 **”Hva innebærer en ideell organisasjon for ledelsen og de ansatte?”**



”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

## **Forord**

Først og fremst vil vi virkelig takke Helene Moe for en fantastisk veiledning. Dette har hjulpet oss med forståelsen og disponeringen av oppgaven og innhold.

Vi vil også takke alle foreleserne ved Markedshøyskolen, gjesteforelesere og andre som har bidratt med forståelsen av hele faget markedsføring og salgsledelse igjennom dette treårige studiet som utgjør 20 studiepoeng. Uten riktig informasjon fra de forskjellige ville vi aldri dannet et faglig grunnlag for å kunne gjennomføre denne bacheloroppgaven.

Vi er også takknemlige for alle de anonyme respondentene vi har fått svar av og som har dannet et bilde av forholdet innad i deres egen organisasjon, slik at vi kunne danne oss en konklusjon av vår egen problemstilling.

Studentnummer: 979577, 979746

Dato: 31.05.2012

Sted: Oslo

## Sammendrag

Omhandlingen av denne oppgaven har dreiet seg om fagene relasjonsmarkedsføring og generell salgsledelse, der målet er å finne ut hva medarbeidere kontra ledere mener om hva en ideell arbeidsplass er. Studiet går ut på en kvantitativ undersøkelse der man ser på respondentenes svar om hva virkeligheten tilsier satt opp imot ønsket tilværelse. De fleste postale spørreundersøkelsene ble delt ut til bedrifter som bedriver varehandel og salg/markedsføring. Gruppens formål med denne oppgaven er å finne ut av hva tiltakene vil være for å rette opp eventuelle feil og mangler for å kunne gi medarbeidere og ledere en ideell organisasjon å jobbe i, der arbeidsmiljøet i seg selv vil kunne gjøre det til en mer effektiv arbeidsplass for alle parter.

Vi endte opp med svar som viser til at respondentene er så og si fornøyde med arbeidsplassen, tross diverse mangler. De fleste medarbeidere var enige om at de manglet kompetansen til å kunne utføre arbeidsoppgavene sine på en helhetlig måte kontra ledere som mente medarbeiderne de hadde på jobb var kompetente nok. Dette viste seg å bli et stort gap om hva som virkelig trengs, der overhodet syns kvaliteten på arbeidet var bra. Organisasjoner, uansett formål, må bli flinkere til å kommunisere bedre innad i seg selv, der man må ta tak i opplæringsprosedyrer, kompetanseutvikling og generelle rutiner som gjør at kunden og kundens kunde opplever en interaksjon på en meget tilfredsstillende måte.

Hovedessensen på resultatet av denne oppgaven vil være med på å skape en ideell bedrift som kan både tilfredsstillende kunden og sine medarbeidere der alle parter føler at de blir tatt vare på og får den oppmerksomheten som trengs for å skape en korrelasjon mellom alle de involverte.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning.....</b>	<b>s. 1</b>
1.1 Bakgrunn.....	s. 1
1.2 Formål.....	s. 2
1.3 Problemstilling.....	s. 3
1.4 Begrepsavklaring.....	s. 3
<b>2.0 Teori.....</b>	<b>s. 4</b>
2.1 Ledelse .....	s. 4
2.1.1 Definisjon av ledelse .....	s. 5-7
2.1.2 Definisjon av en ideell organisasjon.....	s. 7-8
2.1.3 Positive effekter ved godt lederskap .....	s. 9-11
2.1.4 Egenskaper som oppstår av godt lederskap rettet mot de ansatte.....	s. 11-12
2.1.5 Egenskaper som oppstår i en god, drevet organisasjon.....	s. 13-15
2.1.6 Etske dilemma .....	s. 15-16
2.2 Organisasjonsstruktur.....	s. 16-17
2.2.1 Forholdet mellom leder og ansatt.....	s. 17-18
2.2.2 Organisasjonskultur .....	s. 18-20
2.2.3 Personalpolitikk.....	s. 21-26
2.2.4 Kompetanseutvikling.....	s. 26-28
2.2.5 Belønnings- og avansementssystemer.....	s. 29
<b>3.0 Metode.....</b>	<b>s. 29-30</b>
3.1 Forskningsdesign .....	s. 30
3.1.1 Idé.....	s. 31
3.1.2 Problemstilling .....	s. 31
3.1.3 Formål.....	s. 31
3.2 Utvalgsprosedyre .....	s. 32
3.2.1 Utvalgsstørrelse .....	s. 32
3.2.2 Rekruttering .....	s. 32
3.2.3 Datainnsamling .....	s. 33
3.2.4 Dataanalyse .....	s. 33-43
3.2.4.1 Kvalitetssikring .....	s. 44-45
3.2.4.2 Dataanalyse .....	s. 45
<b>4.0 Analyse og drøfting.....</b>	<b>s. 45-46</b>
4.1 Dyktig leder .....	s. 46-47
4.2 Gode kollegaer.....	s. 47-48
4.3 Alle ansatte innehar god og faglig kompetanse.....	s. 48-49
4.4 Tilbud om kompetanseutvikling.....	s. 49
4.5 Kompetanse fører til trivsel.....	s. 50

4.6 Positiv til egen årslønn .....	s. 50-52
4.7 Suksesskriterier.....	s. 52-55
<b>5.0 Hva er en god organisasjon.....</b>	<b>s. 55-56</b>
<b>6.0 Fremgangsmåte og implikasjoner ved endring.....</b>	<b>s. 56</b>
<b>7.0 Endringsprosesser.....</b>	<b>s. 57-58</b>
<b>8.0 GAP.....</b>	<b>s. 58-60</b>
<b>9.0 Organisasjonsstrukturens betydning.....</b>	<b>s. 61</b>
9.1 Formalisering.....	s. 61
9.2 Spesialisering.....	s. 61
9.3 Autoritetshierarki.....	s. 61-62
9.4 Sentralisering.....	s. 62
<b>10.0 Personalpolitikk.....</b>	<b>s. 63-65</b>
<b>11.0 Kompetanseutvikling.....</b>	<b>s. 66</b>
<b>12.0 Konklusjon og anbefalinger .....</b>	<b>s. 67-68</b>
<b>13.0 Litteraturliste .....</b>	<b>s. 69</b>
<b>14.0 Vedlegg</b>	
Vedlegg I Spørreskjema	

**Antall ord: 22.461**

## **1.0 Innledning**

Gruppen har tatt for seg en oppgave som vi føler er svært relevant for nåtidens bedriftskultur. Vi har tatt for oss en bacheloroppgave som med første øyekast kan virke svært bred, men som tar for seg relasjonen mellom leder og ansatt, satt sammen med deres syn på en ideell organisasjon og hva dette egentlig innebærer. Vi håper på å se positive tilbakemeldinger, slik at vi kan se hva som blir gjort ”riktig” i de ulike bedriftene, samt forskjellene på hva ledelsen og medarbeiderne mener er mest nødvendig for å kunne kalle deres bedrift for en ”ideell bedrift”. Nor av det vi virkelig håper på med denne oppgaven, er å få negative tilbakemeldinger fra begge hold, da både medarbeiderne og ledelsen, slik at vi har noe å jobbe videre på, slik at vi vil kunne geleide dem på rett vei og danne konkretiserte retningslinjer videre mot den ideelle organisasjonen. Det vil også være spennende å se på gapet mellom ledelsen og de ansatte, hvor de står i henhold til hverandre når det er snakk om samhold, forståelse, kunnskap om bedriften og ikke minst økonomiske kriterier, som vi kanskje vil kunne se ut ifra besvarelsene på spørreskjemaene.

## **1.1 Bakgrunn**

Ønsket med denne Bachelor oppgaven er å finne ut om de ansatte i en bedrift besitter de samme ønskene som ledelsen gjør, samt å finne ut om de ulike partene er klar over hverandres dilemmaer – Og ikke minst om det egentlig eksisterer en organisasjon som vi kan kalle ideell, og hva det egentlig innebærer.

Vi håper vi igjennom denne oppgaven vil kunne gi svar på eventuelle ulikheter som befinner seg på arbeidsplassen, da særskilt ulikhetene som kan dukke opp mellom synspunktene til ledelsen kontra deres medarbeidere. Om det oppstår ulike synspunkt om hva de ulike posisjonerte i en bedrift mener er nødvendig for bedriften for å kunne kalle bedriften ideell, ønsker vi å bygge opp en struktur og fremgangsmåte som kan hjelpe bedriften med et bedre samarbeid dem imellom, samt en bedre forståelse for hvilke tiltak som vil geleide bedriften i riktig retning, slik at det vil skape en ideell arbeidsplass, hvor både ledere og medarbeidere trives med ulike arbeidsoppgaver, arbeidsfordeling, kompetanseutvikling, ledelsesstrategi etc..

Det er også på denne måten vi ønsker å se om hvem som har hovedskyld i en eventuell inkompetent bedrift som muligens ikke klarer å hevde seg slik man egentlig burde gjøre, eller få

svar på hva som skal til for å skape et arbeidsmiljø og en samstemt organisasjon, som alle ledd innad i organisasjonen er fornøyd med.

Er det lederne som sitter på nøkkelen for å skape en ideell bedrift som alle leddene nedover i organisasjonen? Eller er det først og fremst medarbeiderne som har mest å si når det kommer til spørsmålet om deres arbeidsplass er en ideell bedrift eller ei?

Og sist men ikke minst, er det en kombinasjon av ledernes styring og motivering av medarbeiderne og deres faglig besittelse av kompetanse, samarbeidsdyktighet og salgsforståelse som er med på å danne grunnlaget for en ideell bedrift.

Dette er svar vi ønsker å finne ut av via vår postale spørreundersøkelse, derfor håper vi på en positiv respons blant våre potensielle respondenter ute på det norske arbeidsmarkedet.

## **1.2 Formål**

1. Formålet med prosjektet er å gi ledelsen et innblikk i de ansattes hverdag og deres synspunkter, ikke bare på samholdet i bedriften – men også gapet og forståelsen mellom ledelsen og de ansatte når det gjelder bedriften i sin helhet.

2. Ved å anbefale en slik spørreundersøkelse i sin egen organisasjon to ganger i året, kan man forebygge helseplager (utbrenthet etc) og gjøre til grunne bedre sikkerhet, bedre motivasjon, effektivitet og bedre trivsel på arbeidsplassen. Da en spørreundersøkelse som er laget av ledelsen, i samarbeid med deres medarbeidere, slik at man for en grundig analyse som dekker alle områder i bedriften.

Det er ikke bare de ansattes synspunkter vi skal ta utgangspunktet i her, vi håper å se et gap mellom ledelsen og de ansatte som også kan være en retningslinje, som også er rettet mot de ansatte og veilede dem mot å nå målene som ledelsen i bedriften ønsker.

På denne måten håper vi å få dratt det beste ut av begge parter å skape gode dialoger, samhandling og forståelse innad i bedriften.

### 1.3 Problemstilling

Når problemstillingen skulle utvikles, var gruppen generelt enige i at dette var en spennende og utfordrende kategori, som tar for seg utfordringer i de flere bedrifter som eksisterer på markedet, der man finner ut hva som skal til for å kunne bygge en grunnmur for en ideell organisasjon.

#### **”Hva innebærer en ideell organisasjon for ledelsen og de ansatte?”**

H1: Nåværende situasjon kontra ønsket tilværelse?

H2: Hvordan er ledelsens ønsker i forhold til de ansattes ønsker?

H3: Hva er det som gjør en arbeidsplass så ideell?

H4: Hva har blitt gjort for å få det ideelt/uønsket?

Formålet med denne oppgaven er å kunne få en bedre forståelse av hva medarbeiderne kontra lederne mener om sin arbeidsplass og organisasjonen innad. Dette vil kunne gi styremedlemmene et bedre bilde av hva som er organisasjonen positivt og negative sider, samt hvorfor en organisasjonen vil få bedre nytteverdi ved å finne ut hva som deres er eventuelle feil og mangler innad i organisasjonen.

Gruppens formål er å øke vår forståelse over hvordan ledere tenker, kontra hva medarbeiderne mener og tenker om de samme temaene. Vi gleder oss til å se på hva respondentenes svar ender opp med og hva som kan være mulig å endre på for å få en bedre arbeidsplass, samt mer fornøyde og mer serviceinnstilte medarbeidere og mer innsiktsrike ledere.

### 1.4 Begrepsavklaring

- Ideell organisasjon:  
Her: En så å si perfekt arbeidsplass med en god korrelasjon
- Ledelse:  
Her: En leder er en person med ansvar for en organisasjon
- Holdninger:  
Generell, evaluerende innstilling til et objekt
- Mål:  
Styrer oppmerksomheten, aktiverer innsats, øker utholdenheten, stimulerer utvikling av strategier og handlingsplaner.



## 2.0 Teori

Under denne delen vil vi kunne se nærmere på de ulike begrepene og hovedpunktene oppgaven vår inneholder. Vi vil definere ledelse og hvilke positive effekter det kommer ut av godt lederskap. Det er viktig for oss å vite om en god leder er med på å gjøre en organisasjon ideell eller om det eventuelt er andre faktorer som fremstår som viktigere. Vi kommer nærmere inn på hva som skjer med et godt lederskap og arbeidskultur, samt mulige etiske dilemmaer som kan oppstå på en arbeidsplass generelt. Det har seg også slik at gruppen har lagd sin egen definisjon på hva en ideell bedrift, som vi muligens vil endre på slutten av denne oppgaven. Vi vil med dette fordype oss i den teori som er tilgjengelig og relevant for å kunne bygge opp et grunnlag av hva som faktisk eksisterer hos de ulike bedriftene per dags dato, kontra hva som må bli gjort for at bedriften vil kunne kalle seg for en ideell bedrift.

Det vil for oss her være viktig at vi benytter oss av relevant teori som hjelper oss til å geleide bedriftene i riktig retning, slik at alle i bedriften er fornøyde og føler at de kan utføre sine arbeidsoppgaver på en god og kunnskapsrik måte.

## 2.1 Ledelse

*«Intet fornuftig menneske påtar seg et håndverk man ikke har lært. Likevel tror mange mennesker de er i stand til den vanskeligste av alle oppgaver - det å lede.» - Stein Smaaland*

Ledelse er en av hovedgrunnene til at en bedrift er oppe og går. Uten en viss form for ledelse ville man ikke sett en rød tråd igjennom arbeidsoppgavene og man ville ikke hatt den tilnærmingen man har i dag med henhold til en strukturert arbeidsplass. Det er viktig at en person eller en gruppe har en god oversikt og kontroll over hva som blir gjort i bedriften, slik at man kan delegere ulike oppgaver til riktige medarbeidere, som innehar riktig kompetanse for at arbeidsoppgaven blir gjort på en faglig, god måte. Ved at ledelsen står frem og til en hver tid viser hvem som besitter makten innad i bedriften, vil være med på å forenkle medarbeidernes arbeid, slik at dem til en hver tid vet hvem de skal ta kontakt med om det oppstår eventuelle spørsmål, uenigheter og lignende. Neste punkt vil dreie seg om akkurat dette, da vi vil definere ledelse og faktorene rundt dette begrepet.

## 2.1.1 Definisjon av ledelse

Ledelse innebærer det å kunne bruke virkemidler for å nå mål gjennom andre og deretter ta ansvaret for resultatet, uavhengig om det er positivt eller negativt. Lederen må selv kunne resonere seg frem til en hensiktsmessig lederstil som kan brukes i sitt fagfelt og jobbmrådet. Man kan enten ta i bruk de gamle lederpunktene<sup>1</sup> som vi mener alltid kan danne et begynnende nivå av lederskap og som også kan være med på å lære medarbeiderne å lede seg selv. Eller så må man starte med å reflektere over egen stil<sup>2</sup>, og deretter ta i bruk dette i praksis. Dette skaper erfaring som igjen samhandler med hva du gjør videre som leder. Nå har det seg slik at det finnes mange definisjoner på ledelse og de aller fleste er ganske ulike. Men vi kommet frem til en reel faktor som tar for seg hovedpunktet: En leder er en person med ansvar for en organisasjon. Under vil du se fem punkter som viser de forskjellige personlighetstrekkene hos en dyktig leder. Mange av punktene vil du legge merke til at har en høy vanskelighetsgrad for å kunne tillære seg, og at det kanskje er de medfødte trekkene hos hvert enkelt individ som avgjør om en leder er god eller ikke.

### 1. Den dyktige leder er mål og resultatorientert.

Hun eller han kjennetegnes av moderat til høy grad av planmessighet. Den dyktige leder har pliktfølelse og ordenssans. Dette er kanskje ikke så overraskende. Mer overraskende er det kanskje at det er andre personlighetstrekk som er viktigere.

### 2. Den dyktige leder har høy grad av følelsesmessig stabilitet.

Ledere møter konstant utfordringer, og vil ofte måtte manøvrere på gyngende grunn. Det krever selvtillit og en følelsesmessig robusthet.

### 3. Dyktige ledere er utadvendte (høy grad av ekstraversjon).

Ledere er formidlere, skal overbevise og overtale og må kunne kommunisere med mange ulike målgrupper.

---

<sup>1</sup> Sette mål, planlegge, organisere, motivere, kontrollere

<sup>2</sup> Tenke, være og læremåte

4. **Dyktige ledere har en høy grad av åpenhet for andres erfaringer.**

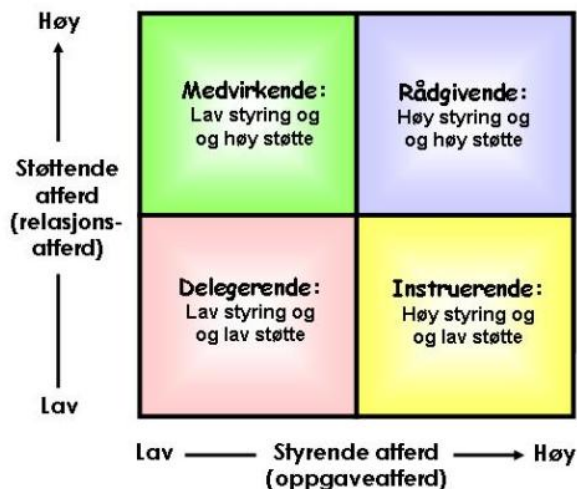
Hun (eller han) er genuint nysgjerrige, har sans for kreativitet og estetikk og får stadig nye idéer.

5. **Dyktige ledere er omgjengelige, og kjennetegnes av høy grad av empati og medfølelse for andre.**

Den dyktige leder har interesse for andre mennesker og god forståelse og kunnskap om mellommenneskelige relasjoner.

(Øyvind L. Martinsens foredrag, 2008)

Det finnes 4 forskjellige typer ledelse. Det er sjeldent man klarer å gjennomføre en stil, noe som heller ikke er anbefalt. For å kunne påvirke sin egen personlighet og væremåte når det kommer til sin egen ledertype, er det greit å bli klar over hvor du står og hva som er best for din egen bedrift og dine medarbeidere. Det er derfor viktig her at vi uansett utfall i analyse, ikke vil kunne anbefale en bestemt type av ledelse når det kommer til de ulike bedriftene. Dette avhenger som sagt mye av lederens egen personlighet, samt hvordan han/hun føler seg mest komfortabel.



Vi vil nevne superledelse som først og fremst er dyktig i å lede seg selv. Dette går under selvledelse, som vi ser på som uhyre viktig for en god leder. Ved å kunne gjennomføre dette kan man få egne observasjoner av fremdrift, få selvkritikk, finne ut egne problemstillinger og andre

diverse punkter der lederen tar mer deltakelse i arbeidet. Men det viktigste av alt er at man som leder kan veilede medarbeidere og andre, til å bli dyktige selvledere der alle kan ta del i det som skal bli utført og ta eget ansvar for de forskjellige jobbpunktene. Dette kan da eventuelt skje gjennom ulik kursing av bedriftens medarbeidere, samt kompetanseutvikling.

Kompetanseutvikling er noe vi absolutt kommer tilbake til senere i oppgaven, gruppen mener dette er særdeles viktig for at alle bedrifter, uansett størrelse gjennomfører ovenfor sine medarbeidere. Kompetanseutvikling vil ikke bare være med på å bygge videre på de ansattes kompetanse, men også deres selvfølelse, som vil hjelpe dem på veien mot å bli tryggere innad på sin arbeidsplass.

### **2.1.2 Definisjon av en ideell organisasjon**

I denne oppgaven menes dette med en så å si perfekt arbeidsplass med en god korrelasjon mellom ledelsen og de ansatte. Men det er ikke bare Norges lover som må bli oppfylt, det er her snakk om rett og plikt i arbeidsforholdene som blir styrt av både de ansatte og lederne i en organisasjon.

Arbeidsmiljøloven §10-1 første ledd:

Med arbeidstid menes den tid arbeidstakeren står til disposisjon for arbeidsgiveren.

Dette er helt annerledes når det blir tatt ut av plenum og satt inn i praksis. I en arbeidskontrakt vil nok dette være nevnt, men vi vet alle at dette ikke er så lett. Selv om det står i loven at man maksimalt skal jobbe 38/40 timer per uke (9 timer per døgn), men dette er veldig lett å ikke overholde. Det som kan ødelegge en ideell organisasjon er sykefraværet og utmattede medarbeidere, der det fort kan oppstå surr og frustrasjon fra vikarer og annen ballast som ikke har kontroll over jobboppsettet som ellers hadde vært lett å forstå for dem det gjelder. Vi trekker med vilje vekk de som jobber overtid på grunn av stor interesse siden dette kommer i en helt annen kategori.

