



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND



TANNHELSE
ROGALAND

3T- prosjektet, Tannhelse Rogaland FKF (2006-2009)

Trygghet, Trivsel, Tilhørighet

”Har 3T- prosjektet bidratt til at Tannhelse Rogaland FKF fremstår som en mer attraktiv arbeidsplass for sine ansatte?”

Bacheloroppgave utført ved
Høgskolen Stord/Haugesund – Økonomisk-administrativ utdanning

Av: Jannike Meling Hauge, Idunn Marie Hetland Hustvedt og Linda Summerson

Kand.nr 1

Kand.nr 36

Kand.nr 52

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund og er godkjent som sådan. Godkjennelsen innebærer ikke at HSH inntår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

Haugesund

2010

Bacheloroppgavens tittel:

3T- prosjektet, Tannhelse Rogaland FKF

”Har 3T- prosjektet bidratt til at Tannhelse Rogaland FKF fremstår som en mer attraktiv arbeidsplass for sine ansatte?”

Student 1

Jannike Meling Hauge

(Sign)

Student 2

Idunn Marie Hetland Hustvedt

(Sign)

Student 3

Linda Summerson

(Sign)

Veileder: Åge Svein Gjørseter

Gradering: Offentlig

(Tidsbegrensning på eventuell gradering:) *Graderingen oppheves dato år*

Dato:

Signatur fra studieadministrasjonen:

Sammendrag

Tannhelse Rogaland FKF gjennomførte i perioden 2006-2009 et organisasjonsutviklingsprosjekt kalt 3T-prosjektet: trygghet, trivsel og tilhørighet. Prosjektet ble satt i gang etter en periode med stor gjennomtrekk av medarbeidere, samtidig som det var vanskelig å rekruttere nyansatte.

I denne oppgaven ønsket vi å finne ut om 3T- prosjektet har bidratt til at Tannhelse Rogaland FKF fremstår som en mer attraktiv arbeidsplass for sine ansatte.

Vi har gjennomført en spørreundersøkelse blant 292 ansatte i Tannhelse Rogaland FKF, fordelt på 43 klinikker. Det fremkommer av drøftingen at flere av tannlegene er enige i at 3T-prosjektet har bidratt til en positiv endring. En stor andel av tannpleierne og tannhelsesekretærene har derimot ikke merket en positiv endring. Resultatet i sin helhet tyder på at 3T- prosjektet ikke har bidratt til en merkbar forskjell. Vi kan dermed hevde at 3T-prosjektet ikke har bidratt til at Tannhelse Rogaland FKF fremstår som en mer attraktiv arbeidsplass for sine ansatte.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Innholdsfortegnelse	ii
1. Introduksjon	1
1.1. Problemstilling og formål	2
2. Offentlig tannhelsetjeneste nasjonalt og på fylkesbasis	3
2.1. Nasjonalt	3
2.2. På fylkesbasis	5
2.2.1. Lønn og bonus	6
2.2.2. Kompetanseutvikling	7
2.2.3. Status	8
2.2.4. Organisering, ledelse og kommunikasjon	9
3. Teori	11
3.1. Motivasjon	11
3.2. Lønn og bonus	14
3.3. Kompetanseutvikling	15
3.4. Status	17
3.5. Organisering, ledelse og kommunikasjon	18
3.5.1. Fadderordning	18
3.5.2. Medarbeidersamtale	19
4. Metode	21
4.1. Kvalitativ metode	21
4.2. Kvantitativ metode	22
4.3. Vårt metodevalg	23
4.4. Feilkilder	25
4.4.1. Reliabilitet	25
4.4.2. Validitet	25
5. Empiri	27
5.1. Generelt om 3T-prosjektet	27
5.2. Lønn og bonus	28
5.3. Kompetanseutvikling	31
5.4. Status	32
5.5. Organisering, ledelse og kommunikasjon	33

5.6 Oppsummering av sentrale funn i studiet.....	35
6. Drøfting	37
6.1. Lønn og bonus	37
6.1.1. Lønn	37
6.1.2. Delkonklusjon	41
6.1.3. Bonus.....	41
6.1.4. Delkonklusjon	44
6.2. Kompetanseutvikling.....	44
6.2.1. Delkonklusjon	48
6.3. Status	48
6.3.1. Delkonklusjon	50
6.4. Organisering, ledelse og kommunikasjon	51
6.4.1. Delkonklusjon	54
7. Kritiske kommentarer.....	55
8. Oppsummering og konkluderende kommentarer	57
8.1. Konklusjon.....	57
Litteraturliste	59
Vedlegg	62

1. Introduksjon

Vi får flere og flere kunnskapsmedarbeidere i arbeidslivet. I følge Nordhaug, Hildebrant & Brandi (2008) ønsker ansatte blant annet personlige utviklingsmuligheter, individuell fastsettelse av arbeidstid, lønn og videreutdanning. Ansatte er lojale så lenge disse kriteriene blir oppfylt, noe som krever at bedrifter tilpasser seg ansattes behov og ønsker (ibid).

”Bedriftene blir sekvensielle partnere for medarbeideres livsprosjekter” (Nordhaug et.al 2008, s 156). I dag har ikke medarbeiderne bare en sentral rolle for verdiskapning. De besitter også de viktigste produksjonsmidlene og kan bære disse med seg ut av virksomheten når som helst (ibid). Det er derfor viktig å skape en attraktiv arbeidsplass som tiltrekker og beholder ansatte, noe som har vært utgangspunktet for 3T- prosjektet.

I 2005/ 2006 hadde Tannhelse Rogaland fylkeskommunalt foretak (FKF) stor gjennomtrekk av medarbeidere, og det var vanskelige tider for nyrekruttering. Dette gjaldt spesielt tannleger, men også tannpleiere. Det ble behov for å finne tiltak som kunne føre til mindre gjennomtrekk, og gjøre Tannhelse Rogaland FKF til en mer attraktiv arbeidsplass. Organisasjonsutviklingsprosjektet fikk navnet ”3T” - Trygghet, Trivsel, Tilhørighet, og ble iverksatt våren 2006. Prosjektet varte i 3 år, og ble avsluttet juni 2009.

Fra oppstart av prosjektet var det stort fokus på at alle ansatte skulle være involvert og aktive i hele 3T – prosessen. Det ble gjennomført individuelle intervjuer med et utvalg av ansatte, samt karteleggingsseminarer hvor samtlige deltok. I tillegg, ble det utført en brukerundersøkelse. Hele organisasjonen fikk informasjon via e-post, foretakets hjemmeside og på personalmøtene. Det ble også iverksatt en navnekonkurranse hvor den klinikken som fant opp det beste navnet på prosjektet, fikk premie.

I mars 2007 ble det gjennomført et oppsummeringsseminar. Der deltok tillitsvalgte, ledelsen og representanter fra styret. Målet var å oppsummere resultater fra de ulike kartleggingsseminarene, samt å planlegge videre arbeid. Fire kategorier ble satt i fokus:

- lønn og bonus
- kompetanseutvikling
- status
- organisering, ledelse og kommunikasjon

Vi tar utgangspunkt i disse fire kategoriene videre i oppgave. I den siste kategorien har vi valgt å legge vekt på fadderordningen og medarbeidersamtale, da dette er sentrale tiltak i 3T-prosjektet.

