



VOLDA KOMMUNE

MØTEINNKALLING

Utvalg: Administrasjonsutvalet
Møtestad: Dalsfjorden, Volda rådhus
Dato: 13.06.2017
Tid: 11:00

Forfall skal snarast meldast til servicekontoret/utvalsekretær på telefon 70 05 87 00 eller postmottak@volda.kommune.no, som kallar inn vara. Varamedlemer møter difor berre etter eiga innkalling.

Folkevalde, både medlemer og varamedlemer, plikter å møte jf. kommunelova § 40 nr. 1, med mindre det ligg føre gyldig forfall.

Den som ønskjer å stille spørsmål om sin habilitet i ei sak, jf. forvaltningslova § 6 og kommunelova § 40 nr. 3, skal melde dette til utvalsekretær i god tid før møtet. Dette også grunna eventuell innkalling av varamedlem, jf. forvaltningslova § 8, 3. ledd.

Møtet er ope for publikum, med kan verte lukka ved handsaming av saker som inneheld informasjon som er unnateke offentlegheit.

Saksdokumenta er lagt ut til offentleg ettersyn på Volda kommune si heimeside <https://innsyn.ssikt.no/volda/dmb> og på servicekontoret.



SAKLISTE

Saksnr.	Sak
PS 4/17	Godkjenning av innkalling og sakliste
PS 5/17	Godkjenning av møteprotokoll frå forrige møte
PS 6/17	Medarbeidarundersøking 10-faktor
PS 7/17	70 års aldersgrense
PS 8/17	Revidert lønspolitikk, 2017 - 2019

PS 4/17 Godkjenning av innkalling og sakliste

PS 5/17 Godkjenning av møteprotokoll frå forrige møte



SAKSDOKUMENT

Sakshandsamar: Berit Lyngstad

Arkivsak nr.: 2017/926

Arkivkode:

Utvalsaksnr	Utval	Møtedato
6/17	Administrasjonsutvalet	13.06.2017

MEDARBEIDARUNDERSØKING 10-FAKTOR

Administrasjonen si tilråding:

Administrasjonsutvalet tek medarbeidarundersøking til vitande.

Vedleggsliste:

Volda kommune – alle (detaljert oversikt)

Innføring i 10-faktor (artikkel)

Uprenta saksvedlegg:

Meir informasjon: www.10faktor.no

Samandrag av saka:

Volda kommune gjennomførte i mars 2017 medarbeidarundersøkinga *10-faktor*. Alle einingane skal presentere resultata for sine tilsette og velje seg ut dei faktorane dei vil arbeide meir med. Undersøkinga skal følgjast opp på ei utvida leiarsamling i oktober. Undersøkinga skal gjennomførast på jamleg basis, og skal danne grunnlag for leiar- og medarbeidarutvikling i Volda kommune.

Saksopplysningar/fakta:

Volda kommune gjennomførte i mars 2017 KS (Kommunenes Sentralforbund) si nye medarbeidarundersøking; 10-faktor. Undersøkinga er utvikla av BI-professor Linda Lai, og baserar seg på nasjonal og internasjonal forskning om kva som er viktige innsatsfaktorar for å oppnå gode resultat. Undersøkinga er tilpassa norske kommunar, kommunale foretak og fylkeskommunar. Undersøkinga er i tråd med KS si arbeidsgjevarpolitiske satsing *Skodd for framtida* og er eit sentralt verktøy i utvikling i KS sin *Guide til god ledelse*.

Undersøkinga fangar opp viktige faktorar på medarbeidar-, gruppe-, organisasjons-, og leiarnivå, og skal danne grunnlag for eit utviklingsarbeid i heile organisasjonen.

Dei 10-faktorane:

1	Oppgåvemotivasjon	Motivasjon for oppgåvene i seg sjølv. Om oppgåvene opplevast som ein drivkraft og som spennande og stimulerande <i>T.d: Arbeidsoppgåvene min er i seg sjølv ein viktig drivkraft for meg</i>
2	Meistringstru	Meistringstru gjenspeglar kvar enkelt medarbeidar si tru på eigen kompetanse og moglegheit til å meistre utfordringar i jobbsamheng <i>T.d: Same kva som skjer i jobben min, er eg vanlegvis i stand til å takle det</i>
3	Sjølvstendigheit (Autonomi)	Medarbeidaren si oppleving av moglegheit for å jobbe sjølvstendig og gjere eigne vurderingar i jobben sin, basert på kompetanse og innan ein definert jobbrolle <i>T.d: Eg har moglegheit til å tenkje og handle sjølvstendig i jobben min</i>
4	Bruk av kompetanse	Medarbeidaren si oppleving av å få brukt eigen jobbrelevant kompetanse på ein god måte i sin noverande jobb. <i>T.d: Eg får brukt det eg kan slik eg forventa då eg tok denne jobben</i>
5	Meistringsorientert leiing	Leiing som vektlegg at den enkelte medarbeidar skal få utvikle seg og bli best mogleg ut frå sine eigne føresetnadar, slik at medarbeidaren opplev meistring og yt sitt beste. <i>T.d: Leiaren min gjev meg nyttige råd og støtte slik at eg kan forbetre meg</i>
6	Rolleklarheit	Høg rolleklarheit inneber at forventningane til den jobben medarbeidaren skal gjere, er tydeleg definert og kommunisert. <i>T.d: Eg veit når eg har prioritert tida mi på jobb riktig</i>
7	Relevant kompetanseutvikling	Relevant kompetanseutvikling er avgjørande for at medarbeidarane til ei kvar tid er best mogleg rusta til å utføre oppgåvene sine med høg kvalitet, og er avgjørande for kvaliteten på dei tenestene som leverast, uansett kva type teneste vi snakkar om <i>T.d: Den opplæringa/kompetanseutviklinga eg får moglegheit til å delta på, er tilpassa mine oppgåver</i>
8	Fleksibilitetsvilje	Medarbeidarens villigheit til å vere fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å arbeide på til nye behov og krav. <i>T.d: Eg er villig til å gjere ting på ein annan måte en kva eg pleiar, om leiaren min ønskjer det.</i>
9	Meistringsklima	I eit meistringsklima motiverast medarbeidarane av å lære, utvikle seg og gjere kvarandre gode, framfor å rivalisere om å bli best. <i>T.d: I mi avdeling/gruppe blir medarbeidarane oppmuntra til å samarbeide og utveksle tankar og idear.</i>
10	Nytteorientert motivasjon	Motivasjon for å gjere noko nyttig og verdifullt for andre, også kalla prososial motivasjon, er ein viktig drivkraft for mange, og har ein rekke godt dokumenterte, positive effektar. <i>T.d: Det er viktig for meg å kunne jobbe med noko som er til nytte for andre</i>

Dei 10 faktorane er grundigare presentert i den vedlagte artikkelen *Innføring i 10-faktor*.

Undersøkinga i Volda kommune

Medarbeidarundersøkinga vart gjennomført i perioden 6.-19. mars. Kvar sektor meldte inn tal på respondentar. Det var eit ønskje om å inkludere flest mogleg, uavhengig av storleik på stillinga og om den var fast eller midlertidig. Totalt vart det meldt inn 992 respondentar og vi fekk 720 svar. Det gjev ein svarprosent på 73, noko vi er godt nøgde med.

På dei utvalde faktorane kan ein få ein skår mellom 1 og 5.

Resultat

Tabellen viser resultatata på sektornivå.

	Faktor	VK	BV	TK	BH	SK	ADM	HO
1	Oppgåvemotivasjon	4.0	4.4	3.6	4.3	4.1	4.0	4.1
2	Meistringstru	4.1	4.3	4.2	4.1	4.1	4.1	4.1
3	Sjølvtendigheit	4.0	4.0	3.8	4.0	4.1	4.0	4.0
4	Bruk av kompetanse	4.0	4.2	3.9	4.2	4.0	4.0	4.0
5	Meistringorientert leiing	3.6	3.8	3.1	4.2	3.6	3.6	3.7
6	Rolleklarheit	3.9	4.0	3.6	4.2	3.9	3.9	3.9
7	Relevant kompetanseutvikling	3.4	3.4	2.9	3.8	3.2	3.4	3.3
8	Fleksibilitetsvilje	4.3	4.3	4.0	4.3	4.3	4.3	4.2
9	Meistringsklima	3.6	4.0	3.1	4.3	4.0	3.6	3.9
10	Nytteorientert motivasjon	4.3	4.6	4.3	4.6	4.5	4.3	4.6

Forklaring:

VK = Volda kommune – alle

BV = Barnevern (inkl EMI)

TK = Teknisk (unntatt Eigedom)

BH = Barnehage

SK = Skule

HO = Helse og omsorg

ADM = Administrasjon (Personal og organisasjon, Økonomi, Service og Kultur, Rådmann)

Førebuing og etterarbeid

I samarbeid med KS er det lagt opp til ein prosess med tre heildags samlingar med alle leiarane i kommunen.

Samling 1: førebuing til medarbeidarundersøking (30.11.16)

Samling 2: tolking av resultat (29.03.17)

Samling 3: oppfølging av tiltak (03.10.17)

Det er forventa at alle avdelinga skal ha presentert sine resultat for dei tilsette før sommarferien. Fram til samlinga 3. oktober skal dei også ha analysert resultatata, valt seg ut nokre faktorar ein vil jobbe vidare med og laga konkrete tiltak knytt til det.

På leiarsamlinga 29. mars, analyserte vi resultatata for heile Volda kommune. Det vart peika på to faktorar som ein såg som viktig å jobbe vidare med på eit overordna nivå; *rolleklarheit* og *mestringsorientert leiing*. Det er ikkje bestemt på korleis og på kva måte dette skal skje.

Denne undersøkinga skal gjennomførast jamleg. Det er enda ikkje teke stilling til kva frekvens ein vil legge seg på.

Helse og miljøkonsekvensar:

Ingen kjende

Økonomiske konsekvensar:

Ingen direkte, men bruk av tid på førebuing, gjennomføring og etterarbeid

Beredskapsmessige konsekvensar:

Ingen kjente

Vurdering og konklusjon:

Rune Sjurgard
Rådmann

Berit Lyngstad
Personalsjef

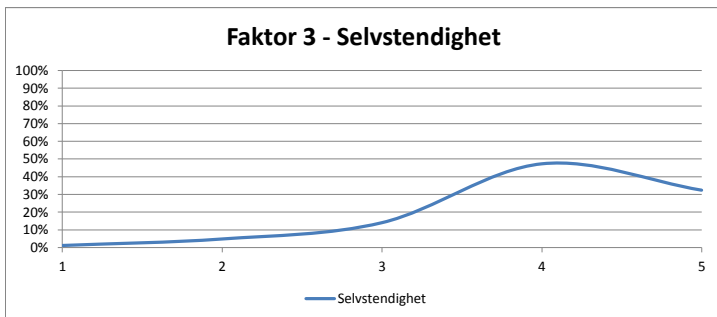
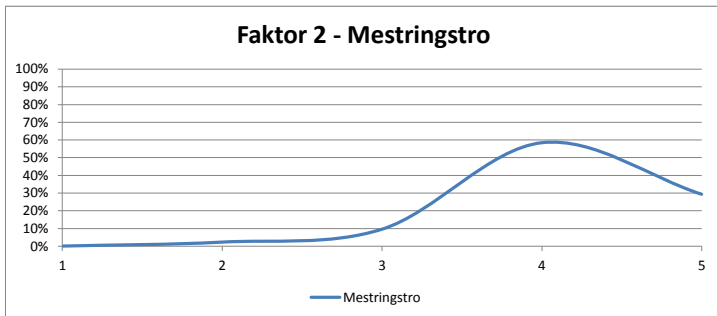
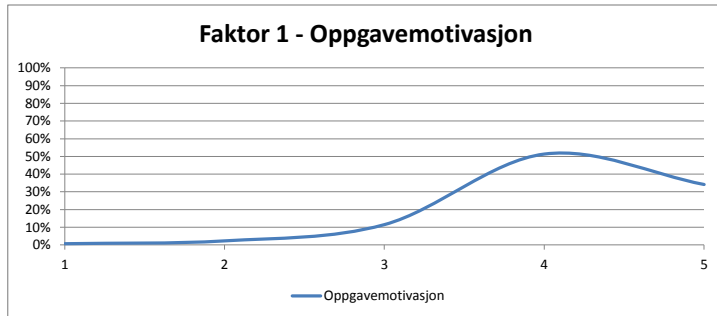
Utskrift av endeleg vedtak:

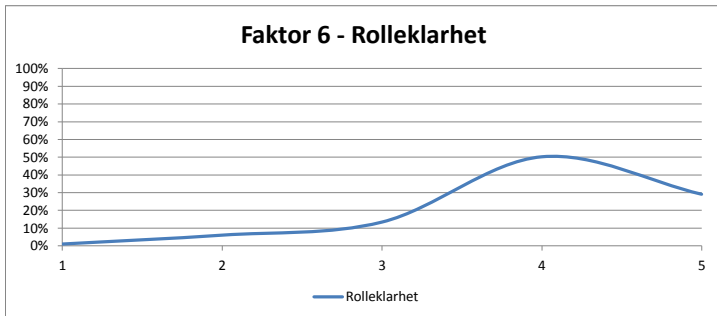
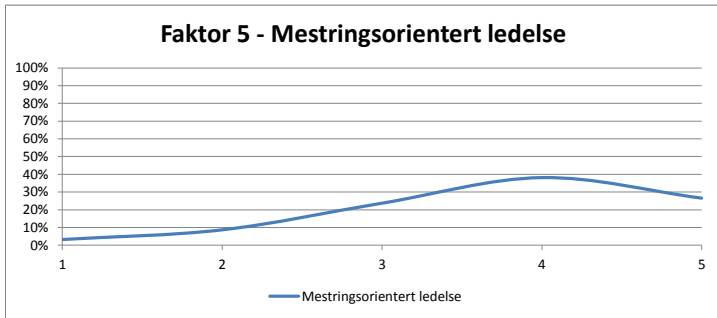
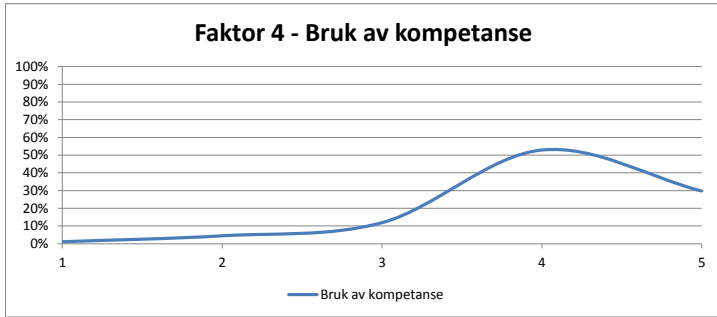
Klageinstans:

10-FAKTOR KS' medarbeiderundersøkelse Volda

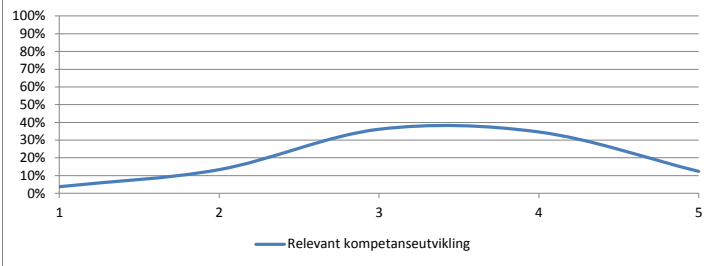
Faktor	Navn	Volda	Norge	Beskrivelse
Faktor 1	Oppgavemotivasjon	4,2	4,3	Motivasjonen for oppgavene i seg selv, det vil si om oppgavene oppleves som en drivkraft og som spennende og stimulerende. (Også kalt indre jobbmotivasjon)
Faktor 2	Mestringstro	4,1	4,3	Mestringstroen gjenspeiler hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobbsammenheng.
Faktor 3	Selvstendighet	4,0	4,2	Medarbeidernes opplevelse av å ha mulighet til å jobbe selvstendig og gjøre egne vurderinger i jobben sin, basert på egen kompetanse, og innen en definert jobbrolle.
Faktor 4	Bruk av kompetanse	4,1	4,3	Medarbeidernes opplevelse av å få brukt egen jobbrelevante kompetanse på en god måte i sin nåværende jobb.
Faktor 5	Mestringsorientert ledelse	3,8	4,0	Ledelse som vektlegger at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra sine egne forutsetninger, slik at medarbeideren opplever mestring og yter sitt beste.
Faktor 6	Rolleklarhet	4,0	4,3	Høy rolleklarhet innebærer at forventningene til den jobben medarbeideren skal gjøre er tydelig definert og kommunisert.
Faktor 7	Relevant kompetanseutvikling	3,4	3,7	Relevant kompetanseutvikling er avgjørende for at medarbeiderne til enhver tid er best mulig rustet til å utføre sine oppgaver med høy kvalitet, og er avgjørende for kvaliteten på de tjenester som leveres, uansett hvilken type tjeneste vi snakker om.
Faktor 8	Fleksibilitetsvilje	4,3	4,5	Medarbeiderens villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på til nye behov og krav.
Faktor 9	Mestringsklima	3,9	4,1	I et mestringsklima motiveres medarbeiderne av å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere om å bli best.
Faktor 10	Nytteorientert motivasjon	4,5	4,7	Motivasjon for å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre, også kalt prososial motivasjon, er en viktig drivkraft for mange og har en rekke godt dokumenterte, positive effekter.

Faktor	Navn	Volda	Landsnitt for alle enheter som er registrert som:Kommune	Beskrivelse
Faktor 1	Oppgavemotivasjon	4,2	4,2	Motivasjonen for oppgavene i seg selv, det vil si om oppgavene oppleves som en drivkraft og som spennende og stimulerende. (Også kalt indre jobbmotivasjon)
Faktor 2	Mestringstro	4,1	4,3	Mestringstroen gjenspeiler hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobbsammenheng.
Faktor 3	Selvstendighet	4,0	4,2	Medarbeidernes opplevelse av å ha mulighet til å jobbe selvstendig og gjøre egne vurderinger i jobben sin, basert på egen kompetanse, og innen en definert jobbrolle.
Faktor 4	Bruk av kompetanse	4,1	4,2	Medarbeidernes opplevelse av å få brukt egen jobbrelevante kompetanse på en god måte i sin nåværende jobb.
Faktor 5	Mestringsorientert ledelse	3,8	3,9	Ledelse som vektlegger at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra sine egne forutsetninger, slik at medarbeideren opplever mestring og yter sitt beste.
Faktor 6	Rolleklarhet	4,0	4,2	Høy rolleklarhet innebærer at forventningene til den jobben medarbeideren skal gjøre er tydelig definert og kommunisert.
Faktor 7	Relevant kompetanseutvikling	3,4	3,7	Relevant kompetanseutvikling er avgjørende for at medarbeiderne til enhver tid er best mulig rustet til å utføre sine oppgaver med høy kvalitet, og er avgjørende for kvaliteten på de tjenester som leveres, uansett hvilken type tjeneste vi snakker om.
Faktor 8	Fleksibilitetsvilje	4,3	4,4	Medarbeiderens villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på til nye behov og krav.
Faktor 9	Mestringsklima	3,9	4,1	I et mestringsklima motiveres medarbeiderne av å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere om å bli best.
Faktor 10	Nytteorientert motivasjon	4,5	4,6	Motivasjon for å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre, også kalt prososial motivasjon, er en viktig drivkraft for mange og har en rekke godt dokumenterte, positive effekter.