En annen viktig komponent til en ideell organisasjon er at man får utbetalt lønn. Her er det også en haug med lover som må følges og som regel er ikke dette et stort problem i de fleste

organisasjoner. I hvert fall ikke de store, der det er enda viktigere med beina på matta. Dette er også et punkt vi ønsker å ta med oss inn i vår postale spørreundersøkelse, for å se hvorvidt de ansatte er fornøyd med deres årsinntekt.

Et annet punkt er ferie og feriepenger, som er et 'must' for alle type arbeidsplasser, der den ansatte får tatt seg fri fra de 365 dagene i året som omhandler arbeidsoppgaver. Dette skal fungere etter Norges lover, slik at den ansatte kan tilbake stille seg selv, uansett hva ferien går ut på. Det dreier seg her om alminnelig ferietid på 25 virkedager som skal være en del av ferien i løpet av et år. Sykepenger og arbeidsuførhet er jo selvfølgelig med i beregningen og nevnes bare fort her, men ta i betraktning at dette skal følge lovene. (Stokke, Evju, Frøland. 2003)

Det mest private og personlige faktoren i en slik sammenheng er de ansattes private opplysninger. Dette er svært intimt og kan sette individet i verste fall i fare i feil hender. Dette gjelder da etnisk, politisk, religiøs og filosofisk bakgrunn. Det som også skal holdes skjult er vandel, helsetilstand, seksuelle forhold og medlemskap i fagforeninger. Taushetsplikt er ikke alltid nevnt i enten kontrakt eller de interne arbeidsforhold, men det er her normer og etikk skal spille inn, både som rollen som leder og medarbeiderne rundt individet. Det skal heller ikke forekomme noen slags diskriminering hvis individet bestemmer seg for å åpne seg på sin arbeidsplass, noe de fleste gjør. Trivsel på arbeidsplassen vil jeg si er det viktigste elementet i en ideell organisasjon der de ansatte liker både jobbforholdene og sine kollegaer. Trivsel generelt dannes ved at det overstående blir lagt til grunne, der alle faktorer blir tatt hånd om på en korrekt måte som vi alle forutsetter. Vi kunne ha gått dypere til grunne når det kommer hva som skal være på spiseplassen, HMS, permisjon og kameraovervåking, men vi forutsetter her at slikt blir opprettholdt etter loven, dette gjelder da annet som ikke er nevnt her. (Erik C. Aagaard og Nina Melsom. 2008)

Definisjonen på en ideell organisasjon er her i vår oppgave:

”Trivsel som dannes på en bestemt arbeidsplass som følge av korrekt oppfølging av lover, regler og normer, både eksternt og internt, der ledere og medarbeidere er sammen om å skape en spesiell tilknytning til sine ansatte og de oppgaver som følger med på arbeidsplassen.”

### 2.1.3 Positive effekter ved godt lederskap

Det er viktig at ledelsen viser en god forståelse ovenfor de ansatte, sykdom kan oppstå og det kan bli forsinkelser innenfor ulike området. I stedet for og bare se på ulike faktorer som de ansatte gjør feil, er det viktig at ledelsen drar frem de positive hendelsene i bedriften og skryter av de ansatte når ting blir gjort på en riktig måte. På samme måte er det viktig å ta opp ting på en ordentlig måte når ledelsen ikke er enige eller tilfreds med de ansattes arbeid, på denne måten vil man lære av sine egne feil. (Berg, Morten Emil. 2010)

Det vil alltid være hensiktsmessig med kompetanseutvikling av ledelsen og de ansatte, på denne måten får ledelsen vist at de ansattes kompetanse har betydning for bedriften.

Kompetanseutvikling innebærer alle de programmer, kurs og tiltak organisasjonen utfører med hensikt å videreutvikle de ansattes kunnskaper, evner og ferdigheter.

For å få til en ordentlig og vellykket kompetanseutvikling, er det viktig at ledelsen tar utgangspunkt i hva som skjer under medarbeidersamtaler. Her kan ledelsen i samråd med de ansatte finne ut av deres styrker og svakheter, samt fremtidsmål.

Et godt lederskap innebærer ikke bare å styrke kunnskaper og forståelsen innad i bedriften, men også det faktum å styrke samholdet i bedriften, en god måte å gjøre dette på en å arrangere ulike sosiale tilsetninger årlig. På denne måten vil kjennskapen til hverandre innad i en bedrift/organisasjon styrkes, og dermed vil det være enklere å vise tillit til hverandre, samtidig som det vil opprettholde en positiv og hyggelig tone på arbeidsplassen.

Når man kjenner hverandre godt i en bedrift vil man vite hvem som kan hva, og i hvilken avdeling de ansatte arbeider under, på denne måten vil det bli enklere å delegere ut oppgaver og legge større ansvar på de ansatte.

Under god ledelse vil det dukke opp flere scenarier av maktgrunnlag<sup>3</sup>. Vi vil understreke at den riktige type makt skal være i besittelse av alle i en bedrift, men på forskjellige måter. Makt kan være vanskelig å definere, men vi mener at makt i en organisasjon skal være evnen til å få andre til å utføre handlinger som de eller ikke ville utført. (Martinsen, Øyvind. L. 2006) Det blir her snakk om autoritet som kan hjelpe/lede andre med arbeidsoppgavene de er pålagt i organisasjonen.

Det er viktig at ledelsen står frem som gode forbilder og viser at det er mulig for de ansatte å komme videre i bedriften. Et bra eksempel på dette er en organisasjonskart. Organisasjonskartet

---

<sup>3</sup> Belønningsmakt, tvangsmakt, legitim makt, referansemakt, ekspertmakt.

viser hvordan bedriften er satt opp og hvordan man kan klatre oppover i en bedrift. Den viser de ansatte i organisasjonen at det er mulig å nå målene man ønsker, det er ikke bare viktig for de ansatte å sette seg mål, men det er viktig for ledelsen å vite at de ansatte har visse mål innenfor bedriften/organisasjonen. På denne måten vil også de ansatte kunne skaffe seg en læringsmotivasjon, som vil være en indre psykologisk drivkraft til å skaffe seg mer kunnskap og ferdigheter innenfor bedriftens fire vegger. Dette vil også være med på å motivere de personene som per dags dato er umotiverte.

Gjennom en artikkel vi fant, skrevet av Shuck, Rocco og Albornoz, kommer til inn på et sentralt tema som vi har tatt opp igjennom hele oppgaven. De snakker om de ansattes engasjement, og skriver at dette har blitt definert som "den enkelte ansattes kognitive, emosjonelle og atferdsmessige tilstand rettet mot ønskede organisatoriske resultater". Noe vi mener står i stil til våre oppfatninger av folk der ute på arbeidslivet. Man høster, som man sår. Noe som også kan være med på å styre de ansattes engasjement og viljestyrke på arbeidsplassen, har dem et ønske om å engasjere seg på arbeidsplassen – så er ikke dette komplisert å få til. En sjef ønsker alltid at de ansatte viser engasjement ovenfor arbeidsplassen, som da igjen viser at den ansatte har en god forståelse for hvordan organisasjonen styres og har egne meninger på hvordan ulike ting bør gjøres innad i organisasjonen. På denne måten blir de ansatte mer med i organisasjons planer og utvikling, og skaper egne meninger utad, også blant de andre ansatte.

Et eksempel her er North Shore LIJ Health System som nylig investert 10 millionene til opplæring og utvikling og oppfordret ansatte til å fremme sin utdanning i håp om å øke engasjementet nivåer innenfor sin organisasjon.

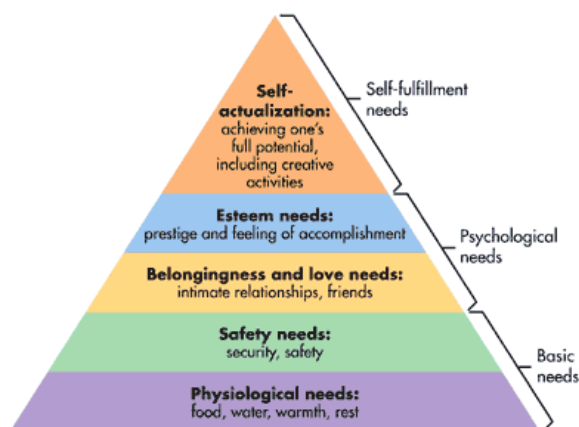
Som et resultat, meldte selskapet i løpet av et år en fortjeneste på 96 prosent, der pasienttilfredshet økte og som var en god driver til fortjenesten. Slike kommunikasjonsprogrammer bidra til å skape en positiv, ansvarlighetsdrevet arbeidsplassen som resulterer i økt produktivitet, fortjenestemarginer og nivåer av engasjement. I artikkelen kommer forskerne frem til at omsetningen økte betraktelig, dette grunnet et mer engasjement blant bedriftens ansatte.

Begrepet engasjement er en positiv psykologisk konstruksjon, men det er viktig å utforske hva engasjement er fra de ulike perspektivene som de ansatte innehar.

Dette gapet gjør en erfaring rikere: man må sette seg inn i hver enkelt arbeidstakers unik opplevelse av sitt engasjement. (M. Brad Shuck, Tonette S. Rocco og Carlos A. Albornoz. 2011.)

## 2.1.4 Egenskaper som oppstår av godt lederskap rettet mot de ansatte

Det er fryktelig viktig å ha motiverte medarbeidere, der ytelse og effektivitet er kodeord til en god samhandling i bedriften. Det å sette seg selv eller medarbeiderne en målsetting kan være til god hjelp med en motivert holdning.



Det har blitt gjort en rekke studier på de forskjellige målene, og man har kommet frem til at mål har en nytteverdi uansett nasjon eller kultur. For å kunne være med på å skape en ideell bedrift satt opp i mot egne meninger, er det viktig å sette sine egne mål eller få egne mål. Dette er på en individuell basis, der noen liker å bli fortalt hva de skal gjøre og andre liker å sette mål på egen hånd. Derfor er det også viktig at lederen kjenner sine medarbeidere, eller at daglig leder får dette ansvaret med å delegere ulike ansvarsområder og oppgaver for å nå sine målsettinger. Andre ting som kan hjelpe er en økonomisk kompensasjon for å nå mål. Dette er ikke alltid like heldig der det har blitt bevisst at individuell belønning kan gå utover samarbeid og hjelpsomhet ovenfor kollegaer, dessuten kan det ødelegge kunnskapsintensivt arbeid som er sammensatt, teambasert arbeid og hvor de ansatte arbeider i gjensidig avhengighet. (Brochs-Haukedal, William. 2010) Det er viktig å utvikle et informasjonssystem der de enkelte arbeidsoppgaver blir spesifisering og utfordringer til motivasjon, mens de samme betingelsene blir til hindringer ved vanskelige oppgaver. Dette er også individuelt, der en leder må ha ansvar for å kunne vite hva de ansatte trenger av utstyr for å nå sine mål på en hurtig og effektivt. Uavhengig av hva ledelsen hjelper den ansatte med, må man huske på tilbakemelding av resultatet og jobben som har blitt



gjort med henhold til å nå målet, der mottaker får reell nytte for hva som ble sagt – slik at dem eventuelt kan forbedre seg og sitt arbeid til neste gang, eventuelt ha muligheten til å forbedre arbeidet som har gjort.

Opp igjennom årene har det kommet frem mer enn en definisjon på ledelse. Det er et hav av meninger om hva ledelse er og hva det er bygget på, derav en vanskeligere forståelse av hva det egentlig er. Det er også helt umulig å sette seg ved en av disse, da ledelse blir en individuell evaluering med henhold til de som blir ledet. Her dukker det opp forskjeller hos den som blir ledet, som har satt seg egne krav og meninger om hva hun/han mener er et godt lederskap. Vi kan her vise til fem av definisjonene som har blitt skapt. Følgende eksempler er fra Rost (1991).

1. "The ability to impress the will of the leader on those led and induces obedience, respect, loyalty and cooperation."
2. "The art of inducing others to do what one wants them to do."
3. "A process of mutual stimulation which, by the successful interplay of relevant individual differences, controls human energy in the pursuit of a common cause."
4. "Leadership is the result of an ability to persuade or direct men, apart from the prestige or power that comes from office or other external circumstances."
5. "Leadership can be defined as the process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner."

## **2.1.5 Egenskaper som oppstår i en god, drevet organisasjon**

Korrekt etikk og god moral, som vi vil spesifisere i punkt 2.1.6.

En gjøremåte i en situasjon, kan slå feil i en annen situasjon og være svært forskjellig i de forskjellige sub- og organisasjonskulturene. Dette må man selv danne seg en mening om, og hvis man er en god leder og/eller medarbeider, skal ikke dette være en særdeles vanskelig situasjon der man kan definere et svaralternativ på hva som er riktig og hva som er galt.

Det har vært store studier når det kommer til organisasjonskultur, der man henviser til at god kultur kan være med på å hjelpe til med organisasjonens suksess. En riktig og god kultur kan også være med på å hjelpe bedriftens samarbeid internt. Jo sterkere og mer integrert organisasjonskulturen er, jo sterkere sosialiseringspotensial vil det være når det kommer til organisasjonens overordnede mål. Dette danner da et grunnlag for at medarbeiderne i en større grad føler de er mer verdsatt i organisasjonen/bedriften og at de dermed deler de samme verdiene, antakelsene og normer, som igjen fremmer en felles forståelse dere imellom. Dette igjen danner et felleskap som igjen knytter individet nærmere bedriften og som vil danne en sosial atmosfære som kan både virke angstreduserende og motiverende.

Alt dette er med på å skape en dypere forståelse innad i bedriften der medarbeideren føler seg knyttet til både firmanavn, kollegaer, sjefen og arbeidsoppgavene. Ved å slå alt dette sammen, vil ordet "trivsel" dukke opp igjen som en fellesnevner og en rød tråd i denne oppgaven.

For å kunne kalle en organisasjon ideell, må man trekke inn jobbtilfredshet. Her vil vi igjen trekke inn temaet trivsel som står sentralt i denne oppgaven når vi snakker om hva som er ideelt for de ulike bedriftene. Holdninger generelt er en psykisk tilstand som dannes over tid der man setter seg en mening om objekter, situasjoner og mennesker i omgivelsene våre. Vi vil her påpeke det faktum at positive holdninger hos de ansatte, vil være med på å skape trivsel på arbeidsplassen, noe som igjen kan smitte over på de andre ansatte.

Dypere forståelse innad i bedriften og få til å skape entusiasme ovenfor bedrift og ledelse er også med på å skape positive holdninger og en bedre sinnsstemning. Medarbeideren vil ta arbeidet sitt seriøst og vil gjøre arbeidsoppgavene som har blitt utdelt for å kunne bidra med noe godt til organisasjonen han/hun jobber for.

Man vet som regel hvilken arbeidsplass man kommer til med tanke på arbeidsoppgaver. Men man vet aldri noe om holdningene og positiviteten blant de andre ansatte på arbeidsplassen. Det er ikke svært attraktivt å tre inn i en stilling og bare etter noen dager, eller timer, få høre negativt sladder eller informasjon der du selv danner deg en negativ holdning som kanskje påvirker samholdet til ”den tilbakestående sjefen som ikke klarer en dritt” eller til ”kopimaskinen som aldri fungerer.” Uansett hvor provoserende eller inspirerende det kan være, må man alltid huske å tenke positivt, men det vil aldri være enkelt om det til en hver tid eksisterer negative holdninger rundt de ansatte. Kanskje sjefen hadde en engangshendelse der arbeidsoppgavene ikke ble delegert korrekt eller at kopimaskinen har blitt meldt inn og at bedriften venter på en reparasjonstjeneste. Og hvis man går over lengre tid der man mistrives i jobben, kanskje det er på tide å finne seg en ny en? Heller det enn å gå rundt og spre sitt egen negative syn som kan oppfostre dårlige holdninger hos andre. (Lotta Elstad. 2008)

Hvis en leder er med på å spre positivitet via sine holdninger, så vil dette helt klart være en faktor som vil hjelpe bedriften til å ivareta de ansatte, som igjen er med på å skape denne gode kjemien dem imellom. Og som nevnt ovenfor, en god sosial kjemi på arbeidsplassen vil være angstreduserende, der man vil se et mindre sykefravær enn på en stressende og negativ relatert arbeidsplass.

Så hvis man ivaretar de ansatte via en god og positiv kultur på arbeidsplassen vil man skape trivsel. Og som du sikkert har fått med deg til nå, er at trivsel skaper et fantastisk sterkt grunnlag til nesten alt av dilemmaer, der det da er mulig å overgå en hindring. Enten via hjelp fra en kollega eller at man selv har styrke nok til å kunne takle hindringen på grunn av entusiasme ovenfor arbeidsplassen. Konklusjonen er at man vil anstrenge seg når man opplever trivsel innad i organisasjonen, der man selv føler man står for en viktig del av en stor byggekloss.

Skjønt tjenesteklima og effektiv lederskap oppførsel har blitt funnet å ha en signifikant virkning på arbeidstakertjenestekvalitet, vil ikke dette ha den samme virkningen på de ansatte. Dette må man lære igjennom kompetanseutvikling der medarbeideren selv kan føle seg kompetent nok til å kunne utføre arbeidet på en tilfredsstillende måte, både for seg selv og bedriften. Noen eksempler på prestasjonstiltak lager rimelige avgjørelser for å kunne motiverer arbeidstakere, der det blir gitt retningslinjer til en bedre arbeidsdag. Selve organisasjonen og lederne må influere og oppmuntre oppførsel av arbeidstakerne ved å sette mål for deres frontlinjeunderordnet. De

bemyndiggjør, inspirerer, belønner og tjener som rollemodeller slik at deres frontlinjeunderordnet forstår hvordan det er å levere den beste tjenesten. Dette vil vi komme tilbake til. (Harry C. Hui, Warren Chiu, Philip Yu, Kevin Cheng og Herman Tse. 2007.) Men det viktigste av alt er at medarbeiderne må kunne prestere selv og levere en tjeneste som kommer fra dem selv. I tillegg til at de må kunne kjenne seg selv igjen i bedriften, med henhold til mål og visjon, er at de er en stor del av arbeidsgrunnet som igjen viser seg i en organisasjon. Alt må stemme overens med hverandre, der alle yter en effektiv og god arbeidsprestasjon for å danne en godt drevet organisasjon.

### **2.1.6 Etiske dilemma**

Uansett hvilken arbeidsplass man kommer til, består dem av etiske grunnregler som hvert individ selv tolker og deretter utfører handlinger. Alle har og må følge moralske prinsipper som styrer deres atferd for hva som er rett og galt i handlemåter og beslutninger. I en studie om etikk og oppførsel, dukket det opp en svarprosent på 50%, der det kom frem at dårlig ledelse var satt sammen med uetisk oppførsel. (Kaufmann, Kaufmann 2009.) Dette gjelder da bare ikke lover og regler etter den røde boka, men også indre normer, som dessverre er svært egendefinert til hver gjeldene medarbeider.

Forskjellsbehandling og diskriminering har dessverre vært et større problem i mange tiår. I Norge ble det i 1970 som resultat av et initiativ fra FN vedtatt straffebestemmelser rettet mot rasediskriminering og lignende. I 1981 ble disse utvidet til også å gjelde diskriminering, grunnet seksuell legning. Ordet brukes oftest for å betegne en usaklig eller urimelig forskjellsbehandling av andre individer, etniske grupper, nasjonaliteter, religiøse samfunn og lignende, ut fra følelsesmessige eller tradisjonelle holdninger. Dette gjenspeiles i begreper som f.eks. rasediskriminering, kjønnsdiskriminering. Dette betyr at slik diskriminering er ulovlig i Norge. Det er svært ugunstig å drive med forskjellsbehandling, selv om det er fryktelig lett for en å bli mer glad i et spesielt individ på grunn av bedre arbeidsevne, sosiale antenner, følelser generelt som oppstår når man også møter på likesinnede. Som en god leder eller en oppegående medarbeider skal man ro seg unna nesten-handlinger der man kan sette seg selv og andre i en bedre situasjon. De indre normene skal kunne styre dette basert på både IQ og kjønn, der man belønner etter organisasjonens regler og ikke sine egne. Disse indre normene faller mer naturlig

for en leder, der man vet at man står i hovedfokus og har et større ansvar i organisasjonen. Det er lettere for en medarbeider å kunne stå å snakke negativt ved vanddispenseren om en annen medarbeider, også fordi det potensielt er en større samhandling mellom disse.

Vi ønsker å dra med dette temaet videre i vår undersøkelse, hvor vi vil vri spørsmålet i retning om det eksisterer likestilling på respondentenes arbeidsplass eller ikke.

For å kunne kalle en organisasjon ideell, skal all mobbing utelukkes og forskjellsbehandling være ikke-eksisterende. Mobbing og trakassering kan være så mangt. Blant annet å bli utelukket fra det sosiale på og utenfor jobben, det og stadig bli oversett når arbeidsoppgaver utdeles, bli uriktig eller overdrevet beskyldt for dårlig arbeid, eller ertet og latterliggjort. Slike episoder er horribelt, men for å kalle det mobbing må det skje flere ganger og over en lengre tidsperiode. Arbeidsmiljøloven forbyr trakassering eller annen utilbørlig opptreden på arbeidsplassen. Den sier også en del om arbeidsgivers og arbeidstakers plikter for å ivareta et godt arbeidsmiljø, og verneombudets rolle. ( <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78225>. Dato: 04.03.12)

## **2.2 Organisasjonsstruktur**

Organisasjonsstrukturen i bedrifter er ulike fra bedrift til bedrift. Strukturen omhandler en oversikt over ulike aktiviteter, idevekslinger og forventninger, mellom ledelsen, de ansatte og kunder/klienter.