1.1. Problemstilling og formål

I følge Årsmeldingen fra 2009 har Tannhelse Rogaland FKF hatt flere søkere til tannlege – og tannpleiestillinger i 2009 enn tidligere. Ut fra det, kan det hevdes at Tannhelse Rogaland FKF nå fremstår som en mer attraktiv arbeidsplass. Det er imidlertid ikke blitt gjort noen undersøkelser for å finne ut om det er 3T – prosjektet, som har bidratt til denne utviklingen. Vår problemstilling er derfor: *”Har 3T- prosjektet bidratt til at Tannhelse Rogaland FKF fremstår som en mer attraktiv arbeidsplass for sine ansatte?”*

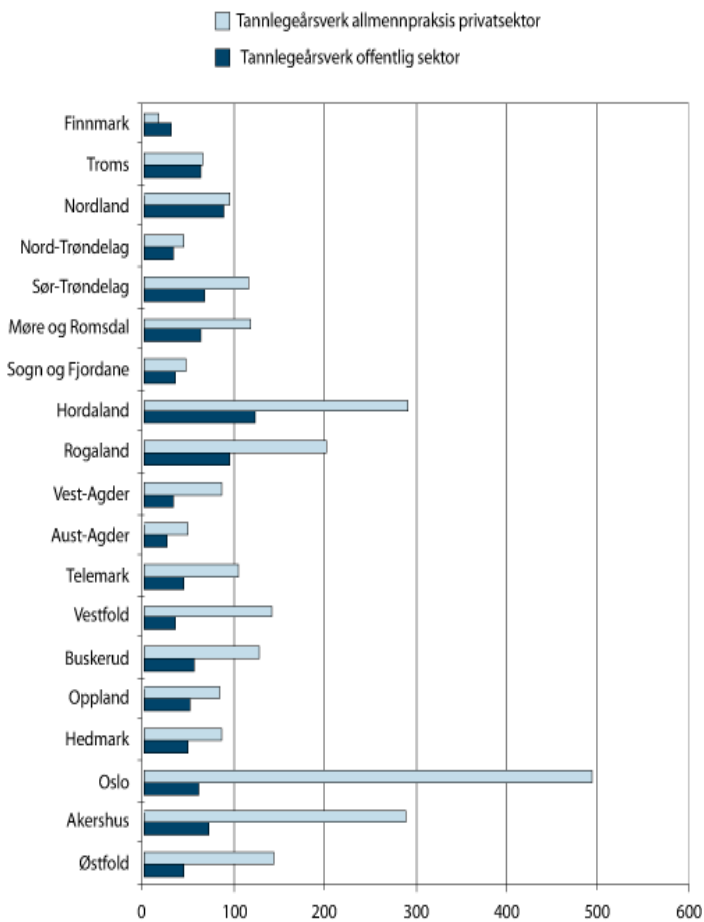
Vi velger å begrense oppgaven til tannleger, tannpleiere og tannhelsesekretærer. Årsaken til det er at 3T- prosjektet i utgangspunktet omhandlet disse stillingstypene. Vi inkluderer derfor ikke resterende stillinger bestående av ledere, konsulent/førstesekretær, servicetekniker og renholder.

Oppgaven er videre strukturert med utgangspunkt i følgende kapitler: offentlig tannhelsetjeneste, teori, metode, empiri, drøfting, kritiske kommentarer, oppsummering og konklusjon.

2. Offentlig tannhelsetjeneste nasjonalt og på fylkesbasis

Som nevnt innledningsvis, hadde Tannhelse Rogaland FKF stor gjennomtrekk av ansatte i 2005/ 2006, og det var vanskelig å rekruttere nye medarbeidere. Det gjaldt spesielt tannleger, men også tannpleiere. Stortingsmelding nr 35 (2006/2007) viser hvordan etterspørselen etter tannleger og tannpleiere har vært i perioden mellom 1985 og 2005. Ut fra denne oversikten, ser vi hvordan situasjonen var på landsbasis før 3T- prosjektet ble iverksatt i 2006. Videre kartlegges situasjonen på fylkesbasis med hensyn til de fire kategoriene lønn og bonus, kompetanseutvikling, status samt organisering, ledelse og kommunikasjon.

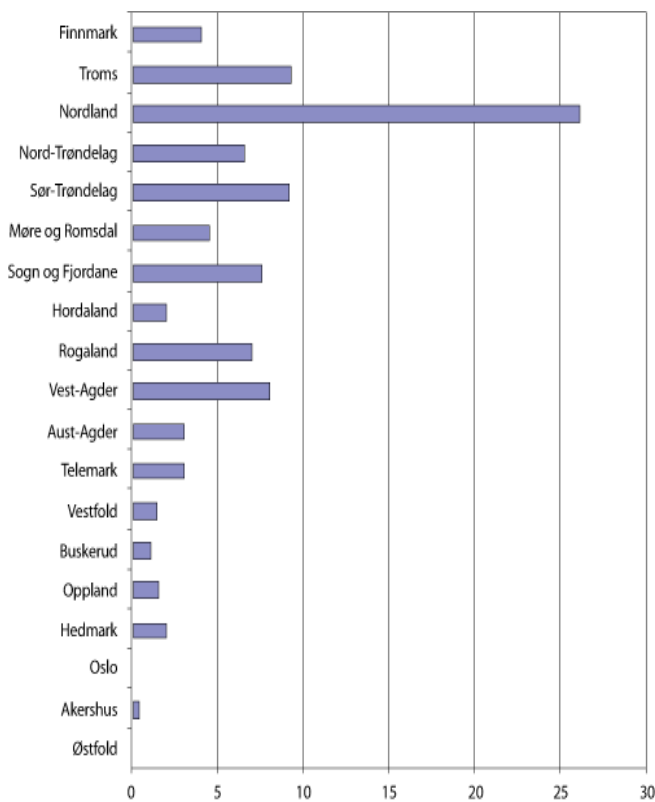
2.1. Nasjonalt



Figur 2.1: Fordeling av tannlegeårsverk i offentlig og privat sektor 2005. Kilde: St.meld. nr. 35 (2006-2007)

Mellom 1985 til 2005 har det vært en økning i tannlegeårsverk fra ca 3540 til ca 3900. Tannlegeårsverk er antall hele tannlegestillinger. Det har med andre ord vært en økning på ca 10 prosent samlet for offentlig og privat sektor. Tannlegeårsverk i privat praksis har økt med ca 20 prosent, mens det i fylkeskommunene har vært en nedgang på ca 10 prosent. Årsaken til dette er endringer i sykdomsutvikling/tannhelse, oppgavene har blitt endret og effektivisert samt at det har blitt ansatt flere tannpleiere. Diagrammet viser forholdet mellom tannlegeårsverk i offentlig og privat praksis. Her ser vi at det foreligger en klar variasjon mellom fylkene.

Fra slutten av 1980- tallet, har det vært en ubalanse i forhold til behovet for tannleger, noe som spesielt har rammet den offentlige tannhelsetjenesten. Helt frem til 1997 var det 5-7 prosent av tannlegestillinger som var ubesatt i offentlig sektor. I 2000 hadde antall ubesatte stillinger økt til 15 prosent. I 2005 var antall ubesatte stillinger redusert til 9 prosent, som utgjør totalt 96 stillinger. Løsningen på dette problemet var hovedsakelig rekruttering av tyske tannleger, noe som Tannhelse Rogaland FKF også praktiserte. Andelen tyske tannleger i den offentlige tannhelsetjenesten, utgjorde ca 12 prosent i 2005.