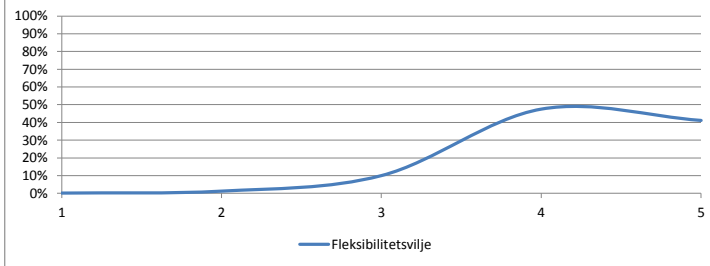




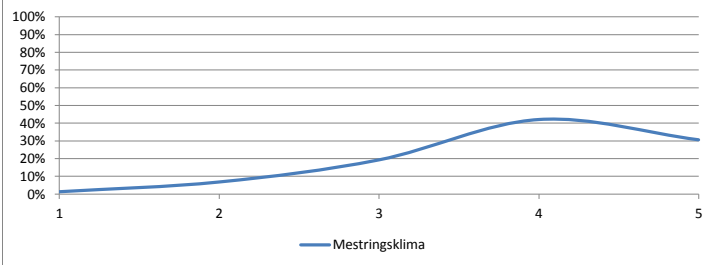
Faktor 7 - Relevant kompetanseutvikling



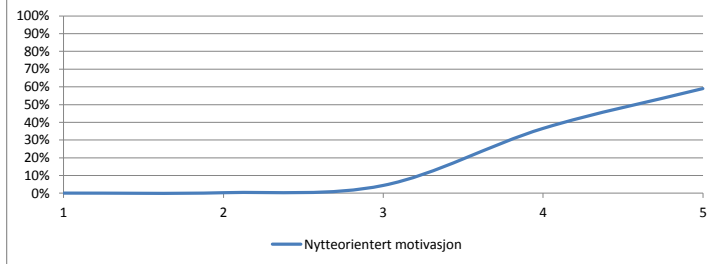
Faktor 8 - Fleksibilitetsvilje



Faktor 9 - Mestringsklima

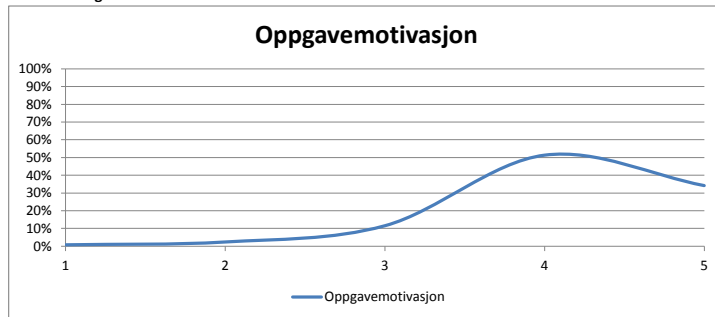


Faktor 10 - Nytteorientert motivasjon



Enhet:	Volda
Undersøkelse:	10-FAKTOR KS' medarbeiderundersøkelse
Faktor:	1 - Oppgavemotivasjon
Gjennomsnitt:	4,2
Gjennomsnitt Norge:	4,3

Svarfordelingskurve:



Informasjon om Oppgavemotivasjon

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

Regnes ofte som den viktigste formen for motivasjon.

Lav oppgavemotivasjon skyldes ofte:

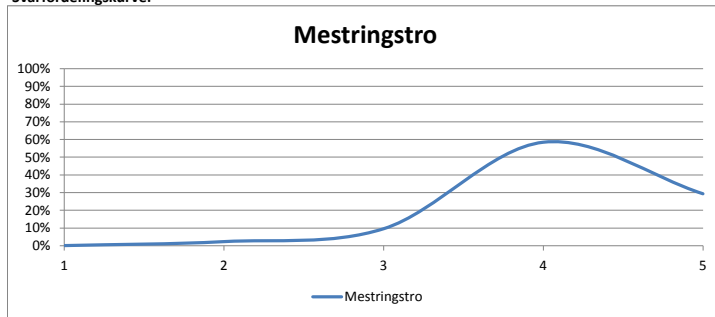
- Lav selvstendighet (autonomi).
- Svakt mestringsklima.
- Utilfredsstillende ledelse eller lav mestringstro.

Eksempel på måleindikator:

- Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft for meg.

Enhet:	Volda
Undersøkelse:	10-FAKTOR KS' medarbeiderundersøkelse
Faktor:	2 - Mestringstro
Gjennomsnitt:	4,1
Gjennomsnitt Norge:	4,3

Svarfordelingskurve:



Informasjon om Mestringstro

Mestringstroen gjenspeiler hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobbsammenheng. (*Fagbegrep: også kalt subjektiv mestringsevne. (Engelsk: self-efficacy.))

Avgjørende for:

- Bruk av kompetanse.
- Innsats og ytelse.

Lav mestringstro skyldes ofte:

- Lav selvstendighet (autonomi).
- Svak mestringsorientert ledelse.

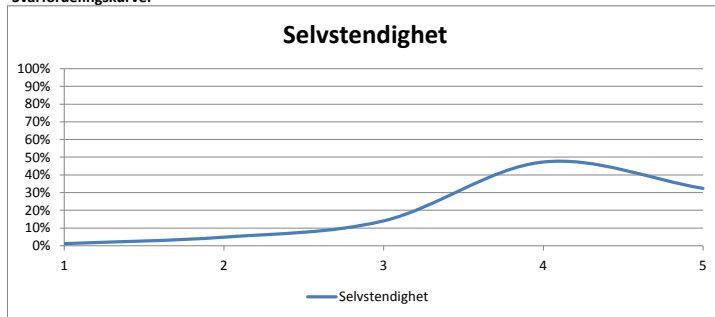
Eksempel på måleindikator:

- Samme hva som skjer i jobben min, er jeg vanligvis i stand til å takle det.

Les mer om denne faktoren på www.10faktor.no

Enhet:	Volda
Undersøkelse:	10-FAKTOR KS' medarbeiderundersøkelse
Faktor:	3 - Selvstendighet
Gjennomsnitt:	4,0
Gjennomsnitt Norge:	4,2

Svarfordelingskurve:



Informasjon om Selvstendighet

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

Avgjørende for:

- Oppgavemotivasjon (indre motivasjon).
- Bruk av kompetanse, innsats og ytelse.

Lav opplevd autonomi skyldes ofte:

- Lav rolleklarhet.
- Svak mestringsorientert ledelse.

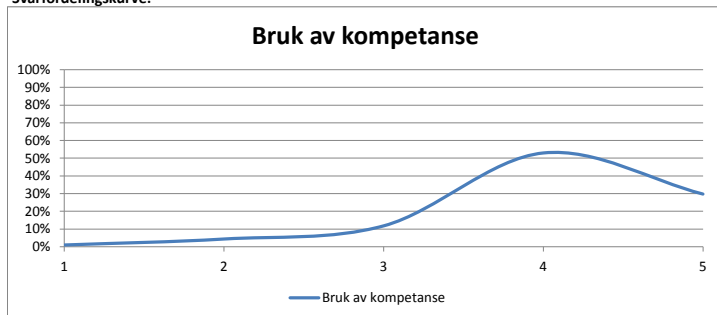
Eksempel på måleindikator:

- Jeg har mulighet til å tenke og handle selvstendig i jobben min.

Les mer om denne faktoren på www.10faktor.no

Enhet:	Volda
Undersøkelse:	10-FAKTOR KS' medarbeiderundersøkelse
Faktor:	4 - Bruk av kompetanse
Gjennomsnitt:	4,1
Gjennomsnitt Norge:	4,3

Svarfordelingskurve:



Informasjon om Bruk av kompetanse

Medarbeidernes opplevelse av å få brukt egen jobbrelevante kompetanse på en god måte i sin nåværende jobb. (*Også kalt kompetansemobilisering (engelsk: perceived competence mobilization, skill utilization).

Avgjørende for:

- God (dårlig) bruk av kompetanse har mange positive (negative) effekter for medarbeidere, grupper og organisasjon.

Lav bruk av kompetanse skyldes ofte:

- Lav selvstendighet (autonomi).
- Lav oppgavemotivasjon (indre motivasjon).
- Svak mestringsorientert ledelse.
- Svakt mestringsklima og/eller lav mestringstro.

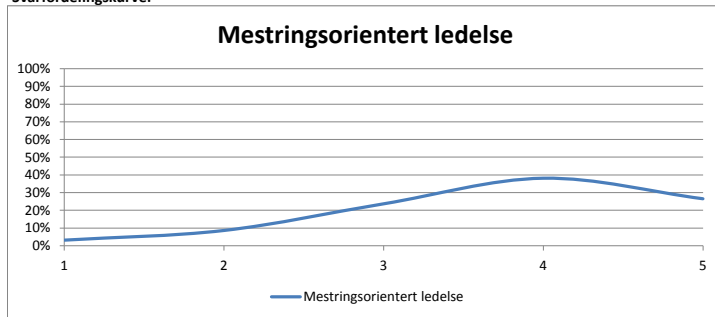
Eksempel på måleindikator:

- Jeg får brukt det jeg kan (dvs. mine kunnskaper, ferdigheter og evner) slik jeg forventet da jeg tok denne jobben.

Les mer om denne faktoren på www.10faktor.no

Enhet:	Volda
Undersøkelse:	10-FAKTOR KS' medarbeiderundersøkelse
Faktor:	5 - Mestringsorientert ledelse
Gjennomsnitt:	3,8
Gjennomsnitt Norge:	4,0

Svarfordelingskurve:



Informasjon om Mestringsorientert ledelse

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

Mestringsorienterte ledere gir:

- Retning – hvor skal vi (mål og rolleavklaring)
- Mening – hvorfor skal vi dit (motivasjon)
- Individuell oppmerksomhet

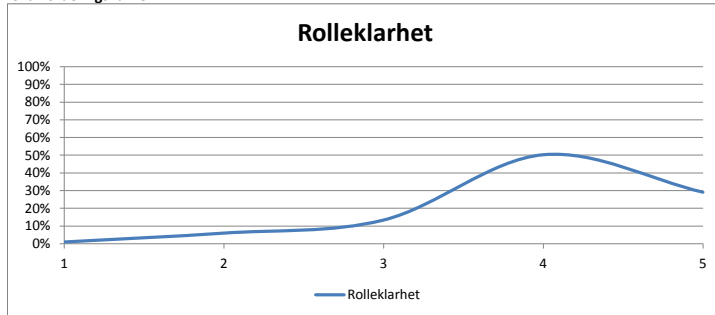
Eksempel på måleindikator:

- Min nærmeste leder gir meg nyttige råd og støtte slik at jeg kan forbedre meg.

Les mer om mestringsorientert ledelse i supplerende veiledningsmaterieill på www.10faktor.no

Enhet:	Volda
Undersøkelse:	10-FAKTOR KS' medarbeiderundersøkelse
Faktor:	6 - Rolleklarhet
Gjennomsnitt:	4,0
Gjennomsnitt Norge:	4,3

Svarfordelingskurve:



Informasjon om Rolleklarhet

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

Avgjørende for:

- Bruk av kompetanse
- Aksept for lavere selvstendighet (autonomi).

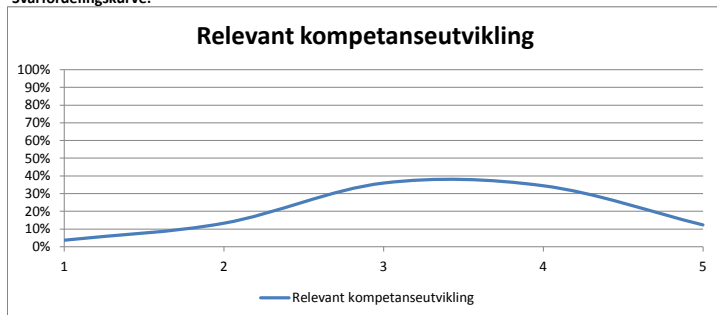
Eksempel på måleindikator:

- Jeg vet når jeg har prioritert tiden min på jobb riktig.

Les mer om denne faktoren på www.10faktor.no

Enhet:	Volda
Undersøkelse:	10-FAKTOR KS' medarbeiderundersøkelse
Faktor:	7 - Relevant kompetanseutvikling
Gjennomsnitt:	3,4
Gjennomsnitt Norge:	3,7

Svarfordelingskurve:



Informasjon om Relevant kompetanseutvikling

Relevant kompetanseutvikling er avgjørende for at medarbeiderne til enhver tid er best mulig rustet til å utføre sine oppgaver med høy kvalitet. Faktoren er også avgjørende for kvaliteten på de tjenester som leveres, uansett hvilken type tjeneste vi snakker om. Faktorene vi måler i 10-FAKTOR er avgjørende, kompetansemessige holdninger og oppfatninger – som ofte utelates i kompetansearbeid - men som kan utvikles.

Individnivå:

- Oppgavemotivasjon
- Mestringstro
- Opplevd selvstendighet
- Muligheter til bruk av kompetanse
- Rolleklarhet
- Opplevd mulighet til relevant kompetanseutvikling
- Flexibilitet
- Nytteorientert motivasjon

Gruppenivå:

- Mestringslima

Ledernivå:

- Lederen er viktigste premissgiver for de fleste faktorene.

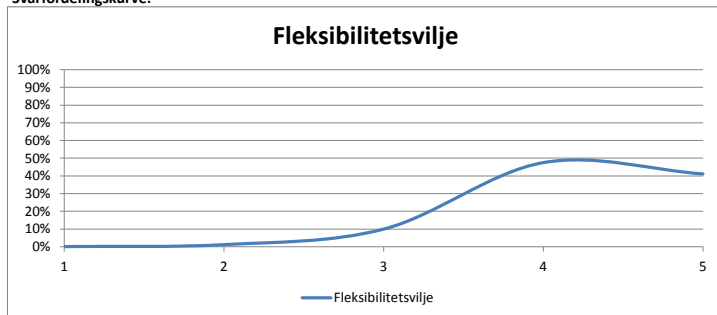
Eksempel på måleindikator:

- Opplæringen/kompetanseutviklingen jeg får muligheter til å delta ved er tilpasset mine oppgaver.

Les mer om denne faktoren på www.10faktor.no

Enhet:	Volda
Undersøkelse:	10-FAKTOR KS' medarbeiderundersøkelse
Faktor:	8 - Flexibilitetsvilje
Gjennomsnitt:	4,3
Gjennomsnitt Norge:	4,5

Svarfordelingskurve:



Informasjon om Flexibilitetsvilje

Medarbeiderens villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på til nye behov og krav.

Avgjørende for:

- Bruk av kompetanse og tjenestekvalitet.

Lav flexibilitetsvilje skyldes ofte:

- Lav nyttemotivasjon (prososial motivasjon)

- Lav rolleklarhet

- Lav selvstendighet (jobbautonomi).

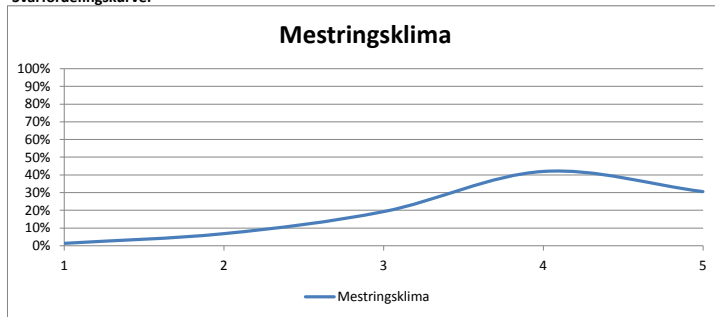
Eksempel på måleindikator:

- Jeg er villig til å gjøre ting på en annen måte enn jeg pleier, hvis min leder ønsker det.

Les mer om denne faktoren på www.10faktor.no

Enhet:	Volda
Undersøkelse:	10-FAKTOR KS' medarbeiderundersøkelse
Faktor:	9 - Mestringsklima
Gjennomsnitt:	3,9
Gjennomsnitt Norge:	4,1

Svarfordelingskurve:



Informasjon om Mestringsklima

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

Et godt mestringsklima kjennetegnes ved

- Vekt på læring og samarbeid.
- Vekt på å bli god, dvs. best mulig ut fra egne forutsetninger.
- Fokus på læring og utvikling.
- Gjøre hverandre gode og dele kompetanse.

Et mestringsklima gir vesentlig bedre resultater enn et prestasjonsklima.

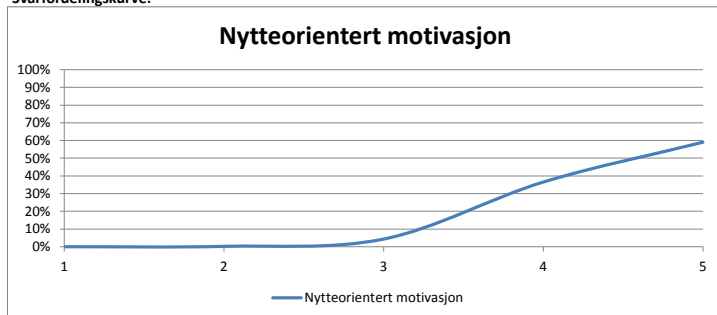
Eksempel på måleindikator:

- I min avdeling/arbeidsgruppe blir medarbeiderne oppmuntret til å samarbeide og utveksle tanker og ideer.

Les mer om denne faktoren på www.10faktor.no

Enhet:	Volda
Undersøkelse:	10-FAKTOR KS' medarbeiderundersøkelse
Faktor:	10 -Nytteorientert motivasjon
Gjennomsnitt:	4,5
Gjennomsnitt Norge:	4,7

Svarfordelingskurve:



Informasjon om Nytteorientert motivasjon

Motivasjon for å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre, også kalt prososial motivasjon, er en viktig drivkraft for mange og har en rekke godt dokumenterte, positive effekter.

Avgjørende for:

- Innsats for å gi brukere gode tjenester.
- Flexibilitetsvilje.
- Mestringsklima.
- Og en rekke andre positive effekter, herunder ressursutnyttelse og måloppnåelse.

Eksempel på måleindikator:

- Det er viktig for meg å kunne jobbe med noe som er til nytte for andre

Les mer om denne faktoren på www.10faktor.no

10-FAKTOR: EN INNFORING¹



Av Linda Lai

Professor i ledelse og organisasjonspsykologi, Handelshøyskolen BI
Faglig rådgiver for utforming av 10-FAKTOR

¹ Dette notatet er delvis basert på kapittel 7 i boken «Strategisk kompetanseledelse» (3. utg., 2013), som også har mer stoff om selve kompetansebegrepet, samt ulike aktiviteter knyttet til målrettet satsing på kompetanseutvikling og -mobilisering. Mer informasjon: <https://fagbokforlaget.no/?isbn=9788245014471>

Innledning

10-FAKTOR-undersøkelsen omfatter, som navnet antyder, ti spesielt utvalgte faktorer (eller variabler), som hver måles med noen få måleindikatorer. 10-FAKTOR er en utviklingsorientert medarbeiderundersøkelse, og de ti faktorene er valgt ut basert på flere kriterier. De to viktigste kriteriene er at faktorene er dokumentert viktige og samtidig mulig å utvikle.

Bakgrunnen for at kun ti faktorer inngår i undersøkelsen, er ønsket om en kort og fokusert undersøkelse. Derfor har det vært spesielt viktig å velge ut et sett faktorer som har stor betydning for å oppnå gode resultater.

Hva måler vi?

De ti faktorene vi har valgt, måler dels medarbeidernes *oppfatninger* av viktige forhold på arbeidsplassen, som for eksempel graden av mestringsorientert ledelse, mestringsorientert motivasjonskultur, tydelig kommuniserte forventninger, muligheter til å jobbe selvstendig, muligheter til relevant kompetanseutvikling og muligheter til å bruke egen kompetanse. Og dels måler faktorene medarbeidernes *holdninger* til jobben de har, herunder to typer motivasjon (indre motivasjon og nytteorientert/prososial motivasjon), mestringstro og viljen til å være fleksibel.