Struktur kan defineres som: «Et sett formelle arrangementer som skal fange opp og gi grunnlag for handling som dekker organisasjonens og omgivelsenes behov». (Bolman/Deal. 2009)

Alle organisasjoner trenger å følge en formell struktur for å få trygghet, forutsigbarhet og klarhet innad i organisasjonen. Da i alle ledd, alt fra ledelsen til de ansatte.

Dette er med på å sette plikter og skisser for hvordan de ulike arbeidsoppgavene innad i en organisasjon skal gjøres. Den formelle fordelingen av makt er med på å vise hvem som er i kommando til en hver tid, på denne måten slipper man å bruke unødvendig med tid på de ulike oppgavene i organisasjonen. En organisasjonsstruktur er viktig for at organisasjonen skal nå målene sine, strukturen gjør det mulig å samordne, styre og følge med på personene, avdelingene og gruppene i en organisasjon. (Bolman/Deal. 2009)

Det kan også være hensiktsmessig med organisasjonsstruktur, når det kommer til trivsel og samhold innad i bedriften, men selvfølgelig er det mye annet som også må være med for å skape

og ikke minst opprettholde trivselen. Strukturen er som sagt bare en form for veiledning, da både for ledelsen og medarbeiderne i de ulike bedriftene – og vi mener at det er vesentlig for alle bedrifter, uansett om den blir sett på som ideell eller ikke. Strukturen vil være et retningslinje for hvordan ulike ting skal foregå i organisasjonen/bedriften, og på denne måten kan den være med på å skape en mer samstemt arbeidsplass, som igjen vil være med på å skape en hyggeligere atmosfære, grunnet at de ansatte føler de vet hva som skal gjøres og hvordan dem skal gjøre det.

### **2.2.1 Forholdet mellom leder og ansatt**

Når det kommer til dette temaet om forholdet mellom ledelsen og de ansatte, vil det være vanskelig å følge en spesiell modell og mal når det finnes ikke noen ingen eksakt fasit. Det kan være vanskelig som sjef å plukke opp ulike signaler på arbeidsplassen om ikke medarbeidersamtaler og eventuelle undersøkelser gjort av utenforstående blir gjort årlig. Relasjoner og pålitelighet er ikke noe som kan skapes av andre, du må selv, som medarbeider eller leder få forholdet til å fungere.

Alle mennesker besitter sin egen personlighet og væremåte, så det blir vanskelig å konkretisere noen spesifikke gjøremål for å bedre forholdet innad på en bedrift om det ikke er bra nok per dags dato. Men noe som alle bedrifter kan og ikke minst bør gjøre, er å ha ulike tilsetninger som ikke er jobberelaterte, som da julebord, sommerfester etc. For å skape relasjoner som kan være med på å bygge opp et vennskapelig og mer pålitelig forhold. Dette er jo selvfølgelig noe som også kan være med på å påvirke forholdet når det kommer til jobben.

En undersøkelse gjort av Statistisk sentralbyrå, viser det seg av 1 av 3 har et dårlig forhold til sjefen. “Rundt regnet hver tredje yrkesaktive nordmann oppgir i den store Levekårsundersøkelsen (LKU) til Statistisk Sentralbyrå at forholdet mellom lederen og de ansatte på jobben er dårlig.”

Det er også mulig at man kan se forskjeller fra bedrifter som er egneide, i forhold til større organisasjoner som for eksempel H&M og Gresvig. Det kan være tilfellet at sjefer som eier og driver noe eget er mer opptatt av organisasjonens inntjening enn forholdet mellom de ansatte. Det vil på denne måten kanskje ikke bli brukt rikelig med midler på å forbedre de ansattes kompetanse og/eller vedlikehold av arbeidsrelasjoner, motivasjonsorienterte kurs.

En av tre arbeidstagere opplever at det er dårlig forhold mellom ansatte og ledelse på sin arbeidsplass.

Som nevnt ovenfor er hver tredje yrkesaktive nordmann misfornøyd og mener at forholdet mellom lederen og ansatte er dårlig, men det stopper ikke der. Levekårsundersøkelsen (LKU) som er gjort av Statistisk Sentralbyrå sier også at, en av ti sier at de ofte eller av og til har vært i ubehagelige konflikter med sine overordnede. Noe som er en pekepinn på at det absolutt er ting å ta tak i når det kommer til norske arbeidsplasser, for ubehagelige konflikter er noe som absolutt ikke bør skje på en arbeidsplass.

(<http://www.aftenposten.no/jobb/En-av-tre-har-drlig-forhold-til-sjefen-6681709.html>.

Dato: 31.10.2011)

### **2.2.2 Organisasjonskultur**

Kultur er ideer, verdier, regler og normer som et menneske overtar fra andre mennesker i et samfunn, og som det forsøker å bringe videre til mennesker som kommer etter, ofte i endret form. (Runar Framnes, Arve Pettersen. Hans Mathias Tjømmøe. 2006)

Innholdet i dette går ut på at medlemmene innenfor organisasjonen må følge ulike reglement som forventes av dem. Kulturen innad i bedriften, sier også noe om hvordan organisasjonen ser ut for utenforstående mennesker. Holdningene, regler og verdiene som skapes i en organisasjon er unik, og den er unik for bedriften fra år til år og eventuelt fra avdeling til avdeling innad i organisasjonen. Dette grunnet, ulike mennesker og ulike syn gir forskjellige verdier, ideer, normer etc.

Hensikten med organisasjonskulturen er å gjøre bedriften bedre i stand til å tilpasse seg omgivelsene og nå målene som er satt av og for organisasjonene. For de ansatte betyr kulturen at de vet hva de har å forholde seg til. Det skaper trygghet og forutsigbarhet, og det gir et stabilt miljø. Felles kultur gjør også at de ansatte identifiserer seg med organisasjonen, og at de føler seg hjemme der.

Kulturer er ikke det første man endrer på i en organisasjon, å fornye seg handler mer om å se nye løsninger og veier, ikke velte om på bedriftens syns- og standpunkter.

Vi håper at alle våre responderende bedrifter, innehar en grunnleggende organisasjonskultur,

som er med på å veilede de ansatte i samme retning, da gjennom en riktig opplæring via ideer, verdier, regler og normer. Dette er også noe vi kommer til å ta med videre i den postale spørreundersøkelsen, hvor vi kommer til å ta med et punkt som dekker om de ansatte og lederne mener det er god og grunnleggende opplæring innad i bedriften. Har den fått en god opplæring, vil det alltid blir tatt opp hvordan bedriften opererer til daglig, og dette innebærer selvfølgelig da også deres organisasjonskultur.



Kulturinnhold<sup>4</sup> og kulturuttrykk<sup>5</sup> symbolisert ved et isfjell.

(<http://merkur2.cappelendamm.no/c398085/merkurmodul/vis.html?tid=398093>. Dato: 12.11.2011)

Nyansatte må forholde seg til kulturen på den nye arbeidsplassen. For noen er det uproblematisk, mens for andre kan det oppstå problemer som gjør at det ikke er lett å tilpasse seg den nye kulturen. Det kan for eksempel være ulike politiske oppfatninger eller religioner, og slike ting kan fort skape problemer på arbeidsplassen – da eksempelvis via mobbing.

Vi kan si at en nyansatt har fire valg i forhold til organisasjonskulturen:

1. Han kan innordne seg.
2. Han kan forsøke å påvirke kulturen.
3. Han kan holde på sin egen kultur med fare for å bli mobbet eller isolert.
4. Han kan bryte ut av organisasjonen og finne seg en annen jobb.

Organisasjonskulturen er med på å hjelpe bedriften på rett vei når det gjelder å tilpasse omgivelsene og for å nå sine mål. Kulturen vil alltid være forskjellig avhengig av bedrift og

---

<sup>4</sup> er visse verdier og normer (regler) som gjelder, og som det forventes at medlemmene i organisasjonen følger. De kan være nedfelt i personalhåndbøker, årsberetninger eller eksistere i form av uskrevne tradisjoner som «sitter i veggene», og som kan ha overlevd i generasjoner.

<sup>5</sup> ytre kjennetegn som for eksempel språk, humor, kleskoder, belønningssystemer eller bygningens arkitektur eller innredning



bransje, beliggenhet og omgivelser. Kulturen kan godt bli sett på som bedriftens ståsted og medarbeidernes retningslinjer for hvordan de skal forholde seg til bedriften og andre ansatte. Dette skaper trygghet, samt et stabilt miljø innad i bedriften, og gjør det enklere for de ansatte å føle seg som en del av bedriften. Så hvordan kulturen er i de ulike bedriftene kan være det som vil gi de største forskjellene/utfallene når det kommer til å vår metode- og forskningsdel.

Gruppen har også bemerket seg en spørreundersøkelse gjort av Lunner kommune, som ligger i Oppland fylke. Hele 95 % er stolte av arbeidsplassen sin og vil anbefale andre å søke jobb på sin arbeidsplass. Undersøkelsen viser at medarbeiderne hos Lunner kommune gjennomgående er mer fornøyd med sin arbeidssituasjon enn ansatte i kommunesektoren generelt sett.

Denne kommunen er et steg i riktig retning når det kommer til det å være fornøyd med sin overordnede leder, her har det vært en økning på 10 % siden 2010.

(<http://www.lunner.kommune.no/ansatte-hos-lunner-kommune-trives-paa-jobben.5043137.html>)

Dato: 23. Mars 2012)

Og som vi ser i artikkelen under (2.2.1) kan vi se at en av tre arbeidstagere opplever at det er dårlig forhold mellom ansatte og ledelse på sin arbeidsplass. I forhold til undersøkelsen som har blitt tatt i Lunner, er dette et betraktelig dårlig resultat, og man ser hvor lett det er å finne ulikheter rundt omkring i Norge. Og de ulikhetene vi finner i disse to undersøkelsene, mener vi kan ha ulike opplæringsstrategier når det kommer til organisasjonskultur i samspill med strukturen bedriftene besitter.

Nå har vi sendt ut spørreskjemaer spredt rundt i Norge, samt at vi personlig har snakket med respondentene, ansikt til ansikt, og på denne måten gitt den vår fortrolighet med at ledelsen ikke vil kunne vite hva dem har besvart våre spørsmål med.

Vi mener det er mer hensiktsmessig å ikke kun gå til verks geografisk i Oslo, men ha et litt bredere omfang på utvalget av våre respondenter. Det er derfor vi har delt ut undersøkelser i Trondheim, Oslo, Hadeland og Tønsberg. Og på denne måten får et bredere spekter når det kommer til de ulike faktorene som spiller inn i vår postale spørreundersøkelse.

### **2.2.3 Personalpolitikk**

Personalpolitikk vil si retningslinjer for hvordan ledelsen planmessig skal arbeide med de menneskelige ressursene i en organisasjon for å nå sine ønsker og fastsatte mål.

Gruppen fant en artikkel skrevet av Thomas og Pachal (2010), hvor dem tar opp viktige temaer som vil være vesentlige når det kommer til personalpolitikk og forholdet mellom ledelsen og de ansatte. Dem tar opp vurdering av kompetanse, og mener det er viktig når det kommer til identifisering av de ønskede ferdigheter organisasjonen ønsker for sine ansatte og sine stillinger i organisasjonen. Thomas og Pachal mener videre at dette hjelper organisasjonene i vurderingen av gapet, mellom nåværende og ønsket situasjon. De mener også at dette senere vil være et hjelpemiddel/veileder for organisasjonen mot å nå ønsket situasjon, gjennom opplæring, utvikling eller gjennom de ansattes egeninnsats. Dette er jo noe vi også er meget relevant, og forsterker våre meninger når det kommer til tiltakene vi mener at de ulike bedriftene bør foreta seg.

De snakker videre om hvordan dette hjelper bedriftene/organisasjonene til hvordan dem skal utforme og utvikle mer presise vilkår og planlegge opplæringsaktiviteter, og som da ikke skaper misforståelser om hva som trengs og hva som er nødvendig dersom organisasjonen/bedriften vil oppnå ønsket sluttsituasjon.

### **Motivering**

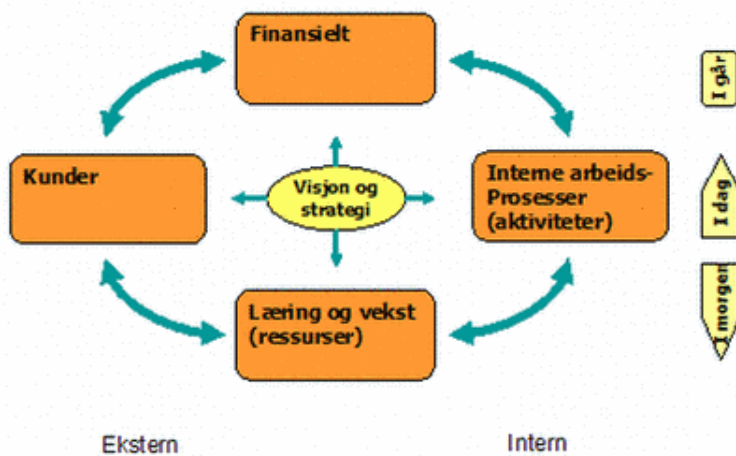
Her snakk om drivkreftene som får menneske i organisasjonen til å handle på en spesiell og ønsket måte innad i organisasjonen. Motivering kan være både positiv og negativ, det er derfor viktig at ledelsen i organisasjonen til en hver tid er innstilt på negative tilbakemeldinger. Mange av dagens organisasjoner kjører salgskonkurranser, som ikke er en gunstig motivasjonsfaktor for de som for eksempel bare har en deltidsstilling.

Frederic Hertzberg kaller forhold som er årsaker til trivsel på arbeidsplassen for motivasjonsfaktorer. Slike motivasjonsfaktorer kan blant annet være tilfredsstillelse ved å fullføre et arbeid, anerkjennelse av selve arbeidet og ansvar. Forhold som ikke utløser motivasjon, kaller han hygienefaktorer. Eksempler på slike forhold er bedriftens politikk, lederens egenskaper, arbeidsforhold og lønn.

Einar Thorsrud har formulert visse jobbkrav for trivsel og motivasjon, som senere er blitt tatt inn i arbeidsmiljøloven. Eksempler på planmessig motiveringsarbeid ut fra jobbkravene er; Målstyring, intern rekruttering, jobbtrygghet, jobbrotasjon, åremål i samme stilling, utvikling av egne etterfølger.

## Målstyring

Målstyring handler om å styre og veilede organisasjonen på veien mot å nå de målene som er satt. Lederen må her presisere sine mål for hva de ansatte skal oppnå i denne perioden, og senere da se om målene er oppnådd. Målene kan omhandle ulike ting innenfor salg og kundetilfredshet. Målene for ledelsen og medarbeiderne i vår oppgave, vil være å skape den ideelle bedriften dem kan være, da om de ikke per dags dato, ser på seg selv som en ideell bedrift. Grunnmodellen her tar hensyn både til fortid (finansielle tall), nåtid (interne prosesser) og framtid (læring og vekst). Modell tar også hensyn til de eksterne- og interne forholdene, men siden ikke kunderelasjoner ikke er nærliggende til vår oppgave, så det er ikke det noe vi fokuserer på. Figuren nedenfor viser grunnmodellen



- Finansielt perspektivet fokuserer på strategi for vekst, lønnsomhet og risiko sett fra eierens/lederens mål og ønsker. Hvor bra fortjeneste i bedriften er, og eventuelt hva som gjør av inntjeningen ligger på dette stadiet per dags dato. Viktig at ledelsen da ser på eventuelle forbedringspotensial og områder som vil være fornuftig å ta med seg videre. Det finansielle perspektivet er helt klart en stor motivasjonsfaktor for ledelsen og eventuelt de ansatte. Innunder det finansielle kan man også trekke inn hva de ansatte vil

tjene på eller kan bruke som motivasjon for dem ved at organisasjonens finansielle situasjon skal bedres.

- Interne arbeidsprosesser fokuserer på de strategiske valgene for forretningsprosessene som skaper fornøyde eiere, ansatte og kunder.

Det er de interne arbeidsprosessene, knyttet opp mot organisasjonskulturen som skaper samhold, tillit og kompetanse innenfor organisasjonen. Det er derfor viktig at ledelsen tar de rette valgene for seg selv og medarbeidere, slik at det videre skapes et godt samarbeidsgrunnlag før man når ut til organisasjonens kunder og kundegrupper.

En Ideell organisasjon må til en hver tid ha fokus på fornøyde medarbeidere, som føler at de får utnyttet sin kompetanse til rett tid og sted. Det er derfor viktig at alle ledd får være med i de ulike prosessene som skjer internt i organisasjonen, på denne måten vil alle føle at de ansatte drar i samme retning og de vil kunne komme med egne formeninger om hvilke endringer som bør gjøres internt i organisasjonen for å skape fornøyde medarbeidere.

Medarbeiderundersøkelser kan gi positive effekter når det kommer til virksomheten og de ansatte. Virksomheten vil kunne bruke undersøkelsen som et verktøy, som kan bidra til bedre trivsel, motivasjon og engasjement. Samt reduksjon av sykefravær og ulike helseproblemer. (<http://www.stami.no/medarbeiderundersokelser1>. Dato: 15.03.12)

Medarbeiderundersøkelser er kartlegging av de ansattes oppfatninger om deres arbeidsplass. Tidligere hard et vært vanlig å måle kundetilfredsheten innenfor ulike organisasjoner og bransjer, men nå til dags ønsker flere å forbedre arbeidsforholdene innad i organisasjonen for å beholde kvalifisert arbeidskraft. Det er derfor viktig at ledelsen i organisasjonen har fokus på interessante arbeidsforhold, at medarbeiderne trives og at helsen og arbeidsevnen opprettholdes.

### **Intern rekruttering**

Intern rekruttering omhandler det faktum at man benytter seg av egne medarbeidere når dem skal fornye sine "høyere" stillingsbeskrivelser innad i bedriften/organisasjonen. Dette mener vi er en motivasjonsfaktor, og bør stå sterkt i enhver bedrift som ønsker å videreutvikle sine eksisterende medarbeidere, mot deres egne drømmer og mål, samt beholde dem innad i bedriften. Dette vil

også være med på å skape den ideelle bedriften, grunnet stabilitet i bedriften samt at ledelsen viser at de stoler på de ansattes kompetansenivå og arbeidsmetoder. Dette vil skape en arbeidslyst på arbeidsplassen, som er med på å skape konkurranse på arbeidsplassen, noe som absolutt ikke er noe negativt utfall. Gruppen mener det er positivt med utfordringer i hverdagen, og konkurranse på arbeidsplassen vil bare være positivt med tanke på utviklingspotensialet, og på måten de ansatte vil møte et eventuelt kompetanseutviklingsprogram hos bedriften.

### **Jobbtrygghet**

Nødvendigjør et langsiktig perspektiv på kompetanseutvikling, gir en trygghet for de ansatte som ønsker å beholde arbeidsplassen sin om at hvis dem ønsker å bli i bedriften kan ledelsen geleide dem rett kompetanse og på denne måten skape rett utvikling for hver enkelt av de ansatte. Når de ansatte innehar bra kompetanse, og kompetansenivået dem kontinuerlig oppdateres, vil det være med på å skape en jobbtrygghet blant de ansatte, slik at dem vet at de ikke trenger å tenke på utskiftninger innad på arbeidsplassen.

### **Jobbrotasjon**

Stimulere ansatte til å utvikle bred kompetanse og føre til toleranse for andre enheters arbeidssituasjon og problemer. Om bedriftene benytter seg av jobbrotasjon på arbeidsplassen, vil de ansatte få en bredere kompetanse innad på arbeidsplassen, og på denne måten innehar dem en bedre forståelse av hvordan organisasjonen er bygd opp.

Jobbrotasjon gjør det også mer spennende på arbeidsplassen, og kan være med på å skape en viss mestringsfølelse blant de ansatte, og vil hjelpe bedriften om det vil komme uforutsette sykdommer, fødselspermisjoner etc.

### **Åremål i samme stilling**

Forebygger at de ansatte innenfor ulike bedrifter stivner i samme jobb og ikke bidrar til nytenkning, forebygger utvikling av "jobbeierskap". Dette er en måte bedrifter kan gi de ansatte en mulighet til å være mer delaktig i hva som foregår i bedriften. Dette vil gi dem er gratis kunnskap, som igjen vil skape en nytteeffekt for hele organisasjonen/bedriften. Om en bedrift benytter seg av denne type strategi, vil det gi dem en konkurransefordel, grunnet ulike synspunkt og holdninger som kan gi dem en fordel på markedet.

### **Utvikling av egne etterfølger**

Ledere stimuleres til og bedømmes for å utvikle sine underordnedes kompetanse, og straffes for å unnlate å gjøre det. Det vil si at lederne gir medarbeiderne innsikt i hvordan ting gjøres på arbeidsplassen, hva som er nødvendig for å få bedriften til å gå rundt. Dette er særskilt viktig om lederen skal fratrukke sin stilling, og den skal overføres til en annen ansatt i bedriften. På denne måten vil man ikke kunne se store forandringer innad i bedriften, når det skjer et lederbytte. Dette skaper en stabil holdning innad i organisasjonen, slik at også medarbeiderne føler seg tryggere på en eventuell lederutskiftning.

Videre ønsker gruppen å ta opp det sentrale temaet, strategisk LMR, som er strategisk ledelse av menneskelige ressurser blir oftere å se i bedrifter som har fokus på fornøyde medarbeidere. Dette er organisasjonens samlede arbeid med å planlegge, anskaffe, utvikle, belønne og anvende menneskelige ressurser for fremme sine overordnede mål.