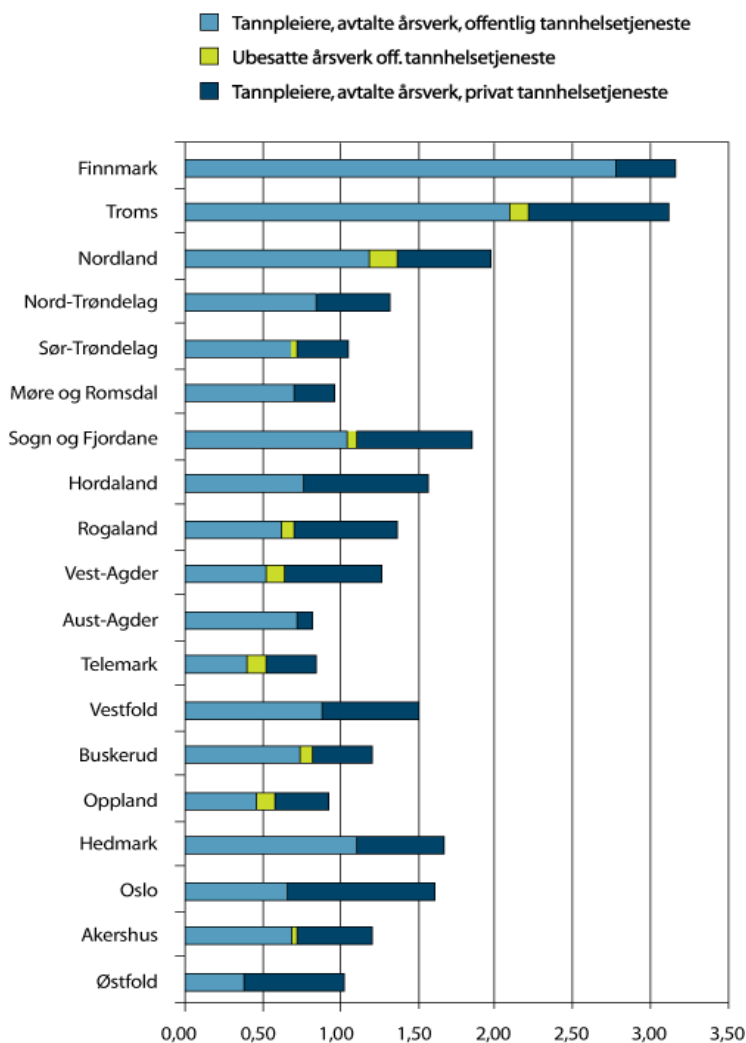


Diagrammet viser fordeling av ubesatte stillinger per 31.12.05 målt i tannlegeårsverk.

Mangel på tannleger har gjort det problematisk for enkelte fylkeskommuner å oppfylle sine forpliktelser overfor befolkningen. Årsakene til rekrutterings og stabiliseringsproblemene, er sammensatte og komplekse. Mulige forklaringer er at utdanningskapasiteten av tannleger ble redusert i løpet av 1980- tallet. På 1990- tallet økte kapasiteten med 60 – 90 prosent for noen helserelaterte utdanninger. For tannleger var det kun en økning på 7-8 prosent. En annen mulig forklaring er at yngre, nyutdannede, ønsker ofte å jobbe i

større fagmiljøer. De har også et ønske om å drive privat praksis i områder med økende innbyggertall, heller enn å søke offentlige stillinger i distriktene. I små distrikt, kan det også være få yrkesmuligheter for samboere/ektefeller samt at det kan være stor avstand til familie og større byer. Inntektsforskjeller i offentlig og privat sektor er også en sentral årsak.

Figur 2.2: Fordeling av ubesatte stillinger per 31.12.05 målt i tannlegeårsverk. **Kilde:** St.meld. nr. 35 (2006-2007)



Mellom 1985 til 2005 var det en økning på 358 tannpleierårsverk.

Tannpleierårsverk er antall hele tannpleiestillinger. Økningen var fra 281 til 639, det vil si at det forelå mer enn en dobling av antall hele tannpleiestillinger. Totalt 639 tannpleierårsverk var i 2005 fordelt på 366 i offentlig sektor og 273 i privat sektor. Det vil si at 57 prosent av alle hele tannpleierstillinger fantes i offentlig tannhelsetjeneste, og 43 % i privat sektor. Diagrammet viser at antall tannpleiere, samlet i offentlig og privat praksis, er høyest i de Nordnorske fylkene i forhold til innbyggertall. Mange fylkeskommuner, blant annet

Tannhelse Rogaland FKF, har hatt

problemer med å få søkere til ubesatte tannpleierstillinger. Høsten 2006 ga fylkestannlegene i Norge uttrykk for at det ble stadig vanskeligere å rekruttere tannpleiere. En oppfatning var at flere tannpleiere gikk over til privat praksis eller startet egen praksis.

Figur 2.3: Fordeling av tannpleierårsverk og ubesatte årsverk per 10 000 innbyggere 2005. Kilde: St.meld. nr. 35 (2006-2007)

2.2. På fylkesbasis

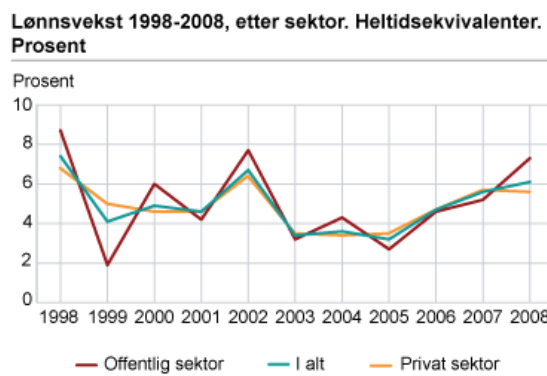
I denne delen kartlegges situasjonen innad i Tannhelse Rogaland FKF med hensyn til de fire kategoriene: lønn og bonus, kompetanseutvikling, status samt organisering, ledelse og kommunikasjon.

2.2.1. Lønn og bonus

Flere tiltak er iverksatt i forhold til lønn og bonus. Det er opprettet pensjonistbank, studentbank og stabilitetsstigen for tannhelsesekretærer er nå forlenget med 15 år. Med stabilitetsstigen menes ekstra lønnstrinn. Andre tiltak er mulighet for overtidspønsis og reforhandling av bonusavtale (Årsmelding 2009).

Informasjon om lønn er hentet fra utvalgsrapporten fra 3T – prosjektet. Utvalgsrapporten er bygget på St.meld. nr 35, 2006/2007 (Se vedlegg 1). Vi er oppmerksom på at dette er forholdsvis gamle data. Imidlertid, så hevder Den Norske Tannlegeforening at tannlegene har hatt en god lønnsvekst i offentlig sektor fra 2005 til dags dato, og at det produseres flere tannleger i dag enn tidligere. Dette har likevel ikke bedret situasjonen nevneverdig i forhold til privat praksis.

Ifølge statistisk sentralbyrå, har lønnsveksten i offentlig sektor økt mer de siste årene enn i privat virksomhet. Det kan vises i et diagram:



Figur 2.4: Lønnsstatistikk. Kilde: SSB

I 2005, før iverksettelse av 3T- prosjektet, var det nesten 50 prosent forskjell på lønn i privat og offentlig sektor (St.meld. nr 35, 2006/2007). Det er imidlertid vanskelig å sammenligne offentlige ansatte i tannhelsetjenesten med privatpraktiserende siden det finnes så mange forskjellige driftsformer innen privat praksis.

Hovedtariffavtalen, gjeldende fra 1. mai 2009, oppgir følgende lønnsinformasjon i offentlig sektor. Tannleger har en inntekt mellom kr 367 800 og kr 581 700. Tannpleiere har en inntekt mellom kr 344 000 og kr 423 000. Tannhelsesekretærer har en inntekt som ligger mellom kr 295 200 og kr 350 000. Her ser vi at lønningene i den offentlige tannhelsetjenesten har økt de

siste årene.

Tannhelse Rogaland FKF har hatt bonusavtale med sine ansatte siden begynnelsen på 90-tallet (Tannhelse Rogaland FKF). Bonus opparbeides i team bestående av tannlege, tannpleier og tannhelsesekretær, og avhenger av hva teamet presterer i løpet av året. Den totale bonusen fordeles mellom teammedlemmene. Tannlegene mottar 50 %, mens tannpleierne og tannlegesekretærene mottar 25 % hver. I følge nettsiden til Tannhelse Rogaland FKF var gjennomsnittlig utbetaling i 2008 ca kr 83 000 for tannlegene. For tannpleierne og tannhelsesekretærene var den på ca kr 43 500 og kr 41 500.

Tannhelse Rogaland FKF har også andre ordninger som de tilbyr sine ansatte. Det er blant annet god standard på klinikkene, overtidspolis, stabiliseringstillegg, gruppe/yrke og ulykkesforsikringer. De tilbyr også medlemskap i Kommunal Landspensjonskasse (KLP) som innebærer gunstige alders, uføre, attførings og etterlattepersmisjon, samt gode lånevilkår (Tannhelse Rogaland FKF).