Benevnelse på faktorene

For ledere som skal kunne nyttiggjøre seg resultatene fra 10-FAKTOR, er det viktig å ha innsikt i hva de ti faktorene reflekterer. Av pedagogiske hensyn har vi derfor også valgt å bruke *tilleggsnavn* som for mange er lettere å forstå enn de opprinnelige fagbegrepene. Men for å kunne se paralleller til relevant faglitteratur, er det nyttig å kjenne til de opprinnelige fagbegrepene. I dette notatet brukes primært de opprinnelige fagbegrepene.

Navnene på faktorene brukes ikke i selve undersøkelsen

Det er viktig å være oppmerksom på at navnene på faktorene ikke brukes i selve spørreskjemaet. Der brukes kun utvalgte og godt kvalitetssikrede måleindikatorer for hver av faktorene, slik at feilkilder ved målingen skal være mest mulig redusert. Medarbeiderne behøver ikke kjenne til de ti faktorene og bør heller ikke få noen «innføring» i undersøkelsen før de skal svare. Det vil tvert imot kunne forstyrre måten de svarer på. Derimot er det avgjørende at de som skal bruke undersøkelsen til utviklingsarbeid, har god innsikt i hva de ulike faktorene reflekterer og hvordan man kan oppnå forbedringer i hver enkelt faktor.

Oversikt over 10-FAKTOR

- 1 **Oppgavemotivasjon**
 - motivasjon for oppgavene i seg selv. («indre motivasjon»)
- 2 **Mestringstro**
 - tiltro til egen jobbkompetanse og mestringmulighet
- 3 **Selvstendighet**
 - opplevd tillit og mulighet til å jobbe selvstendig. («autonomi»)
- 4 **Bruk av kompetanse**
 - opplevd bruk av egen kompetanse. («kompetansemobilisering»)
- 5 **Mestringsorientert ledelse**
 - ledelse med vekt på å gjøre medarbeiderne best mulig ut fra sine forutsetninger
- 6 **Rolleklarhet**
 - tydelig kommuniserte forventninger til rollen medarbeideren skal fylle.
- 7 **Relevant kompetanseutvikling**
 - opplevde muligheter til å få kompetanseutvikling som er relevant for jobb/oppgaver
- 8 **Fleksibilitetsvilje**
 - villighet til å være fleksibel på jobb, spesielt i måten man arbeider på
- 9 **Mestringsklima**
 - kultur for å samarbeide, lære og gjøre hverandre gode
- 10 **Nytteorientert motivasjon**
 - ønske om å bidra til andres måloppnåelse, dvs. gjøre noe nyttig for andre («prososial motivasjon»)

Det er faktorene og ikke måleindikatorene som skal ha oppmerksomhet

Et annet viktig moment er at det ikke er måleindikatorene – eller svarene på hver enkelt av disse – som skal ha oppmerksomhet når man jobber med 10-FAKTOR som utviklingsverktøy.

Måleindikatorene er kun et sett med spesielt relevante *symptomer* på det vi ønsker å måle. For å oppnå en kortest mulig undersøkelse er dessuten antallet måleindikatorer redusert så mye som mulig, basert på strenge statistiske analysekriterier. Måleindikatorene er dermed ikke dekkende for å vite hva man eventuelt trenger å jobbe med videre for å bli bedre.

Se på måleindikatorene som *symptomer* snarere enn virkemidler, og legg vekt på hva som skal til for å bli bedre totalt sett for hver faktor fremfor den detaljerte scoren på hvert enkelt spørsmål².

² Konkrete og praktiske råd til utviklingsarbeid vil presenteres i egne artikler og oppslag på nettsiden, www.10faktor.no, som vil oppdateres fortløpende.

Innholdet i dette notatet

Formålet med dette notatet er å gi en *innføring* i de ti faktorene som man etter behov kan bygge videre på ved å lese annen litteratur eller se på videoforedrag m.m. som det er lenket til. Mer informasjon legges også fortløpende ut på nettsiden til 10-FAKTOR (www.10faktor.no).

Valg av de ti faktorene bygger på forskning i tillegg til innspill fra dem som har jobbet med utvikling av undersøkelsen, herunder mange med erfaringer fra tidligere undersøkelser, deltagere i prosjektgruppen og representanter fra de fem kommunene som var med på en pilotgjennomføring for å kvalitetssikre undersøkelsen.

Pilotgjennomføringen var basert på nærmere 2000 svar fra fem kommuner. Den resulterte i noen få justeringer i undersøkelsen. Noen av de viktigste funnene fra pilotgjennomføringen er gjengitt i forbindelse med hver av faktorene.

I analysene av pilotdataene har vi lagt spesiell vekt på hva som er avgjørende for at medarbeiderne får gjort god bruk av sin jobbrelevante kompetanse.

I tiden som kommer vil det bli gjennomført flere analyser av relevante sammenhenger basert på dataene fra pilotgjennomføringen og de svardataene som kommer inn de neste månedene. Dette bidrar til ytterligere kvalitetssikring av undersøkelsen samt relevant informasjon som vil publiseres på nettsiden til 10-FAKTOR samt i ulike faglige og vitenskapelige tidsskrift.

Se også nettsiden (www.10faktor.no) for mer informasjon.

Faktor 1 – Oppgavemotivasjon (indre motivasjon)

Oppgavemotivasjon, eller det som kalles *indre motivasjon* i faglitteraturen, reflekterer ekte jobbglede og en genuin interesse for oppgavene man har. Med andre ord gjenspeiler indre motivasjon i hvilken grad medarbeideren opplever arbeidsoppgavene som motiverende i seg selv (engelsk: «intrinsic motivation»).

Oppgavemotivasjonen er høy hvis medarbeiderne opplever jobben som meningsfull og ser på oppgavene de utfører som interessante, spennende eller på annen måte tilfredsstillende.

Mange studier viser at indre motivasjon er den formen for motivasjon som gir flest positive effekter for både medarbeideren selv og for organisasjonen (se f.eks. Kuvaas 2009; Kuvaas og Dysvik 2012³). Indre motivasjon er blant annet avgjørende for hvilken *innsats* medarbeideren gjør, *kvaliteten* på arbeidet som leveres, *lojaliteten* til organisasjonen og *stoltheten* over å jobbe der, samt ikke minst ønsket om å *slutte* eller bli i jobben. Derfor er det spesielt viktig å arbeide for å styrke denne formen for arbeidsmotivasjon, og unngå at den svekkes over tid.

³ Mer informasjon: <https://fagbokforlaget.no/?isbn=9788245012903>

Forskning viser også at indre motivasjon gir betydelig bedre resultater enn motsatsen, såkalt *ytre motivasjon* (engelsk: «extrinsic motivation»), som er basert på forventninger om belønninger etter at en oppgave er gjennomført. Sterk vekt på ytre motivasjon og belønninger som ikke er relevante for oppgavene som løses, har en sterk tendens til å svekke den indre motivasjonen for oppgavene⁴.

Moderne motivasjonsforskning, ikke minst basert på såkalt egenmotivasjonsteori («self-determination theory», SDT), har vist at opplevd kompetanse (mestringstro og mestringsopplevelser gjennom bruk av kompetanse), opplevd selvstendighet (autonomi) og opplevd tilhørighet er blant de aller viktigste forutsetningene for å være indre motivert (Ryan og Deci 2000; Gagne og Deci 2005).

En serie studier fra Norge, med et utvalg på til sammen over fire tusen medarbeidere, herav mange fra kommunale virksomheter, viser at mulighetene til å bruke relevant jobbkompetanse ofte er den aller viktigste faktoren av de som er nevnt over, for å være indre motivert. Opplevde muligheter til å bruke egen kompetanse forklarer en stor andel av variasjonen i indre motivasjon, i snitt hele 27 prosent i disse studiene (Lai 2011a).

For å oppnå høyest mulig indre motivasjon blant medarbeiderne, er det derfor spesielt viktig å legge til rette for best mulig bruk av relevant kompetanse (Faktor 4), bygge og beholde mestringstro (Faktor 2) og sørge for tilstrekkelig opplevd autonomi (Faktor 3).

Indre motivasjon og opplevd bruk av kompetanse virker også gjensidig forsterkende på hverandre. Høy bruk av kompetanse virker positivt inn på den indre motivasjonen, samtidig som høy indre motivasjon gjør det mer sannsynlig at man gjør en innsats for nettopp å bruke relevant jobbkompetanse.

Tidligere forskning viser også at indre motivasjon kan henge sammen med prososial motivasjon (nytteorientert motivasjon) og at prososial motivasjon kan ha en positiv effekt på indre motivasjon. En mulig forklaring på dette er at prososial motivasjon kan gi et bredere perspektiv på oppgavene man gjennomfører, og derved større opplevd mening – som er et sentralt element i indre motivasjon (Grant 2008; Grant og Berry 2011). Mye tyder derfor på at man bør arbeide parallelt med indre motivasjon og prososial motivasjon.

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien tyder også på at indre motivasjon er den nest viktigste faktoren av alle faktorene som inngår i 10-FAKTOR for å forklare variasjoner i opplevd bruk av kompetanse. Bare opplevd selvstendighet (autonomi) er viktigere. (Se mer under Faktor 4.)

Når det gjelder hva som påvirker indre motivasjon, har både mestringsledelse og et mestringsklima blant medarbeiderne, stor betydning (Barstad 2015).

⁴ Se videoforedrag om motivasjon og belønning med professor Bård Kuvaas ved Handelshøyskolen BI her: <https://www.youtube.com/watch?v=r8fyIQ8dhmY>

Når vi både kontrollerer for kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsbrøk og lederansvar⁵ og ser på alle faktorene under ett, unntatt opplevd bruk av kompetanse⁶, har prososial motivasjon ($\beta = 0,232$, $p \leq 0,000$) og opplevd autonomi ($\beta = 0,201$, $p \leq 0,000$) klart størst betydning for indre motivasjon i dette utvalget. Disse funnene er altså i tråd med tidligere forskning.

For å sikre høyest mulig indre motivasjon, bør man arbeide med særlig vekt på opplevd autonomi, prososial motivasjon, mestringsledelse og mestringsklima.

Faktor 2 - Mestringstro

En medarbeiders tillit til egen kompetanse, det vil si mestringstro, er avgjørende for både motivasjon, innsats og ytelse (Bandura 1986, 1990; Stajkovic og Luthans 1998). Mestringstroen reflekterer hvilken oppfatning medarbeideren har av sin egen kompetanse og dermed sine egne forutsetninger for å løse oppgaver og takle utfordringer innen forskjellige områder (engelsk: «self-efficacy»).

Mestringstro er en form for selvrefererende holdning som i stor grad er med på å bestemme i hvilken grad en medarbeider i praksis er kompetent for sin stilling og andre aktuelle stillinger eller oppgaver. Med andre ord er mestringstro en holdning som utgjør en del av en medarbeiders kompetansepotensial samtidig som den reflekterer i hvilken grad medarbeideren selv opplever seg selv som kompetent.

Mestringstro har stor betydning for faktisk mestring. Medarbeidere med høy mestringstro yter vanligvis vesentlig bedre enn medarbeidere med lav mestringstro, selv om de på andre måter er like kompetente ut fra kunnskaper, ferdigheter og evner. Forskjellen mellom ytelsen til medarbeidere med lav og høy mestringstro er *minst* for grupper med høyt kompetansenivå og *høyest* for grupper med lavt kompetansenivå (Bandura 1986, 1990; Lai 2014).

Mestringstro påvirker både i hvilken grad og hvor lenge en medarbeider vil forsøke å løse en oppgave, med andre ord hvor stor innsats en medarbeider er villig til å yte. En medarbeider med lav mestringstro vil vanligvis gi opp raskere hvis han eller hun møter motstand og akseptere et noe dårligere resultat enn en medarbeider med høy mestringstro.

⁵ Kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsbrøk og lederansvar betyr bare cirka tre prosent for å forklare variasjoner i medarbeidernes indre motivasjon.

⁶ Holdt utenfor på grunn av gjensidig sammenheng. Derimot analyseres betydningen av indre motivasjon for bruk av kompetanse. Resultater fra andre studier, med flere målinger over tid, vil si mer om hvordan de to faktorene påvirker hverandre gjensidig.

Dette betyr at den relative mestringstroen (høy eller lav) kan bli selvforsterkende, både i isolert sett for hver enkelt medarbeider og sammenlignet med andre medarbeidere. Høy innsats gir ofte uttelling over tid i form av høy ytelse, noe som forsterker mestringstroen (Bandura 1986, 1990). Lavere innsats og at man gir opp tidligere, gir derimot ofte dårligere resultater, noe som igjen ofte svekker mestringstroen.

Mestringstro påvirker ikke bare motivasjon, innsats og ytelse, men har også betydning for hvor sårbar man er for stress, angst, uro og depresjon (Bandura 1986; Muris 2002; Nielsen og Munir 2009). Medarbeidere med lav mestringstro vil ofte oppleve et høyere stressnivå på jobb, nettopp fordi de ikke tror at de kan håndtere utfordringer, vanskeligheter eller motstand så godt som de ønsker. Dersom stressnivået blir så høyt at det forstyrrer oppmerksomheten og krever for store krefter, kan funksjonsnivået bli redusert. Over tid kan dette virke selvforsterkende, slik at mestringstroen blir ytterligere svekket. Lav mestringstro kombinert med lav stresstoleranse kan også svekke selvbildet og selvfølelsen (Sternberg og Kolligian 1990). Flere studier tyder derfor på at mestringstro og selvfølelse er blant de mest avgjørende faktorene for ytelse i arbeidslivet (Judge og Bono 2001).

Ut fra den tette sammenhengen mellom mestringstro og innsats og ytelse, er det ikke overraskende at det også er en sterk sammenheng mellom mestringstro og bruk av kompetanse (Faktor 4).

Forskning peker på fire spesielt effektive måter å jobbe med forbedring av mestringstro (Bandura 1986).

Fire fremgangsmåter for å øke mestringstro:

- 1 **Mestringsopplevelse:** tilby muligheter for å oppleve mestring, dvs. høy ytelse og suksess
- 2 **Rollemodeller:** gi tilgang på gode rollemodeller som kan demonstrere mestring
- 3 **Tilbakemelding:** sørg for konstruktiv tilbakemelding og oppmuntring
- 4 **Stressmestring:** trene på teknikker for å håndtere stress

Ros og oppmuntring fra andre er viktig, men den mest effektive måten å forbedre en medarbeiders mestringstro på er å gi en opplevelse av mestring, det vil si *mestringserfaring* gjennom muligheter til å oppleve høy ytelse og suksess. Dette kan innebære at oppgaver må justeres og tilpasses, slik at medarbeideren får bedre muligheter til å trekke på sin kompetanse.

Samtidig er det viktig å unngå at en medarbeider med lav mestringstro presenteres for situasjoner som gir høy risiko for å oppleve dårlig mestring. På den annen side er det viktig at listen ikke legges for lavt, slik at medarbeiderens forventninger til egen innsats og ytelse blir for lave. Det viktigste er å formidle positive forventninger og en oppfatning av at medarbeideren har det som kreves, og at det er mulig å oppnå høy ytelse gjennom varig og stabil innsats.

En annen viktig innfallsvinkel til å bedre mestringstro, er å sikre tilgang på *gode rollemodeller*, det vil si kolleger som yter godt og som kan bidra med inspirasjon og kompetanseoverføring. I den forbindelse er et godt mestringsklima, med vekt på samarbeid, læring og å gjøre hverandre gode (Faktor 9) svært viktig.

En tredje fremgangsmåte er å gi *konstruktiv tilbakemelding og sosial oppmuntring* for å øke viljen til innsats og derved mulighetene for suksess. Dette er også et viktig element både i et mestringssklima (Faktor 9) og i mestringsorientert ledelse (Faktor 5).

En annen viktig gevinst ved høy mestringstro er at det ofte gir økt prososial (nytteorientert) motivasjon (Faktor 10), dvs. en motivasjon for hjelpe andre, dele kompetanse og være samarbeidsvillig. Lav mestringstro, på den annen side, henger sammen med tendens til mindre prososial atferd slik som å unngå ansvar og skylde på andre når egen atferd har negative konsekvenser (Bandura 1999; Caprara og Steca 2005). Mestringstro er derfor en type holdning som det bør legges stor vekt på både ved kompetanseutvikling generelt og ved utvikling av gode arbeidsmiljøer.

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien viser at når vi ser alle faktorene under ett, er mestringstro er en av de fire faktorene som betyr aller mest for opplevde muligheter til å bruke egen, relevant jobbkompetanse (Faktor 4), sammen med autonomi, indre motivasjon og rolleklarhet. (Se mer ifb. Faktor 4).

Når vi derimot ser på hva som kan påvirke hver enkelt medarbeiders mestringstro, og kontrollerer for kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsbrøk og lederansvar⁷, og ser på alle de øvrige faktorene unntatt bruk av kompetanse, under ett, har rolleklarhet ($\beta = 0,300$, $p \leq 0,000$) og opplevd autonomi ($\beta = 0,240$, $p \leq 0,000$) størst betydning.

Hvis vi tar hensyn til opplevd bruk av kompetanse, til tross for at det kan være en gjensidig forsterkende sammenheng, betyr bruk av kompetanse aller mest for mestringstro, og betydningen av de andre faktorene svekkes. Dette tyder på at rolleklarhet og opplevd selvstendighet virker på mestringstro gjennom (medieres av) nettopp opplevde muligheter til å bruke egen kompetanse. Det siste funnet er i tråd med flere tidligere studier (f.eks. Lai 2011a).

For å beholde og styrke medarbeidernes mestringstro, bør man med andre ord arbeide med særlig vekt på å oppnå høy bruk av relevant kompetanse, høy rolleklarhet og høy opplevd autonomi.

⁷ Kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsbrøk og lederansvar har ingen statistisk signifikant effekt på mestringstro i pilotutvalget fra fem norske kommuner.

Faktor 3 – Selvstendighet (autonomi)

De aller fleste medarbeidere ønsker å oppleve tillit gjennom å bli gitt muligheter til å jobbe på en selvstendig måte og kunne gjøre egne vurderinger og valg innen den rammen rollen de skal fylle gir. De ønsker å oppleve såkalt autonomi.

Autonomi reflekterer muligheter til å kunne styre seg selv og sin egen atferd, det vil si ha handlingsrom og valgfrihet, for eksempel til å kunne velge det man mener er den beste fremgangsmåten for en oppgave.

Motsatsen til autonomi kalles *heteronomi*, og refererer til å bli kontrollert mot sin vilje, enten av indre krefter eller av andre personer eller situasjoner (Ryan og Deci 2006). Funn fra en rekke organisasjoner i Norge, ikke minst kommuner, viser at medarbeidernes opplevelse av autonomi har svært stor betydning for i hvilken grad de har muligheter til å mobilisere sin kompetanse på en motiverende og meningsfull måte (Lai 2011a).

Betydningen av autonomi har opptatt filosofer, økonomer og psykologer gjennom lang tid. Innen moderne motivasjonsteori som egenmotivasjonsteori (SDT), blir autonomi definert som et grunnleggende psykologisk behov på linje med mestringstro og meningsfylte relasjoner.

En rekke studier viser at når medarbeidere opplever at de har tilstrekkelig grad av relevant autonomi, blir de sterkere involvert og motivert og mer produktive i en rekke ulike typer oppgaver (f.eks. Dysvik og Kuvaas 2011; Gajendran og Harrison 2007; Joo, Jeung og Yoon 2010; Morgeson, Delaney-Klinger og Hemingway 2005).

Medarbeidere føler seg også mest knyttet til personer, for eksempel ledere og kolleger, som støtter deres behov for autonomi (Ryan og Deci 2006).