Virksomhetens mål med dette kan være finansielle, bygninger og utstyr, informasjon, renommè på markedet, og ikke minst menneskelige ressurser i form av kompetanse og innsatsvilje hos de ansatte. (Odd Nordhaug. 2002)

Det er de ulike mennesker menneskene i en bedriften som utgjør bedriftens kompetanse og relevanse og det er derfor man ofte kan påstå at de ansatte er uerstattelige. På denne måten er det viktig at ledelsen har fokus på de menneskelige ressursene som er i bedriften, og ønske om å videreutvikle de ansatte som allerede har sin plass hos organisasjonen. Kompetanseutvikling av nye og eksisterende medarbeidere kommer vi tilbake til under punkt, 2.2.4 Kompetanseutvikling.

Læring og vekst perspektivet fokuserer på strategiske valg som skaper rom for organisasjonsendring, innovasjon og vekst.

Som Kjell Inge Røkke engang sa; ”Noen sier at det ikke er så store muligheter lenger, jeg er helt uenig. Det er alltid muligheter, det er alltid løsninger, hvis du bare vil hardt nok.”. Slik er det også i en bedrift, selv om ledelsen kanskje mener og tror at alt er perfekt, så kan det hende at det skjuler seg noe annet bak organisasjonens ansikt utad.

Kompetanseutvikling er et meget godt likt tiltak, som kan fungere fra om det finnes støtte og et behov blant de ansatte og ledelsen. Når det kommer til læring er dette noe du må ønske selv, ingen kan presse inn uønsket kunnskap – så det er nødt til å være en god kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte, på da hva som er nødvendig og ikke. Selvfølgelig kan man si at læring i seg selv er en motivasjonsfaktor, i det minste bør det være det, og det er derfor i denne sammenheng viktig at ledelsen i samråd med de ansatte finner ut av behov og formål. ”Man lærer så lenge man lever” – er et gammel og kjært ordtak som ofte er i bruk, men dette mener vi også at man vokser med sin kunnskap, en kunnskapsrik person besitter klokere svar og meninger, og kan på den måten være med på å fremme organisasjonen

## **2.2.4 Kompetanseutvikling**

Kompetanse kan defineres som summen av en persons kunnskaper og ferdigheter.

Kompetanseutvikling går ut på å utvikle eller videreutvikle kunnskaper og ferdigheter hos de menneskelige ressursene som finnes i organisasjonen. Om det er ønske om kurs og opplæring innunder økt fagforståelse, eventuelt annen kompetanseutvikling, er noe alle bedrifter bør ha kunnskap om. Denne kunnskapen kan ledelsen enkelt skaffe seg via medarbeidersamtaler, eventuelt via avdelingslederne i organisasjonen.

En ideell bedrift mener vi bør ha fokus på riktig opplæring av de ansatte, og hele tiden opprettholde deres kunnskap – slik at organisasjonen fremstår på en best mulig måte ovenfor kundene. En ideell bedrift må selvfølgelig ha tiltro til sine ansatte, og på denne måten vet de at den ansatte til en hver tid innehar kompetansen og ferdighetene som organisasjonen krever og ønsker.

Kompetanseutvikling:

1. Få oversikt over og analysere organisasjonens nåværende kompetanse

Viktig å sette opp et kompetansekart, som viser organisasjonens kompetanseomfang da i alle de ulike avdelingene. Dette er noe som må anskaffes ved hjelp av avdelingsledere eller ved medarbeidersamtaler.

Medarbeidersamtalene skal fungere som en slags plattform for å gi og ta tilbakemeldinger, og kan brukes som en motivasjonsfaktor for å nå de målene som er ønsket.

## 2. Kunne forutsi hva slags kompetanse organisasjonen trenger

Dette er også noe som ledelsen må finne ut av via medarbeidersamtalene, samt grundige undersøkelser blant de ansatte om deres ønsker og meninger om hva som er nødvendig for å få rett type kompetanse innad i organisasjonen for å få gjennomført de ulike arbeidsoppgavene som kreves på en best mulig måte.

Gruppen mener forutsigbarhet er nøkkelen til en moderne sjef, dette grunnet at det i en hektisk hverdag ikke alltid er tid til lengre spørreundersøkelser og lignende. Men om ledelsen innehar nødvendig kunnskapen og kjennskap til sine medarbeidere, og på denne måte vet hvilke kompetanse de ulike besitter, kan faktisk organisasjonen og ledelsen ville forutsi hvilke kompetanse som mangler og hvem som bør utføre de ulike oppgavene.

## 3. Bygge fleksibilitet når det gjelder kunnskaper og ferdigheter hos de ansatte

Jobbutvidelse og jobbrotasjon er noe som vil hjelpe en organisasjon på veien mot å øke fleksibiliteten deres innad. Jobbrotasjon vil si å la arbeidsoppgavene gå på omgang, altså at det eksisterer en rotasjon på arbeidsplassen, slik at de skifter på å utføre de ulike oppgavene i organisasjonen. Utfordringen når det gjelder jobbrotasjon, er jo opplæringsprosessen, man må lære å mestre ulike arbeidsoppgaver innad i organisasjonen. På denne måten vil de ansatte føle at arbeidsplassen blir mindre ensformig, og den ansatte får et bredere kunnskap om bedriftens ulike arbeidsoppgaver, samt et mer helhetlig bilde av virksomheten. Ledelsen vil også enklere kunne rotere om på staben ved sykdom, permisjoner og lignende, så en vinn-vinn situasjon.

(<http://merkur2.cappelendamm.no/c398087/merkurmodul/vis.html?tid=398095>. Dato: 01.10.2011)

Den ansatte blir gitt flere oppgaver på samme nivå for å få større variasjon, og mindre ensformighet i arbeidet. De vil på denne måten få et innblikk i hva de andre i organisasjonen jobber med. Som da også vil være en motivasjonsfaktor innenfor samhold og trivsel, i og med at du får bredere tillit, vennskap og kunnskap om dine medarbeidere, og selv en bedre og bredere kompetanse på arbeidsplassen.



#### 4. Resultatene av dette må kunne omsettes i praktisk handling

Det er da viktig at resultatene man kommer frem til via den postale spørreundersøkelsen og eventuelle medarbeidersamtaler. Slik at man finner ut om de ansatte ønsker kompetanseutvikling, og eventuelt hva som bør gjøres og kreves av ledelsen. Ledelsen må her ta medarbeiderne på alvor, og om dem ønsker bredere kompetanse på sitt fagfelt, er dette noe ledelsen bør støtte opp under. Om det blir tilfelle, er det viktig at ledelsen i samarbeid med dem ansatte setter opp en handlingsplan på en 6 måneders periode, hvor dem finner ut av hva som må gjøres, hvem som skal hjelpe dem på veien og ulike tidspunkt det vil være hensiktsmessig å gjøre det på, slik at det passer for alle innenfor bedriften.

Det er her viktig at bedriften ser på kompetanseutvikling som motivasjon, en motivasjonsfaktor som er med på å veilede medarbeiderne mot ønsket kompetanse og oppnåelse. Utviklingen er med på å styrke CV og referanser som medarbeiderne kan ta med seg videre til en eventuelt ny arbeidsplass, så på denne måten har de absolutt ikke noe å tape på det. Det går også an å lage en liten konkurranse for å motivere de ansatte til å se på løsninger som bør utvikles innenfor bedriftens eksisterende kompetanse, og eventuelt premiere de beste ideene med en hyttetur, sykkel, hotellferie etc.

Om de ansatte og ledelsen står samlet om at organisasjonen innehar rett kompetanse, er noe vi ønsker å se nærmere på ved hjelp av vår samfunnsvitenskapelige metode, som da innebærer en omfattende spørreundersøkelse.

(<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2994/1/Hva-er-struktur-og-hvorfor-trenger-vi-en-organisasjonsstruktur/Viktige-definisjoner-og-betraktninger-om-organisasjonsstrukturens-formal.html>. Dato: 03.01.2012)

### **2.2.5 Belønnings- og avansementssystemer**

Belønningssystemer skal være med på å motivere de ansatte mot å nå de målene som er satt, da gjennom å bli mer markedsorienterte og kundebevisste.

Belønningssystemet skal da være med på å hedre innsatsen til de ansatte som har fortjent det, da via eksempelvis gavekort, påskjønnelse, lån av bedriftshytte etc.

I enkelte organisasjoner kåres årets servicemedarbeider, det synliggjør at organisasjonen verdsetter god kundeservice.

Dyktige kundebehandlere bør fortrinnsvis forfremmes til stillinger innenfor sitt kompetanseområde og ikke til stillinger der de ikke lenger kan bruke denne kompetansen. Dette er også en belønningsstruktur som vil gi mest trivsel innenfor ordinære arbeidsplasser, hvor det ikke er snakk om en krevende utdannelsesbakgrunn.

## **2.0 Metode**

”Metode er læren om de verktøy som kan benyttes for å samle inn informasjon”

Når man skal løse problemstillinger innenfor vårt problemområde benytter man seg av forskningsmetode for å få bukt med problemet. Det er spesielt viktig at vi da har satt oss inn i alt av teori og informasjon angående området hvor man kan på grunnleggende basisinformasjon velge den tilnærmingen som er mest hensiktsmessig i forhold til problemstillingen for å få løst.

Vi har her valgt kvantitativ metode med grunnlag for at man skal kunne finne sammenhengen mellom årsak og virkning. Her må man ta tak i spørreskjemaer som et hjelpemiddel der man får svar fra respondentene slik at man kan gjøre statistiske generaliseringer. Det vi da sitter igjen med er svar som vil kartlegge omfanget vi vil se nærmere på. Dessuten ville vi inn i flere bedrifter der vi ville nå så mange som mulig og dekke et større området enn det man får gjort med kvalitative undersøkelser. Dette er noe vi mener passer både problemstillingen og den generelle oppgaven.

Ved kvantitative studier er hovedprinsippet nøyaktighet der opplegget så å si er fastlagt før datainnsamlingen begynner. Forskeren har på forhånd bestemt hvilke utvalgte aspekter ved

kildene som skal undersøkes. Vi har hatt et stort fokus på å behandle respondentene mest mulig likt der alle har hatt de samme spørsmålene å svare på. Vi har også vært veldig forsiktig med å gjøre spørsmålene lett å forstå, da resultatet av det motsatte vil ødelegge data.

### **3.1 Forskningsdesign**

Gruppen har valgt å bruke et case-design der man avgrenser et fokus på det spesielle caset og ender opp med en best mulig beskrivelse av den reelle situasjonen. Caseundersøkelser går ut på å samle inn mest mulig data for å avgrense et fenomen. Vi har et enkelt casedesign med et avgrenset fokus som innebærer at vi vil konsentrere oss om ledere og medarbeidere og hvor de står ovenfor hverandre. Vår inngående beskrivelse vil være at vi har valgt å stille spørsmål om arbeidsplassen der de er i nåværende øyeblikk.

Vi vil gjerne kartlegge utbredelsen av forholdet mellom ansatte og ledere i en organisasjon, der vi tar for oss et overflatisk spørsmål uten konkrete detaljer videre enn akkurat det vi spør om. Forskningsoppgaven vil bli gjennomført med casedesign, da vi ønsker å samle så mye informasjon som mulig om hva arbeidere ønsker og hvordan man samhandler med hverandre innad i bedriften ut ifra hva de ønsker. Derav blir det et enkelt-case-design med flere analyseenheter med en kvantitativ innsamlingsmetode, siden vi har det samme spørsmålet til flere avdelinger i bedriftene vi kommer over. I størst mulig grad ønsker vi å komme i kontakt med så mange som mulig, inntil vi når metningspunktet der vi har endt opp med 20 lederintervjuer og 48 medarbeiderintervjuer. Gruppen har valgt å foreta et deskriptivt design grunnet at vi som analytikere har en grunnleggende forståelse av problemområdet. De postale spørreskjemaene som gruppen har benyttet har vært vårt instrument for å samle inn informasjon slik kommunikasjonen mellom intervjuerne og respondentene har blitt standardisert. Alle respondentene har blitt stilt de samme spørsmålene i den samme rekkefølgen og har på denne måten fått de samme svarmulighetene med unntak av utdypende spørsmål. Disse spørreteknikkene som da har blitt brukt, som er 'Er det noe annet du ønsker å tilføye?', vil ofte innebære at de ulike respondentene får ulik stimuli.

### 3.1.1 Idé

Vi har ofte konkludert med spørsmål som; Hvorfor skapes det konflikter? Hvor er ledelsen? Hva ønsker de ansatte? Derfor vil gruppen gå dypere inn i disse spørsmålene for å kunne finne ut av hva en bedrift må bestå av for å kunne legge til grunn en så å si problemløs bedrift.

Bakgrunnen for at vi valgte akkurat dette er vel mer fordi begge har vært i arbeidslivet en god stund, men aldri som ferdig utdannede. Til våren er vi begge ferdige med skolegangen, og studentlivet vil være over. Vi vil se nærmere på hvor mange som trives i jobben sin med tanke på lederen og det generelle arbeidsmiljøet. Vi håper på litt forskjellige svar, men mest av alt hadde det vært best å se en egenkjærlighet for arbeidsplassen sin og kollegaer, der vi får som svar at alt er som forventet uten noen større problemer enn at kaffemaskinen trenger en rens.

### 3.1.2 Problemstilling

Vår problemstilling lyder som følger:

**”Hva innebærer en ideell organisasjon for ledelsen og de ansatte?”**

Hypotesene for at vi ikke driver vekk fra hovedspørsmålet:

H1: Nåværende situasjon kontra ønsket tilværelse?

H2: Hvordan er ledelsens ønsker i forhold til de ansattes ønsker?

H3: Hva er det som gjør en arbeidsplass så ideell?

H4: Hva har blitt gjort for å få det ideelt/uønsket?

### 3.1.3 Formål

Formålet med prosjektet er å gi ledelsen et innblikk i de ansattes hverdag og deres synspunkter, ikke bare på samholdet i bedriften – men også gapet og forståelsen mellom ledelsen og de ansatte når det gjelder bedriften i sin helhet.

Ønsket med dette er å finne ut om de ansatte i en bedrift besitter de samme ønskene som ledelsen gjør, samt å finne ut om de ulike partene er klar over hverandres dilemmaer.

Vi håper dette kan være med på å endre lederens syn på ansatte generelt og med det ønsker vi å se gapet, eventuelt samspeillet mellom ledelsen og de ansatte, der vi kan utforme konkrete utopier.

## **3.2 Utvalgsprosedyre**

Gruppen har funnet ut at vi må sette sammen et utvalg som er representativ med henhold til yrkesstilling, her leder og medarbeider.

Vi har besluttet oss for å velge ut personer fra en målgruppe for å kunne samle de nødvendige dataene. Dette kalles strategisk utvelging der vi spør de enkelte om de har lyst til å delta på denne spørreundersøkelsen siden dette er mest hensiktsmessig for å få de svarene vi vil ha fra bestemte personer.

### **3.2.1 Utvalgsstørrelse**

Siden man alltid må ta i betraktning at bortfall vil forekomme av bruttoutvalget, er det hensiktsmessig å ta med dette i beregning. Vi vil prøve å oppnå en høyest mulig svarprosent, der vi har kommet frem til at dette er svar fra 70-80 % av nettoutvalget, selv om sannsynligheten er 50-60%. Siden sistnevnte kan være et problem når man skal generalisere resultatene, vil vi bruke lang tid på å forklare bruttoutvalget om hvor viktig denne undersøkelsen er. Vi har tenkt oss frem til at det muligens største problemet vil være at respondenten ikke føler at han/hun har tid og at det er derfor det blir bortfall. Vi vil gi respondenten tid, i den grad det er mulig, for å kunne svare på noen enkle spørsmål. Siden temaet på undersøkelsen vil være aktuelt for hver enkelt, vil dette være med på å øke sannsynligheten for svar. Med dette vil vi rekruttere 20 ledere og cirka 50 medarbeidere.

### **3.2.2 Rekruttering**

Siden vi har gått ut ifra en kvantitativ undersøkelse, vil vi benytte oss av både medlems- og kunderegistre og personlig rekruttering. Dette vil medføre et grundig utvalg, der vi kan være sikre på om vi har kommet til målgruppen for denne undersøkelsen. Siden vi vil ha respondenter fra hele Norge vil vi nok ta i bruk medlemsregistre, da reisekostnadene ikke vil gi samsvar med gruppens studentøkonomi. Vi vil også være oppmerksomme på tidsbruken. Vi vil sende ut spørreskjemaet der vi vet at respondenten får god nok tid, men ikke så god tid at personen glemmer å svare. Vi vil også følge opp hvis ikke svar, da vi høflig vil sende en påminnelse om svar.

### 3.2.3 Datainnsamling

Det var viktig for oss at vi relativt tidlig i prosessen av vår kommunikasjonsform på hvordan spørreskjemaene våre skulle utformes. Og vi fant ut at det ble lettere for respondentene å vurdere en serie med spørsmål i samme kategori innenfor postale spørreskjemaer. Siden det var snakk om en stor mengde spørreskjemaer som skulle ut til våre respondenter, fant vi raskt ut at ved hjelp av postale spørreskjemaer var fordelene som: lave kostnader, gjennomtenkte svar og det er lettere å besvare "følsomme" spørsmål der relativt kompliserte spørsmåls- og svar skalaer kan benyttes. Det oppsto underveis enkelte problemer som gjorde det relativt tidskrevende på grunn av puring etter ønsket respondering var nødvendig.

Gruppen sendte ut postale spørreskjemaer til 22 ulike bedrifter, der 20 besvarte. Dette gir oss en svarprosent på over 90%, som tilsier en meget god respons.

Om du ønsker å se på vår postale spørreundersøkelse, kan du se dem under (Vedlegg I). På denne måten vil du få et bedre innblikk i hva vi har valgt å ta med videre av de ulike spørsmålene. For det var ikke alle spørsmålene som videre ble sett på som relevante for vår undersøkelse, og disse ble da ikke tatt med videre inn i dataanalysen som kommer under.

### 3.2.4 Dataanalyse

De sekundære dataen som ble fremskaffet via våre postale spørreskjemaer var velegnet for analyse ved hjelp av ulike analyseteknikker. Formålet for datainnsamlingen var å kunne se en forskjell, eventuelt en samhandling mellom leder og medarbeider når det kommer til hva en ideell bedrift innebærer. Vi skal nå se på resultatene som utartet seg etter besvarelsene vi satt igjen med.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	6	11,8	12,8	12,8
	5,00	16	31,4	34,0	46,8
	Svært viktig	25	49,0	53,2	100,0
	Total	47	92,2	100,0	
Missing	System	4	7,8		
Total		51	100,0		

På denne modellen kan man se hvor viktig medarbeiderne mener det er meg gode ledere, og vi kan se at det ikke er noen av våre 47 respondenter innenfor medarbeiderne som mener at en god leder er irrelevant for en bedrift. På den nesten modellen vi skal vise, kommer tallene og utfallene medarbeiderne mener er tilfellet innenfor sine bedrifter.

**Dyktig leder**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	3,9	4,3	4,3
	3,00	11	21,6	23,4	27,7
	4,00	16	31,4	34,0	61,7
	5,00	11	21,6	23,4	85,1
	Helt riktig	7	13,7	14,9	100,0
Total		47	92,2	100,0	
Missing	System	4	7,8		
Total		51	100,0		

Her kan vi se at gapet mellom ”ønsket situasjon” og viktigheten for en god leder er stort, kontra hva som er tilfellet innenfor de ulike bedriftene som har vært med i vår postale spørreundersøkelse. Vi kan også se at 2 av respondentene er ganske så misfornøyde med deres ledere og dette er noe disse bedriftene bør ta tak i. Vi vet ikke om dette kan dreie seg om en bedrift, eller om det er respondenter ifra to ulike bedriften som har besvart dette, siden vi har levert 3-4 undersøkelser i hver bedrift, hvor en undersøkelse var til lederen og resten til medarbeiderne. Ligger bedriftene på under 3 på vår skala, vil dette generelt ikke være veldig positivt. Så det vil si at 13 av våre respondenter ikke er veldig positivt innstilt eller fornøyd når det kommer til deres sjef.

Nedenfor skal vi se hva lederne i bedriften har besvart på akkurat det samme spørsmålet som medarbeiderne har besvart ovenfor.

### En dyktig leder

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	2	10,0	10,0	10,0
	5,00	8	40,0	40,0	50,0
	Svært viktig	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Her kan vi se at utfallet mellom hva lederne og medarbeidere har svart på hvor viktig det er med en god ledelse er ganske lik. Mesteparten av respondentene har svart at dette er svært viktig, eller viktig. Og heller ikke her, er svarene dårligere enn 4, som da er et helt greit resultat. Svaret for hva lederne mener om deres egne prestasjoner i hverdagen og som sjef generelt, ser vi i modellen rett under.

### Dyktig leder

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	2	10,0	10,0	10,0
	5,00	9	45,0	45,0	55,0
	Helt riktig	6	30,0	30,0	85,0
	Vet ikke	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Her ser vi at 3 av respondentene er ydmyke og ikke tør å bedømme sine egne prestasjoner, mens ingen av dem mener de gjør en dårlig jobb som ledere. Man ser at 75% av respondentene mener de er over gjennomsnittet fornøyd med egne lederegenskaper, hvor medarbeidernes prosentandel her ligger på 35,3%. Dette viser et stort gap mellom hva lederne selv mener er tilfellet, kontra hva medarbeiderne mener.