2.2.2. Kompetanseutvikling

I 2009 ble det laget en plan for kvalitetssikring og kompetanseutvikling for Tannhelse Rogaland FKF. Her var det fokus på eksisterende tiltak samt introduksjon av nye. Et tiltak gikk ut på etablering av et kursutvalg som skal koordinere kurs og opplæring. Et annet tiltak, var at arbeidsgiver vil tilby et minimum antall kurstimer pr år samt at det skal tilbys etterutdanning på spesialistklinikken. Det ble etablert et nettbasert helsebiblioteket som skulle gi ansatte tilgang til fagstoff både på nasjonalt og internasjonalt nivå. I januar 2010 ble også en lederutdanning startet opp (Årsmelding 2009).

Dager brukt til kurs pr ansatt i 2009

Tannhelsedistrikt	Tannl	Tannpl	Tannh.sekr	Totalt
Nord-Rogaland	12,2	12,5	9,4	11,0
Nord-Jæren/ Ryfylke	4,0	5,3	2,8	3,5
Stavanger	8,6	9,6	6,8	7,9
Sandnes	7,0	4,3	5,9	6,1
Sør-Jæren	8,4	7,1	6,6	7,5
TANNHELSE ROGALAND	8,9	8,0	7,0	8,0

Tabell 2.1: Kilde: Årsmelding 2009, s 18

I prosjektoppsummeringen (Haus 2009) informeres det om at kursbudsjettet har til dels vært knyttet til inntjening og koblet til bonusavtalen. Det har medført ulike størrelser på kursbudsjettene fra år til år mellom de ulike distriktene.

Desember 2009 bevilget Fylkestinget 2 mill kroner øremerket rekrutteringstiltak for spesialisttannklinikken og kompetansesenteret. Målet er å ha etablert kompetansesenteret sommeren 2012 (Årsmelding 2009).

I Årsmelding (2009) sies det at forskning og kunnskapsutvikling er viktige forutsetninger for læring og kvalitetsforbedring i tannhelsetjenesten. Tannhelse Rogaland FKF legger vekt på å styrke faglig og personlig utvikling. De ønsker å øke kompetansen i organisasjonen, samt at foretaket ønsker å være mer synlig og gjenkjennelig. Målet er å oppnå styrket omdømme og status. Etablering av spesialistklinikker og kompetansesenter har bidratt til at Tannhelse Rogaland FKF fremstår som en arbeidsplass med gode muligheter for kompetanseutvikling (ibid).

2.2.3. Status

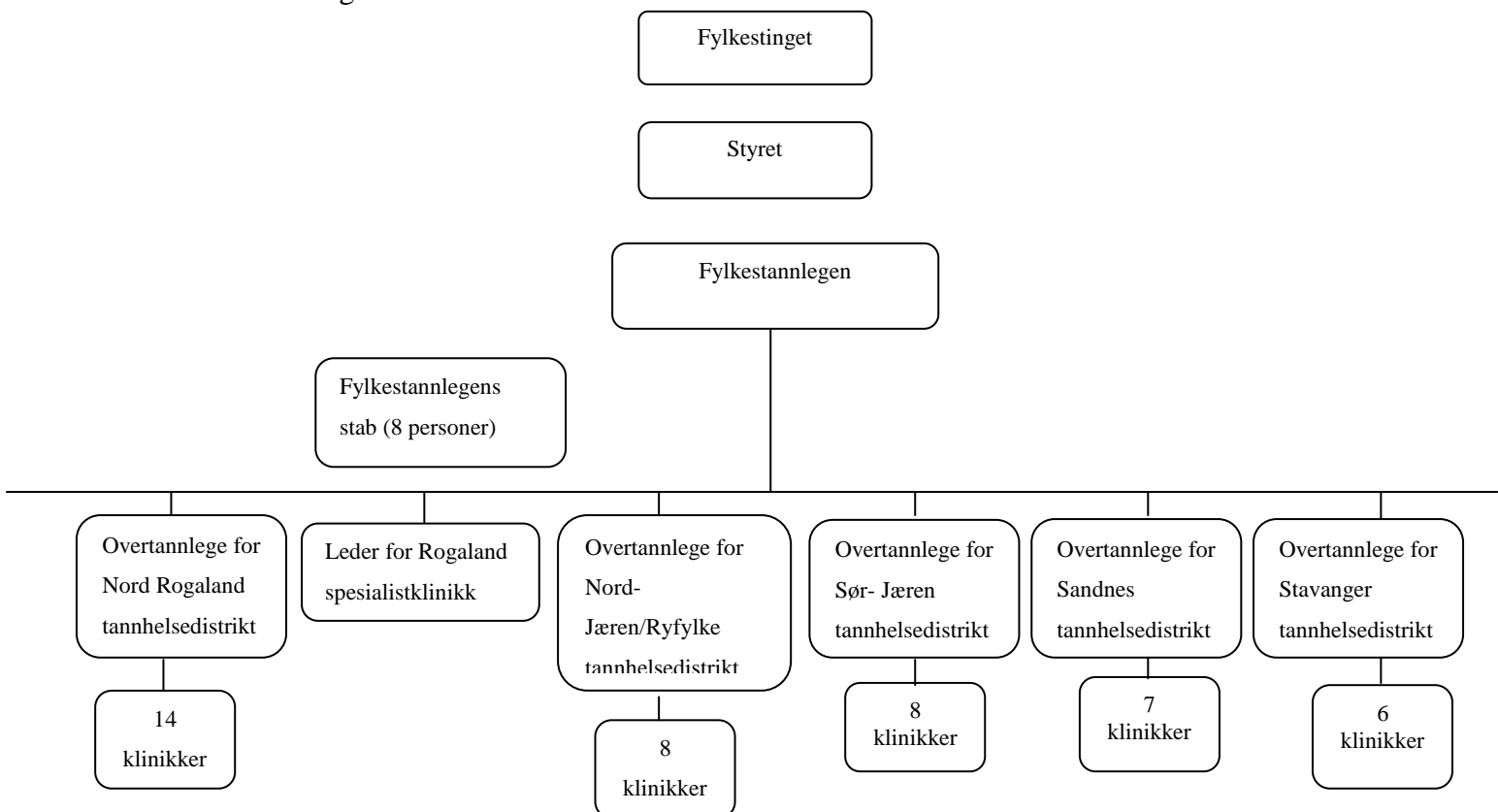
En av utfordringene til 3T- prosjektet var å skape høy status og selvbevissthet i Tannhelse Rogaland FKF. Kvalitetsutvikling og kompetanseutvikling gjøre det lettere å tiltrekke seg og beholde ansatte. For å øke stabilitet og status ytterligere, må offentlig praksis kunne konkurrere mot det private når det gjelder blant annet lønn, bonusordninger og provisjonsordninger. Målet er at ansatte skal oppleve situasjonen attraktiv og rettferdig (Rapport om status, mai – oktober 2007).

Status har både en intern og ekstern betydning. God kompetanse, faglig utvikling og oppdatering, fører til faglig kontroll, som igjen tjener pasientene. Fine klinikker og moderne utstyr gir gode signaler. Et viktig punkt i prosessen, var at ansatte skulle få økt tilhørighet til organisasjonen. De ansatte og lederne må spille på samme lag, ansatte må få frihet under ansvar og at det bør være stort takhøyde. Ifølge Tannhelse Rogaland FKF vil det medføre økt trivsel for alle. I følge rapport om status (mai – oktober 2007) vil økt status eksternt også ha stor betydning for økt status internt.

2.2.4. Organisering, ledelse og kommunikasjon

Våren 2009 ble fadderordningen implementert i Tannhelse Rogaland FKF. Den nye ordningen virker slik at en person, fra samme yrkesgruppe, blir utpekt som støttespiller for den nyansatte de første 6 månedene. Introduksjonsmøter for nyansatte, samt et eget introduksjonsprogram, er rutine i Tannhelse Rogaland FKF. Fra og med 2010 ble introduksjonsperioden utvidet fra 6 måneder til 15 måneder. Målet med dette er å gi en innføring i Tannhelse Rogalands oppgaver og mål, samt gi grunnleggende informasjon om rutiner og prosedyrer (Årsmelding 2009).