I de fleste organisasjoner brukes det en rekke kontroll-, rapporterings- og målemekanismer som lett kan underminere opplevelsen av autonomi og dermed også indre motivasjon og god bruk av kompetanse. Medarbeidernes innsats og ytelse blir ofte detaljvurdert. Det settes «karakterer», og det gis utmerkelse og ros og ris i all offentlighet, samt anerkjennelse som er betinget av at man møter andres fremfor egne forventninger og derfor forsterker ytre motivasjon på bekostning av den indre (jf. Deci og Ryan 1995; Ryan og Deci 2006).

Opplevd autonomi er ikke bare viktig, men en nødvendig forutsetning for indre motivasjon, som lett svekkes hvis ytre belønninger får fokus (Deci, Koestner og Ryan 1999). I mange organisasjoner brukes det belønningssystemer som kan true opplevelsen av autonomi og indre motivasjon. Det er ingen til om at ytre belønning fungerer godt for mange typer oppgaver, men ytre motivert atferd har mange negative effekter det er lett å overse, som underminering av indre motivasjon, lavere involvering i oppgaver og lavere tilfredshet med egne aktiviteter (Ryan og Deci 2006).

Oversiktsstudier tyder på at autonomi er den aller viktigste av de tre hovedfaktorene i egenmotivasjonsteori for å forklare indre motivasjon (Humphrey, Nahrgang og Morgeson 2007). Tap av autonomi fører til tap av indre motivasjon og dårligere ytelse, spesielt når oppgavene krever fleksibilitet, kreativitet og kompleks kompetanse (Utman 1997).

Det er dessuten en klar sammenheng mellom opplevelsen av autonomi og tilfredshet med livet og viktige indikatorer på mental helse som depresjon og selvfølelse, på tvers av kulturer og land (Taris 1999; Sheldon, Elliot *et al* 2004).

Flere studier viser også at en persons daglige velbefinnende og tilfredshet med livet fluktuerer med i hvilken grad han eller hun opplever å få støtte til autonomi versus å bli kontrollert av andre (Reis, Sheldon, Gable, Roscoe og Ryan 2000). Nyere forskning viser også at tilfredsstillelse av behovet for autonomi er en av de aller viktigste driverne for kompetansemobilisering (Lai 2011a).

Til tross for at betydningen av autonomi er godt dokumentert i en rekke studier, er det fremdeles mange som er skeptiske til og til dels motstandere av å gi medarbeidere mye autonomi. Skepsisen har ofte sammenheng med en uklar oppfatning av hva autonomi egentlig innebærer samt manglende innsikt i forutsetningene for at høy autonomi skal gi positive effekter.

Mange forveksler autonomi med “full uavhengighet” og “full frihet” og fravær av rammer eller krav fra andre. Det å ha autonomi betyr imidlertid ikke at man er helt uavhengig av andre eller av påvirkning fra andre, som for eksempel ledere og kolleger, men at man opplever å ha et tilstrekkelig handlingsrom i interaksjonen med andre, for eksempel en arbeidsgruppe (Ryan 1993).

Man kan også oppleve å ha god autonomi innen gitte rammer, for eksempel en rollebeskrivelse knyttet til en stilling, hvis man aksepterer rammene. Når rammene er gitt, behøver heller ikke høy autonomi bety at man har veldig mange valgmuligheter, men at man opplever å kunne velge mellom noen få, meningsfulle alternativer.

Autonomi er ikke noe absolutt, men varierer fra lav til høy. Behovet for autonomi er heller ikke likt fra medarbeider til medarbeider. Selv om autonomi er et grunnleggende psykologisk behov, er det store individuelle variasjoner i hvor *sterkt* behovet for autonomi er, det vil si hvor selvdreven en medarbeider ønsker å være på jobb (Ryan og Deci 2000).

Når behovet for autonomi er høyt, vil effekten av autonomi på motivasjon, bruk av kompetanse og ytelse være sterk og positiv. Når behovet for autonomi derimot er lavt, vil effektene av å gi autonomi være svak eller i verste fall negative (Langfred og Møye 2004).

Autonomien som blir gitt må også oppleves som relevant og meningsfull for at den skal bidra til indre jobbmotivasjon⁸.

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien i fem kommuner er i tråd med tidligere forskning, og viser at autonomi er den enkeltfaktoren som har størst betydning for i hvilken grad medarbeiderne opplever å få brukt kompetansen sin.

⁸ Les mer om autonomi og hvordan man kan tilrettelegge for at autonomi skal gi mest mulig positive effekter i boken «Strategisk kompetanseledelse», kap. 7 (3. utg. 2013): <https://fagbokforlaget.no/?isbn=9788245014471>

Hvis vi kontrollerer for faktorer som kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsbrøk og lederansvar⁹, forklarer opplevd autonomi nesten 40 prosent av variasjonen i opplevd bruk av egen kompetanse ($r^2 = 0,386$, $\beta = 0,630$, $p \leq 0,000$).

Når vi kontrollerer for alle de øvrige åtte faktorene samtidig, er autonomi også aller viktigst for opplevd bruk av kompetanse ($r^2 = 0,053$, $\beta = 0,307$, $p \leq 0,000$).

Opplevd autonomi er helt avgjørende for at medarbeidere skal være indre motivert og få brukt kompetansen sin på en god måte.

Faktor 4 – Bruk av kompetanse (kompetansemobilisering)

Det snakkes mye om kompetanseutvikling, men vesentlig mindre om hvordan kompetansen som blir utviklet skal bli brukt best mulig. Medarbeidernes kompetanse må mobiliseres gjennom relevante oppgaver og utfordringer for å bidra til måloppnåelse og verdiskapning i form av gode tjenester til brukere og innbyggere.

En rekke undersøkelser fra Norge, både i offentlig og privat sektor, og ikke minst i kommunal sektor, viser likevel at mange medarbeidere ikke opplever å få brukt sin jobbrelevante kompetanse på en god nok måte (Lai og Kapstad 2009; Lai 2011a, 2011b). Dette innebærer en stor verdilekkasje og fører med seg en rekke negative konsekvenser for både den enkelte medarbeider, for arbeidsgruppen vedkommende tilhører og for organisasjonen som helhet.

Svak kompetansemobilisering henger i stor grad sammen med at de fleste organisasjoner overfokuserer på anskaffelse av kompetanse gjennom rekruttering og utvikling, og underfokuserer på hvordan den kompetansen som er anskaffet og utviklet kan bli brukt på best mulig måte. Mange ledere har en antagelse om at kompetanse nærmest automatisk vil bli brukt. I praksis er det likevel mange betingelser som skal være oppfylt for å sikre best mulig kompetansemobilisering, og svak kompetansemobilisering har ofte en rekke negative effekter utover ren verdilekkasje.

Lav kompetansemobilisering gir ikke bare dårligere måloppnåelse og verdiskapning, men har også en rekke andre negative effekter. Dette har sammenheng med at det ikke bare er den faktiske og objektive bruken av kompetanse som er viktig for resultatene som oppnås, men også medarbeidernes *opplevelse* av å få brukt kompetansen sin.

⁹ Kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsbrøk og lederansvar har svært liten betydning for variasjoner i opplevd autonomi, kun cirka 2,4 prosent.

Muligheter til å bruke egen kompetanse er viktig fordi det handler om å dekke grunnleggende psykologiske behov for mestring. En medarbeider som ikke får brukt relevant kompetanse vil oppleve et demotiverende misforhold mellom eget potensial og mulighetene for å hente ut dette potensialet. Dette gir lavere indre motivasjon, redusert mestringstro og dermed svekket innsats og ytelse over tid.

Flere studier viser på at det er en tett sammenheng mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon, og at disse to variablene påvirker hverandre gjensidig (f.eks. Lai 2011a, 2011b).

Mange studier viser også at lav kompetansemobilisering lett fører til svekket mestringstro, lavere psykologisk jobbtilfredshet, lavere følelse av verdi på jobben, og lavere affektiv organisasjonstilknytning, det vil si mindre stolthet og glede over å jobbe i en gitt organisasjon (f.eks. Erdogan og Bauer 2009; Feldman 1996; Feldman og Bolino 2000; Feldman, Leana og Bolino 2002; Lai og Kapstad 2009; Maynard, Joseph og Maynard 2006; Morrison, Cordery, Girardi og Payne 2005; Parker 2003).

Lav kompetansemobilisering øker også risikoen for at medarbeideren søker seg ut av organisasjonen, det vil si utvikler høy turnoverintensjon (Lai og Kapstad 2009). Mangelfull mobilisering av kompetanse øker derfor organisasjonens sårbarhet for tap av verdifull kompetanse.

Lav tillit til egne muligheter til mestring og lav følelse av å ha en verdi og inneha en viktig rolle på arbeidsplassen, øker også risikoen for stresslidelser samt depresjon og angst. Det er en dokumentert, indirekte sammenheng mellom lav kompetansemobilisering og dårlig helse og sykefravær, for mange ulike grupper medarbeidere (Pousette og Hanse 2002) samt mellom lav kompetansemobilisering og depresjon og emosjonell utmattelse (De Lange, Taris, Kompier, Houtmans og Bongers 2004; Rafferty, Friend og Landsbergis 2001).

Høy grad av kompetansemobilisering ser faktisk ut til å ha en *beskyttende* effekt på utvikling av angst og depresjon (Griffin, Greiner, Stansfeld og Marmot 2007), og vil dermed kunne redusere kostbart sykefravær.

Medarbeidere som opplever utilfredsstillende muligheter til å bruke egen kompetanse, og derved tap av motivasjon og mening, vil også ofte ha en negativ innflytelse på sine kolleger og det psykososiale miljøet i arbeidsgruppen. Frustrasjon, negativt fokus og leting etter bedre muligheter andre steder får lett en smitteeffekt (Barsade 2002).

Medarbeidere som mentalt er på vei ut av organisasjonen får også svekket affektiv organisasjonstilknytning og mindre motivasjon til å hjelpe sine kolleger og bidra til at gruppen når sine mål og forbedrer seg, det vil si viser mindre hjelpeatferd og mindre ekstrarolleatferd – og bidrar dermed mindre til et mestringsklima på jobb (MacKenzie, Podsakoff og Ahearne 1998).

Både hjelpeatferd og ekstrarolleatferd er spesielt viktig for å oppnå utvikling og innovasjon i organisasjoner, men det er avgjørende at denne typen atferd er frivillig og egenmotivert fra medarbeiderens side og ikke et krav fra ledere eller organisasjon (Vigoda-Gadot 2007). Organisasjoner som ønsker å satse på innovasjon, bør derfor være spesielt opptatt av å sikre best mulig kompetansemobilisering for å motivere fremfor å presse medarbeidere til å bidra.

Forskning fra både Norge og andre land, basert på mange tusen medarbeidere og ledere, viser at det er noen faktorer er spesielt viktige for medarbeidernes muligheter til å få brukt sin kompetanse (Lai og Kapstad 2009; Lai 2011a, 2011b). Det er dermed disse faktorene man bør jobbe med for å sikre best mulig bruk av kompetanse.

Viktige drivere for kompetansemobilisering¹⁰:

- 1 **Oppgavemotivasjon** (indre motivasjon) (Faktor 1)
- 2 **Mestringstro** (Faktor 2)
- 3 **Selvstendighet** (autonomi) (Faktor 3)
- 4 **Mestringsorientert ledelse** (Faktor 5)
- 5 **Rolleklarhet** (Faktor 6)
- 6 **Mestringsklima** (Faktor 9)

Det er klare paralleller mellom driverne for kompetansemobilisering, som er nevnt over, og såkalt egenmotivasjonsteori («self-determination theory», SDT), som peker på betydningen av opplevd kompetanse (herunder mestringstro), opplevd autonomi og opplevd tilhørighet for å være motivert for oppgavene i seg selv (Ryan og Deci 2000; Gagne og Deci 2005). Dette illustrerer igjen den tette sammenhengen mellom indre motivasjon og bruk av relevant jobbkompetanse (Lai 2011a, 2011b).

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien er i tråd med tidligere forskning og viser, som nevnt tidligere, at opplevd autonomi (Faktor 3) er den aller viktigste enkeltfaktoren for å oppnå høy bruk av kompetanse, etterfulgt av oppgavemotivasjon (Faktor 1).

Når vi kontrollerer for kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsbrøk og lederansvar¹¹, forklarer autonomi nesten 40 prosent av variasjonen i opplevd bruk av egen kompetanse ($r^2 = 0,386$, $\beta = 0,630$, $p \leq 0,000$) mens oppgavemotivasjon forklarer nesten 30 prosent av variasjonen i opplevd bruk av egen kompetanse ($r^2 = 0,298$, $\beta = 0,555$, $p \leq 0,000$).

Det er imidlertid viktig å ta hensyn til at autonomi påvirker indre motivasjon, og at mange av de andre faktorene også påvirker hverandre og virker gjennom eller avhengig av hverandre, slik at den prosentvise forklaringsgraden ikke kan legges sammen.

¹⁰ I tilfeldig rekkefølge, dvs. ikke rangert etter betydning, da dette kan variere fra utvalg til utvalg, avhengig av andre forhold, som for eksempel lederspenn, dvs. antallet medarbeidere lederen har ansvaret for.

¹¹ Kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsbrøk og lederansvar har svært liten betydning for opplevd bruk av kompetanse, kun vel en prosent til sammen.

Når vi ser alle de øvrige ni faktorene under ett, forklarer de cirka 55 prosent av variasjonen i opplevd bruk av kompetanse ($r^2 = 0,553$, $F = 266\ 165$, $p \leq 0,000$) – hvilket er betydelig.

De faktorene som betyr mest for opplevd bruk av kompetanse, er da henholdsvis autonomi ($\beta = 0,307$, $p \leq 0,000$), indre motivasjon ($\beta = 0,244$, $p \leq 0,000$), rolleklarhet ($\beta = 0,176$, $p \leq 0,000$) og mestringstro ($\beta = 0,114$, $p \leq 0,000$).

For å bedre medarbeidernes bruk av kompetanse, er det spesielt viktig å satse på autonomi, indre motivasjon, rolleklarhet og mestringstro.

Faktor 5 - Mestringsorientert ledelse

Mange systematiske studier viser at ledelse med vekt på støtte til at medarbeiderne skal oppnå best mulig mestring er mest effektivt for å oppnå høy indre motivasjon og en rekke andre typer positive resultater, som for eksempel høy lojalitet til organisasjonen, lav personalmessig turnover og høy måloppnåelse på organisasjonsnivå (f.eks. Ng og Sorensen 2008; Kuvaas 2009; Kuvaas og Dysvik 2010; Dysvik og Kuvaas 2012).

Likevel er det en stadig tilbakevendende debatt i medier og arbeidsliv, om hvilken type ledelse som egentlig er mest effektiv. Mange argumenterer med at det er for stor vekt på støtte, tillit og relasjoner og for liten vekt på krav, styring og kontroll. Men forskning viser at kontrollerende, autoritær ledelse ikke er veien å gå.

Kontrollerende, autoritær ledelse øker motstand, aggresjonsnivå og gjennomtrekk blant medarbeiderne og at ytelsen blir lavere, spesielt når oppgavene er komplekse og kompetansekrevene (Bass og Bass 2008; Rudin 1964; Day og Hamblin 1964; Ley 1966).

De negative effektene av autoritær ledelse har sammenheng med at det gjennom en slik lederstil ikke legges til rette for å tilfredsstille medarbeidernes grunnleggende behov for mestringstro, autonomi og tillitsbaserte relasjoner, som er kjerneelementene i moderne motivasjonsteori.

Ledelse som derimot vektlegger støtte til mestring og utvikling er svært effektiv for å oppnå bedre motivasjon og ytelse (f.eks. Yukl 1999; Rafferty og Griffin 2006), og det er denne formen for ledelse som noe misvisende ofte refereres til som støttende, uten å presisere hva støtten gjelder. Siden den mest effektive støtten dreier seg om å legge til rette for bedre mestring, er det mer hensiktsmessig å bruke begrepet *mestringsorientert ledelse*.

En rekke studier viser at mestringsorienterte ledere har mange typiske fellestrekk (Lai og Kapstad 2009; Lai 2011a, 2011b). Noen eksempler er gitt under.

Typiske kjennetegn ved mestringsorienterte ledelse:

- **Medarbeideren opplever at lederen:**
 - gir nyttige råd og konkret støtte til å forbedre ytelse.
 - gir utfordringer som utvikler og styrker medarbeiderens kompetanse.
 - gir den støtten medarbeideren ønsker ut fra sine mål og ambisjoner.
 - gir nyttige tilbakemeldinger om medarbeiderens ytelse.
 - tar seg tid til å sette seg inn i medarbeiderens ønsker om videreutvikling.
 - holder medarbeideren informert om forskjellige karrieremuligheter.
 - støtter medarbeideren hvis han/hun ønsker kompetanseutvikling med tanke på videre karriere.
 - sørger for at medarbeideren får æren hvis han/hun bidrar med noe spesielt bra.
 - er opptatt av om medarbeideren når sine utviklingsmål eller ikke.
 - gir medarbeideren mulighet til å delta i prosjekter o.l. som øker medarbeiderens synlighet der han/hun jobber.

Kjennetegnene over viser at det er mange måter å være mestringsorientert på. Mestringsorientert ledelse er ikke en standardisert type atferd, men et atferdsmønster. Når vi har sett nærmere på ledere som skårer godt på måleindikatorene for mestringsorientert ledelse, finner vi mange ulike stiler og personligheter, men også en del viktige fellestrekk.

Mestringsorienterte ledere er gode til å gi både retning, mening og individuell oppmerksomhet.

Med *retning* mener vi godt kommuniserte mål samt hensiktsmessig struktur og organisering av aktiviteter for å nå definerte mål.

Med *mening* mener vi derimot det å gi mål og virkemidler innhold, slik at de virker motiverende og meningsfulle. Mestringsorienterte ledere er ofte gode til å inspirere, engasjere og skape felles innsats. De har et bevisst forhold til språket de bruker, og velger positive og motiverende ord og uttrykk.¹²

¹² Les mer om inspirerende språk i boken «Makt og påvirkningskraft» (2014). Mer informasjon og bestillingsmulighet her: https://www.cappelendamm.no/_makt-og-p%C3%A5virkningskraft-linda-lai-9788202381998

Med *individuell oppmerksomhet* menes det å vise interesse overfor hver enkelt medarbeider og tilby hjelp og støtte der det er nødvendig.

Mestringsorientert ledelse øker mulighetene for å bygge og beholde høy oppgavemotivasjon (Faktor 1), høy mestringsstro (Faktor 2) og god bruk av medarbeidernes kompetanse (Faktor 4). Effekten av mestringsorientert ledelse forsterkes hvis den kombineres med god rolleklarhet (Faktor 6), høy, opplevd autonomi (Faktor 2) og relevant kompetanseutvikling (Faktor 7) (Lai og Kapstad 2009; Lai 2011a, 2011b; 2013).

En viktig del av mestringsorientert ledelse er dessuten å legge best mulig til rette for et mestringsklima, det vil si et mestringsorientert motivasjonsklima blant medarbeidere i samme arbeidsgruppe (Faktor 9).

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien er i tråd med tidligere forskning og viser at mestringsorientert ledelse har stor betydning for opplevd bruk av egen kompetanse (Faktor 4).

Når vi ser på effekten av mestringsorientert ledelse alene, etter å ha kontrollert for kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsbrøk og lederansvar, forklarer denne faktoren hele 27 prosent av variasjonen i opplevd bruk av kompetanse ($r^2 = 0,270$, $\beta = 0,527$, $p \leq 0,000$).

Mestringsledelse virker gjennom (medieres av) flere av de andre faktorene, ikke minst indre motivasjon og opplevd autonomi (Barstad 2015), som også har stor betydning for bruk av kompetanse. (Se mer under Faktor 4).