Nedenfor vil vi se respondentenes svar på hvor viktig de mener det er med gode kollegaer, opp imot det å trives på arbeidsplassen.

**Gode kollegaer**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	1	2,0	2,1	2,1
	5,00	17	33,3	36,2	38,3
	Svært viktig	29	56,9	61,7	100,0
	Total	47	92,2	100,0	
Missing	System	4	7,8		
Total		51	100,0		

Her kan vi se at 90,2% av respondentene mener viktighetsskalaen er fra 5-6! Og denne prosentandelen ville selvfølgelig ha vært høyere om man ikke hadde hatt med de blanke/ubesvarte spørreskjemaene. Hva medarbeiderne mener er tilfellet i bedriften kommer frem i modellen under.

**Gode kollegaer**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	8	15,7	17,0	17,0
	3,00	11	21,6	23,4	40,4
	4,00	13	25,5	27,7	68,1
	5,00	10	19,6	21,3	89,4
	Helt riktig	5	9,8	10,6	100,0
	Total	47	92,2	100,0	
Missing	System	4	7,8		
Total		51	100,0		

Her viser respondentene via deres besvarelser at nåsituasjonen er et stykke ifra ønsket situasjon. Hvor man vi kan se at kun 29,4% av respondentene mener riktighetsskalaen ligger mellom 5-6, som da vil si at gaper mellom ønsket situasjon, kontra nåværende situasjon er 60,8% i variasjon, på dette punktet. Dette gjelder da kun de som har besvart at de er svært fornøyd, som i denne undersøkelse var svaralternativ 6, eller de som besvarte svaralternativ 5. Og vi kan også se at hele 15,7% er minimalt fornøyd med sine medarbeidere på nåværende

arbeidsplass, noe som overhodet ikke er positivt med henhold til trivsel og samhold på arbeidsplassen.

Nesten vi skal se på er hva ledelsen mener om sine medarbeidere, og om det finnes noe gap mellom ønsket situasjon, kontra nåværende situasjon.

**Gode kollegaer**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	10,0	10,0	10,0
	4,00	2	10,0	10,0	20,0
	5,00	10	50,0	50,0	70,0
	Svært viktig	6	30,0	30,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

Ovenfor kan vi se at 80% av tallene ledelsen av besvart spørreskjemaene med, viser at dem ligger imellom 5 og 6, og mener at gode kollegaer er viktig når det kommer til å skape relasjoner både innad i bedriften og utad mot kundene. Dette bygger da opp om noe vi skal ta for oss siden, som omhandler hva ledelsen og medarbeiderne mener om kompetansenivået i bedriften.

Nedenfor skal vi se på modellen som viser hva ledelsen mener er tilfellet innad i bedriften, og om de er fornøyd med sine kollegaer, og om det eksisterer et gap imellom ønsket situasjon kontra nåværende situasjon.

**Gode kollegaer**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	6	30,0	30,0	30,0
	5,00	7	35,0	35,0	65,0
	Helt riktig	7	35,0	35,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

Vi kan her se at gapet ikke er betraktelig stort mellom hva ledelsen mener bør være tilfellet i en bedrift, og hva de mener faktisk er tilfellet innenfor sin eksisterende bedrift. Vi kan se at ingen av lederne har svart at sine kollegaer er dårligere enn 4 på svarskaalen, som er et bevis på at de ikke er missfornøyd med sine ansatte.

Alt i alt, kan vi her se at det er et stort gap mellom hva ledelsen og de ansatte mener om punktet ”gode kollegaer”. Vi kan se at Ledelsen er mer fornøyd med sine ansatte, enn hva medarbeiderne er og dette vil vi drøfte videre i punkt, 4.2 Gode kollegaer.

Nå skal vi hoppe videre til noen svar fra de ulike respondentene som vi mener har fått noen spennende utfall og som på en måte kan skape problemer for de ulike bedriftene, om det ikke snarest blir gjort ulike tiltak. Her skal vi se på forskjellen mellom besvarelsene til ledelsen og medarbeiderne når det kommer til om alle de ansatte innehar god, faglig kompetanse.

**Alle ansatte har god, faglig kompetanse**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	2	3,9	4,3	4,3
	2,00	18	35,3	38,3	42,6
	3,00	19	37,3	40,4	83,0
	4,00	8	15,7	17,0	100,0
	Total	47	92,2	100,0	
Missing	System	4	7,8		
Total		51	100,0		

Her kan vi se at hele 39,2% av medarbeiderne har besvart at dem absolutt ikke er fornøyd med kompetansenivået blant de ansatte. Og siden vi mener at nivå 3 på besvarelsen heller ikke er noe positivt svar er vi oppe i hele 76,5%.

Dette er noe vi absolutt kommer tilbake til og som må drøftes under punktet drøfting og analyse.

**Alle ansatte har god, faglig kompetanse**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	1	5,0	5,0	5,0
	3,00	1	5,0	5,0	10,0
	4,00	4	20,0	20,0	30,0
	5,00	10	50,0	50,0	80,0
	Helt enig	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Under ledernes besvarelser viser tallene nesten det omvendte, der har 70% besvart at alle de ansatte innehar god, faglig kompetanse. Mens kun 10% har besvart at kompetansenivået er for lavt. Da men medarbeidernes svarprosent på 76,5% på akkurat samme spørsmål. Det vil si at det er enormt stort gap, og det må mer drøfting rundt disse svarene som har kommet ut gjennom dette spørsmålet.

Siden besvarelsene om de ansattes kompetansenivå ga såpass ulike svar fra medarbeiderne kontra lederne, valgte vi også å ta med et spørsmål vi hadde i den postale spørreundersøkelsen om de ulike bedriftene tilbyr god nok kompetanseutvikling. Dette mener vi henger sammen med kompetansenivået på de ansatte. Tilbyr ikke bedriften kompetanseutvikling, vil det også si at medarbeiderne selvfølgelig ikke innehar god nok faglig kompetanse. Nedenfor ser vi svarene til medarbeiderne i de ulike bedriftene.

**Tilbud om kompetanseutvikling**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	1	2,0	2,1	2,1
	2,00	15	29,4	31,9	34,0
	3,00	22	43,1	46,8	80,9
	4,00	5	9,8	10,6	91,5
	5,00	4	7,8	8,5	100,0
	Total	47	92,2	100,0	
Missing	System	4	7,8		
Total		51	100,0		

Ut ifra respondentenes svar, kan vi se at hele 74,5% mener tilbudet om kompetanseutvikling i de ulike bedriftene er for laber. Dette vil si at det henger meget bra sammen med kompetansenivået og hva de ansatte mener er tilfellet når det kommer til de ulike bedriftene de arbeider under. Nå blir det spennende å se på hva ledelsen mener om deres tilbud om kompetanseutvikling, for å se om disse svarene også samsvarer med hva de mener er kompetansenivået til de ansatte i de ulike bedriftene.

**Tilbud om kompetanseutvikling**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	5,0	5,0	5,0
	3,00	4	20,0	20,0	25,0
	4,00	5	25,0	25,0	50,0
	5,00	8	40,0	40,0	90,0
	Helt enig	2	10,0	10,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

Tar vi de samme tallene her ifra, og ser ifra svarnivå 3 og nedover, ser vi at kun 25% av de besvarte mener at tilbudet om kompetanseutvikling er for dårlig i de ulike bedriftene. At svarprosenten er så forskjellig fra lederne og medarbeiderne mener, er noe vi virkelig må drøfte videre under punktet drøfting og analyse.

Siden vi har funnet ut at medarbeiderne er misfornøyde med kompetansenivå og kompetansetilbudene, har vi lyst til å se på om ”kompetanse kan føre til trivsel”, og om dette er en faktor som spiller inn, da særlig blant medarbeiderne.

**Kompetanse fører til trivsel**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	4	7,8	8,5	8,5
	2,00	4	7,8	8,5	17,0
	3,00	17	33,3	36,2	53,2
	4,00	9	17,6	19,1	72,3
	5,00	7	13,7	14,9	87,2
	Helt enig	6	11,8	12,8	100,0
	Total	47	92,2	100,0	
Missing	System	4	7,8		
Total		51	100,0		

Her ser vi at det er delte meninger om dette spørsmålet, 48,9% har besvart at dette ikke er tilfellet (da ifra svarnivå 3-1).

Her må vi da se om lederne mener noe annet innenfor dette punktet, siden de mener de ansatte innehar god kompetanse.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	2	10,0	10,0	10,0
	2,00	1	5,0	5,0	15,0
	3,00	4	20,0	20,0	35,0
	4,00	3	15,0	15,0	50,0
	5,00	7	35,0	35,0	85,0
	Helt enig	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Her kan vi se at 65% har besvart at kompetanse fører til trivsel (svarnivå 4-6), som da vil si at de følger opp sine egne svar, med at de ansatte innehar god, faglig kompetanse, og at bedriften innehar gode kollegaer.

Det er jo ikke til å legge under en stol at for å trives i en bedrift, må man også trives på hjemmebane, og dette kan sterkt knyttes til de ansattes inntekt i bedriften. Om man føler at man får for lite betalt, sitter man gjerne igjen med for lite penger etter lønningen kommer inn, noe som være med på å skape mistriivsel. Først skal vi se på hva medarbeiderne har besvart når det kommer til om de er positive til egen årslønn.

**Positiv til egen årslønn**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke fornøyd	9	17,6	19,1	19,1
	2,00	7	13,7	14,9	34,0
	3,00	10	19,6	21,3	55,3
	4,00	17	33,3	36,2	91,5
	5,00	3	5,9	6,4	97,9
	Svært fornøyd	1	2,0	2,1	100,0
	Total	47	92,2	100,0	
Missing	System	4	7,8		
Total		51	100,0		

Det er skremmende her at hele 31,3% har besvart at de ikke i det hele tatt er fornøyd med egen inntekt (svarnivå 1-2). Mens 52,9% ligger midt på treet og er verken/eller fornøyd med egen årslønn. Dette kan komme sterkt tilbake på bedriften, og kan selvfølgelig gå utover hvor lenge de ansatte blir værende i bedriften.

Nedenfor skal vi se om ledelsen er mer fornøyd med sin egen årslønn.

**Positiv til egen årslønn**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	10,0	10,0	10,0
	3,00	3	15,0	15,0	25,0
	4,00	9	45,0	45,0	70,0
	5,00	5	25,0	25,0	95,0
	Svært fornøyd	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Vi ser også her at resultatet legger seg på midten av tabellen, noe som kanskje gjenspeiler de ansattes meninger om lederen gjør en god nok jobb i bedriften?

Nå over til undersøkelsens spørsmål på hvorvidt medarbeiderne og ledelsen trives på arbeidsplassen. Trivsel er en sentral del av vår oppgave, og bød derfor være med i denne dataanalysen. Først skal vi se på hva medarbeiderne besvarte spørsmålet om de trives på arbeidsplassen.

**Trivsel på arbeidsplassen**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	5	9,8	10,6	10,6
	4,00	15	29,4	31,9	42,6
	5,00	15	29,4	31,9	74,5
	Helt enig	12	23,5	25,5	100,0
	Total	47	92,2	100,0	
Missing	System	4	7,8		
Total		51	100,0		

Undersøkelsen viser at flesteparten av respondentene trives på arbeidsplassen, men det er fortsatt 5 av respondentene som ikke direkte mistrives, men som ikke virker å være veldig tilfreds med arbeidsplassen – og det er disse ledelsen må ta tak i.

**Trivsel på arbeidsplassen**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	10,0	10,0	10,0
	4,00	1	5,0	5,0	15,0
	5,00	8	40,0	40,0	55,0
	Helt enig	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Også her ser vi at det er noen ifra ledelsen, faktisk to stykker som har besvart at de ikke direkte trives på arbeidsplassen, og som leder mener gruppen det er ekstremt viktig med trivselen (kanskje mer viktig her enn hos medarbeiderne), grunnet at ledelsen er medarbeidernes forbilder, og på denne måten kan mistrivsel smittes over på medarbeiderne, som da igjen ikke vil skape

noen ideell arbeidsplass og miljø. Men samtidig så er det viktig å si at 85% av respondentene har besvart dette spørsmålet på svarskalaen mellom 5-6, og dette må vi se på som relativt bra.

Så over til det siste spørsmålet vi valgte å ta med videre inn i oppgaven, det er hvorvidt de ansatte og lederne er tilfreds på arbeidsplassen. På forhånd tenkte vi at det var her de største gapene kom til å dukke opp, da mellom hvor tilfreds medarbeiderne var, kontra lederne. Viser til tallene under.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jeg er tilfreds	34	66,7	72,3	72,3
	Jeg er utilfreds	13	25,5	27,7	100,0
	Total	47	92,2	100,0	
Missing	System	4	7,8		
Total		51	100,0		

Her kan vi se at 25,5% av spørreskjemaene har besvart at de er utilfreds på arbeidsplassen, og dette er ikke noe positivt for ledelsens del, selvfølgelig er 66,7% er bra tall når det kommer til trivsel på arbeidsplassen. Men det vil faktisk si at 1 av 4 i denne spørreundersøkelsen ikke er fornøyd og direkte er utilfreds på egen arbeidsplass, og det i seg selv er meget negativt.

Så skal vi se på ledernes svar når det kommer til om dem er tilfreds på egen arbeidsplass.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jeg er tilfreds	20	100,0	100,0	100,0

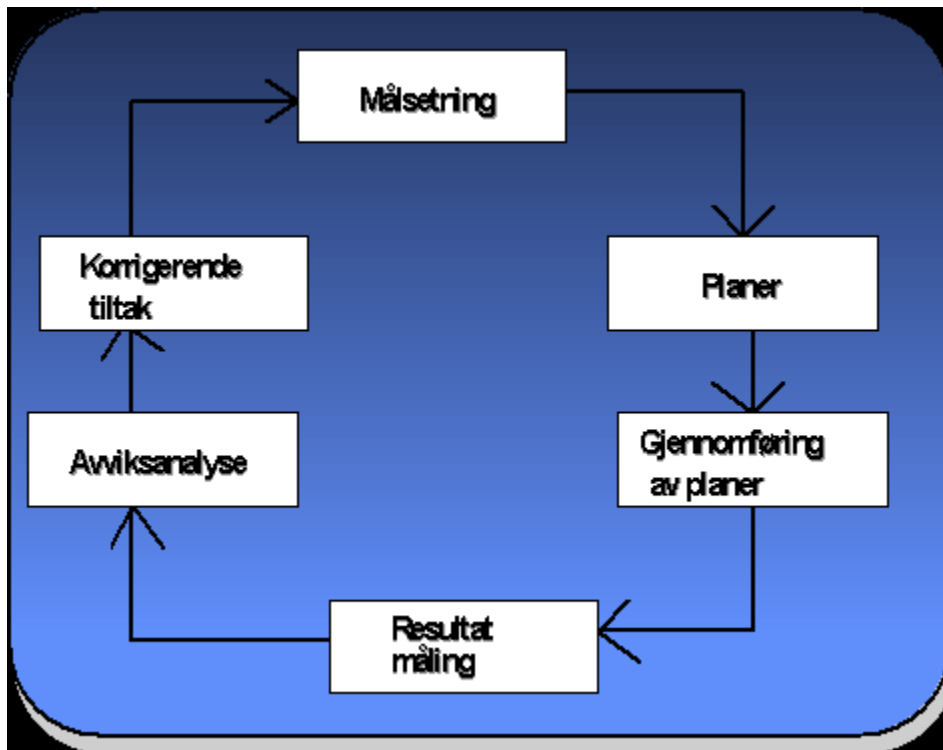
Tallene snakker for seg selv 100% er tilfreds med arbeidsplassen, og vi ser en gjennomgående positivitet blant lederne gjennom hele undersøkelsen.

Funnene vi har oppdaget ved hjelp av de postale spørreskjemaene, vil bli drøftet og analysert videre under punktet - 4.0 Analyse og drøfting.



### 3.2.4.1 Kvalitetssikring

Vi har igjennom hele oppgaven hatt kontroll på våre egne mål og ønsker der vi har korrigert enkelte hendelser etter en oppstått situasjon. For å avdekke forbedringsområdene og velge riktige virkemidler, må alle ledd i oppgaven kontinuerlig kvalitetssikres igjennom avviksanalyser. Disse gir en tilbakemelding på hva som har blitt gjort rett og/eller galt slik at vi kan lære av våre suksesser og fiaskoer. Uten disse vil det være umulig å måle vesentlige avvik fra våre ønskede mål og utfall. Et av disse problemene skulle vise seg å være å finne noen som ville svare på spørreundersøkelsen, der vi kom fort frem til at det å møte opp personlig gjorde sjansene større enn å sende spørreundersøkelsen per mail. Vi har blant annet vært i Trondheim, Tønsberg, Oslo og Hadeland mens resten ble sendt på mail. Ved oppmøte hos de eventuelle bedriftene var personen mer villig til å gi det en time eller en dag til vi kunne komme og hente de igjen, der vi satte et lett press ved å gi en deadline.



Modellen starter her på målsetninger, som innebærer det faktumet at mål må være konkrete, slik at det skal være mulig å kontrollere om de er oppnådd. Det må også være mulig å sette målet opp mot resultatet vi har fått igjennom de postale spørreskjemaene. Målet i denne oppgaven har jo

først og fremst vært å finne forskjellen og ulikhetene i bedrifter rundt omkring i Norge med henhold til ledere og medarbeidere og deres oppfatninger om hva en ideell bedrift inneholder. Vi har gjennom hele oppgaven satt ulike delmål hvor vi blant annet har sett på trivsel, kompetanseutvikling, ansvarsfordeling og lederegenskaper. Vi har her sett både antydninger til positive og negative avvik på de ulike delmålene, da med henhold til hva en leder i bedriften mener kontra medarbeiderne særdeles når det kom til medarbeidernes oppfatning på lederstil og lederens egenskaper for å styre bedriften i riktig retning for å oppnå en ideell bedrift.

### **3.2.4.2 Dataanalyse**

Hensikten med en dataanalyse er at man vil kunne skaffe seg en oversikt over de mange, og uoversiktlige datamaterialene som vil forekomme etter en omfattende spørreundersøkelse, da postale spørreskjemaer som var tilfellet i vår undersøkelse. Når man har fått orden i rotet må man gå igjennom å rense og rydde unna, de feil som måtte finnes i datamatriksen, noe som kan ha stor pedagogisk verdi når et datamateriale skal presenteres. Dette var noe vi kunne ha gjort under medarbeidernes dataanalyse, for å bare eventuelt brukt de besvarte skjemaene, istedenfor å ta med 4 skjemaer hvor respondentene ikke hadde besvart sine skjemaer. På denne måten hadde det blitt enklere å se den rette prosentandelen av de ulike svarene. Men vi valgte å ha dem med, grunnet høy besvarelse av våre skjemaer, og vi mener at bare 4 ubesvarte skjemaer er et meget bra utfall.

Vi valgte gjennom hele vår dataanalyse og ikke benytte oss av ulike diagrammer og tabeller, dette grunnet at våre tall ble synligere gjennom frequencies, som også gjør det enklere for utenforstående å se tall og utfall som kom ut av vår analyse.

## **4.0 Analyse og drøfting**

### **En ideell organisasjon**

Etter å ha analysert spørreskjemaene har vi sett ulike svar og meninger, men de fleste har svart nogen lunde likt der vi har kommet frem til at en større prosent er enig med hverandre om hva en bedrift bør inneholde. Punktet vårt med kantinemuligheter viser seg å være en uviktig del av en ideell organisasjon, sett opp mot de andre punktene. De største ulikhetene mellom lederne og medarbeidernes svar, er spørsmålene vi har stilt om hvor vidt bedriften har en god leder, tilbud

om kompetanseutvikling, organisasjonens opplæringsstruktur og hvor vidt alle medarbeiderne innehar god faglig kompetanse. Vi har også sett klare signaler om at mesteparten av respondentene innenfor medarbeiderne og enkelte ledere har svart at dette ikke er en arbeidsplass som man trives godt nok i til å bli værende til man går av med pensjon.

Igjennom de postale spørreskjemaene ser vi en klar forskjell mellom ledernes og medarbeidernes syn på vennskapelige bånd på arbeidsplassen. Medarbeidernes svar viser at de kommer bedre overens med likesinnede både på og utenfor arbeidsplassen enn hva lederne gjør. Gruppen tror dette har å gjøre med profesjonaliteten en leder skal ha og at medarbeiderne kan føle mer respekt ovenfor enn leder enn hva de gjør med medarbeiderne med lik stillingsbeskrivelse. Respekt i denne settingen kan være et profesjonelt syn på individet, der det kan virke avskrekkende å danne mer enn et profesjonelt jobbrelatert forhold.

Spørsmålet om vennskap, valgte vi å ikke utdype noe særlig i dataanalysen, grunnet at vi mener spørsmålet kanskje ikke har så mye å si for trivselen på arbeidsplassen, fordi vi rettet spørsmålet mot hvor mange av sine kollegaer man besøker regelmessig og er med utenom jobbsituasjoner.

## **4.1 Dyktig leder**

Det første analysen som ble gjort i dataanalysen, var spørsmålet om hvorvidt ledelsen, kontra medarbeiderne mener det er viktig med å ha en god leder, og hvorvidt arbeidsplassen faktisk innehar en god leder/ledelse.