Tannhelse Rogaland FKF har på nåværende tidspunkt totalt 43 klinikker som er fordelt på 5 tannhelsedistrikt. Hvert distrikt ledes av en overtannlege. I tillegg er Spesialisttannklinikken organisert som et eget ”distrikt” med egen leder. Overtannlegen har hovedsakelig ansvar for personalet, det faglige og det økonomiske. Fylkestannlegen er daglig leder, og har ansvar for den daglige driften. Det kan vises i en hierarkisk inndeling som kartlegger hvordan oppgavene struktureres og samordnes:



Figur 2.5: Organisasjonskart Tannhelse Rogaland FKF. Kilde: Rapport 3-T prosjektet – Ledelse og organisering.

Det er totalt 327 ansatte som fordeles ut fra stillingstypene; tannlege, tannpleier, tannhelsesekretær, renholder, servicetekniker, konsulent, førstesekretær og leder.

Stillingstyper	Kvinner	Menn	Totalt
Tannlege	74	39	113
Tannpleier	31	1	32
Tannhelsesekretær	147	0	147
Renholder	20	1	21
Servicetekniker	0	2	2
Konsulent, førstesekretær	4	0	4
Leder	5	3	8
Totalt antall personer			327

Tabell 2.2: Kilde: Årsmelding 2009, s 16

Ut fra tabellen ser vi at det er klart flere kvinner enn menn som er ansatt i Tannhelse Rogaland FKF. Selv om likestilling er noe som er ønskelig, er dette en utfordring ettersom få menn søker utdanning som tannhelsesekretærer eller tannpleiere (Årsmelding 2009).

I problemstillingen stilte vi spørsmål om *3T- prosjektet har bidratt til at Tannhelse Rogaland FKF fremstår som en mer attraktiv arbeidsplass for sine ansatte*. I neste kapittel skal vi se nærmere på relevant teori i forhold til problemstillingen.

3. Teori

I kapittelet gjør vi rede for teori som fremstår som relevant med hensyn til å skape en attraktiv arbeidsplass. Vi har særlig fokus på teori knyttet til de fire kategoriene: lønn og bonus, kompetanseutvikling, status samt organisering, ledelse og kommunikasjon.

3.1. Motivasjon

I denne delen gjør vi rede for ulike faktorene som kan ha innvirkning på motivasjon. Det vil eventuelt kunne forklare empiriske funn i studiet og kan kobles opp til lønn og bonus, kompetanseutvikling, status samt organisering, ledelse og kommunikasjon. Vi vektlegger Herzberg sin tofaktorteori, Maslows behovspyramide, likeverdssmodellen av Stacy Adams, deler av jobbkarakteristikamodellen til Hackman og Oldman, samt forventningsteori (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Motivasjon er en ”prosess som setter i gang, gir retning, opprettholder og bestemmer intensitet i adferd ” (Kaufmann & Kaufmann, 2003., s.43). Det skilles mellom ytre og indre motivasjon. Indre motivasjonen kommer av indre belønning som tilfredshet, interesse og gleden knyttet til selve jobben. Ytre motivasjonen derimot, kan være et resultat av ytre belønninger som lønn og bonus. Her er det faktorer utenfor selve jobben som skaper motivasjon. Indre motivasjon blir ansett som den viktigste formen for motivasjon fordi ansatte da drives av egen motor, og ikke ytre betingelser (ibid).

Herzberg sin tofaktormodell (Kaufmann & Kaufmann, 2003) legger til grunn at det er forskjellige faktorer som fører til trivsel og mistriivsel. Herzberg skiller mellom motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer. Motivasjonsfaktorer har en positiv påvirkning på jobbtildfredsheten i den grad de er til stedet, men fører ikke til mistriivsel om de ikke er tilstede. Eksempler på motivasjonsfaktorer er prestasjoner, anerkjennelse, arbeidsoppgavene i seg selv, ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon, forfremmelse og vekst (Jacobsen og Thorsvik, 2005). Hygiene faktorene vil på den andre siden ha en negativ effekt når de ikke er til stede, men vil ikke ha en positiv effekt dersom de er tilstede. Det er med andre ord forhold som en forventer er der. Hygiene faktorer for eksempel fysiske og sosiale arbeidsbetingelser, lønnsbetingelser, ledelse, bedriftspolitik, status, sikkerhet i jobben og mellommenneskelige forhold (ibid).

Hygienefaktorene finnes nederst i Maslows behovspyramide, mens motivasjonsfaktorene finnes høyere oppe. Maslows behovspyramide inngår i behovsteoriene, som betrakter motivert atferd som noe som blir utløst av grunnleggende behov (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Teorien tilsier at menneskets behov deles inn i fem hoveddeler som organiseres i en hierarkisk orden, hvor underskuddsbehovene må tilfredstilles før overskuddsbehovene (ibid). Nederst i pyramiden finnes fysiologiske behov. Lønn er betingelsen for at et individ får dekket sine grunnleggende behov som mat, vann, husly osv. Sikkerhetsbehovet vil først og fremst være individets visshet om å ha en jobb i framtiden samt følelse av sikkerhet og trygghet i det fysiske arbeidsmiljøet. Når disse behovene er tilfredstilt, vil ansatte søke seg oppover i behovshierarkiet. Det tredje behovet er sosial tilhørighet, som blant annet tilfredstilles når det foreligger gode samarbeidsforhold mellom kollegaene. Fjerde behovet omhandler status og prestisje. Her har individet et ønske om suksess, noe som kan oppnås i selve jobben, eller ved anerkjennelse fra andre. Selv om lønn er en betingelse for å få dekket grunnleggende behov vil det også være et uttrykk for sosial status. Det siste behovet er selvaktualisering eller selvrealisering, som er ”behovet for å realisere sine evner og potensialer” (Kaufmann & Kaufmann, 2003., s, 46). Her fokuseres det på viktigheten for de ansatte til å søke nye utfordringer og utvikle seg selv og sine medarbeidere. Det kan føre til høy grad av motivasjon (ibid).

I sosiale motivasjonsteorier er motivasjon basert på medarbeidernes opplevelse av rettferdighet (Jacobsen og Thorsvik, 2005). Stacy Adams likeverdsteori er en sentral bidragsyter innenfor dette feltet. Fokuset i denne teorien er at ”motivasjon er et resultat av rettferdighetsopplevelse basert på sammenlikninger med det andre gir og får” (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 55). Modellen tar utgangspunkt i ansattes opplevelse av likeverd og rettferdighet på arbeidsplassen. Jobbinnsats og jobbutbytte er to faktorer vi ser etter nå vi sammenligner oss med andre. Jobbinnsats vurderes ut fra arbeidstimer, arbeidsinnsats eller antall produserte enheter (Greenberg & Baron, 2008). Jobbutbytte vurderes ut fra lønn og prestisje. Individet sammenligner sin jobbinnsats og jobbutbytte i forhold til det andre gir og får. Denne oppfatningen er forskjellig fra individ til individ, og er ikke nødvendigvis objektive standarder. Føler enkeltindividet likverdighet mellom seg selv og andre, foreligger en likeverdstilstand (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Dette vil så oppfattes som rettferdighet og gi tilfredsstillelse. Opplevs det ikke som likeverdig, vil det oppstå en likeverdsspenning (ibid). Teorien skiller mellom fire referansesammenlikninger: selv internt, selv eksternt, andre internt og andre eksternt. Sammenlikning basert på ”selv internt” går ut på at ansatte

sammenligner nåværende arbeidssituasjon med tidligere erfaringer på samme arbeidsplass. Sammenligning basert på ”selv eksternt”, er derimot når den ansatte sammenligner nåværende jobb med en tidligere jobb på en annen arbeidsplass. ”Andre intern”, går ut på at vi sammenligner oss med et annet individ eller en annen yrkesgruppe på samme arbeidsplass. Den siste mulige situasjonen, ”andre eksternt”, er basert på at vi sammenligner oss med en annen person eller en annen gruppe på en annen arbeidsplass (ibid).