Mestringsledelse er svært viktig for å øke indre motivasjon og gi medarbeidere gode muligheter til å bruke sin kompetanse.

Faktor 6 – Rolleklarhet

En stilling er en rolle som medarbeideren skal tre inn i. En rolle gjenspeiler *forventninger til atferd*, det vil si hvordan en medarbeider skal opptre og hvilke oppgaver medarbeideren har ansvaret for, samt rammene for gjennomføring av oppgavene i form av ressurser, tidsfrister, beslutningsmyndighet og krav til samarbeid med medarbeidere i andre roller.

Rollen medarbeideren skal innta i sin stilling bør være *klar*, det vil si tydelig definert, slik at det ikke er noen tvil om hvilke oppgaver han eller hun har ansvaret for og hvilken beslutningsmyndighet som ligger til rollen.

Medarbeideren opplever høy rolleklarhet når lederen har formidlet tydelige forventninger til hvilke oppgaver, plikter og krav som følger med rollen, samt hva som er en god leveranse versus en utilfredsstillende leveranse, både når det gjelder kvantitet og kvalitet (Hinkin og Schriesheim 2008).

Oppgavene som ligger til rollen bør også ha en klar, innbyrdes prioritering, slik at medarbeideren ikke står overfor oppgaver som er gjensidig motstridende eller i konkurranse med hverandre, på kort eller lang sikt. Høy rolleklarhet er avgjørende for både innsats og ytelse, ikke minst kvaliteten på ytelse, og det er en sterk sammenheng mellom lav rolleklarhet på den ene side og stress, frustrasjon og konfliktnivå blant medarbeidere på den annen side (Fried m.fl., 2003; Valentine, Godkin og Varca 2010).

Det er et lederansvar å sørge for at rollen til hver enkelt medarbeider er hensiktsmessig definert. Ved rolledefinering bør lederen ha som mål å få et best mulig samsvar mellom medarbeiderens kompetansepotensial på den ene side og oppgavene medarbeideren får på den annen side, slik at medarbeideren får optimale muligheter til å bruke sin jobbrelevante kompetanse på en god måte (Lai 2013).

Rollen bør også være definert slik at den i størst mulig grad motiverer medarbeideren til å trekke på sin relevante kompetanse samt utvikle seg videre for å møte forventninger og nå mål over tid. En klart definert rolle er imidlertid ikke det samme som en snevert definert eller rigid rolle som medarbeideren skal holde seg innen. Tvert imot er det viktig at forventningene til rollen ikke defineres slik at man underminerer medarbeiderens ønske eller mulighet til å være proaktiv og fleksibel.

For å oppnå høy rolleklarhet er det dessuten viktig å ta hensyn til at mange medarbeidere samarbeider med andre med annen kompetanse og ulike roller. En viktig del av rolleavklaringen er å gjøre medarbeideren kjent med grenseoppgangen mot andre medarbeideres roller, samt hvilken kompetanse og hvilke roller andre medarbeidere har. Dette gjør det lettere for medarbeidere å samarbeide med hverandre på en god måte og unngå konflikter om roller og ansvar, ikke minst der behovet for koordinering er stort overfor sluttbrukere.

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien viser at rolleklarhet er en av de aller viktigste faktorene for å oppnå høy bruk av kompetanse, i tillegg til autonomi, indre motivasjon og mestringstro. (Se mer under Faktor 4.)

Rolleklarhet er også isolert sett viktig for viljen til å være fleksibel. (Se mer under Faktor 8.)

Høy rolleklarhet er av stor betydning for medarbeidernes muligheter til å bruke sin kompetanse samt for viljen til å være fleksibel.

Faktor 7 – Relevant kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling har lenge vært det store mantraet, ikke bare innen personalledelse og såkalt HR, men innen ledelse på alle nivå. Det finnes knapt en årsmelding eller et strategidokument der det ikke slås fast at medarbeiderne er organisasjonens viktigste ressurs, og at det satses stort på kompetanseutvikling. Det lages kompetanseplaner og kompetansestrategier. Medarbeidere skal løftes og utvikles. De skal kurses, veiledes, coaches, etterutdannes og jobbroteres.

For at kompetanseutvikling skal ha tilsiktet effekt, bør den være direkte relevant for de oppgavene som skal løses – nå eller i fremtiden. Kompetanseutviklingen som skjer i regi av arbeidsgiver er investeringer i medarbeidernes potensial til å mestre nåværende og fremtidige oppgaver, og til å lære og utvikle seg – basert på kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger (Lai 2013).

Løpende forskning¹³ i flere norske kommuner viser at det ikke er noen klar sammenheng mellom omfanget på kompetanseutviklingen i en organisasjon og kvaliteten på de tjenestene som leveres. Dette tyder på at mye av kompetanseutviklingen ikke er relevant for de tjenestene som skal leveres. I mange sammenhenger gjennomføres også kompetanseutvikling som ikke virker som ønsket.¹⁴

De negative effektene av lav bruk av kompetanse demonstrer betydningen av å sikre at medarbeiderne får muligheter til å bruke den kompetansen de utvikler i regi av arbeidsgiver. Da må kompetanseutviklingen være relevant for oppgavene de har.

Mange medarbeidere opplever dessuten at organisasjonen de jobber i satser mye på kompetanseutvikling generelt sett, men at tilbudet de selv får ikke er godt nok for å dekke de behovene de har i sin rolle. Derfor gir målinger av den generelle satsingen på kompetanseutvikling i en organisasjon ofte et dårlig mål på hvordan enkeltmedarbeidere opplever sine muligheter til relevant kompetanseutvikling.

Det siste var også noe som kom frem i pilotgjennomføringen av 10-FAKTOR. Mange medarbeidere opplevde tilbudet som lite eller dårlig, til tross for at lederne i organisasjonen insisterte på at det var omfangsrikt.

Etter pilotgjennomføringen er derfor undersøkelsen justert når det gjelder denne variabelen, slik at det er medarbeiderens opplevde muligheter til kompetanseutvikling som er relevant for egen jobb og egne oppgaver som skal fanges opp fremfor omfang eller generell satsing.

Oppdaterte funn om denne faktoren vil legges til i løpet av kort tid, basert på svardatabasen for den endelige versjonen av 10-FAKTOR som nå foreligger.

¹³ Pågående forskningsprosjekt med flere målinger over tid blant både medarbeidere og brukere, i flere kommuner.

¹⁴ Lenke til videoforedrag om kompetanseutvikling som virker med professor Anders Dysvik ved Handelshøyskolen BI : <https://www.youtube.com/watch?v=5C9V2tmF3K8>

Faktor 8 - Flexibilitetsvilje

I organisasjoner som stadig er utsatt for krav om endringer og forbedringer, og der ulike brukere kan ha ulike behov og ønsker, er det helt avgjørende at medarbeiderne har en *fleksibel* holdning til jobben de skal gjøre, det vil si at de er villige til å *tilpasse* seg stadig endrede krav og behov. Vilje til å være fleksibel er det motsatte av en «det er ikke min jobb»-holdning og er en sentral del av medarbeiderskapet (Parker 2000).

Lederen er en viktig premissgiver for i hvilken grad medarbeiderne opplever fleksibilitet som ønsket og nødvendig, både direkte gjennom tydelig kommuniserte forventninger (jr. Faktor 6 - Rolleklarhet) og indirekte gjennom sin egen lederstil.

Andre faktorer som er viktige for viljen til å være fleksibel, er medarbeiderens mestringstro, det vil si at medarbeideren tror han eller hun vil lykkes med å jobbe på en annen måte enn vanlig (Griffin, Parker og Mason, 2010).

En medarbeiders vilje til å være fleksibel avhenger dessuten i stor grad av opplevde muligheter til å jobbe selvstendig (Faktor 3). Når oppgavene krever høy fleksibilitet, gir lav opplevd selvstendighet raskt redusert indre motivasjon og dårligere ytelse (Utman 1997; Ghitulescu 2013).

En fersk studie viser at medarbeidere som er fleksible, også lettere blir proaktive, det vil si aktive pådrivere til positive forandringer i organisasjonen. Viljen til å være fleksibel over tid avhenger imidlertid av høy jobbtilfredshet, og medarbeidere som er lite tilfredse mister raskt viljen til å være fleksible (Straus, Griffin, Parker og Mason 2015). Lav fleksibilitetsvilje kan derfor være et tegn på lav jobbtilfredshet, generelt sett.

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien tyder på at mange av faktorene som er med i 10-FAKTOR har betydning for viljen til å være fleksibel, men at sammenhengene er komplekse.

Når vi kontrollerer for kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsprosent og lederansvar¹⁵, har alle faktorene en direkte sammenheng når de betraktes enkeltvis, inkludert indre motivasjon ($\beta = 0,294$, $p \leq 0,000$), mestringstro ($\beta = 0,295$, $p \leq 0,000$), autonomi ($\beta = 0,228$, $p \leq 0,000$), bruk av kompetanse ($\beta = 0,259$, $p \leq 0,000$), mestringsledelse ($\beta = 0,266$, $p \leq 0,000$), rolleklarhet ($\beta = 0,269$, $p \leq 0,000$), relevant kompetanseutvikling ($\beta = 0,247$, $p \leq 0,000$), mestringsklima ($\beta = 0,276$, $p \leq 0,000$) og prososial motivasjon ($\beta = 0,307$, $p \leq 0,000$).

Når vi ser på alle de ni faktorene under ett, betyr mestringstro ($\beta = 0,181527$, $p \leq 0,000$) og prososial motivasjon ($\beta = 0,173$, $p \leq 0,000$) klart mest for viljen til å være fleksibel. Totalt sett forklarer de ni faktorene vel 18 prosent av variasjonen i viljen til å være fleksibel ($r^2 = 0,184$, $F = 49\ 195$, $p \leq 0,000$) i dette utvalget.

¹⁵ Kjønn, alder, utdanningsnivå, stillingsprosent og lederansvar betyr under fire prosent for viljen til å være fleksibel.

Medarbeideres mestringstro og prososiale motivasjon er spesielt viktig for viljen til å være fleksibel.

Det vil i tiden fremover gjennomføres flere analyser for å se nærmere på underliggende sammenhenger og viktige påvirkningsmekanismer i dette og andre datamaterialer.

Faktor 9 - Mestringsklima

Motivasjonsklimaet i en arbeidsgruppe gjenspeiler hva det legges vekt på for å motivere medarbeiderne. I et motivasjonsklima med vekt på best mulig *mestring*, blir medarbeiderne oppmuntret til å utvikle og dele kompetanse og samarbeide for å oppnå gode resultater, både individuelt og i fellesskap. I et såkalt prestasjonsorientert klima er det derimot fokus på å rivalisere om å bli best i konkurranse med sine kolleger. Da øker også risikoen for at medarbeidere skjuler kompetanse for å oppnå fordeler for egen del (Dweck 1986; Černe mfl. 2013).

Flere studier tyder derfor på at et mestringsklima danner et bedre grunnlag for læring og læringsmotivasjon, indre oppgavemotivasjon, innsats og utholdenhet over tid enn et såkalt prestasjonsorientert klima (Roberts 2012; Černe mfl. 2013).

Et prestasjonsklima leder til mindre fokus på selve oppgavene som skal løses og mer fokus på hvordan andre presterer (Orvis, Fisher og Wasserman 2009). På mange arbeidsplasser finnes mange trusler mot et gunstig og motiverende mestringsklima. For eksempel brukes ofte konkurranser av typen «ukens beste medarbeider» og variabel, prestasjonsbasert lønn.

Det er ikke tvil om at både konkurranser og belønning for gode ytelser fungerer godt, spesielt på kort sikt og for repetitive og kjedsommelige oppgaver. Og noen ganger er god nok belønning helt nødvendig for å få noen til å utføre ubehagelige, belastende eller kjedelige oppgaver.

Når det gjelder kompetansekrevene oppgaver eller andre oppgaver som kan være meningsfulle i seg selv, underminerer likevel slike motivasjonssystemer lett den genuine interessen for og gleden av oppgavene, selv om prestasjonene i seg selv kan øke på kort sikt (Ryan og Deci 1996; Cho og Perry 2012). Økonomiske incentiver kan til og med ha negativ effekt på innsats og ytelse, særlig når belønningene er små.

Det er stadig en debatt rundt belønning i arbeidslivet, ikke minst fordi mange belønningssystemer fungerer veldig godt for å skape høyere ytelse og er en lite krevende måte å lede på. Mange medarbeidere som blir motivert av å få betalt for (variable) individuelle prestasjoner i konkurranse med andre, søker seg også til organisasjoner som bruker slike systemer. Likevel finnes det en rekke fallgruver og mange forutsetninger skal være på plass – både individuelle, oppgavemessige og kompetansemessige

– for at ytre incentiver og fokus på prestasjoner fremfor mestring ikke skal gi negative konsekvenser på sikt. Forskning viser at belønningssystemer som stimulerer ytre motivasjon, raskt svekker blant annet kompetansemobilisering, indre motivasjon, lojalitet til organisasjonen, ekstrarolle-atferd og en rekke andre viktige variabler. (For en fylldig behandling av belønningssystemer, se Kuvaas og Dysvik 2012).

Tidligere studier tyder også på at et mestringsorientert klima blant kollegene på en arbeidsplass, er viktig for å oppleve høy bruk av relevant jobbkompetanse (f.eks. Lai og Kapstad 2009; Lai 2011a; Chiaburu og Marinova 2005; Martin 2010).

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien er i tråd med funnene over og viser at når vi kontrollerer for kjønn, alder, utdanningsnivå og lederansvar, kan graden av mestringsklima forklare cirka 25 prosent av variasjonen i opplevd bruk av kompetanse (Barstad 2015).

Funnene tyder også på at mestringsklimaet påvirker opplevd bruk av kompetanse delvis gjennom (medieres av) å påvirke medarbeidernes opplevelse av autonomi, indre motivasjon, rolleklarhet og mestringstro.

Et mestringsklima blant medarbeiderne er avgjørende for medarbeidernes muligheter til å bruke relevant kompetanse - og mestringsklimaet virker gjennom og forsterkes av flere andre faktorer.

Faktor 10 – Nytteorientert motivasjon

Motivasjonen for å gjøre noe som er nyttig for andre, kalles prososial motivasjon i faglitteraturen. Mange studier viser at prososial motivasjon har mange positive effekter, og en stor oversiktsstudie med mer enn 3500 enheter fra mange ulike bransjer, viser at prososial motivasjon og atferd gir høyere lønnsomhet, produktivitet, effektivitet, kundetilfredshet, samt lavere kostnader og gjennomtrekk blant ansatte (Podsakoff, Whiting, Podsakoff og Blume 2009).

En annen viktig effekt av høy prososial motivasjon, er at den i stor grad beskytter mot negative, korrupperende effekter av å få makt. Personer med høy prososial motivasjon bruker i større grad makt på en ansvarsfull måte og til nytte for andre enn personer med lav prososial motivasjon. Sistnevnte gruppe har en mye større tendens til å misbruke makt til egen fordel (Lai 2014). Prososial motivasjon er derfor også en viktig faktor å ta hensyn til ved rekruttering av ledere.

Den amerikanske organisasjonspsykologen Adam Grant (2014) er spesielt opptatt av prososial motivasjon og hvordan det å hjelpe andre kan være en viktig måte å lykkes på selv, samt bidra til organisasjonens måloppnåelse. Men det er åpenbart at det er store forskjeller mellom medarbeidere når det gjelder motivasjonen for å hjelpe andre. Grant skiller mellom tre typer medarbeidere (og ledere); «giverne», «takere», og «matchere». Giverne gir uten å forvente noe i gjengjeld. De er motivert av å hjelpe andre og opplever en psykologisk tilfredsstillelse når de gjør det. De liker å gi og har høy prososial motivasjon. Det er mange givere blant dem som lykkes og gjør det godt i arbeidslivet. Men giverne kan også bli tappet og utnyttet og komme dårlig ut selv.

Grant peker på tre faktorer som er avgjørende for om en giver lykkes selv eller ikke. For det første er de vellykkede giverne selektive. De gir noe til andre først og fremst når de ser at det er *nyttig* for andre og ikke basert på andres følelser eller egen skyldfølelse. De er med andre ord opptatt av å gi noe som monner og har betydning, og ikke av å stille opp på sviktende premisser. For det andre styrer de vellykkede giverne *tiden* sin godt, og de er ikke alltid tilgjengelige. De sørger for å få gjort jobben sin, men setter av tid og energi til også å være tilgjengelige for å hjelpe andre med det som er viktig for dem. Og sist, men ikke minst, er de vellykkede giverne også flinke til å be andre om *hjelp* når de trenger det selv.

De som er i den motsatte ytterenden av giverne, såkalte takere, vil bare ta og få, uten ønske om eller vilje til å gi noe igjen. Takerne er tvert imot ofte veldig bevisste på at de skal unngå å gi noe igjen. De føler i liten eller ingen grad taknemlighetsgjeld overfor andre eller skyldfølelse for de ikke gir noe tilbake, men er opptatt av hva de kan oppnå selv. Noen ekstreme takere nyter også det å utnytte andre. Det er derfor vanligvis vanskelig å forandre dem som helst bare vil ta, uten å vise dem at det også er deres egen interesse å gi noe til kollegene – og bidra til et mestringsklima (Faktor 9). Men gjennom den type innsikt kan man bevege takerne i retning av å bli matchere.

Såkalte matchere ligger midt imellom giverne og takerne. De gir og de tar, men de er instrumentelle i sin måte å gi på. De gir for å få noe tilbake, og de gir når de tror det er gode muligheter for å få noe igjen. Motivasjonen deres er derfor ikke ekte prososial. Og hvis belønningen for å gi noe forsvinner, vil de ikke lenger gi noe.

Prososial motivasjon – eller et mestringsklima – kan ikke beordres eller bestilles. Motivasjon er en holdning som må være ekte for å gi ønskede effekter. Et klima består av delte eller dominerende holdninger i arbeidsgruppen. For å påvirke holdninger som graden av prososial motivasjon er det ofte nyttig med kunnskap, det vil innsikt i betydningen og effektene av å bidra med noe nyttig for andre. Det er ofte effektivt med konkrete eksempler av nytteverdi samt tilbakemeldinger fra andre. I tillegg er det viktig at lederen selv er en rollemodell.

Funn fra pilotstudien

Funnene fra pilotstudien viser medarbeidernes prososiale motivasjon ofte har stor betydning for deres indre motivasjon (se mer under Faktor 1) og vilje til å være fleksible (se mer under Faktor 8).

Både høy mestringstro og et godt mestringsklima ser på sin side ut til å være viktig for en medarbeiders prososiale motivasjon. Til sammen forklarer disse to faktorene cirka 15 prosent av variasjonen i prososial motivasjon i dette utvalget ($r^2 = 0,150$, $F = 47\ 272$, $p \leq 0,000$),

Også sammenhenger knyttet til prososial motivasjon vil analyseres nærmere i dette og andre datasett, og prososial motivasjon vies stor oppmerksomhet i nyere, internasjonal forskning.

Prososial motivasjon har stor betydning for indre motivasjon og viljen til å være fleksibel, og kan styrkes gjennom økt mestringstro og et godt mestringsklima.

Avslutning

De ti faktorene som inngår i 10-FAKTOR har hver stor betydning for å oppnå gode resultater gjennom satsing på medarbeidere. Mange av de ti faktorene påvirker hverandre og noen påvirker hverandre gjensidig, slik at det er vanskelig å gi noen entydig oversikt over alle sammenhengene. Men man kan oppnå viktige synergieffekter av å jobbe med utviklingsarbeid rettet mot flere faktorer samtidig.

Dette notatet gir bare en innføring i de ti faktorene og et innblikk i noen av sammenhengene. Les mer på nettsidene og i den litteraturen det er henvist til.