Dette var et spørsmål som ga oss en pekepinn på hvor store ulikhetene er mellom ledelsen og medarbeidernes syn er. Resultatene som vist i punkt, 3.2.4 Dataanalyse, ga oss svar som viste at både medarbeiderne og ledelsen mente at det er ekstremt viktig for en bedrift at de innehar en god leder/ledelse, men ulikhetene kom her til synet når vi vridde spørsmålet til retningen om hvorvidt de faktisk innehar en god leder/ledelse. Her så vi at det spriket veldig mellom medarbeidernes og ledernes svar. Gjennom de postale skjemaene ser vi at 56,9% av 92,2%, som var svarprosenten på respondentene var fra verken/eller til mindre fornøyd med ledelsen. Og dette i seg selv er jo et skremmende svar, med tanke på at de svarte at en ideell setting hadde vært en god ledelse. Og når vi senere da så hva ledelsen svarte på det samme spørsmålet, så vi at gapet mellom ledelsens syn og medarbeidernes syn var stort. Noe som er skremmende, ingen i ledelsen svarte at de var en dårlig leder, her svarte hele 75% av respondentene at de helt klart var gode ledere, mens 10% lå på svaralternativ 4, som heller ikke vil si at dem er en dårlig leder. 3

stykker visste ikke helt hvor dem skulle sette seg selv, noe som i seg selv viser svakhet innenfor bedriften. Det å ikke vite hvor egne kvalifikasjoner ligger, vil si at man er usikker på seg selv og sine lederferdigheter. Og som da nevnt under punktet Dataanalyse ser man at 75% av respondentene mener de er over gjennomsnittet fornøyd med egne lederegenskaper, hvor medarbeidernes prosentandel her ligger på 35,3%. Dette må virkelig bedriften ta tak i, og vi kommer tilbake til hva vi mener bedriftene bør gjøre senere i oppgaven under punktene, 4.3-4.5. Her kan vi også dra inn et punkt vi har tatt med tidligere i oppgaven, som omhandler organisasjonens struktur. Er strukturen i en bedrift laber og dårlig, vil også lederens fortrolighet og ledermåte svekkes, grunnet svak ledelse og ikke grundige retningslinjer ovenfor medarbeiderne.

## **4.2 Gode kollegaer**

Her var det samme spørsmålstypen som det var ovenfor ledelsen. Hvor vi først spurte hvor viktig det var med gode kollegaer, og hvorvidt både medarbeiderne og ledelsen mente at bedriftene innehadde gode kollegaer i sin bedrift.

Når vi stilte spørsmålet hvor viktig medarbeiderne mente det var med gode kollegaer, fikk vi som du kunne se under Dataanalyse, at hele 90,2% mente at viktighetskalaen for gode kollegaer lå mellom 5-6 på vår skala, hvor da beste alternativ var svaralternativ 6. Mens ledelsen svar her lå på 80% på samme skala, da svaralternativene mellom 5-6. Noe som vil si at de ligger ganske likt når det kommer an på synet til hvordan kollegaene bør være. Men forskjellen kom til synet når vi så på de ulike svaralternativene på hvordan det faktisk stod til i de ulike bedriftene.

Svarprosenten lå her kun på 29,4%, på hvorvidt medarbeiderne så på sine kollegaer på gode kollegaer, da samme svaralternativ, 5-6.

Mens ledelsen besvarte de samme spørsmålene med hele 70%, på at faktumet innenfor gode kollegaer i bedriften lå på mellom svaralternativ 5-6. Og Ingen besvarte spørsmålet med dårligere enn svaralternativ 4!

Gruppen mener gapet mellom ledelsen og medarbeidernes svar kan forekomme grunnet at ledelsen muligens ikke er like mye ute i butikken som medarbeiderne. Og kanskje ikke ser fordelingene av arbeidsoppgaver og hvor mye hver enkelt i bedriften faktisk gjør ute i butikken. Fra våre egne butikkerfaringer, vil vi faktisk påpeke og mulig lage et nytt uttrykk når det kommer til medarbeidere generelt. Vi ønsker å kalle dette fenomenet for "Butikk- Schizofreni"

eller ”Arbeids-Schizofreni”, ikke fordi vi mener at medarbeiderne lider av vrangforestillinger eller ulike sykdommer. Men fordi noen medarbeidere gjør mer ut av seg med lederen tilstede, enn når dem ikke trenger å ”tilfredsstille” andre med like stillingsbeskrivelse.

Her vil det også være hensiktsmessig å ta opp bedriftens struktur og kultur, som kan være med på å forbedre de ansattes mål og meninger på arbeidsplasser, slik at alle føres i lik retning. På denne måten skapes det like forutsetninger hos alle, og de ansatte vet hvordan dem til en hver tid skal forholde seg til hverandre. Samt ledelsen og de ansattes holdninger til å skaffe gode relasjoner både på og utenfor arbeidsplassen. Da via relasjonsskapende tilsetninger både på og utenfor arbeidsplassen. Dette kan være med på å bygge opp relasjonene både på og utenfor arbeidsplassen. Som tidligere nevnt vil det være hensiktsmessig å ha julebord, sommerfester, og ulike hyggelige tilsetninger på jobben som bygger opp tillit og samhold.

### **4.3 Alle ansatte innehar god, faglig kompetanse**

Som tidligere, har vi sett store gap mellom hva medarbeiderne og ledelsen mener er korrekt, og også i dette tilfellet ble det et stort, og ikke minst skremmende gap. Vi ønsker her å vise til Dataanalysen om punktet ”Alle ansatte har god, faglig kompetanse”, hvor det kom frem at hele 39,2% av medarbeiderne besvarte dette med at dem absolutt ikke er fornøyde med de ansattes kompetansenivå, og når man da tok med svaralternativ ”3”, som heller ikke er noe positivt utfall, kom prosentdelen opp i 76,5%.

Dette må ledelsen ta fatt i, da dette selvfølgelig henger sammen med det tidligere spørsmålet om det er gode kollegaer innad i bedriften/organisasjonen. Spørsmålet om gode kollegaer er i seg selv et krevende og stort spørsmål, og det var derfor det var vesentlig å dra spørsmålet videre, og dette kan vise at respondentene mener at gode kollegaer og faglig kompetanse muligens har en sammenheng.

Når vi satte dette opp mot svarene vi fikk ut ifra ledelsen, ser vi igjen at dem kanskje ikke er like mye ute på ”gulvet”, som deres medarbeidere, eller mulighet nummer 2, at det faktisk eksisterer en viss ”Arbeids-Schizofreni”, som gjør at medarbeiderne ikke gjør sitt ytterste til en hver tid. Selvfølgelig er ikke kompetanse noe man kan gjemme vekk om man først har opparbeidet dem, men hvor villig medarbeiderne er til å bruke den når sjefen ikke er tilstede kan være relevant i denne sammenheng.

For hos ledelsen, så vi jo at hele 70% mente at de ansatte innehar en god og grunnleggende, faglig kompetanse, da innenfor svaralternativ 5-6.

Det skumle i denne sammenheng er at vi ikke kan si hvem som har rett, men vi har en viss anelse av at de ansatte innehar en grunnleggende forståelse for hva de mener er bra/dårlig når det kommer til kompetanse, og at de har en bedre evne til å se negative egenskaper og sider ved andre medarbeidere enn hva ledelsen gjør. En annen ting kan være at ledelsen er ”nervøse” for utfallet av undersøkelsen, siden vi har lovet dem et innblikk i den postale undersøkelsen resultater, og at de derfor pynter litt på sannheten, for å få bedriften til å se ”bedre ut”. Dette kan man vri i om og i mente, og vi vil aldri komme frem til hva respondentene egentlig mener, siden ingen av dem fikk noen mulighet til å utdype sine svar, siden vi ikke hadde en kvalitativ innhenting av vår dataanalyse.

Siden medarbeiderne absolutt ikke var fornøyd med kompetansenivået på arbeidsplassen, valgte vi også å ta med svarresultatene som kom ut ifra spørsmålet om tilbudet om kompetanseutvikling var bra innad i bedriften, som du også så i punktet, dataanalyse.

#### **4.4 Tilbud om kompetanseutvikling**

Som vi kom frem til i våres dataanalyse mente medarbeiderne at tilbudet om kompetanseutvikling innad i de ulike bedriftene, var for laber. Og dette henger jo selvfølgelig sammen med at kompetansenivået i bedriften også er laber. Har ikke de ansatte noe tilbud om kompetanse, vil de heller ikke få opparbeidet seg noen kompetanse, selvfølgelig henger konseptet bak kompetanse også sammen med villig til å lære. En person som er villig til å lære og opparbeide seg kompetansenivå innad i en bedrift, vil alltid klare dette. Men med hjelp, og da også ”betalt hjelp”, som vil si at dem får vanlig lønn av å være på et utviklingskurs, vil også styrke motivasjonen blant medarbeiderne. Men det vanskelige i disse organisasjonene er jo at lederne mener at kompetansenivået er høyt, og at tilbudet om kompetanseutvikling er tilstede, mens de ansatte har en annen oppfatning av de samme spørsmålene. Derfor må vi i dette tilfellet trekke ledernes oppmerksomhet over på at dette faktisk er et problem innad i bedriften, det at kompetansenivået er labert og at de ansatte faktisk ønsker seg mer kompetanse. Noe vi ønsker å gå dypere inn på i punktet, 4.8 Personalpolitikk og 5.0 Kompetanseutvikling.

## 4.5 Kompetanse fører til trivsel

Men selv om ikke medarbeiderne er fornøyd med kompetansenivået blant de ansatte, trenger ikke dette å gå ut over trivselen innad i bedriften, eller?

Som alle de andre punktene ovenfor, så har vi jo allerede sett på disse tabellene og hva som ble utfallene innenfor dataanalyse. Og kunne vi se at spørsmålet rundt om kompetanse fører til trivsel ga delte meninger blant de ansatte. Og hvorfor? Dette er et spørsmål vi ikke kan svare på uten en grundigere analyse, for vi så jo også i undersøkelsen at de ansatte var tilfreds på arbeidsplassen, men allikevel finnes det mangel på kompetanse, som da også kan gå utover arbeidsfordeling og "likestilling" på arbeidsplassen, med tanke på at enkelte medarbeidere mest sannsynligvis gjør mer arbeid for like mye penger, som det latsabbene gjør og tjener.

Mens det artigste under dette spørsmålet var jo egentlig ledernes svar, hvor 65% besvarte undersøkelsene med at, kompetanse faktisk fører til trivsel (svaralternativ 4-6), noe som støtter våre meninger om at ledelsen muligens ikke har noen idé om hva som foregår ute i butikkene.

## 4.6 Positiv til egen årslønn og trivsel

Som vi så i dataanalysen er ikke de ansatte særlig tilfreds med egen årslønn, men det så ikke ut til at det gikk ut over trivselen på arbeidsplassen. De fleste ser ut til å trives sånn mer eller mindre, selv om et fåtall ha gitt oss tilbakemelding på at dette er en arbeidsplass de ønsker å være hos helt til dem går av med pensjon.

Men bør bedrifter være tilfreds med dette utfallet? De er passe fornøyd med lønning, trives greit, men kommer ikke til å være der til dem går av med pensjon? I så fall skjønner gruppen at ledelsen ikke legger penger inn i kompetanseutvikling av deres medarbeidere, men på samme måten er det billigere å beholde gode, kvalifiserte arbeidstakere enn det er å satse på nye. Det er her vi tror redselen ligger hos de fleste norske bedrifter, de kan være redde for å miste kompetente medarbeidere grunnet deres kompetansenivå. Hva med å øke lønningene til eksisterende arbeidstakere og virkelig satse på dem i det lange løp? På denne måten kan dem minske utgifter med at dem ikke trenger å ha like mange medarbeidere i bedriften, dette er jo selvfølgelig noe som kan gå på bekostning av studenter. Men om en bedrift ønsker å satse hardt, med gode, kvalifiserte medarbeidere må de satse på folk som er ledige til en hver tid, og som ønsker rutiner på arbeidsplassen.

Ledelsen derimot var positive til egen årslønn, de trivdes på arbeidsplassen og samtlige kunne godt tenkt seg å være i bedriften til dem går av med pensjon. Så om dem trives, vil det også si at dem trives med personene rundt seg i bedriften/organisasjonen – så SATS på dem, vi vil anbefale våre respondenter, da lederne at dem viser tillitt og bryr seg om medarbeiderne på en ny og forbedret måte. Dette vil være relasjonsskapende for hele bedriften og er selvfølgelig noe alle vil tjene på i lengden.

Flesteparten av lederne har en bedre utdanning enn hva medarbeiderne har noe som samsvarer med hva som er viktig med kvalifikasjonen på stillingen i sin helhet. Generelt sett ser vi ingen større avvik med tanke på hva nåsituasjonen deres er og hva de selv mener er krav til en ideell bedrift.

En slags liten oppsummering helt på slutten av analysen. Alt-i-alt?

Vi har kommet frem til mye nyttig, mye som ikke var fullt så nyttig og sist men ikke minst – mange snodige utfall har kommet frem via våre postale spørreundersøkelser.

De ansatte er middels fornøyd med sine sjefer, medarbeiderne var absolutt ikke fornøyd med kompetansenivået til de ansatte, kompetanseutviklingstilbudet fikk strykkarakter blant de ansatte – mens sjefene mente kompetansenivået var bra og at kompetanseutviklingstilbudet var helt greit.

Seriøst? Hvem, hva, hvor, hvorfor og HVORDAN? Hvem snakker sant, hvorfor finnes det et så stort sprik innenfor samme type bransje og bedrifter? Dette er spørsmål vi sitter igjen med etter undersøkelsen, og spørsmål vi antakeligvis aldri får svar på heller.

Vi hadde jo en viss anelse på forhånd, at en ideell bedrift var vanskelig å finne. En bedrift hvor alle var fornøyd med alt, men vi fikk oss et ordentlig slag i trynet når det gikk opp for oss at det er medarbeiderne som er misfornøyd med kompetansenivået og ikke ledelsen, dette var absolutt ikke noe vi kunne ha forutsett.

Vi vil her trekke frem en veldig positiv side ved dette utfallet, og det er jo at butikkmedarbeiderne i Norge faktisk ønsker mer kompetanse, de er reflekterte nok til å innse at deres kompetansenivå er for labert.

Men det store spørsmålet vi sitter igjen med, er hvordan i alle dager kan dette passere ledelsen? Hvordan kan ledelsen mene at kompetansenivået er bra innad i bedriften, om de ansatte mener



dem selv er for dårlige. Selvfølgelig er kompetansenivået innad i en hver bedrift varierende, dette er noe man ser overalt, uansett om det eksisterer tilbud om kompetanseutvikling eller ikke. For det finnes alltid ansatte som lider av sykdommen vi kaller for ” Arbeids-Schizofreni”, denne såkalte sykdommen vi oppfant tidligere i oppgaven.

Dette er vel noe vi ikke kommer foruten i en bedrift, om det ikke er en bedrift som innehar en form for provisjonsbaserte lønninger, hvor da de ansatte får lønn ut ifra hva dem gjør på arbeidsplassen. Men dette er ikke noe vi anbefaler våre respondenter, siden dette kan gjøre slik at ledelsen ”favorittiserer” enkelte av de ansatte, samt ødelegge likestillingsprinsippet vi ønsker å ha på arbeidsplassen.

#### 4.7 Suksesskriterier

Innunder dette punktet vil vi benytte SMART-modellen som er med på å oppnå mål vi ønsker for så at vi setter opp en handlingsplan om hva vi ønsker skal se.

Spesifikt: Våre sansbare mål til ulike bedrifter på markedet er tatt ut av de postale spørreskjemaene og medarbeidernes ønsker når det kommer til å danne en ideell bedrift. Her vil vi spesielt trekke frem viktigheten når det kommer til medarbeidernes kompetansenivå og viktigheten av kompetanseutviklingen av eksisterende medarbeidere.

Vi mener relevansen rundt kompetente medarbeidere er viktig når det kommer til fornøyde ledere og ansatte og det vil være lettere for en leder å videreutvikle eksisterende medarbeidere enn å søke etter nye som da ikke vil ha kjennskap til de ulike arbeidsoppgavene og andre rutiner i den reelle bedriften.

Målbart: Ved å satse på kompetanseutvikling på kompetente medarbeidere kan dette måles via kvalitative eller kvantitative forskningsintervjuer etter endt prosess. Dette gjør det enkelt for ledelsen å se om medarbeiderne blir mer tilfredse med opplæringen og kursene de har blitt tilbudt sett opp imot dagens situasjon som har blitt besvart på spørreundersøkelsene. Per dags dato kan man ikke finne negative utfall på at en bedrift vil satse på kompetente medarbeidere og slike kurs vil være et pluss på en cv eller eventuelle referanser som styrker medarbeidernes



kvalifikasjoner opp mot nye arbeidsutfordringer på markedet. Siden flesteparten av våre medarbeidere ikke kommer til å arbeide på samme arbeidsplass til de går av med pensjon, vil dette bare være en positiv utfordring når det kommer til eventuelle endringer.

Attraktivt: Siden en høy prosentandel har besvart punktet med at de ønsker mer kompetanse og kompetanseutvikling innad på arbeidsplassen, vil vi kunne si at dette er et attraktivt og motiverende punkt. Det vil her være viktig å dra ledelsen med på å virkelig ønske mer kompetente medarbeidere og ikke se på dette som en utfordring på arbeidsmarkedet og ikke være redd for å miste sine eksisterende medarbeidere grunnet økt kompetansenivå og styrkende kvalifikasjoner. Ved å få lederne motiverte til å gjennomføre denne kompetanseutviklingen, vil prosessen kunne skje raskere og handlingsplanen vil ta utgangspunkt i de postale spørreskjemaenes resultater og på denne måten få til et tettere samarbeid mellom lederne og medarbeidere som legger grunnlag for et mer knyttet samhold i bedriften.

Realistisk: Målet som i denne sammenheng er kompetanseutvikling og medarbeidernes ønsker om å bli mer kompetente, er i denne sammenheng meget realistisk å oppnå, grunnet et sterkt ønske blant de fleste medarbeiderne som har besvart våre postale spørreskjemaer. Siden vi har hatt kontakt tolv ulike bedrifter, er det ikke realistisk å sette opp samme tidsplan for alle bedriftene, man kan for eksempel gi dem et seks måneders spillerom der kompetanseutviklingen skal ha blitt gjennomført. Men ikke dato og ukefrister som vil være umulig å oppnå grunnet bedriftens egne tidsplaner og behov. Dette mener vi vil gjøre det enklere for ledelsen med henhold til å ha det greit i prosessen og gjøre fremtidig suksess når det kommer til medarbeidernes syn på hva som ønskes og er manglende i bedriften for å skape en bedre ideell organisasjon.

Tidsbundet: Vi mener at bedriftene må sette opp målene og delmålene slik at de oppnås innenfor et spesielt tidspunkt. Under vil du se en handlingsplan som vi mener beskrives det de ulike bedriftene må oppnå for å nå de kvalifikasjonene de ønsker. Siden flesteparten av respondentene til vår undersøkelse jobber innenfor salg, markedsføring og varehandel, mener vi at denne planen kan benyttes av alle organisasjoner uansett sted, størrelse og utgangspunkt. (Fred Wenstøp. 2009)

En handlingsplan skal være de ulike bedriftenes veiledning for å nå den ideelle bedriften. For å komme seg dit må de sette opp mål for å vite hva de skal gjøre, hvordan de skal gjøre det, når de skal gjøre, hvilke ressurser de har og hva de trenger for å nå sine mål. Sist men ikke minst følge planen slik at de har kontroll på når målet skal være oppnådd.

En god handlingsplan beskriver hva som skal skje i tiden fremover i forhold til ledelsen og medarbeiderne. På den måten kan medarbeiderne enklere forholde seg til hva som bør jeg og når det bør skje.

Dato	Prioritet	Mål	Oppgaver	Ressursbehov	Ansvarlig	Gjennomført

Vi ser her at de ulike bedriftene setter opp sine tidspunkter som passer inn i bedriftens ukentlige og månedlige gjøremål, slik at alle innenfor hver organisasjon føler seg delaktig i prosessene som skal gjennomføres. En handlingsplan utarbeides vanligvis hvert halvår, dette må gjøres rullerende. Det er viktig at denne planen er en agenda på samtlige teammøter og det er viktig at alle i teamet har en kopi av planen slik at dem til en hver tid vet hva som skal gjøres, hva som er målene, hvem som er ansvarlig og til slutt, om det er gjennomført eller om de har slurvet under oppgavene sine. (Eirik Petersen. 2006)

Det er her viktig å ha med en vurdering av kritiske suksessfaktorer for de foreslåtte mål, strategier og tiltak. Blant de viktigste suksessfaktorene vil vi trekke frem:

- Medarbeiderne trenger en troverdig leder å se opp til når det kommer til det å skape og knytte bånd med de på arbeidsplassen og videre kompetanseutvikling av de ansatte og seg selv som leder.
- Selv om mangler på arbeidsplassen er gjeldene, er de fleste såpass fornøyde at de er tilfredse men ikke så fornøyde til at det er en arbeidsplass ut pensjonen.

## 5.0 Hva er en god organisasjon

En god organisasjon er der ledelsen og medarbeiderne er fornøyd med fordelingen av arbeidsoppgaver, bedriftens struktur, lederstil, samhold og relasjoner, god kompetanse i alle ledd og en tilfredsstillende av lønnsnivået. Selvfølgelig er det mange aspekter som er med på å skape de ulike bedriftene som eksisterer på markedet på ulike måter. Det finnes aldri to identiske bedrifter grunnet eventuelle grunnet lederstiler og det vil alltid være forskjeller på ansattes personligheter som vil være med på å skape bedriften.