Kaufmann og Kaufmann (2003) skiller mellom tre viktige betingelser for det å kunne sammenligne oss med andre: lønnsnivå, utdanningsnivå og ansettelseslengde. Jo større likeverdsspenning, desto større motivasjon får individet til å gjøre noe med det (Goodman & Friedman, 1971). Denne ubalansen kan rettes opp på to måter. Man kan enten justere jobbinnsatsen eller jobbutbyttet. De som er underbetalt, kan for eksempel få høyere lønn eller redusere jobbinnsatsen (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Å redusere jobbinnsats er et eksempel på uetisk atferd. En annen løsning for å skape en mer balansert situasjon, kan derfor være å endre på hvordan en oppfatter situasjonen. Ansatte som er underbetalt, kan argumentere for at de som får høyere lønninger er bedre kvalifisert. På den andre siden vil overbetalte argumentere for at han eller hun egentlig fortjener den lønnen. Her ser vi at ansatte rettferdiggjør det at de er overbetalt eller underbetalt for å skape en likevekt (Greenberg og Baron, 2008).

Jobbkarakteristikamodellen av Hackman og Oldman (Kaufmann & Kaufmann, 2003) hevder at motivasjon og prestasjon skyldes faktorer i selve jobben. Siktemålet til modellen er å ha et ” (...) detaljert og konkret system for klassifikasjon og måling av en jobbs motivasjonspotensial” (ibid, s. 60). Jobbkarakteristikamodellen trekker frem autonomi og tilbakemelding som sentrale faktorer. Autonomi dreier seg om hvilken grad de ansatte har kontroll over, og ansvar for, sin egen arbeidssituasjon (Greenberg & Baron, 2008). Det å få tilbakemelding ved utførelse og fremgang av arbeidsoppgaver, er viktig både i henhold til motivasjon og læring. Medarbeidersamtaler kan være viktig virkemiddel i denne sammenhengen (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Forventningsteori er en kognitiv teori som omhandler motivasjon i arbeidslivet. ”I kognitiv teori blir det understreket at handling ofte er et resultat av helt rasjonelle, beviste valg, og at dette er det mest sentrale i den menneskelige væremåte” (Kaufmann & Kaufmann, 2003., s. 48). Forventningsteori fokuserer på at mennesket er motivert for å arbeide når de har en forventning eller forestilling om personlig måloppnåelse, i form av indre og ytre belønning

(ibid). Det er tre typer forestillinger som påvirker motivasjonen til den ansatte. Den første er subjektive forventning som omhandler den ansattes forventningen om at innsats vil gi resultater. Det andre er instrumentelle overveielser, som gjelder spørsmålet om at arbeidsinnsats vil gi belønning. Til slutt foretar vi valensvurderinger, som handler om belønningens verdi for den enkelte ansatte. Ved høy subjektive forventning har ansatte en forventning om at innsatsen er verd strevet. I følge Kaufmann & Kaufmann (2003) kan motivasjon likevel utebli, selv om ansatte tror at innsatsen fører til resultater. Dette skjer dersom belønningen ikke har noe verdi for vedkommende. Det er bare belønninger med høy valens som fører til motivasjon (ibid).

3.2. Lønn og bonus

Belønningen kan være materiell eller immateriell, individuell eller kollektiv, umiddelbar eller langsiktig (Grimsø, 2005). Lønn innbefatter også bonusordninger, spesielle arbeidsbetingelser, antall hvileperioder og lengde på ferie (ibid). Som tidligere nevnt er lønn en betingelse for å dekke grunnleggende behov. Det kan også anses som en form for tilbakemelding på at en har gjort en tilfredsstillende jobb. Lønn vil også kunne være en indikasjon på en persons status i en organisasjon (ibid). Lønnspolitikken utformes med grunnlag i forretningsmessige mål, og synliggjør hvordan bedriften ønsker å bruke lønn som personalpolitisk virkemiddel. Lønnspolitikken skal danne rammene for hvordan lønnen fastsettes og hvordan bonussystemet skal bygges opp. Videre skal det understøtte virksomhetens forretningside samt avspeile ønskede verdier og holdninger (ibid).

I det offentlige benyttes fastlagte lønnsregulativ med regler for lønnplasseringene i de ulike klasser. For det meste er slike lønnsklasseplasseringer basert på en kombinasjon av definerte kvalifikasjonskriterier og ansiennitet (Grimsø, 2005). I følge Grimsø (2005) har lønnsnivået til offentlige virksomheter hovedsakelig ligget under lønnsnivået i samme type stillinger i privat sektor.

”Resultatlønn er et lønnsystem hvor en del av betalingen eller bonusen er knyttet til målbare økonomiske resultater som virksomheten, avdelingen eller gruppen har oppnådd” (Grimsø, 2005., s 284). I følge Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) kjennetegnes gode bonusordninger av at de har et tydelig formål og er godt forankret hos ledelse og ansatte (ibid). Bonus kan blant annet utformes for å motivere, øke effektivitet eller for å oppnå bedre

resultater i fellesskap.

3.3. Kompetanseutvikling

Begrepet kompetanse er sammensatt og komplisert. Kompetanse kan defineres som ”kunnskap, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeid” (Nordhaug, 1998., s 21). Likevel hevdes det at individuell kompetanse også må ses i forhold til motivasjon og holdninger. En skiller derfor mellom kompetanse i forhold til kunnskap, ferdigheter og evner på den ene siden, og motivasjon og holdninger som kan virke inn på utnyttelsen og anvendelsen av kompetansen på den andre (Nordhaug, 1998).

I forhold til kompetanseutvikling, omhandler indre belønning blant annet individets følelse av mestring av arbeidet og utvikling av personlig kompetanse (Nordhaug, 1998). Utforming av jobben, læringsmiljø, muligheter for medbestemmelse og det sosiale miljøet, er sentrale forhold som kan ha betydning for indre belønning. Det hevdes at faglig og personlig utvikling blir stadig viktigere, særlig for høyt utdannede (ibid). Ytre belønning som omhandler forhold som lønn, frynsegoder, status og anerkjennelse er likevel avgjørende for kompetanseutnyttelsen. Føler ikke ansatte at de verdsettes med hensyn til inntekt og status, er det lite sannsynlig at de vil ha incentiver til å utnytte kunnskaper og ferdigheter (ibid).

Ansatte med høy kompetanse innen sitt fagfelt, ønsker i mange tilfeller høy grad av autonomi og kompetanseutvikling. I 1970 og i begynnelsen på 1980 årene ble det økt fokus på opplæring og videreutvikling av ansatte. I dag har kunnskapsutvikling og kompetanse blitt et sentralt og viktig tema i arbeidslivet (Grimsø, 2005). I følge Nordhaug et.al (2008) er det viktig å rette oppmerksomheten mot medarbeider som besitter verdifull kompetanse som kan være vanskelig å erstatte.

Behov for kompetanseutvikling kan kartlegges på forskjellige måter. Medarbeidersamtaler, samtale mellom leder og nærmeste underordnede, er et sentralt virkemiddel for å innhente informasjon om individers utviklingsønsker og karriereplaner (Nordhaug, 1998).

Innenfor kommunal sektor, er det bestemmelser om kompetansekartlegging. Alle kommuner skal utarbeide en opplærings- og utviklingsplan. Den skal inneholde kartlegging av opplæringsbehov, oversikt over organisasjonen, interne og alternative karriereveier, utviklingsområder og tiltak (Nordhaug, 1998).

Utvikling av kompetanse er noe som hovedsakelig gjennomføres i og av organisasjoner (Nordhaug, 1998). Det kan være planlagte eller usystematiske tiltak som for eksempel ubevisst læring på individnivå. Kompetanse kan utvikles gjennom forskning og utviklingsarbeid eller ved personalutvikling gjennom formell og uformell læring. Tannhelse Rogaland FKF benytter seg av begge, men har i hovedsak fokus på den sistnevnte. Personalutvikling omfatter blant annet personalopplæring, jobbtrening, lederutvikling, medarbeidersamtaler, karriereplanlegging og interne samarbeidsformer (ibid).