Mer informasjon og flere kilder vil bli lagt til etter hvert som nye analyser basert på ulike utvalg og datasett fra annen forskning belyser sammenhengene mellom de ti faktorene som er valgt ut i 10-FAKTOR nærmere.

Kilder

- Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- Barstad, S. (2015). *Mastery orientation in the workplace: A study of the effects of mastery climate and mastery leadership on perceived competence mobilization*. Master Thesis in Master of Science in Leadership and Organizational Psychology, BI Norwegian Business School.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1990). Conclusion: Reflections on Nonability Determinants of Competence. I: R.J. Sternberg og J. Kolligian jr. (red.) *Competence Considered*. New Haven: Yale University Press.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3): 193-209.
- Bass, B. M. og Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4. Utg.), New York, US: Simon & Schuster.
- Caprara, G. V. og Steca, P. (2005). Self-Efficacy Beliefs as Determinants of Prosocial Behavior Conducive to Life Satisfaction Across Ages. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 24(2): 191-217.
- Černe, Nerstad, Dysvik og Škerlavaj (2013): What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, online version, doi: 10.5465/amj.2012.0122.
- Chiaburu, D.S., og Marinova, S.V. (2005). What Predicts Skill Transfer? An Exploratory Study of Goal Orientation Training Self-Efficacy and Organizational Supports. *International Journal of Training and Development*, 9: 110–123.
- Cho, Y. J. og Pery, J. (2012). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 382-406.
- Day, R. C., og Hamblin, R. L. (1964). Some effects of close and punitive styles of supervision. *American Journal of Sociology*, 69, 499-510.
- Deci, E. L., Koestner, R., og Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125: 627–668.
- Deci, E. L., og Ryan, R. M. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. I M. Kernis (Red.), *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp. 31–49). New York: Plenum.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41: 1040–1048.

- Dysvik, A. og Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20(3): 367-387.
- Erdogan, B. og Bauer, T.N. (2009). Perceived Overqualification and Its Outcomes: The Moderating Role of Empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94(2): 557-565.
- Feldman, D. C. (1996). The nature, antecedents, and consequences of underemployment. *Journal of Management*, 22: 385-409.
- Feldman, D. V. og Bolino, M. C. (2000). Skill utilization of overseas interns: antecedents and consequences. *Journal of International Management*, 6(2000) 29-47.
- Feldman, D. V., Leana, C. R. og Bolino, M. C. (2002). Underemployment and relative deprivation among re-employed executives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 453-471.
- Fried, Y., Slowik, L. H., Shperling, Z., Franz, C., Ben-David, H. A., Avital, N., og Yeverechyahu, U. (2003). The moderating effect of job security on the relation between role clarity and job performance: A longitudinal field study. *Human Relations*, 56(7), 787-805.
- Gagne, M. og Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 331-362.
- Gajendran, R. S. og Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6): 1524-1541.
- Ghitulescu, B. E. (2013). Making Change Happen: The Impact of Work Context on Adaptive and Proactive Behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 206-245. doi:10.1177/0021886312469254.
- Grant, A. M. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Grant, A. (2014). *Gi og ta: Hvordan lykkes gjennom å hjelpe andre*. Oslo: Cappelen Damm. (Engelsk originalutgave, Give and Take ble publisert i 2013).
- Grant, A. M., og Berry, J. W. (2011). The Necessity of Others is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity. *Academy Of Management Journal*, 54(1), 73-96. doi:10.5465/AMJ.2011.59215085.
- Griffin, J. M., Greiner, B. A., Stansfeld, S. A. og Marmot, M. (2007). The Effect of Self-Reported and Observed Job Conditions on Depression and Anxiety Symptoms: A Comparison of Theoretical Models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4): 334-349.
- Griffin, M. A., Parker, S. K., og Mason, C. M. (2010). Leader Vision and the Development of Adaptive and Proactive Performance: A Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174-182.

- Hinkin, T. R. and Schriesheim, C. A. (2008). 'An examination of "nonleadership": from laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission'. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1234–48.
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D. og Morgeson, F.P. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92:1332–1356.
- Joo, B.-K., Jeung, C.-W. og Yoon, H. J. (2010). Investigating the influences of core self-evaluations, job autonomy, and intrinsic motivation on in-role job performance. *Human Resource Development Quarterly*, 21(4), 353-371.
- Judge, T. A. og Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits – Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability – With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 80-92.
- Kuvaas, B. (2009). A Test of Hypotheses Derived from Self-determination Theory among Public Sector Employees. *Employee Relations*, 31(1):39–56.
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2): 138-156.
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (1999). *Dømmekraft*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lai, L. og Kapstad, J.C. (2009). Perceived Competence Mobilization: An Explorative Study of Predictors and Impact on Turnover Intention. *International Journal of Human Resource Management*, 20(9):1985–1998.
- Lai, L. (2011a). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma*, Nr. 3 (Mai): 49-55.
- Lai, L. (2011b). Employees' perceptions of the opportunities to utilize their competences: exploring the role of perceived competence mobilization. *International Journal of Training and Development*, 15(2):140-157.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2014). *Makt og påvirkningskraft: Hvordan få gjennomslagskraft på jobben*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Lange, A. H. De, Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L.D. og Bongers, P. M. (2004). The relationships between work characteristics and mental health: Examining normal, reversed and reciprocal relationships in a 4-wave study. *Work & Stress*, 18(2): 149-166.
- Langfred, C. W. og Moye, N. A. (2004). Effects of Task Autonomy on Performance: An Extended Model Considering Motivational, Informational, and Structural Mechanisms, *Journal of Applied Psychology*, 89(6): 934-945.

- Ley, R. (1966), Labor turnover a function of worker differences, work environment, and authoritarianism of foremen. *Journal of Applied Psychology*, 50: 497-500.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. og Ahearne, M. (1998). Some Possible Antecedents and Consequences of IN-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 62(July): 87-98.
- Martin, H. J. (2010). Workplace climate and peer support as determinants of training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 87-104.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A. og Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes and turnover intentions. *Journal of Organizational Behaviour*, 27: 509-536.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K. og Hemingway, M. A. (2005). The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-Related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2): 399-406.
- Morrison, D., Cordery, J., Girardi, A. og Payne, R. (2005). Job design, opportunities for skill utilization, and intrinsic job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1):59-79.
- Muris, P. (2002). Relationships between Self-Efficacy and Symptoms of Anxiety Disorders and Depression in a Normal Adolescent Sample. *Personality and Individual Differences*, 32(2): 337-348.
- Ng, T. W. H. og Sorensen, K. L. (2008). Toward a Further Understanding of the Relationships Between Perceptions of Support and Work Attitudes: A Meta-Analysis. *Group & Organization Management*, 33(3): 243-268.
- Nielsen, K. og Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 23(4): 313-329.
- Orvis, K. A., Fisher, S. L. og Wasserman, M. E. (2009). Power to the People: Using Learner Control to Improve Trainee Reactions and Learning in Web-Based Instructional Environments. *Journal of Applied Psychology*, 94(4): 960-971.
- Parker, S. K. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied psychology: An international review*, 49(3): 447-469.
- Parker, S. K. (2003). Longitudinal Effects of Lean Production on Employee Outcomes and the Mediating Role of Work Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 88(4): 620-634.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. og Blume, B.D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141. doi:10.1037/a0013079
- Pousette, A. og Hanse, J. J. (2002). Job characteristics as predictors of ill-health and sickness absenteeism in divergent occupational types – a multigroup structural equation modeling approach. *Work & Stress*, 16(3): 229-250.

- Rafferty, Y., Friend, R. og Landsbergis, P. A. (2001). The association between job skill discretion, decision authority and burnout. *Work & Stress*, 15(1): 73-85.
- Rafferty, A. E. og Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79: 37–61.
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., og Ryan, R. M. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26: 419–435.
- Roberts, G. C. (2012). Motivation in sport and exercise from an achievement goal theory perspective: After 30 years, where are we? In G. C. Roberts og D. Treasure (Eds.), *Advances in motivation in sport and exercise* (Vol. 3: 5-58).
- Rudin, S. A. (1964). Leadership as psychophysiological activation of group members: A case experimental study. *Psychological Reports*, 15: 577-578.
- Ryan, R. M. (1993). Agency and organization: Intrinsic motivation, autonomy and the self in psychological development. I J. Jacobs (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: Developmental perspectives on motivation* (Vol. 40: 1–56). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Ryan, R. M. og Deci, E. L. (1996). When paradigms clash: Comments on Cameron and Pierce's claim that rewards to not undermine intrinsic motivation. *Review of Educational Research*, 66(1): 33-38.
- Ryan, R. M., og Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55: 68–78.
- Ryan, R. M. og Deci, E. L. (2006). Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will? *Journal of Personality*, 74(6): 1557-1586.
- Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Ryan, R. M., Chirkov, V., Kim, Y., og Wu, C., et al. (2004). Self-concordance and subjective well-being in four cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35: 209–223.
- Stajkovic, A. D. og Luthans, F. (1998). Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2): 240-261.
- Sternberg, R.J. og Kolligian, J. jr. (1990). *Competence Considered*. New Haven: Yale University Press.
- Strauss, K., Griffin, M., Parker, S., og Mason, C. (2015). Building and Sustaining Proactive Behaviors: The Role of Adaptivity and Job Satisfaction. *Journal of Business & Psychology*, 30(1), 63-72. doi:10.1007/s10869-013-9334-5.
- Taris, T. W. (1999). The mutual effects between job resources and mental health: A prospective study among Dutch youth. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 125: 433-450.
- Utman, C. H. (1997). Performance effects of motivational state: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 1: 170–182.

Valentine, S., Godkin, L. og Varca, P. E. (2008). Role Conflict, Mindfulness, and Organizational Ethics in an Education-Based Healthcare Institution. *Journal of Business Ethics*, 94:455–469. DOI 10.1007/s10551-009-0276-9

Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCBb? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21(3): 377-405.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10(2): 285–305.



SAKSDOKUMENT

Sakshandsamar: Bente Vatnehol

Arkivsak nr.: 2017/764

Arkivkode: 409

Utvalsaksnr	Utval	Møtedato
13/17	Arbeidsmiljøutvalet	11.05.2017
7/17	Administrasjonsutvalet	13.06.2017

70 ÅRS ALDERSGRENSE

Handsaming:

Røysting:

Tilrådinga frå administrasjonen vart samrøystes vedteken.

Tilråding i Arbeidsmiljøutvalet - 11.05.2017 til Administrasjonsutvalet:

Administrasjonsutvalet vedtek rutiner for 70 års aldersgrense som dei ligg føre.

Administrasjonen si tilråding:

Administrasjonsutvalet vedtek rutiner for 70 års aldersgrense som dei ligg føre.

Vedleggsliste:

Rutiner for avslutting av arbeidsforhold ved 70 år

Informasjon om aldersgrense i Volda kommune

Varsel om opphøyr av arbeidsforhold grunna alder jf. Aml § 15-13 a og Hovudtariffavtalen

Samandrag av saka:

Det er utarbeida forslag til rutiner for avslutting av arbeidsforhold ved 70 år for tilsette i Volda kommune. Rutinene stadfestar tidlegare praksis.

Saksopplysningar/fakta:

Det vart gjort endringar i arbeidsmiljølova § 15-13 a med omsyn til aldersgrense i arbeidslivet, gjeldande frå 01.07.15. Frå denne dato er aldersgrensa for å kunne avslutte arbeidsforholdet til ein arbeidstakar 72 år. Lågare aldersgrense enn 72 år må ha sakleg grunn og ikkje vere uforholdsmessig inngripande. Det er heimel i AML § 15-13 a for å avtale lågare aldersgrense enn 72 år, men ikkje under 70 år, dersom grensa gjerast kjent for arbeidstakarane og ein har ein konsekvent praksis. I følgje gjeldande hovudtariffavtale er aldersgrensa 70 år, og tariffavtalt aldersgrense gjeld inntil tariffavtalen går ut.

Volda kommune er omfatta av Hovudtariffavtalen og har dermed 70 års aldersgrense. Føresetnaden er at aldersgrensa vert praktisert konsekvent. 70 års aldersgrense inneber inga endring i høve dagens praksis, men det er viktig å formelt stadfeste denne.

På bakgrunn av dette er det utarbeida forslag til informasjon og rutiner i forbindelse med avslutting av arbeidsforhold ved 70 års aldersgrense.

Viser elles til AML § 15-3 a, Hovedtariffavtalen kap. 2 punkt 2.1.15, KS sin veileder samt KS sin artikkel av juni 2016.

Helse og miljøkonsekvensar:

Ingen

Økonomiske konsekvensar:

Ingen

Beredskapsmessige konsekvensar:

Ingen

Vurdering og konklusjon:

Volda kommune er omfatta av Hovudtariffavtalen si aldersgrense på 70 år, under føresetnad av ei konsekvent praktisering av aldersgrensa. Kommunen har allereie ein praksis som stadfestar denne aldersgrensa, men ein ønskjer å få dette i formelle rutinar for oppnå føreseieleg praksis og likebehandling. Rådmannen tilrår godkjenning av rutiner for 70 års aldersgrense.

Rune Sjugard
Rådmann

Berit Lyngstad
personalsjef

Utskrift av endeleg vedtak:
Arbeidstakarorganisasjonane
Sektroleiarane

Formannskapet

Informasjon om aldersgrense i Volda kommune

Volda kommune har ein seniorpolitikk som er retta mot å behalde eldre arbeidstakarar fram til aldersgrense. I tråd med Hovudtariffavtalen og AML § 15-13 a (3) praktiserar Volda kommune 70 års aldersgrense for sine ansatte. Ved oppnådd 70 års aldersgrense vil arbeidsforholdet i kommunen opphøre. Arbeidsgjevar må varsle eit slikt opphøyr 6 månadar i forkant. I god tid før slik varsel bør leiar ha gjennomført ein samtale med den ansatte.

Arbeidstakar har rett til å gå av med pensjon på tidlegare tidspunkt. Avtale om arbeid ut over aldersgrense kan gjerast kun unntaksvis og i heilt særskilte høve. Eigen midlertidig avtale skal då nyttast.

Personalstaben har ansvar for å gje melding til leiar om kven som nærmar seg 70 år. Leiar kallar inn til samtale. Personalstaben sender varsel om opphøyr av arbeidsforholdet i etterkant av samtalen.

Pensjon og arbeidsinntekt:

Alderspensjon frå **folketrygda** vert ikkje redusert som følgje av arbeidsinntekt. Når det kjem til **tenestepensjon** frå arbeidsgjevar og inntekt frå offentleg sektor gjeld andre reglar. Ved inntekt i tillegg til tenestepensjon vert tenestepensjonen redusert. Om ein vel **pensjonisstavlønning** vil tenestepensjonen derimot ikkje verte avkorta. For meir informasjon om dette sjå heimesida til KS, Statens Pensjonskasse og KLP.

For den som har tatt ut **avtalefesta pensjon** (AFP) vil pensjonsgjevande inntekt føre til reduksjon i pensjonen. Den ansatte må sjølv gje opplysningar om endring i inntekt til rette instansar.

Retten til sjukepengar:

Arbeidstakarar mellom 67 og 70 år som framleis er i arbeid har begrensa rettar til sjukepengar, jf Folketrygdlova § 8-51. Inntekta må overstige 2G, og retten til full løn er avgrensa til 60 dagar. Etter 60 dagar er retten til løn under sjukdom begrensa til differansen mellom full løn og pensjon fram til maksimalt antal stønadsdagar etter § 8-51. Arbeidstakar må dokumentere kva dei har i pensjon. Retten til sjukepengar fell bort når arbeidstakar har fylt 70 år.

Rutine for avslutting av arbeidsforhold ved 70 år

Ved oppnådd 70 års aldersgrense vil arbeidsforholdet i kommunen opphøre. Personalstaben og leiar fyl opp arbeidstakarar som nærmar seg aldersgrensa.

Personalstaben tek jamnleg ut rapport over ansatte som er fylt, eller nærmar seg, 69 år. Melding sendast til sektorleiar eller avdelingsleiar.

Leiar kallar inn den ansatte til samtale for å avklare avslutting av arbeidsforholdet ved oppnådd 70 års aldersgrense. Det skrivast notat av samtalen i ePhorte med kopi til personalstaben.

Personalstaben sender ut varsel om avslutting av arbeidsforhold ved 70 år, minimum seks månadar i forkant av oppnådd aldersgrense. Varsel skal sendast skriftleg, og gjeld frå den dato det er kome den ansatte i hende. Dersom varsel vert sendt seinare enn seks månadar før fylte 70 år, vil arbeidsforholdet gjelde fram til seks månadars fristen for varsling er ute. Kopi av varsel sendast leiar, og leiar fyl opp sjølve avsluttinga.

Arbeidstakar har rettt il å gå av med pensjon på andre tidspunkt, men 70 år er maksimal grense for kor lenge ein kan ha eit fast arbeidsforhold i Volda kommune. Dersom den ansatte ønskjer å avslutte arbeidsforholdet før fylte 70 år, gjeld vanlege oppseiingsfristar etter lov og avtaleverk.

Avtale om arbeid ut over aldersgrense kan gjerast kun unntaksvis og i heilt særskilte høve. Det faste arbeidsforholdet vert avslutta ved 70 års grense i høve rutina. Eigen midlertidig avtale skal nyttast ved arbeid ut over 70 år (t.d. arbeid for pensjonistløn).

Sjå informasjon om avslutting av arbeidsforhold ved 70 år for vidare avklaring av pensjon og inntekt, samt rettar til sjukepengar.

Varsel om opphør av arbeidsforhold grunna alder jf. Aml § 15.13 a og Hovudtariffavtalen

På grunn av oppnådd 70 års aldersgrense vert de med dette varsla om opphør av arbeidsforholdet de har i Volda kommune.

Arbeidsforholdet opphøyrer (første dag i månaden, seks månadar etter at varselet er kome fram til arbeidstakar), jf arbeidsmiljølova § 15-13 a.

Ein viser til samtalar mellom (din leiar) og deg (dato).

Volda kommune vil takke for den innsats du har vist i arbeidet for kommunen.

Med helsing



SAKSDOKUMENT

Sakshandsamar: Birgitte Sævik Pedersen Arkivsak nr.: 2016/846

Arkivkode: 081

Utvalsaksnr	Utval	Møtedato
8/17	Administrasjonsutvalet	13.06.2017

REVIDERT LØNSPOLITIKK, 2017 - 2019

Administrasjonen si tilråding:

Administrasjonsutvalet vedtek «Lønspolitikk 2017-2019» som den ligg føre.

Redaksjonelle endringar og oppdateringar i høve lov og avtaleverk vert lagt til personal- og organisasjonsavdelinga.

Prinsipielle endringar skal handsamast av administrasjonsutvalet.

Vedleggsliste:

1. Lønspolitikk 2017-2019
2. Innspel frå arbeidstakarorganisasjonane til lønspolitikken punkt 13, andre avsnitt.

Samandrag av saka:

Lønspolitikken skal årleg reviderast. Administrasjonsutvalet bad i PS sak 11/16 om at revideringa våren 2017 vert lagt fram for utvalet til handsaming.

Saksopplysningar/fakta:

Ny lønspolitikk vart i fjor vår handsama av administrasjonsutvalet. Ei partsamansett gruppe beståande av tre frå arbeidsgjevar sida og tre frå arbeidstakarsida, representert ved personalsjef, opplæring- og oppvekstsjef og helse- og omsorgssjef, Fagforbundet, Utdanningsforbundet og Norsk sykepleierforbund, har arbeidd vidare med dei punkta som stod att. Arbeidsgjevar har stilt med sekretær i arbeidet.

Arbeidsgruppa har arbeidd i prosess og forslaget til lønspolitikk har vore til høyring hjå arbeidstakarorganisasjonane, og til diskusjon i rådmannen si leiargruppe.