Selvfølgelig er ikke en ideell bedrift en perfekt bedrift. Det vil alltid forekomme uenigheter og småkrangler innenfor en hver bedrift, men dette er noe gruppen mener er nødvendig for å skape engasjement og entusiasme ovenfor sin egen arbeidsplass. Ut ifra dette vil vi gjerne vise til definisjonen vi har nevnt tidligere i oppgaven, med grunnlaget om hva en god og ideell bedrift er.

”Trivsel som dannes på en bestemt arbeidsplass som følge av korrekt oppfølging av lover, regler og normer, både eksternt og internt, der ledere og medarbeidere er sammen om å skape en spesiell tilknytning til sine ansatte og de oppgaver som følger med på arbeidsplassen.”

Det vi har kommet frem til igjennom denne oppgaven er at trivsel har en stor betydning for alle ledd i organisasjonen. Selv om vi fikk frem at de fleste bedrifter hadde mangler som de ansatte var bevisst på, var det av en mindre betydning som ikke var med på å ødelegge arbeidsforholdene. Det er mulig trivsel er med på å overgå disse manglene og at trivsel kan være med på å gjøre medarbeiderne mer godvillige og liberale i forhold til arbeidsforhold. Selv om det er ganske ironisk kan kvaliteten på medarbeidernes innsats fortsatt være lav selv om ledelsen og lederskapet er effektivt. ( Harry C. Hui, Warren Chiu, Philip Yu, Kevin Cheng og Herman Tse. 2007) Her vil vi trekke inn kompetanseutvikling som kan være med på å levere en bedre

arbeidsopplevelse, noe som også vil nå ut til kundene og/eller kundens kunde. I igjennom de postale spørreundersøkelsene fant vi også ut at det var akkurat dette medarbeiderne ønsket, siden de aller fleste var enige om manglende grunnleggende kompetanse.

## **6.0 Fremgangsmåte og implikasjoner ved endring**

For å kunne sette i gang en endringsprosess, kan vi igjen nevne denne handlingsplanen som burde tre i makt i starten av juni. Dette vil være med på, over en halvårsperiode, å skape de nødvendige endringen som burde gjøres for å bli en mer ideell organisasjon. Dette visste seg i følge de postale spørreundersøkelsene å være et bredere kompetansenivå og/eller grundigere opplæring. Ledelsen må ha full forståelse for akkurat dette og opptre profesjonelt ovenfor det de ansatte ønsker. Det vil også være nødvendigheter for å se hva som man trenger bedre kompetanseevner på, der man trenger en videre kunnskap enn det som allerede er fra før.

Det vil også være hensiktsmessig at de ulike bedriftene ser på sin organisasjonsstruktur, og ser om denne bør endres på, med henhold til å få en muligens bedre oversikt over ulike aktiviteter, idevekslinger og forventninger, mellom ledelsen, de ansatte og kunder/klienter – dette er noe som vil være med på å bedre bedriftene både innad og utad, samt vise til hvorfor og hvordan bedriften skal gjøre ulike tiltak rettet mot endringene som må gjøres for å skape en ideell bedrift for alle parter.

Vi vil også anbefale bedriftene å se på deres organisasjonskultur, og se om det er mulige tiltak som bør gjøres der for å bedre arbeidsforholdene. Som vi har nevnt tidligere, under punkt 2.2.2, må bedriftene dele sine ideer, verdier, regler og normer til nye ansatte, slik at alle i bedriften går i samme retning.

Implikasjonene på dette kan være at det oppstår uventede scenarioer der forsinkelser oppstår, alt fra markedskampanjer til sykdom. Vi kan også dra inn situasjoner som at de ansatte ikke er svært samarbeidsvillige med at de ikke møter opp til planlagte datoer, som vil gjøre at individet trenger en annen dag å være med på kompetansekurset. Videre er det viktig at ledelsen følger handlingsplanen de har satt opp der de informerer alle de ansatte om hva, når, hvem og hvor. Dette burde gå automatisk ettersom man har en plan å følge, som selv burde bli etterfulgt av en testundersøkelse som tilrettelegger hva som har blitt oppfylt og hva som kanskje på gjennomføres enda en gang eller bedre neste gang.

## 7.0 Endringsprosesser

Innenfor disse prosessene kan man dele det opp i fire faser der fase en består av endringen som vil skje. Dette innebærer mer ansvar for hver enkelt medarbeider og større forståelse for bedriften og produktet. Noe som igjen kan kalles en tilnærmet rasjonell beslutningsprosess som kan være med å hjelpe ledelsen til å forstå hva som virkelig vil komme til å skje.

Dette har dem full kontroll over siden det er de som setter gang prosessen, men det er fortsatt viktig å sette opp en plan slik at man har det visuelt foran seg.

Fase to er med på å analysere og kartlegge det ovenfor som man forventer skal skje og deretter opp mål på hvordan man skal forholde seg til det.

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Endring 1	Mer ansvar for hver enkelt medarbeider	Svare på eventuelle spørsmål som blir stilt imens dette foregår	Sørge for at all oppfølging blir besvart og utført	Strategi: Deltakende utvikling
Endring 2	Større forståelse for bedriften/produktet	Støtte opp hver medarbeider, danner et sterkere bånd mellom ansatt og bedrift/produktet	Avslutte det hele med en medarbeidersamtale og en festlig sammenkomst etter endt kampanje	Strategi: Karismatisk omforming
Endring 3	Ekstra arbeid for de som får ansvaret for kompetansekampanjen	Nedgradering i vanlige arbeidsoppgaver, slik at man får tid	Dette er bare over en halvårsperiode, etter dette går det tilbake til de normale arbeidsoppgavene	Strategi: Diktatorisk omforming
Endring 4	Bedre kompetanse som vil være med å skape grunnlag for lønnsforhøyelse	Ta grunnlag for at det må til en muligens lønnsforhøyelse, men ikke godkjenne høye krav som ansatte selv stiller	Muligens sette opp lønnen, men dette er ikke et nødvendig grep som må gjøres. Lønn kan motivere, men dette er opp til hver enkelt bedrift.	Strategi: Diktatorisk omforming
Endring 5	Mindre ansatte på jobb når kurset setter i gang	Gjøre om vaktlistene slik at det blir lik fordeling i butikk samt på kurs	Dette er også bare under en halvårsperiode, går tilbake til det normale etter endt kampanje	Strategi: Diktatorisk omforming

Som nevnt tidligere i oppgaven må man være forberedt på at de ansatte kan sette seg opp imot endringene. Dette kan være noe så enkelt som frykt for det ukjente, der eneste hjelpemiddel vil være å forberede de ansatte om hva som er i ferd med å skje og at det bare er for deres egen beste. Det er også mulig å gi ut handlingsplanen litt før enn planlagt, da man får en større oversikt over hva som er i ferd med å skje. Ellers er det ikke så mange andre årsaker som vil være med å skade omdømmet eller bedriften generelt med en slik forandring, da bare positivt mest sannsynlig vil komme ut av det.

Vi vil også anbefale at opplæringen/videreutviklingen av bedriftene ledelsen, går mer ut på ledelsesutvikling, altså på en måte kompetanseutvikling innenfor eget fagområdet. Dette er selvfølgelig noe som blir ulikt fra bedrift til bedrift, og er et tema som kan være vanskeligere for en sjef å godta som utgiftspost.

## **8.0 Gap**

Hensikten med en GAP analyse er å kartlegge og vurdere dagens situasjon opp mot en ideell situasjon, for eksempel en ideell situasjon som gjenspeiler bedriften best i praksis. Og i vårt tilfelle vil det være å bedre kompetansen blant de ansatte og utvikle dem til et nytt nivå, som vil bedre deres og bedriftens hverdag.

En GAP analyse kan, kombinert med en risikoanalyse, vise områder der det er størst behov for nye tiltak for bedriften og lette arbeidet deres mot å nå ønsket sluttsituasjon. GAP-analysen gir mange konkrete forslag til forbedring, både på kort og lengre sikt samt er et godt beslutningsgrunnlag for ledere innad i de ulike bedriftene.

Kvaliteten i en GAP-analyse sikres gjennom å involvere de ansatte i bedriften. Det gjennomføres da ulike intervjuer av personellet, som tar for seg svar som har kommet ut fra de postale spørreskjemaene, der intervjuet tilpasses den enkeltes ansvars- og kunnskapsområde. Intervjuene brukes som grunnlag for utarbeidelse av analyseresultater.

At de ansatte føler seg delaktige i prosessen er med på å skape en bredere form for trivsel og velvære innad i bedriften, slik at de føler seg som en del av bedriften og at de er verdsatt. Gaper mellom ønsket situasjon og nåværende situasjon er her små i forhold til hva medarbeiderne selv mener, kontra de svarene vi har fått igjen fra det lederne mener. De fleste har sagt at trivselen er på topp i bedriftene, men at forskjellene ligger i lønningene og ønsket kompetanseutvikling. Og

det er her i har valgt å gå nærmere inn på situasjonen om medarbeidernes ønsker om en bredere kompetanse på arbeidsplassen. I følge lederne tilbyr dem et greit tilbud innenfor kompetanseutvikling, mens medarbeiderne her sier at tilbudet kunne ha vært betraktelig bedret. Så gapet ligger ikke bare i at nåværende situasjon er dårligere når det kommer til kompetanseutviklingsmulighetene, enn hva ønsket situasjon er, men også det at det er et gap imellom hva ledelsen og medarbeiderne mener om det samme spørsmålet. Her tar vi i betraktning det at en leder kanskje ikke vil innrømme egne feil, og at han/hun kanskje ikke ser problemene på samme måte som medarbeiderne gjør, siden dem muligens er mer på gulvet og ute i butikken, enn hva lederen er.

Å gjennomføre risikovurderinger er en viktig oppgave for bedriften, hensikten med en risikovurdering er å forebygge uønskede hendelser, og å kunne se hvilke muligheter som finnes for å forbedre bedriftens ansikt innad og utad. Her er det viktig at bedrifter tar tak i hva de ansatte mener er nødvendig og/eller ikke, slik at det ikke oppstår konflikter, som også er en krevende risikofaktor. Ulike risikofaktorer som kan oppstå når det kommer til at medarbeiderne ønsker et bredere spekter når det kommer til kompetanseutvikling, vil være at:

- \* Ledelsen kan være imot medarbeidernes ønsker og det kan skape uenigheter.
- \* Uenigheter når det kommer til ulike tidspunkter
- \* Ulike syn på hva som bør gjøres og hva som bør prioriteres
- \* Økende kvalifikasjoner blant medarbeiderne, gir bredere CV og jobbmuligheter

Men en hver bedrift må selvfølgelig også se på egne problemer som kan oppstå, og vurdere disse opp mot sine egne ønsker og preferanser, slik at risikovurderingen blir mest mulig relevant i forhold til hva som blir riktig for de ulike bedriftene.

På bakgrunn av det som blir funnet ut av under risikovurderingen velger man de ulike tiltakene som må gjøres for å håndtere den eventuelle risikoen som kan oppstå, samt prøve å minske sannsynligheten for ulike konflikter etc.

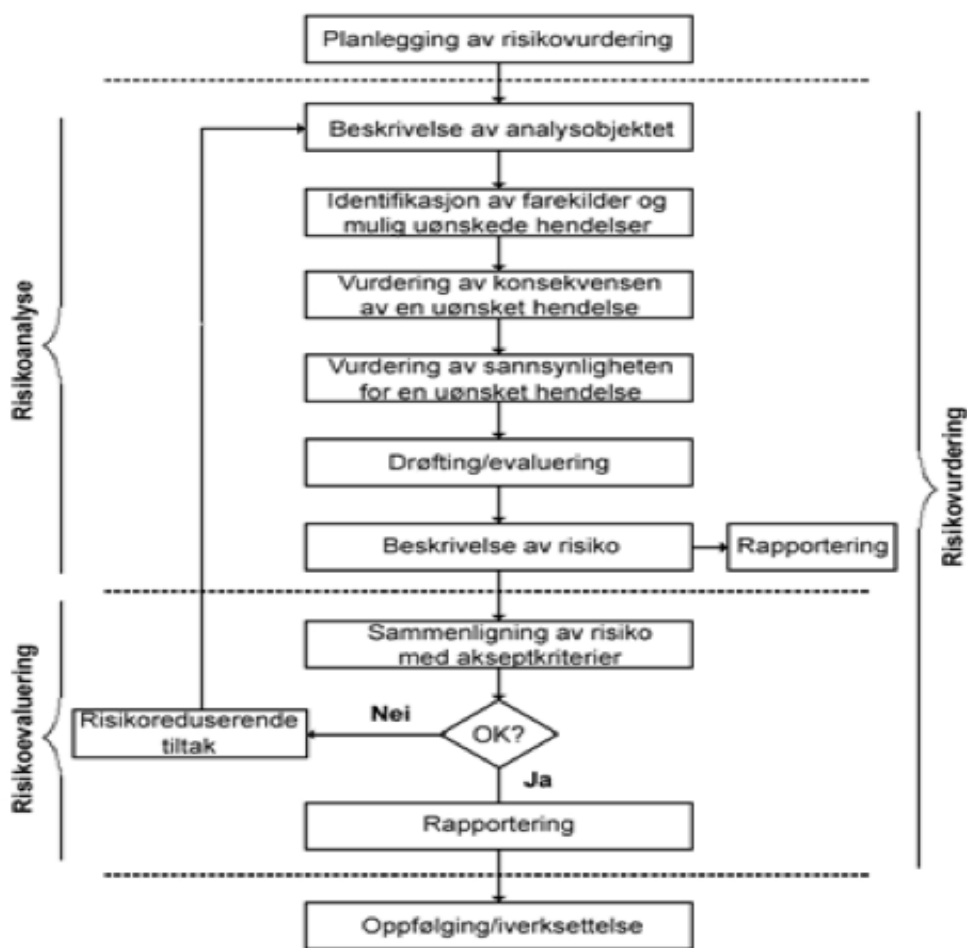
Systematikken i arbeidet, under risikovurdering, risikoanalyse og risikoevaluering er vist i figuren nedenfor.

Etter man har identifisert ulike farekilder og mulige hendelsen som kan oppstå, er det viktig at man ser på konsekvensen av at det oppstår en uønsket hendelse. Som tidligere nevnt må ledelsen arbeide tett med sine medarbeidere her, slik at det skapes en viss tilknytning og relasjon, sånn at



både ledelsen og medarbeiderne tør å komme med egne meninger som er til alles beste, og på denne måten skapes det en trivelig tone på arbeidsplassen og samarbeidet om å nå felles mål er tilstede. Deretter må alle sette seg ned for å drøfte og evaluere de ulike problemene bedriften har kommet frem til å skape et felles syn, slik at alle går i samme retning uten sure miner. Til slutt er det viktig å beskrive de ulike risikofaktorene på en ryddig måte, slik at det ikke oppstår uenigheter underveis når dem begynner med arbeidet mot kompetanseutviklingsplanen. Når bedriften har gått igjen problemene som kan oppstå under og etter kompetanseutviklingen, må de sette seg sammen og finne ut hvilke løsninger som passer bedriftens preferanser best mulig. En kompetanseutviklingsplan skal være skreddersydd best mulig til hva bedriften ønsker å oppnå på lang sikt.

En risikoanalyse kan, kombinert med en GAP analyse, vise områder der det er størst behov for nye tiltak for bedriften og lette arbeidet deres mot å nå ønsket sluttstatus.



([http://www.standard.no/Global/PDF/Kvalitet/Risiko\\_2010\\_juli\\_web.pdf](http://www.standard.no/Global/PDF/Kvalitet/Risiko_2010_juli_web.pdf). Dato: 22.04.2012)

## 9.0 Organisasjonsstrukturens betydning

For å kunne utforme en organisasjon innenfor den rammen som gis av de strukturelle grunndimensjonene som står i rådighet for å beskrive organisasjonens egenskaper som er størrelsen målsettinger, teknologiske tilstand, miljøbetingelser og benyttede strategier må man ta en titt på denne modellen.

### 9.1. Formalisering

Her kommer det helt an på om bedriften er stor eller liten, men går uansett ut på den nedskrevne dokumentasjonen den enkelte bedriften har nedskrevet. De større har viktige manualer som må følges for at ting skal gå riktig for seg. Dette vil vi at bedriftene skal omformulere etter at kompetanseopplæringen blir tatt i bruk. Her skal det informeres når neste kompetansekurs vil være, slik at det er oversiktlig og greit.

### 9.2. Spesialisering

Dette går innenfor hvordan arbeidsoppdelingen i bedriften er. I spørreundersøkelsene hadde vi et spørsmål som lød 'Jeg føler jeg gjør like mye arbeid som andre med samme arbeidsoppgaver.' Her ble det besvart gjennomsnittlig med 'Svært enig' som gjør at de fleste bedrifter har en god arbeidsfordeling for medarbeiderne og lederne sine. Uansett vil vi med kompetanseutviklingen at alle skal få det samme spesialiseringsområdet der man får vite alt om bedrift og produkt.

### 9.3. Autoritetshierarki

Her er det viktig å ha et organisasjonskart der man som medarbeider og mellomleder vet hvem man skal svare til. Dette pleier som regel å falle på plass når man starter opp i ny jobb der man blir presentert, men ikke i de store bedriftene. Vi vil her anbefale kontaktinformasjon med stillingstittel, telefonnummer og mailadresse til de enkelte som er involvert i dette kartet. Hvis det passer bedriften og man vet at organisasjonskartet ikke helt passer inn i den type



organisasjonen prøver å få til, vil vi anbefale å benytte en bredere kontrollspennvidde fordi utviklingen går i retning av kostnadsutt, økt fleksibilitet forsøk på å komme nærmere kunden. Dette innebærer også større bemyndiggjøring av medarbeidere som igjen gjør at de kommer nærmere bedriften.

#### 9.4.Sentralisering

Dette har egentlig ingenting med denne oppgaven å gjøre siden det handler om de eksterne omgivelsene. Men hovedpunktet her at de som er nærmest produktet og kundene innehar mest kompetanse, noe som er svært viktig. (Bård Kuvaas. 2008)

Størrelsen på bedriften er sånn som så og er muligens vanskelig å endre, men det skal sies at jo større bedriften er, desto bredere grad av spesialisering vil fremstå. Negativt med dette er at det blir lett uoversiktlig med mindre kontakt utenom sin egen avdeling og med mer regler som kan gjøre det mer diffust enn med en organisasjon som har færre. Teknologien innenfor bedriften kan betegnes som ”måten man løser oppgaver på”, der kompetansen burde innebære et bredere spekter. Gruppen vil kunne fastslå at kompetanse her igjen blir nevnt som en viktig del for bedriften, ikke bare for å tilfredsstille medarbeiderne. Jo bedre kompetanse, jo sterkere inntrykk hos kunden når man får direkte svar på akkurat det man lurte på der og da, som igjen fører til salg og et bra renommé. Miljø, i denne modellen referert til eksternt miljø, vil vi ikke inkludere i denne oppgaven. Omgivelsene nå til dags er store og raske i endring der strategitenkningen må rette stor oppmerksomhet mot hvordan utformer og opprettholder strukturformen. Strategi og mål er en viktig driver for akkurat dette og burde vises klart sammen med autoritetshierarkiet utad og innad i organisasjonen. Dette er nedskrevne regler i motsetning til organisasjonskulturen som er mer normer og regler som ligger i hver enkelt organisasjon om hva som er riktig. Det viktigste er å oppnå en avslappet kultur men med strenge arbeidsnormer der det er viktig å vite at man kan ha det avslappende på jobb men at arbeidsoppgavene man har som planer å gjøre, blir gjort. Dette skaper et antistresset arbeidsmiljø der oppgaver allikevel blir gjort på en tilfredsstillende måte i et tilfredsstillende miljø. (Bård Kuvaas. 2008)

## 10.0 Personalpolitikk

For å kunne utvikle en personalpolitikk der medarbeiderne kan være med på å yte mest mulig, trenger man en ordning slik at de kan være med å bestemme i en større grad på sin egen arbeidsplass. Kompetanseopplæringen vil i stor grad være på ledernes prinsipper, men med den informasjonen vi innehar, er det mulig å ta den samme undersøkelsen igjen innad i bedriften. Dette vil være med på at medarbeiderne i stor grad vil føle seg lyttet til og viktige der lederne tar hensyn til hva de mener ut i fra denne undersøkelsen.

Organisasjonens personalpolitikk kan ha brede konsekvenser for kompetanseutviklingen, og det er noe som tydeliggjøres i modellen som blir vist under.

Siden en bedrift alltid vil tjene på å beholde sine ansatte, istedenfor å rekruttere nye personer som ikke innehar lik kompetanse om bedriften og som da må opplæres, vil det være lønnsomt for bedriften å eventuelt fokusere på intern rekruttering. Dette er selvfølgelig noe som vi anbefaler våre respondenter å gjøre, siden det virker som om flesteparten av lederne vi har spurt gjennom våre postale spørreskjemaer er fornøyd med sine ansatte. Det er derfor viktig at de er spesielt opptatt av kompetanseutvikling av egne ansatte, slik at dem har en lysende fremtid i møte, om de ønsker å se de ansatte på et høyere nivå innad i bedriften.