Det har blitt gjort en rekke studier som drøfter sammenhengen mellom kompetanse og verdiskapning. De fleste studiene konkluderer med at det er en positiv sammenheng. Det er likevel nødvendig å være kritisk med hensyn til at kompetanse ikke nødvendigvis er en direkte årsak til verdiskapning. Kompetanse er kun en av flere faktorer som kan ha betydning for dette (Nordhaug, 1998). Verdiskapningsbegrepet er "(...) et samlebegrep for generering av materielle og immaterielle verdier gjennom ulike former for produktiv virksomhet" (Ibid, s. 32). En skiller mellom intern og ekstern verdiskapning. Intern verdiskapning handler om å iverksette tiltak som øker kvaliteten på arbeidsprosessene eller frigjøring av ressurser gjennom effektiv organisering og utføring av arbeidet. Ekstern verdiskapning handler om å skape verdi for interessenter utenfor organisasjonen. Ut fra et økonomisk perspektiv kan kompetanseutvikling føre til høyere lønn og karriereutvikling. Et humanistisk perspektiv vil derimot vektlegge verdier i form av trivsel og velferd i arbeidssituasjonen, noe som kalles for immateriell verdiskapning (ibid).

Kompetanse, i form av kunnskaper og ferdigheter, blir ansett som en sentral produksjonsfaktor, og er i dag en forutsetning for å opprettholde konkurransefortrinn. Kompetanseressurser er avgjørende for effektivitet, kvalitet og lønnsomhet og er derfor noe en organisasjon er avhengig av for å overleve. Stadig endringer i omgivelsene og nye krav til innovasjon, teknologi og skreddersydde produkter gjør at kompetansebegrepet settes i søkelyset. Sett i et ressursbasert perspektiv, handler det om å anskaffe, utvikle, organisere og utnytte kunnskapsressurser for å skape og opprettholde et kompetansefortrinn (Nordhaug, 1998).

3.4. Status

En sterk identifikasjon i forhold til arbeidsplassen har betydning for hvordan ansatte oppfatter seg selv (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). Organisasjonell identifikasjon styrkes ved at dens medlemmer kategoriserer seg inn i sosiale grupper.

Mange hevder at organisasjonene har kollektiv identitet bestående av en felles oppfatning. Denne oppfatningen er avhengig av enkeltindividets evaluering. Oppfattes organisasjonen som en attraktiv arbeidsplass, vil medlemmene i større grad identifisere seg med den (Dutton et.al, 1994). En annen påstand, er at jo større opplevd organisatorisk identitet i forhold til andre organisasjoner, jo sterkere blir medlemmenes organisasjonelle identifikasjon (ibid). Jo større organisasjonsidentitet, jo bedre blir medlemmenes selvfølelse, og jo mer identifiserer de seg med organisasjonen (ibid). Til slutt hevdes det også at jo mer kontakt et medlem har med sin organisasjon, i form av intensitet og varighet, jo mer attraktiv blir organisasjonen, og jo større blir identitetsfølelsen (ibid).

Hvordan ansatte identifiserer seg med organisasjonen, påvirkes også av hvordan andre oppfatter organisasjonen (Dutton et.al, 1994). Det eksterne bildet er mer enn bare informasjon om og evaluering av organisasjonen. For medlemmene gir dette svar på spørsmål om ”hva andre tenker om meg i forhold til at jeg jobber i denne organisasjonen?” Hva utenforstående mener blir et speil for medlemmene som reflekterer organisasjonen og dens atferd (ibid). Trivsel og atferd påvirkes av egen oppfatning samt hva andre mener om deres organisatoriske medlemsskap. Positivt omdømme, at organisasjonen har viktige sosial karakteristikk, kan føre til at ansatte føler stor grad av stolthet ved å jobbe i organisasjonen (ibid). Når eksterne aktører har et positivt syn på organisasjonen, vil ansatte automatisk ”sole seg i glansen”. På den annen side kan organisatorisk medlemsskap også innebære negativ oppfatning. Ansatte vil da oppleve negative personlige utfall som blant annet depresjon og stress. Det kan føre til en ond sirkel i den forstand at det kan redusere konkurranse blant medlemmene eller reduserte innsats og resultater på lang sikt (ibid).

Et bilde av organisasjonen skapes derfor både gjennom interne og eksterne aktører. Omdømme og eksternt oppfatning er sentralt. Det er ofte slik at organisasjons rykte, og ansattes oppfatning av det eksterne bildet, er sammenfallende. Organisasjonsmedlemmer har likevel noen ganger en feil oppfatning av hva andre tror, uansett om det er i positiv eller negativ retning. Interne og eksterne aktører kan ha tilgang på forskjellig informasjon om

organisasjonen, og har derfor ulik oppfatning. Organisasjoner ønsker å opprettholde en positiv sosial identitet (Dutton et.al, 1994). Årsaken til det er at det gir høyere sosial prestisje, bedre muligheter, bedre sosiale interaksjoner og godt omdømme. Jo mer attraktiv organisasjonen er utad, jo sterkere blir ansattes identifikasjon og status innad (ibid).

3.5. Organisering, ledelse og kommunikasjon

3.5.1. Fadderordning

I 1998 fantes det lite og ingen litteratur, verken i Norge eller internasjonalt, som tok for seg nyansatte sin situasjon i en organisasjon (Kvistum, 2007). Selv om det er lite forsket på, anses det som en av de viktigste fasene for at en organisasjon skal lykkes som en attraktiv arbeidsplass (ibid).

Introduksjonsfasen kan forklares som en gjensidig tilpasning og påvirkning mellom arbeidsplass og nyansatt. I denne fasen dannes mange av de inntrykkene og holdningene som en nyansatt vil ta med seg videre i sitt daglige arbeid. Det som skjer i denne perioden er ofte avgjørende for om vedkommende ønsker å bli værende. Arbeidsgiver bør derfor være klar over dette og sørge for at nyansatte blir godt ivaretatt (Kvistum, 2007).

Den nyansatte må få mulighet og tid til å bli kjent med sin nye arbeidsplass, arbeidsoppgaver og kollegaer, slik at vedkommende kan danne seg et positivt inntrykk. Å legge til rette for en god introduksjon, er med på å bygge lojalitet og tilhørighet til organisasjonen (Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, NTNU). En vanlig måte å gi nyansatte medarbeidere tilgang på informasjon, er å utstyre dem med en fadder, en medarbeider som kan dele sine erfaringer og sørge for en god introduksjon (Kvistum, 2007).

Organisasjoner hadde fått medarbeiderne raskere opp og fram dersom de hadde lagt bedre til rette for selve læringsprosessen som den nyansatt skal gjennom (Kvistum, 2007). Man sikter ikke da til kursvirksomhet, men til den uformelle læringen som skjer mellom kollegaer i miljøet. Introduksjonsfasen kan være utfordrende, og kan gi den nyansatte følelsesmessige konsekvenser (ibid). Det kan ende opp med at vedkommende tviler på sin egen kompetanse, sin egen evne til å mestre oppgaver og ikke minst hva som forventes av dem. Nyansatte har derfor et stort og ofte udekket behov for tilbakemeldinger (ibid).

En god fadderordning kan styre hvem som blir rollemodeller for de nyansatte, og kan dermed ha kontroll over at de lærer organisasjonens visjon og mål. Læringsarenaene i organisasjonene er en bro, hvor nyansatte lærer å omsette de teoretiske modellene sine i praksis og hvor de etablerte praktikerne kan nyttiggjøre seg den oppdaterte, teoretiske kunnskapen som nyansatte bringer med seg inn (Kvistum, 2007).