Arbeidsgruppa er samd i vedlagt forslag bortsett frå innsett line i andre avsnitt pkt. 13. - «og som får karakteren D eller betre» Det er arbeidsgjevar sitt forslag som står.

Representantane frå arbeidsgjevar ser det som viktig å stille krav til dei tilsette som får kompensert for vidareutdanning. Tilsette kan få ei lønsmessig utteljing på årsløna frå kr. 8.500 til kr. 34.000.- alt etter lengd på utdanninga.

Utdanningsinstitusjonane vurderer karakteren E slik:

Karakterskala fagskulane i Hordaland:

"Prestasjonen tilfredsstillar minimumskrava, men heller ikkje meir. Studenten har oppfylt minimumskrava som blir stilt til kunnskapar, ferdigheiter og generell kompetanse."

Høgskulen i Volda:

"Prestasjonen tilfredsstillar minimumskrava, men heller ikkje meir. Kandidaten syner lita vurderingsevne og lite sjølvstende."

Det kome skriftleg merknad til utkastet frå arbeidstakarorganisasjonane, sjå vedlegg 2

Arbeidstakarorganisasjonane er ikkje samde i denne endringa av ordlyden. Dei ser det slik at arbeidsgjevar overprøver ein annan instans si godkjenning. Vidare at kva ein presterar på ein enkelt eksamen ikkje treng å samsvare med kor ein gjer seg nytte av og korleis ein utøve kunnskapen i praksis.

Arbeidstakarorganisasjonane er bekymra for signala som arbeidsgjevar sender ut til tilsette som ynskjer å heve kompetanse, gjere jobben betre og betre tilbodet for innbyggarane.

Dei viser vidare til at i ein konsekvens av dette kan vere at arbeidstakar vegrar seg for å starte på ei vidareutdanning, då arbeidsgjevar set høgare krav til godkjenning enn det utdanningsinstitusjonane har som krav. Dei meiner at Volda kommune risikerer å miste verdfulle tilsette til andre kommunar som gjev utteljing for kompetanseheving.

Helse og miljøkonsekvensar:

Ein kjend lønspolitikkk kan bidra positivt til arbeidsmiljøet i organisasjonen.

Økonomiske konsekvensar:

Ingen kjende på noverande tidspunkt.

Beredskapsmessige konsekvensar:

Ingen.

Vurdering og konklusjon:

Forslag til ny lønspolitikkk er gjennomarbeidd i samspel mellom arbeidsgjevar og arbeidstakarorganisasjonane. Leiarar og arbeidstakarorganisasjonar har hatt høve til å kome med innspel undervegs og i sluttarbeidet. Det har vore ei god prosess fram mot ferdig utkast. Partane står samla bak utkastet bortsett frå punkt 13.

Personalsjefen ser det ikkje som urimeleg å setje krav frå arbeidsgjevar til tilsette som bed om økonomisk kompensasjon etter vidareutdanning. Det vert ikkje vurdert som ei overprøving av utdanningsinstitusjonane, heller at det vert sett ein standard for kva kompetansenivå arbeidsgjevar er villig til å betale for.

Personalsjefen vurderer dette dokumentet som nyttig i det personalpolitiske arbeidet når det gjed rekruttering, kompetanseheving og arbeidsfordeling, og ser det som viktig at politikken vert forankra hjå alle partar og at den vert kjend for alle i organisasjonen.

Som andre arbeidsgjevarrelaterte dokument, skal også denne vere eit levande dokument og eit verkty for utfordringar vi har og får. Vi skal ha rett og god kompetanse for å sikre god drift i tenestene. Vi skal ha ein kompetansehevande organisasjon og vi skal rekruttere og behalde arbeidskraft. Ikkje minst skal det for dei tilsette vere tydeleg kva dei kan forvente av arbeidsgjevar og kva arbeidsgjevar forventar av dei på området løn og i spørsmålet om lønsauke.

Årlege rulleringar av politikken er viktige, berre då vert det eit levande dokument. Det er nedfelt i politikken at arbeidsgjevar tek initiativ til årlege rulleringar på vårparten slik at lønspolitikken blir tidsretta og fyl syklusane og utfordringane vi står overfor.

Personalsjefen innstiller på at administrasjonsutvalet vedtek lønspolitikken som den ligg føre. At redaksjonelle endringar og oppdateringar i høve lov og avtaleverk vert lagt til personal- og organisasjonsavdelinga og at prinsipielle endringar skal handsamast av administrasjonsutvalet.

Berit Lyngstad
Personalsjef

Birgitte Sævik Pedersen
Konsulent

Utskrift av endeleg vedtak:
Arbeidstakarorganisasjonane
Sektorsjefar
Kommunestyret

Viser til lønnspolitikken punk 13 andre avsnitt.

«Medarbeidarar som etter avtale med arbeidsgjevar tek relevant vidareutdanning, og som får karakteren D eller betre, blir vurdert for lønsauke.»

Arbeidstakarorganisasjonane er ikkje samde i denne endringa av ordlyden.

Høgskulesystemet har ein karakterskala for godkjenning av utdanning, karakterane A-E er godkjend. Karakteren F er ikkje godkjend. Det arbeidsgjevar gjer med dette, er å overprøve ein annan instans si godkjenning.

Kva ein presterar på ein enkelt eksamen treng ikkje samsvare med kor ein gjer seg nytte av og korleis ein utøver kunnskapen i praksis.

Arbeidstakerorganisasjonane er bekymra for signala som arbeidsgjevar sender ut til tilsette som ynskjer å heve kompetanse, gjere jobben betre og betre tilbodet for innbyggjarane.

Ytterste konsekvens av dette kan føre til at arbeidstaker vegrar seg å starte på ei vidareutdanning, då arbeidsgjevar set høgare krav til godkjenning enn det utdanningsinstitusjonane har som krav.

Volda kommune risikerer å miste verdfulle tilsette til andre kommunar som gjev uttelling for kompetanseheving.

HTV Fagforbundet, Oddbjørg Yksnøy Rangseter

HTV Utdanningsforbundet, Sirikit Vågen

HTV Sykepleierforbundet, Vydmane Solominiene

HTV Delta , Bodil Egset

HTV Akademikerforbundet, Nina Kvalen

HTV NITO, Øivind Senb

NNF/NEF, Karianne Orvik

Innholdsliste

1. Innleiing	Side 2
2. Mål 2016-2019	Side 2
3. Omgrep og forklaringar	Side 2
4. Forholdet til uorganiserte	Side 2
5. Lønsfastsetting	Side 2
6. Likelønspektiv	Side 3
7. Rekruttere	Side 3
8. Behalde	Side 3
9. Løn vikarar og ferievikarar	Side 4
10. Sikre kompetanse under ferieavvikling	Side 4
11. Stillingar i HTA kap. 4 og 5.	Side 4
12. Kompetanseplan	Side 4
13. Kompetanseløn – stillingar i HTA kap. 4	Side 5
14. Avansementstillingar jf. HTA og kriterium	Side 5
15. Funksjonar	Side 5
16. Leiarstillingar i HTA kap 4 og 5	Side 6
17. Leiarstillingar i kap. 3	Side 6
18. Revidering av lønspolitikken	Side 7

Vedlegg:

1. Omgrep og forklaringar
2. Oversikt over innhaldet i ulike stillingsnemningar kap. 4
3. Oversikt over innhaldet i ulike stillingsnemningar kap. 5
4. Kompetanseløn
5. Prosedyre for vidareutdanning
6. Funksjonstillegg
7. Andre framforhandla protokoller eller føringar gjeve i kommunale vedtak
8. Løn vikarar/ferievikarar
9. Oversyn funksjonstillegg i skulen

1. Innleiing

Hovudtariffavtalen sitt lønssystem føreset at det lokalt vert utarbeidd ein lønspolitikk. Politikken skal vere kjend for alle tilsette. Den skal nyttast som personalpolitisk verkemiddel for å sikre kompetanseutvikling, rekruttering, meir heiltid og utvikling av kvalitativt gode tenester.

For å sikre at lønspolitikken har samanheng med kommunen sine mål, skal lønspolitikken jamleg reviderast. Lønspolitikken gjeld for perioden 2016 – 2019.

Lønspolitikken er bygd på prinsippa i Hovudtariffavtalen (HTA).

Lønspolitikken gjeld for alle tilsette i Volda kommune jf. HTA kap.1, §1-1 og er ein del av kommunen sin strategiske arbeidsgjevarpolitikk.

2. Mål 2016-2019

Lønspolitikken skal medverke til rekruttering av rett kompetanse i alle stillingar (jf. budsjett 2016 og økonomiplan 2016-2019)

Lønspolitikken skal bidra til å behalde og utvikle kompetente og engasjerte medarbeidarar (jf. budsjett 2016 og økonomiplan 2016-2019 og førre lønspolitikk)

Tilsette skal kunne stå lengst mogeleg i arbeid (jf. budsjett 2016 og økonomiplan 2016-2019 og seniorpolitikken)

Kvinner og menn skal likehandsamast i vurdering av løn og avansement (HTA kap.3)

3. Omgrep og forklaringar

Sentrale og lokale avtalar og arbeidsgjevarpolitiske dokument inneheld ulike omgrep som ein i det daglege ikkje nyttar. Ein har difor lagt ved forklaring på dei mest sentrale omgrepa. Sjå vedlegg 1.

4. Forholdet til uorganiserte

Arbeidsgjevar har ansvar for å ivareta ein forsvarleg lønspolitikk for alle tilsette. Uorganiserte har ikkje forhandlingsrett. På generell basis kan uorganiserte krevje lønskompensasjonen som arbeidsgjevar vurderer og tek stilling til. Før lokale forhandlingar skal det i drøftingsmøte avklarast korleis tilbod til uorganiserte skal fastsetjast.

5. Lønsfastsetting

Lønsfastsetting skjer ved tilsetting og ved sentrale og lokale forhandlingar heimla i HTA. Dersom løn ved tilsetting fråviker frå til ein kva tid gjeldande tariff, skal løna fastsettast av personalsjef i samråd med sektorsjef.

Det skal i utlysingsteksta tydeleg gå fram kva utdannings- og lønsnivå stillinga er meint for. Det kan vurderast å opplyse om lønsspenn. Utlysingsteksta er bindande.

Ved tilfeldige vikartimar vert løna fastset av personalsjefen utifrå ei vurdering av relevant kompetanse og stillingsinnhald. Fastsetjing av løn til undervisningspersonale som tek tilfeldige vikartimar vert gjort av Sektor for opplæring og oppvekst.

Alle stillingar i kap. 4 i HTA får størstedelen av sin lønn regulert sentralt i samband med tariffoppgjera i kommunal sektor. Medarbeidarar og leiarar i kap. 5 og 3. får all lønn fastsett lokalt. For medarbeidarar i kap. 4 vil det i hovudsak vere slik at størrelsen på lokal pott, avtalt i sentralt tariffoppgjer, avgjer om det og kan verte lønsforhandlingar lokalt.

Lønsfastsetjing skal byggje på objektive kriterium med utgangspunkt i oppgåver, ansvar, kompleksitet som er knytt til stillinga og medarbeidaren sitt bidrag til å nå sektoren/kommunen sine mål. Dette skal danne grunnlaget for å plassere tilsette i rett stillingskode og dermed lønsnivå både ved tilsetting og ved lønsforhandlingar.

Ved lokale forhandlingar gjeld bestemmingane i HTA og kriterium som vert fastlagt i drøftingsmøte jf. vedlegg 3 til HTA. Protokoll skal skrivast.

Krav om forhandlingar utover sentralt fastsette forhandlingar, vert å sende frå arbeidstakarorganisasjonane til personalavdelinga med kopi til sektorsjef. Kravet skal vere heimla og frist for møtetidspunkt skal fyljast jf. HTA.

6. Likelønsperspektiv

Høve til lønsutvikling skal vere uavhengig av kjønn og lønspolitikken skal medverke til auka grad av likestilling mellom kvinner og menn.

Riktig lønsnivå må relaterast til ansvar, oppgåve, innsats, resultat. Ein må søke å rette opp uønska og utilsikta lønsskilnader som ikkje er knytt til desse kriteria.

7. Rekruttere

Lønspolitikken skal medvirke til eit konkurransedyktig lønsnivå som gjer at kommunen kan rekruttere god og rett kompetanse for å yte tenestene. I stillingar med rekrutteringsutfordringar, t.d. der ein over tid nyttar ukvalifisert arbeidskraft eller har lange vakanseperiodar, kan løn nyttast som verkemiddel. Kommunen skal ikkje vere unødig lønsdrivande. Ved lønsfastsetjing må ein ta omsyn til marknadssituasjonen og konsekvensar lønsnivået har for resten av organisasjonen.

8. Behalde

Saman med andre arbeidsgjevarpolitiske tiltak, skal lønspolitikken bidra til å behalde kvalifiserte og engasjerte medarbeidarar så lenge som råd opp mot pensjonsalder. Sjå [Seniorpolitiske retningsliner](#) for Volda kommune.

I stillingar med høg utskifting bør ein vurdere om løn skal nyttast som verkemiddel for å halde på kvalifisert arbeidskraft. Likeeins dersom det er fare for å misse tilsette med verdi^{full} kompetanse for kommunen. Eit viktig prinsipp er at vedkomande tilsett har eit konkret tilbod om annan jobb, eller at arbeidsgjevar har sterke indikasjonar på at bytte av jobb kan vere føreståande.

Lønssamtale kan og vere eit verkemiddel for å behalde arbeidskraft.

Ved lønsfastsetjing må ein ta omsyn til marknadssituasjonen og konsekvensar lønsnivået har for resten av organisasjonen.

9. Løn vikarar og ferievikarar

Elever og studentar som vert tilsett som vikarar, får ei lønsfastsetjing som vist i vedlegg 8. Løna vert justert kvar år med utgangspunkt i endringar og føringar lagt i sentralt hovudoppgjer.

10. Sikre kompetanse under ferieavvikling

Mål: Sikre forsvarleg drift/fagkompetanse i helse- og omsorgssektoren ved å stimulere fast tilsette til meirarbeid på helg i ferieavviklingsperioden, veke 25-32.

Etter avtale mellom dei lokale partane i helse og omsorgssektoren vert det fastsett og utbetalt ein bonus for ekstra helg.

Vilkår:

- gjeld fast tilsette som arbeidar i turnus i brukarretta teneste
- skal vere del av planlagt og avtalt sommarturnus
- det skal vere avtalt på førehand kva for helg som er bonushelg
- bonus vert berre betalt for utført arbeid , fell bort ved fråvær på vakta
- gjeld heil helg med arbeid laurdag og søndag
- bonus kjem i tillegg til timeløn og variable tillegg som kveld/natt og helgetillegg
- bonus vert tilvist/utbetalt etter ferieavviklinga

11. Stillingar i HTA kap. 4 og 5

Ved lokale forhandlingar skal kompleksitet, kompetanse (formal og real), ansvar, innsats og resultatoppnåing vere ein del av kriteria.

Det skal vere eit rimeleg samsvar mellom graden av ansvar og lønnskompensasjonen. Tilsette som tek på seg eit meiransvar enn andre med same stillingsnemning og som aktivt syter for kompetansedeling i etterkant av etter-/vidareutdanning skal vurderast for lønsmessig kompensasjon.

12. Kompetanseplan

I Volda kommune skal det utarbeidast sektor-/avdelingsvise kompetanseplanar. Planen skal bygge på ei analyse av gapet mellom ønska og faktisk kompetanse i organisasjonen.

Ein kompetanseplan inneheld tiltak som skal nyttast i rekruttering av nytt personale. Den skal og vise strategien for å vedlikehalde og utvikle allereie erverva kompetanse og korleis ein planlegg vedlikehald av sertifiseringar m.m.

13. Kompetanseløn – stillingar i HTA kap. 4

Lønspolitikken skal vere med å motivere til kompetanseutvikling med sikte på å nå kommunen sine mål og behalde arbeidstakarar. Det er vesentleg for kommunen at tilsette har relevant kompetanse slik at ein kan yte gode tenester.

Medarbeidarar som etter avtale med arbeidsgjevar tek relevant vidareutdanning, og som får karakteren D eller betre, blir vurdert for lønsauke.

Fastsetting av lønn etter fullført etter-/vidareutdanning vert gjort utifrå det som er fastsett i kap. 4 i HTA. Sjå vedlegg 4. ”Kompetanseløn” og vedlegg 5. ”Prosedyre for vidareutdanning”

Lønstillegg gitt som kompetansetillegg skal kome i tillegg til grunnløn etter ordinære kap. 4.2.1- forhandlingar. Tillegget vil falle vekk ved endra status med innplassering i ny kode der nytt lønsnivå ligg over resultatet av forhandlingane.

14. Avansementstillingar jf. HTA og kriterium

Arbeidstakar som har tileigna seg spesialkompetanse innafør sitt arbeidsområde kan vurderast for avansementstilling (romertal I).

Kompetansen kan vere tileigna til dømes gjennom *vidareutdanning*, kurs, rettleiing og lang praksis, som mentor og rettleiar for studentar og nye medarbeidarar, og/eller gjennom å ta på seg oppgåver/oppdrag som koordinator, primærkontakt og liknande.

Etter konkret og individuell vurdering kan ein få lønsauke med inntil kr. 34.000.-ved flytting til avansementstilling.

Lønstillegg gitt ved bruk av avansementstilling vil falle bort ved endra status med innplassering i ny kode der nytt lønsnivå ligg over resultatet av forhandlingane om avansementstilling.

15. Funksjonar

Tilsette som tek på seg eit særleg ansvar for avtalte og avgrensa arbeidsoppgåver kan kompensast med ein tillegg i løn for utføring av desse. Primært skal det settast av tid til utføring av slike ekstraoppgåver.

Lokale tillegg som er definerte som funksjonstillegg fylgjer den som til ei kvar tid har oppgåva. Dersom funksjonen går over til andre, misser ein tillegget.

Vi har desse funksjonstillegga, sjå vedlegg 6.

16. Leiarstillingar i HTA kap 4 og 5

Det er eit generelt prinsipp at leiarar skal ha høgare løn enn den/dei som han/ho er leiar for. Der kan likevel vere unntak som til dømes nøkkelpersonell, særlege fagpersonar og særlege utdanningsgrupper.

Det er viktig å rekruttere og behalde kompetente leiarar som kan utvikle medarbeidarar og syte for kvalitativt gode tenester. Det skal vere samsvar mellom ansvar og lønsfastsetting.

Desse objektive kriteria er gjeldande for lønsdanning hjå leiarar:

- Budsjetansvar
- Personalansvar
- Differensiering etter størrelse
- Kompleksitet
- Måloppnåing
- Økonomistyring

Leiarar, som etter avtale med arbeidsgjevar tek relevant etter-/vidareutdanning, kan vurderast for lønsmessig kompensasjon ved dei lokale forhandlingane.

17. Leiarstillingar i kap. 3

Kode/kap		Hovudnemning i HTA	Namn på stilling-/ar	Innhald i stillingar
9430	3.4.1-A	Øverste administrative leder	Rådmann	
9440	3.4.1-C	Kommunalsjef	Barnevernssjef Helse- og omsorgssjef Oppvekstsjef Personalsjef Servicesjef Teknisk sjef Utviklingssjef Økonomisjef	
9451	3.4.2	Leder,	Brannsjef	Leiaren har fått

		virksomhetsleder	Leiar eigedomsavdelinga Leiar helse og omsorg Leiar helsestasjonen Styrar barnehage	delegert budsjett, økonomi og personalansvar. Har eit overordna fagleg ansvar.
9951	3.4.2	Rektor	Rektor Rektor kulturskulen	Leiaren har fått delegert budsjett, økonomi og personalansvar. Har eit overordna fagleg ansvar.

Ved vurdering av lønsfastsetjing og i lønsforhandlingar nyttar vi kriteria fastsett i HTA kap.3, pkt.3.4.