Siden enkelte av de ansatte har besvart sine postale spørreskjemaer med at dem ønsker å være i bedriften resten av sin yrkeskarriere, vil det være hensiktsmessig for dem å benytte seg av jobbotasjon for de ansatte som har besvart dette. Siden våre undersøkelser var anonyme, vil det her være hensiktsmessig at ledelsen tar for seg grep som innebærer at de spør de ansatte om deres ønsker og mål videre i livet, og om dem eventuelt trives så godt på arbeidsplassen at dem trolig bli værende nettopp i denne bedriften. Om ledelsen får tilbakemeldinger som tilsier at enkelte i bedriften ser for seg å bli værende i bedriften til dem går av med pensjon, vil jobbtrygghet være hensiktsmessig for å gi dem en tilbakemelding på at de også er sterkt ønsket i bedriften, samt kanskje gi disse personene en bredere kompetanseutvikling og tilbud om nettopp dette. Det er selvfølgelig noe bedriften i sin helhet kommer til å tjene på over lang sikt.

Innunder personalpolitikk er det også viktig å fokusere på punktet, jobbotasjon, som gir de ansatte en bredere kompetanse innenfor ulike aspekter i bedriften, og på demme gir dem litt gratis kunnskap på veien. Dette gjør også at arbeidsplassen ikke bli ensformig, og de ansatte kan føle at arbeidet blir mer utfyllende, enn om man bare skulle ha forholdt seg til en ting eller ett sted innenfor bedriftens fire vegger.

For å forebygge at de ansatte ikke stivner i samme jobb og ikke bidrar til nytenkning innenfor bedriften, kan bedriften tenke i retning av, åremål i samme stilling. Dette gjør at ansatte uansett stillingsbeskrivelse vil kunne få et bredere ansvar og vil kunne ha mer å si innad i bedriften. Som det også står i modellen under, vil det da bli vanskeligere å skape noen form for ”jobbeierskap”. Om en leder vet at han/hun om ett årstid skal bytte jobb, vil det være nødvendig å utvikle en egen etterfølger. Så når lederen da avtrer sin stilling vil det bli enklere for etterfølgeren å tre rett inn i rollen som bedriftens daglige sjef. Dette kan også benyttes om andre personer i bedriften skal forlate sin stilling og etterfølgeren trenger nødvendig kompetanse for å ta over hans/hennes stilling. Dette punktet kan også være med på å lette lederens arbeidsoppgaven, siden da avtroppende medarbeider kan ta for seg opplæringen av den nye ansatte.

I tillegg til å planlegge for kompetanse blir det derfor vesentlig å bygge opp et system for å utvikle kompetanse blant medarbeiderne. Innenfor slike systemer, blir hovedvekten ofte lagt på formell læring i form av opplæringsprogrammer og kurs, som vi også ønsker i dette tilfellet.

Dersom den uformelle læringen gjennom jobben skal bli effektiv, er forutsetningen at læringsmiljøet i organisasjonen er sunt, slik at det ikke blir videreformidlet dårlig og/eller feil kunnskap videre til andre personer i bedriften.

## PERSONALPOLITISK PRINSIPP

Intern rekruttering

Jobbtrygghet

Jobbrotasjon

Åremål i samme stilling

Utvikling av egne etterfølgere

## KONSEKVENSER FOR

### KOMPETANSEUTVIKLING

Nødvendiggjør planlegging av og sterk satsing på kompetanseutvikling internt

Nødvendiggjør et langsiktig perspektiv på kompetanseutvikling, siden enkelte vil være i organisasjonen resten av yrkeskarrieren, samt sterk satsing på kompetanseutvikling blant medarbeidere

Stimulere ansatte til å utvikle bred kompetanse og føre til toleranse for andre enheters arbeidssituasjon og problemer.

Forebygger at ansatte stivner i samme jobb og ikke bidrar til nytenkning, forebygger utvikling av ”jobbeierskap”

Ledere stimuleres til og bedømmes for å utvikle sine underordnedes kompetanse, og straffes for å unnlate å gjøre det

Det vil her være relevant at ledelsen satser sterkt på læringsmotivasjonen hos de ansatte, noe vi mener egentlig ikke vil være noe problem innenfor våre respondenter, siden det her var medarbeiderne som tok initiativet til å ønske en kompetanseutvikling, mens de ansatte mente at kompetanseutviklingstilbudet var godt nok. Men allikevel vil det være relevant for alle bedrifter å ha det i bakhodet uansett, for det vil alltid være ansatte som ikke er like villige til å lære, og som bare er på arbeidsplassen for å tjene sine månedlige kroner.

Læringsmotivasjon kan defineres som en indre psykologisk drivkraft til å skaffe seg mer kunnskap og ferdigheter, og angir også mer ønsket vilje om å lære. Dersom motivasjonen for å lære noe innad i organisasjonen mangler, vil ikke noe planlagt læring normalt finne sted.

Individene i organisasjonen vil da snarere unngå enn å oppsøke ulike lærings situasjoner. Dermed blir det nødvendig for bedriften å gjøre noe som skaper læringsmotivasjon blant de ansatte og

ledelsen. Det å utvikle de ansattes læringsmotivasjon, kan sies å være noe av det viktigste i veien mot en kompetanseutvikling.

## **11.0 Kompetanseutvikling**

Før selve gjennomføringen av kompetanseutviklingen, er det nødvendig at ledelsen ser på de ulike behovene som de har avdekket i de ulike avdelingene, og de tiltakene dem ønsker å iverksette til de ulike avdelingene. Ledelsen må også sette opp et grundig budsjettforslag til neste opplæringsvirksomhet og en opplæringsplan når budsjettet er klarert.

Siden så stort antall av respondentene har svart at de mangler et bredere tilbud innenfor kompetanseutvikling, mener vi ledelsen i alle bedriftene vi har vært innom burde vurdere å ha et bredere tilbud når det kommer til kompetanseutvikling.

Som den postale spørreundersøkelsen vi har hatt tilsier, så skaper kompetanse trivsel innad i bedriften. Gruppen mener det ikke bare er trivsel og kompetanse som alene skaper en ideell bedrift, men bedriften kunder syn på vennlighet i samspill med de ansattes kompetansenivå. Mister en bedrift kunder, grunnet mangel på kompetanse, vil ikke dette være en ideell bedrift utad, og på denne måten mener gruppen at bedriftens kompetansenivå er nøkkelen til en ideell bedrift.

Hvordan kompetanse og hvilket nivå bedriften bør ha når det kommer til kompetansen på arbeidsplassen, må vurderes hos hver enkelt bedrift. Dette gjelder også hvor mye penger bedriften ønsker å legge inn i prosjektet, da særskilt via bruk av utenforstående personell som bør bli benyttet. Det koster å videreutvikle eksisterende personell, men dette er noe vi mener alle bedriftene vil tjene på i lengden, da spesielt om kompetanseutviklingen er av høy verdi for bedriften generelt, og at dem finner fagfolk som er flinke til å overføre og tilføre bedriften en ny og nyttig kompetanse for de ansatte.

## 12.0 Konklusjon og anbefalinger

Ut ifra vår analyse krever en ideell bedrift trivsel på arbeidsplassen. Og trivsel skapes ikke med mindre det er grunnleggende kompetanse på arbeidsplassen. Så vi kan godt si det er en link mellom kompetanse og trivsel for å skape noe som kan kalles ideelt. Via våre postale spørreskjemaer fant vi ut av at svært mange av våre respondenter, da særskilt medarbeiderne, svarer at bedriften har mangel på tilbud når det kommer til kompetanseutvikling, og at de faktisk ønsker et bredere kompetansespekter. Og vi mener dette er et positivt utgangspunkt. Når de ansatte mener at dem selv og resten av medarbeiderne mangler kompetanse og selv ønsker å utfylle sine egenskaper, vil det bli enklere for ledelsen å oppfylle deres ønsker, siden dem ikke kommer til å møte særlig stor motstand blant sine ansatte når kompetanseutviklingskursene starter.

Det eneste som skremmer oss er at det er en så vesentlig stor forskjell fra hva ledelsen og medarbeiderne mener om kompetanseutviklingstilbudet i de ulike bedriftene. Stort sett mener lederne at alle de ansatte får en bra opplæring, samt at det er gode tilbud når det kommer til tilbud om utvikling innenfor kompetanse. Det vil her være vesentlig å starte med ledelsen for å få dem til å se at videreutvikling er noe de trenger, og at de ansatte faktisk er usikre på egne erfaringer. For det er jo faktisk det som blir sagt, når personer mener det ikke er et godt nok tilbud når det kommer til kompetanseutvikling, så har de ikke nok kompetanse – og dette går selvfølgelig ut over bedriftens kunder, som igjen kan skape et dårlig rykte på markedet.

Vi ønsker også å trekke frem det faktum av flesteparten av våre respondenter var middels fornøyd med sine ledere, noe som også er en pekepinn på at det ikke bare er medarbeiderne som alene er med på å legge grunnlaget for at bedriften skal bli sett på som ideell. Og dette viser også at det absolutt ikke bare er medarbeiderne som kunne hatt godt at et kompetanseutviklingskurs, men også ledelsen.

De fleste synes jobbgoder, slik som firmabil og så videre, samt mattilbud i kantinen var lite viktig for en arbeidsplass. De fleste var enige om at man måtte ha en god kollega og en god leder, der også lønn sto i hovedfokus. Selv om de fleste var misfornøyd med årslønnen, hadde de krysset av på punktet ”Jeg trives på min arbeidsplass”. Dette mener gruppen er logisk nok, siden det er flere



positive faktorer som overstiger de mindre negative faktorene og som gjør det til et mindre problem.

Hovedessensen er som sagt en driver til en ideell bedrift som kan både tilfredsstille kunden og sine medarbeidere der alle parter føler at de blir tatt vare på og får den oppmerksomheten som trengs for å skape en korrelasjon mellom alle de involverte.

Vi kom også frem til at alt må ikke være så å si perfekt for at medarbeidere og ledere trives på jobb. Det er viktigere og trives med arbeidsoppgaver og medarbeidere enn en høy årslønn, trivsel generelt, selv om en meget høy prosent mente at de ikke kom til å jobbe der til dem går av med pensjon. Man vet allerede her at små mangler ikke har en stor innvirkning på selve arbeidsopplevelsen, da det i prinsippet kanskje ikke trenger å være ideelt for at man skal føle at man har en god jobb.

Den aller viktigste anbefalingen vi vil komme med er en større kommunikasjon angående hva de ansatte trenger, hva de føler de trenger og hva de selv mener de trenger. Det er viktig at ansiktet utad er kompetent der kunden får et god inntrykk og sitter igjen med en følelse av at produktet var slik som forventet, men enda bedre å kunne sette det på spissen og skape en forsterket forventning via de ansatte. Et godt kompetansekurs hvor lederne ser de forskjellige problemene og blir opplyst om hva som mangler i hvert enkelt ledd i bedriften vil være med på å skape en ideell bedrift hvor de ansatte trives og kundene kommer tilbake.

En ideell bedrift er ut i fra de ansattes ståsted og det selvfølgelig er forskjellige meninger om hva det er. Konklusjonsessensen vil ligge på hvert individs mening, hvor man får ut informasjon om hva som burde uttrykkes på en arbeidsplass for at medarbeiderne har en ideell arbeidstrivsel hvor de kan yte slik bedriften håper på. Dette skaper synergi hvor alle parter drar nytte av hverandre og prestasjoner vil ligge på topp, som hovedsakelig er belønning og hemmeligheten bak motivasjon i enkelte tilfeller.

En ideell bedrift er en arbeidsplass som skapes av de ansattes meninger.

En ideell bedrift er de ansatte.

## 13.0 Litteraturliste

### Internett:

- [www.aftenposten.no](http://www.aftenposten.no)
- [www.arbeidstilsynet.no](http://www.arbeidstilsynet.no)
- [www.kunnskapscenteret.com](http://www.kunnskapscenteret.com)
- [www.merkur2.cappelendamm.no](http://www.merkur2.cappelendamm.no)
- [www.stami.no](http://www.stami.no)
- [www.standard.no](http://www.standard.no)
- [www.lunner.kommune.no](http://www.lunner.kommune.no)

### Bøker:

- Jacob Alsted og Ditte Haslund. 2008. *Ledelse og medarbejdere : samarbejdets psykologi*. 1. utgave. Forlaget Samfundslitteratur
- Astrid og Geir Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utgave. Fagbokforlaget
- Ingebjørg Storeide Folgerø. 2000. *Samhandling på arbeidsplassen - fornøyde kunder, klienter og kolleger*. 1. utgave. Gyldendal akademisk
- Gro Mjeldheim Sandal, Hege Høivik Bye. 2009. *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen : utfordringer og virkemidler*. 1. utgave. Fagbokforlaget
- Gisela Hagemann. 1995. *Leder og medarbeider på bølgelengde*. 3. utgave. Universitetsforlaget

- Johan Velten. 2008. *Medarbeiderskap: Fra ord til handling*. 1. utgave. Universitetsforlaget
- Ståle Einarsen. Harald Pedersen. 2007. *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. 1. utgave. Gyldendal akademisk
- Johannessen, Asbjørn. Kristoffersen, Line. Tuft, Per Arne. 2005. *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. 1. utgave. Abstrakt forlag
- Morten Emil Berg. 2008. *Ledelse, verktøy og virkemidler*. 3. utgave. Universitetsforlaget
- William Brochs-Haukedal. 2010. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. utgave. Cappelen akademisk
- Øyvind L. Martinsen. 2006. *Perspektiver på ledelse*. 3. utgave. Gyldendal akademisk
- Erik C. Aagaard, Nina Melsom. 2006. *Bedriftens personalhåndbok*. 7. utgave. Gyldendal akademisk
- Rigmor E. Grimsø. 2005. *Personaladministrasjon*. 4. utgave. Gyldendal akademisk
- Odd Nordhaug. 2002. *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser*. 1 utgave. Universitetsforlaget
- Runar Framnes, Arve Pettersen. Hans Mathias Tjømmø. 2006. *Markedsføringsledelse*. 1. utgave. Universitetsforlaget
- Bård Kuvaas. 2008. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 1. utgave.

#### **Artikler:**

- Anitha Thomas og Anirudha Panchal. 2010. *Case in competency: Training need Assessment*. SCMS Journal of Indian Management.
- Harry C. Hui, Warren Chiu, Philip Yu, Kevin Cheng og Herman Tse. 2007. *The effects of service climate and the effective leadership behaviour of supervisor on frontline employee service quality: A multi-level analysis*. Journal of Occupational & Organizational Psychology.
- M. Brad Shuck, Tonette S. Rocco og Carlos A. Albornoz. 2011. *Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD*, Journal of European Industrial Training.

## 14.0 Vedlegg spørreskjema

Er organisasjonen du jobber i ideell for deg?

Spørreundersøkelse 2012

## Hvor godt trives du i den organisasjonen du jobber for?

Vi ønsker å få mer kunnskap om hvor godt, du som et enkelt individ i samsvar med dine medarbeidere, trives på jobb og hva ditt syn på en ideell organisasjon er i samsvar med dette. Formålet er å få et bedre syn for å gjøre rede på hva lederne kontra medarbeidere synes om den samme organisasjonen de jobber i.

Du/din virksomhet inviteres med dette til å delta i årets undersøkelse. Vi gjennomfører undersøkelsen i samarbeid med en bacheloroppgave via Markedshøyskolen. For at undersøkelsen skal bli så god som mulig er det *meget viktig* at så mange som mulig svarer. Vi håper derfor at du tar deg tid til å fylle ut skjemaet på vegne av din virksomhet/foretak.

### **Hvem mottar undersøkelsen?**

Spørreskjemaet sendes til alle virksomheter som har en ledelse som inkluderer medarbeidere. Undersøkelsen sendes rundt i hele Norge.

### **Vi garanterer anonymitet**

I undersøkelsen er du/din virksomhet garantert full anonymitet, og vi garanterer at besvarelsen behandles fortrolig slik at utenforstående ikke på noen måte vil ha mulighet til se hvem som har svart. Vi arbeider i henhold til retningslinjer gitt av Datatilsynet, og vi påtar oss derav en taushetsplikt.

### **Hvordan du skal besvare skjemaet**

Nesten alle spørsmål skal besvares på samme måte - ved å **krysse av** for det svaralternativet som passer best. Det vil være til stor hjelp for oss om du er nøyaktig når du setter kryss i boksene, og at du bruker blå eller svart penn.

### **Har du spørsmål til oss?**

Har du spørsmål i forbindelse med utfyllingen av skjemaet, kan du nå oss per e-mail: [marieberndtsen@hotmail.com](mailto:marieberndtsen@hotmail.com)

### **Svarfrist**

*Ferdig utfylt skjema sendes tilbake til den e-mailen den kom ifra (marieberndtsen@hotmail.com) så fort som mulig – helst innen 1 uke etter at du har mottatt det.*

### **LYKKE TIL!**

Med vennlig hilsen og på forhånd takk for hjelpen!

Katrine Sørli

Marie Berndtsen

1. Mann   
Kvinne
2. Alder: \_\_\_\_\_

3. Din stilling/tittel i organisasjonen:  
Leder   
Medarbeider

**Hva er din høyeste fullførte utdanning?**

- Barneskoleutdanning   
Ungdomsskoleutdanning   
Videregående utdanning   
Universitetsutdanning (bachelor) 1-3 år   
Universitetsutdanning (master) 1-5 år   
Høyere utdanning

**4. Hvor mange år fast ansettelse har du  
tilbake lagt i organisasjonen du jobber i per  
dags dato?**

1. år   
2 år   
3 år   
4-6 år   
7-9 år   
10 år eller lengre

## 5. Hvilket fagfelt arbeider du innenfor?

(Sett strek under riktig svar)

### Hva jobber du under?

1. Administrasjon/Kontor/Personal
2. Bank/Finans/Forsikring
3. Forskning/Utvikling
4. Helse/Sosial
5. Hotell/Restaurant/Storhusholdning
6. Håndverk/Bygg/Anlegg/Mekanikk
7. IT/Telekommunikasjon/Internett
8. Industri/Produksjon
9. Interesseorganisasjoner
10. Jordbruk/Skogbruk/Jakt/Fiske
11. Konsulent/Frie yrker
12. Kunst/Kultur
13. Luftfart
14. Media/Informasjon
15. Offentlige tjenester/Forvaltning
16. Olje/Gass/Maritim
17. Personlige tjenester- og serviceyrker
18. Reiseliv
19. Renhold/Renovasjon
20. Salg/Markedsføring
21. Transport/Logistikk/Lager
22. Utdanning/Undervisning/Forskning
23. Varehandel
24. Økonomi/Regnskap
25. Annet: \_\_\_\_\_

## 6. Hvor fornøyd er du med følgende påstand om din egen årslønn?

Hvor fornøyd?

*er du med:*

*Sett kun ett kryss pr. linje.*

*Ikke fornøyd*

*1*

*2*

*3*

*4*

*Svært fornøyd*

*5*

*6*

*Vet ikke*

*7*

Bruttolønn årsbasis.....  1  2  3  4  5  6

7

## 7. Hvor viktig er det med følgende påstander om arbeidsplassen din?

### Hvor viktig?

er det med:

Sett kun ett kryss pr. linje.

	Uviktig				Svært viktig		7
	1	2	3	4	5	6	
En dyktig leder.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gode kollegaer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeidstiden.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mattilbud i kantinen/automater.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeidsoppgaver.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Likestilling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalmøter.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diverse goder eks: firmabil, trening i arbeidstiden.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annet: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 8. Hvilken følgende påstander er riktig om arbeidsplassen din?

### Hva er riktig?

er det med:

Sett kun ett kryss pr. linje.

	Uriktig				Helt riktig		7
	1	2	3	4	5	6	
En dyktig leder.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gode kollegaer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeidstiden.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mattilbud i kantinen/automater.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeidsoppgaver.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Likestilling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalmøter.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diverse goder eks: firmabil, trening i arbeidstiden.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annet: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## 9. Hvor enig eller uenig er du med følgende påstander om arbeidsplassen din?

<i>Hvor enig er du i:</i>	<i>Helt uenig</i>						<i>Helt enig</i>						<i>Vet ikke</i>
<i>Sett kun ett kryss pr. linje.</i>	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7
Jeg trives på arbeidsplassen min.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg føler jeg gjør like mye arbeid som andre med samme arbeidsoppgaver .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeidsplassen er unik .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg kan identifisere meg med bedriften jeg jobber for.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg trives så godt at dette er min arbeids- plass til jeg går av med pensjon.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg trives med mine kollegaer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg trives med personen som har stillingen over meg (Hvis det er noen over deg) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg føler vi er et team.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 10. Betrakter du noen eller flere av dine kollegaer som dine venner, der dere eksempelvis besøker hverandre regelmessig?

- 1. Nei, ingen
- 2. Ja, én av dem
- 3. Ja, 2-3 av dem
- 4. Ja, 4-5 av dem
- 5. Ja, flere enn fem

## 11. Hvor enig eller uenig er du med følgende påstander om arbeidsplassen din?

<i>Hvor enig er du i:</i>	<i>Helt uenig</i>						<i>Helt enig</i>						<i>Vet ikke</i>
<i>Sett kun ett kryss pr. linje.</i>	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7
Jeg innehar grunnleggende kompetanse.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bra tilbud om kompetanseutviklingskurs .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ALLE de ansatte har god, faglig kompetanse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilstrekkelig opplæring og oppfølging.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetanse fører til trivsel i organisasjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12. Har du i den siste tiden vurdert et annet jobbtilbud?**

1. Ja   
2. Nei

**13. Er du tilfreds eller utilfreds med miljøet på din arbeidsplass?**

1. Jeg er tilfreds   
2. Jeg er utilfreds

**14. Føler du selv det er mangler på arbeidsplassen din?**

Skriv en kommentar (Dette ser vi gjerne at du gjør hvis ja!)

**Takk for hjelpen!**