18. Revidering av lønspolitikken

Arbeidsgjevar tek initiativ til gjennomgang og revidering av den lokale lønspolitikken innan utgangen av mai kvart år. Både arbeidsgjevar og arbeidstakersida har rett til å fremje forslag om endringar. Ein skal legge vinn på å sikre samanheng mellom utviklinga sentralt, lokale behov og Volda kommune sine mål i lønspolitikken.

Omgrep og forklaringar

1. Etterutdanning: Kortare kurs som gjev fornying og ajourføring av ei grunnutdanning innan eit fagområde. Utdanninga gjev ikkje formell kompetanse i form av studiepoeng.
2. Formalkompetanse: Arbeidstakaren si grunnutdanning, vidareutdanning og etterutdanning.
3. Funksjonstillegg: Lønskompensasjon som er tidsavgrensa for den tida ein har funksjonen. Vert utbetalt saman med månadsløna og er pensjonsgjevande.
4. Garantilønn: Garantert årslønn ved 0 i ansiennitet
5. Grunnlønn: Løna i ei stilling utan tillegg.
6. HA: Forkorting for Hovudavtalen. Den inneheld bestemmingar om forhandlingsordningar, prosedyrar, arbeidsgjevars og tillitsvalde sine rettar og plikter. Hovudavtalen er eit verkemiddel for å sikre samhandling og gode prosessar mellom partane i arbeidslivet.
7. HTA: Forkorting for Hovudtariffavtalen. Den er den viktigaste tariffavtalen i KS-området med omsyn til m.a. løn og godtgjersle, lokale forhandlingar, arbeidstid og pensjon.
8. Kompetanseløn: Lønstillegg med bakgrunn i auka formalkompetanse. Desse tilleggga er i tillegg til årslønn, og vil flyte oppå eventuelle ansiennitetsopprykk i tariffperioden.
9. Kompetanseplan: Viser tiltak for å tette gapet mellom ønska og faktisk kompetanse på arbeidsplassen.
10. Kompleksitet: Noko som er samansett og består av ulike delar. I vår samanheng tenkjer vi på organisatorisk kompleksitet eller fagleg kompleksitet.
11. Kriterium: Kjenneteikn som gjev grunnlag for bedømming, klassifisering.
12. Lokal pott: Pengar avsett i sentralt lønsoppgjer som skal forhandlast om lokalt.
13. Lokale drøftingar: Møte mellom arbeidsgjevar og arbeidstakarorganisasjon(ar) der arbeidstakersida får framføre sitt syn og med det får ei reell moglegheit til å påverke utfallet av ei sak.
14. Lokale forhandlingar: Forhandlingar som skjer i kommunen. For tilsette i kap. 3 og 5 skjer dette kvart år. For tilsette i kap. 4 er det ein del av det totale (og sentrale) lønsoppgjeret.
15. Lokalt tillegg: Løn som er framforhandla i lokale forhandlingar.
16. Lønsgliding: Forskjellen mellom den totale lønsauka i ei bestemt periode og det lønstillegget som er avtale for same periode. Kan m.a. gjelde lønsauke som fylje av auka ansiennitet eller personlege tillegg ved tilsetjing.
17. Lønsemnd: Nemnd som avgjer ei konflikt mellom arbeidsgjevar og arbeidstakarorganisasjonane.
18. Lønspolitikk: Dei føringane som arbeidsgjevar, etter drøfting med tillitsvalde, legg til grunn for fastsetjing av løn. Skal vedtakast av administrasjonsutvalet og rullerast kvart år.
19. Lønssamtale: Samtale mellom arbeidstakar og arbeidsgjevar der tema er kva tiltak som kan setjast i verk for at arbeidstakar skal oppnå betre lønsutvikling.
20. Minstelønn: Nedre lønsgrense for ei stilling.
21. Organisert: Arbeidstakar som er medlem av ein arbeidstakarorganisasjon.

22. Overheng: Forskjellen mellom lønsnivået du har ved utgangen av eit kalender år og gjennomsnittsløna same året.
23. Pendelvoldgift: Dersom det vert brot i dei lokale forhandlingane og partane er samde om det, kan dei dei sende saka over til ei voldgiftsnemnd. Voldgiftsnemnda si oppgåve vil vere å gje medhald til det standpunkt som ein av partane har.
24. Praksis-/erfaringskompetanse: Kunnskap om yrke eller faget, arbeidsmetodar og prosessar som arbeidstakaren har utvikla gjennom praksis.
25. Realkompetanse: Omfattar formalkompetanse og praksiskompetanse.
26. Seniorpolitikk: Dei føringane som arbeidsgjevar legg til grunn for å tilpasse arbeidet til og behalde dei eldste arbeidstakarane.
27. Stillingskode: Ei talkode som er med på å definere type stilling. Vert og nytta i rapportering
28. Studiepoeng: Studiepoeng er måleeininga som vert nytta for å skildre kor omfattande eit fag eller et studium er på høgskulenivå. T.d. 60stp. = 1 års studie.
29. Uorganisert: Arbeidstakar som ikkje er medlem av ein arbeidstakararorganisasjon.
30. Verknadsdato: Den datoen t.d. lønsauke skal gjelde frå.
31. Vidareutdanning: Utdanning som gjev ny formell kompetanse på universitets- og høgskulenivå. I utdanninga er der ei eksamens – og vurderingsordning. Utdanninga gjev utteljing i form av studiepoeng.
32. Voldgift: Partane i arbeidslivet frivillig overlet avgjersle av ein tvist til andre personar eller institusjonar enn de vanlege domstolane.
33. Årsløn: Årsløn tek utgangspunkt i at det vert utbetalt løn for 12 månadar i året.
34. Månadsløn: Element som er med i omgrepet månadsløns; avtalt månadsløn og uregelmessige tillegg.

Oversikt over innholdet i ulike stillingsnemningar kap. 4

Kode /kap. i HTA	Hovudbenemning i HTA	Namn på stilling	Innhald i stillingar (arbeids- og ansvarsområde)
Kap 4.			
6863	Sekretær	Sekretær	Må kunne arbeide sjølvstendig innanfor sitt fagområde. Forefallende administrative oppgaver. Fagarbeidarstilling.
7520	Førstesekretær	Førstesekretær	Må kunne arbeide sjølvstendig innanfor sitt fagområde. Har utdanning utover vidaregåande skule, eventuelt lang erfaring og realkompetanse på sitt fagområde.
7351	Sakshandsamar	Bioingeniør Kommuneplanleggar Sakshandsamar Skatteoppkrevjar	Må kunne arbeide sjølvstendig.
6559	Konsulent	Barnehagekonsulent Fagkonsulent Frisklivsrettleiar Frivilligkoordinator Førstekonsulent Informasjonskonsulent Konsulent Konsulent – løn Konsulent IKT Konsulent skule Konsulent/koordinator Miljøarbeidar	Ha oversikt over lov og avtaleverk og kunne gje råd og rettleiing. Skrive rapportar og utgreiingar. Gjere ei sak klar for administrativt eller

		Miljøarbeidar/programrådgjevar Prosjektleiar Rekneskapskonsulent Tiltakskonsulent Økonomikonsulent	politisk vedtak.
7003	Arbeidsleiar/formann	Arbeidsleiar – formann Avdelingsleiar vatn/avløp Brannformann Brannmeister Brannbefal Utrykningsleiar Klubbleiar Dagleg leiar Frivilligsentralen Dagleg leiar SFO Dagleg leiar hjelpepersonell Driftsleiar FDV Driftsleiar reinhald Teamleiar helse og omsorg Teamkoordinator	Koordinator for ei gruppe tilsette.
7451	Leiarar	Dagleg leiar buavd.oms.senter Dagleg leiar Biblioteksjef Kinosjef Ass. helse og omsorgssjef Ass. oppvekstsjef	Dagleg leiar for ei gruppe tilsette. Har fullt eller delvis personalansvar. Eller har ein assisterande funksjon, der ein saman med sektorsjef skal sikre forsvarleg drift og ta i vare funksjonar knytt til personalleiing og fagleg- og administrativ leiing
7453	Fagleiar	Fagleiar Fagleiar busetjing og intro Fagteamleiar barnevern IKT sjef Rekneskapssjef	Daglege ansvar innan eit spesifikt fagområde. Har ikkje personal, budsjett eller økonomisk ansvar.

7954		Ass.rektor	Saman med rektor sikre forsvarleg drift og ta i vare funksjonar knytt til personalleiing og fagleg- og administrativ leiing
------	--	------------	---

Oversikt over innhaldet i ulike stillingsnemningar kap. 5.

Kap.5			
8084	Ingeniør	Branningeniør Ingeniør	
8209	Jordmor	Jordmor	
8451	Leder	Legevaktsjef	
8470	Psykolog	Psykolog	
8527	Lege	Nattevaktlege Lege Kommunelege	
8530	Rådgjevar	Rådgjevar Rådgjevar personal Rådgjevar kommunalteknisk avdeling Fagleiar seksjon plan Kommuneoverlege Kommuneplanleggar Spesialrådgjevar	Må kunne arbeide sjølvstendig. Utgreie og gjere ei sak klar for administrativt eller politisk vedtak. Ha oversikt over lov og avtaleverk og kunne gje råd og rettleiing.

Kompetanseløn

Tilsette som har gjennomført etter- og/eller vidareutdanning som er planlagt i samråd med leiar, og er i samsvar med avdelinga sin kompetanseplan, skal vurderast for lønsopprykk.

Dokumentert relevant utdanning utover stillingsnemning/kode og løn etter gjeldande lønstabell i HTA, kan etter særskilde forhandlingar få slikt kronetillegg:

- 60 studiepoeng: kr 34.000
- 30 studiepoeng: kr 17.000
- 15 studiepoeng: kr 8.500

- 60 fagskulepoeng: kr 22.000
- 30 fagskulepoeng: kr 11.000

Etter- og vidareutdanning som ikkje er studiepoengbasert, men som i lengde og nivå kan sidestillast med studiepoeng, kan etter konkret og individuell vurdering gje lønstillegg.

Krav om forhandlingar skal fremjast gjennom arbeidstakarorganisasjonane.

Lønstillegg får verknadsdato månaden etter at

- dokumentert fullført utdanning er levert arbeidsgjevar
- godkjenning frå Nasjonalt organ for kvalitet i utdanninga (NOKUT) er levert arbeidsgjevar

Det vert ikkje gitt kompetansetillegg for utdanning utover 60 studiepoeng/fagskulepoeng.

Dersom kompetanse fører til opprykk i høgare stillingsgruppe, fell lokalt tillegg vekk.

HTA – vedlegg 6 merknader vidareutdanning

”Tilfredsstillar en lærer/adjunkt/lektor som har tatt tilleggsutdanning i fag som er med i læreplanen i vedkommende skoleslag, kravene til å bli innplassert i en ny stillingskode, skal dette skje med virkningstidspunkt fra 1.8. for dokumentert tilleggsutdanning med avlagt eksamen i vårsemesteret, og 1.1. for dokumentert tilleggsutdanning med avlagt eksamen i høstsemesteret. Det forutsettes at dokumentasjon framlegges arbeidsgiver så snart den foreligger. Ved innplassering i ny kode beholdes tjenesteansienniteten og lokale lønntillegg gitt i tillegg til tidligere minstelønn, dog slik at man ikke beholder lokale tillegg som dokumentert er gitt for den samme tilleggsutdanning som inngår i grunnlaget for innplassering i ny stillingskode.”

Prosedyre for vidareutdanning

Mål:

Volda kommune skal yte forsvarlege tenester. Styrke kompetansen i samsvar med utarbeidde kompetanseplanar i sektorane.

Søknad:

Søknad om støtte/permisjon/ m.m. vert sendt næraste leiar. Mal for søknad finn du på Kvalitetslosen.

Før handsaming av søknaden vert forventningssamtale gjennomført mellom leiar og den tilsette.

Forventningssamtalen sitt innhald:

Arbeidsgjevar sine forventningar, den tilsette sine forventningar. Felles forståing av framtidig rolle, arbeidsoppgåver, løn, bindingstid (jf. permisjonsreglementet pkt. 6.4.) o.a. Eventuelt oppfølgingssamtale vedkomande progresjon ved lengre studie. Mal til samtalen finn du på Kvalitetslosen. Referat vert lagra i Ephorte på personalmappa.

Funksjonstillegg

Ligg på toppen av grunnløn og følgjer den som til ei kvar tid har oppgåva. Dersom funksjonen går over til andre, misser ein tillegget.

Funksjon	Utifrå stillingsprosent	Uavhengig av stillingsprosent	Sist endra	Per år	Merknad
Brannansvar på bygg		X	Lokale forhandlingar 2012	4 000	Vaktmeistrar/ Drifts- teknikarar. Per person uavhengig av tal på bygg
Baseleiar SFO	X		Lokale forhandlingar 2010	5 000	
Fleksifagarbeidar	X		Lokale forhandlingar 2012	12 000	Bør sjåast på i lokale forhandlingar 2017
Fleksisjukepleiar.	X		Lokale forhandlingar 2012/14	12 000	Bør sjåast på i lokale forhandlingar 2017
Forflyttingsombod (Opplæring av nye tilsette i ergonomi)	X		Lokale forhandlingar 2010	7 000	Må definere krav om omfang. Vurdere om det er behov for ein person til med same funksjon
Instruktør, per lærling		X	Lokale forhandlingar	12 000 (1000)	

			2014	per mnd)	
Kontaktlærer		X	Lokale forhandlinger i 2014, gjeldande frå 01.08.2015	16 500	
Tillitsvald for Fagforbundet og Delta		X	Lokale forhandlinger 2008	4 000	
Tillitsvald for Norsk Fysioterapiforbund		X	Lokale forhandlinger 2014	4 000	
Tillitsvald Utdannings- forbundet		X	Sannsynleg ved overgang til kommunalt avtaleverk i 2004	2 400	
Verneombod		X	2004? Eller 2006? Arb.gjevar krav	3 000	
Verneombod, undervisning		X	Sannsynleg ved overgang til kommunalt avtaleverk i 2004. Avhengig av størrelsen på skulen	5 600 – 8 000	

Ved opphøyr av lokalt oppretta funksjonar, jfr. SFS 2213 som er finansiert av midlar frå lokale forhandlinger i høve HTA kap. 4.2.1. vert lønstillegget rekna inn i grunnløna til dei medarbeidarane som har funksjonen på tidspunktet funksjonen vert lagt ned.

Andre framforhandla protokoller eller føringar gjeve i kommunale vedtak

Stilling	Utifrå stillingsprosent	Uavhengig av stillingsprosent	Sist endra / vilkår	Per år	Merknad
Pedagogisk leiar	x		2016	18 000	
Stedfortredar barnehage	x			10 000	
Stedfortredar skule	x		2002	8000	
<u>Fast</u> stedfortredar (der anna ikkje er særskild framforhandla)	x			15 000	
Senior (der ikkje anna er særskild framforhandla)	x		Seniorpolitikk Vilkår: Må forhandlast om	6 000	
Personsøker brannberedskap		x	01.01.2015	24 000	
Personsøker bygdebrannstasjon		x	01.01.2015	7 500	

Løn vikarar /ferievikarar

Reviderte satsar pr 01.07.2017

Utdanningstype	Utdanningsinfo	Årslønn
Unge under 16 år (80% av minsteløn kr 288 500)		Kr 230 800
Unge 16-18 år (90% av minsteløn kr 288 500)		Kr 259 700
Over 18 år startløn assistent		Kr 288 500
Elevar m/ vg.skule – fagarbeidarutd. som er relevant for stillinga (fagarb.løn kr 333 300 minus minsteløn kr 288 500 = 44 800/2 = 22 400)	Ferdig 2 år vg.skule	Kr 288 500 + 22 400 = Kr 310 900
	Ferdig 1 år læretid	Kr 333 300 – 310 900/2 = 11 200 Kr 310 900 + 11 200 = Kr 322 100
Pleie og omsorg: Sjuepleie- og vernepleiestudent utan autorisasjon (85% av løn høgskuleutdanna kr 376 200)	Ferdig med 1 år	Kr 319 800
(90% av løn høgskuleutdanna kr 376 200)	Ferdig med 2 år	Kr 338 600
(95% av løn høgskuleutdanna kr 376 200)	Ferdig med 3 år	Kr 357 400
Anna relevant høgskuleutdanning (utgangspunkt ass.løn utan ans. kr 288 500 + tillegg kr 7 000)	Fullført 60 stp	Kr 295 500
(ass.løn + kr 14 000)	Fullført 120 stp	Kr 302 500
	Fullført 180 stp	Løn tilsvarande fagarbeidar Kr 333 300 (+ evt ansiennitet)
Medisinerstudentar	Ferdig med 2 år	Kr 319 800 (som sjukepl.stud 1 år)
Medisinerstudent	Ferdig med 4 år	Kr 338 600 (som sjukepl.stud. 2 år)

Oversyn funksjonstillegg i skulen

Funksjonstillegg per mai 2017

Funksjon	Kronetillegg per år
Administrere øvingsopplæring	Kr. 12.000.--
Aktivitetsleder	Kr. 6.000.-
Biblioteksansvarleg	Frå kr. kr. 9.000.- til kr. 13.800.-
Digital læring	Kr. 6.000.-
Elevrådskontakt	Kr. 3.500.-
Fagansvarleg IKT	Frå kr. 6.240.- til kr. 22.240.-
Framandspråk	Kr. 6.000.-
Kontaktlærer	Kr. 16.500.-
Kulturkontakt	Kr. 7.250.-
Rådgjevar/sosiallærer	Kr. 15.000.-
Samlingsstyrar AV (Audio Visuell)	Frå kr. 1.600.- til kr. 5.600.-
Samlingsstyrar kroppsøving	Frå kr. 2.400 .- til kr. 5.600.-
Samlingsstyrar kunst og handverk/sløyd	Frå kr. 2.400.- til kr. 8.000.-
Samlingsstyrar kunst og handverk/tekstil	Frå kr. 3.200.- til kr. 8.000.-
Samlingsstyrar mat og helse	Frå kr. 4.000.- til kr. 8.000.-
Samlingsstyrar musikk	Frå kr. 3.200.- til kr. 5.750.-
Samlingsstyrar natur og miljø	Frå kr. 4.800.- til kr. 5.600
Samlingsstyrar naturfag	Kr. 4.000.-
Samlingsstyrar samfunnsfag	Kr. 2.400.-
Samlingsstyrar SPU (spes.ped.) – samling	Frå kr. 3.200.- til kr. 5.600.-
Samlingsstyrar teiknspråk	Kr. 4.000.-
Seksjonsleiar engelsk	Frå kr. 2.400.- til kr. 6.000.-

Seksjonsleiar heimekunnskap	Kr. 5.600.-
Seksjonsleiar KRL	Kr. 4.000.-
Seksjonsleiar kroppsøving	Kr. 5.600.-
Seksjonsleiar kunst og handverk	Kr. 5.600.-
Seksjonsleiar matte	Frå kr. 5600.- til kr. 6.000.-
Seksjonsleiar musikk	Kr. 5.600.-
Seksjonsleiar naturfag	Kr. 5.600.-
Seksjonsleiar norsk	Frå kr. 5.600.- til kr. 6.000.-
Seksjonsleiar samfunnsfag	Kr. 3.200.-
Seksjonsleiar småskulen	Kr. 6.400.-
Seksjonsleiar SPU	Frå kr. 6.000.- til kr. 7.600.-
Seksjonsleiar tysk	Kr. 3.200.-
Teamleiar	Frå kr. 3.000.- til kr. 6.400.-
Utviklingsarbeid i skulen	Kr. 3.200.-
Øvingslærar	Frå kr. 5715.- til kr. 9.429.-
Årsteglærar	Frå kr. 6.400.- til kr. 9.600.-