3.5.2. Medarbeidersamtale

”Kommunikasjon er ofte omtalt som overføring av informasjon, ideer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen” (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s 266). Mange organisasjoner er preget av kommunikasjonsproblemer (ibid). Det gjelder ikke bare mellom overordnede og underordnede, vertikal kommunikasjon, men også de som jobber på samme hierarkiske nivå omtalt som horisontal kommunikasjon.

For å utøve god ledelse, er det viktig med effektiv kommunikasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Ved bruk av formell kommunikasjon kan ledelsen føre kontroll med sine ansatte og koordinere deres arbeid gjennom formelle organisasjonskanaler (ibid). Gjennom mer uformell kommunikasjon kan ledere og ansatte føre en gjensidig kontroll med hverandre. Det hevdes at mellommenneskelig kommunikasjon fungerer som ”limet” i organisasjoner (ibid). Evnen til å forstå og formidle informasjon, er essensielt i forhold til å utføre effektiv ledelse og kjennetegner en vellykket bedrift (ibid).

En medarbeidersamtale er et verktøy for å oppnå god dialog mellom over og underordnede (Grimsø, 2005). Formålet er å ivareta både organisasjonens og de ansattes interesser. En medarbeidersamtale kan defineres på følgende måte:

En medarbeidersamtale er en regelmessig, organisert form for samtale mellom underordnede og nærmeste overordnede, der en diskuterer arbeidsoppgave, resultater, arbeidsprosess og samarbeidsforhold og den underordnedes faglige og personlige utvikling (Grimsø, 2005., s. 236).

I dag er det økt fokus på at den enkeltes arbeidsoppgaver ikke bare er et individuelt ansvar, men at det er bedriftens ansvar som helhet. Forutsatt at medarbeidersamtalen blir utført på en god måte, kan bedriften oppnå større effektivitet. Inkluderes ansatte ved fastsettelse av mål og retningslinjer, og forholdene legges til rette for en slik utførelse, vil krav til overvåking og kontroll reduseres. En klar målsetning fører til at ansatte vet hva som forventes av dem.

Oppfølging og tilbakemelding er også en sentral fordel ved medarbeidersamtaler i den forstand at ansatte ser på seg selv som et viktig tannhjul i et stort system (Grimsø, 2005).

I dette kapitlet har vi gjort rede for teori om motivasjon, lønn og bonus, kompetanseutvikling, status samt organisering, ledelse og kommunikasjon. De er alle sentrale aspekt innenfor Tannhelse Rogaland FKF og 3-T prosjektet. I neste kapittel legger vi frem valg av metode som har vært grunnlag for de empiriske funnene i studiet.

4. Metode

”Samfunnsvitenskapene har til hensikt å etablere kunnskap om hvordan den sosiale virkeligheten ser ut” (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2008., s. 32).

Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan data samles inn samt hvordan dette skal analyseres og tolkes. Metodelære har som hensikt å undersøke om våre antakelser samsvarer med realiteten. Det er flere ulike metoder som kan benyttes i denne sammenhengen, blant annet kvalitative og kvantitative undersøkelser (ibid).

4.1. *Kvalitativ metode*

Kvalitativ metode kjennetegnes ved at det gir et detaljert og nyansert bilde av det som studeres. Kvalitativ metode er ”(...) basert å fange opp egenskaper og karaktertrekk ved fenomener” (Rognsaa, 2003., s 34). Det er en form for undersøkelse som gir innsikt basert på opplevelse og vurdering hvor hensikten er å gå i dybden. Metoden kalles derfor også for dybdeundersøkelse. Metoden kan for eksempel gjennomføres ved observasjon eller ved å gjennomføre intervjuer (Johannessen et.al, 2008).

Kvalitativ forskningsintervju defineres av Steinar Kvale (1997) ”(...) som en samtale med en struktur og et mål” (Johannessen et.al, 2008., s. 141). Et intervju er en form for dialog hvor informasjonen som samles inn er avhengig av forskningsspørsmålene. Steinar Kvale (1997) hevder at hensikten med slike intervjuer hovedsakelig er å få frem informasjon om informantens hverdag. Selv om intervjuer er en av de mest brukte måtene å samle inn kvalitativ data på, må formålet være klart. Om andre metoder kan være mer hensiktsmessig bør også vurderes før en fatter en endelig beslutning (ibid).

Johannessen et. al (1997) hevder at intervjuer kan være mer eller mindre tilrettelagt på forhånd. Det finnes derfor flere måter å utarbeide et intervju. Den ene måten er å benytte seg av et fast oppsett og forhåndskonstruerte spørsmål, kalt et strukturert intervju. Alternativt kan man bruke et ustrukturert intervju, der spørsmålene eller rekkefølgen ikke er planlagt på forhånd. Det finnes også mellomformer av disse. Begge ytterpunktene innebærer sine fordeler og ulemper. Standardisering gjør det enklere å sammenligne svarene samt at der er mindre tidskrevende og enklere å analysere. Ulempen er mangel på fleksibilitet og en kan ikke tilpasse seg individuelle forskjeller. Ustrukturerte intervjuer derimot kan sammenlignes med

en samtale hvor atmosfæren er relativt uformell. Det kan igjen generere til at det er enklere for informanten å åpne seg og dele informasjon. Man kan i dette tilfelle tilpasse spørsmålene til hvert enkelt individ. Ulempen er at det kan være vanskelig å sammenligne de ulike svarene. Den mest utbredte formen for intervju er semistrukturerte intervjuer. Denne formen baserer seg på en intervjuguide, en liste over temaer og generelle spørsmål som en skal forholde seg til under intervjuet (ibid).

4.2. Kvantitativ metode

Kvantitativ metode er "(...) basert på målbare enheter" (Rognsaa, 2003., s. 34). Kvantitativ metode tar for seg et mer breddeperspektiv og resultatene baseres på konkrete tall.

Johannessen et.al (2008) hevder at informasjonen må samles inn og tallene må analyseres for å komme frem til en konklusjon.

Spørreundersøkelse, også omtalt som survey, er den vanligste måten å samle inn kvantitativ data på. Utgangspunktet er undersøkelsens forskningsspørsmål. Ifølge Johannessen et.al (2008) er spørreundersøkelser en god og hensiktsmessig metode. Likevel må en være kritisk i forhold til at spørreundersøkelser ikke nødvendigvis gir et bedre virkelighetsbilde enn kvalitative metoder. Et spørreskjema har som regel oppgitte svaralternativer som kartlegger variasjoner og likheter mellom respondentene. Ved bruk av spørreundersøkelser kan informasjon samles inn fra en stor populasjon på relativt kort tid. Informasjonen kan benyttes til å kartlegge hvor vanlig et fenomen er, men også hvilken forbindelse det kan ha i andre sammenhenger. På grunnlag av innsamlet informasjon kan det utføres statistiske analyser, svarene kan sammenlignes med hverandre og en kan benytte hypoteser for å finne forskjeller (ibid).

Det finnes noen problemer i forhold til å bruke spørreundersøkelser. Johannessen et.al (2008) påpeker at man bør gjennomgå relevant litteratur og forskning før ferdigstilling av spørreundersøkelsen. Årsaken til det er at det vanskelig lar seg gjøre å samle inn data i etterkant. Spørsmålene kan tolkes forskjellig og de må derfor være klart formulert. Det må ikke spørres om noe respondenten ikke har kunnskap om. Spørsmålene bør heller ikke være tvetydige og svaralternativene skal alltid være gjensidig utelukkende (ibid).

Det finnes ulik grad av strukturering ved utarbeidelse av et spørreskjema (Johannessen et.al, 2008). Spørreskjemaet kan være strukturert, hvor alle spørsmålene har tilhørende

svaralternativer. Dette omtales som et prestrukturert spørreskjema. På en annen side kan spørreskjemaet inneholde åpne spørsmål, der respondenten skriver ned det den ønsker. En tredje løsning er å kombinere disse to, omtalt som et semistrukturert spørreskjema.

Forhåndsplanlagte svaralternativer gjør det enklere for respondenten å svare samt at det er enklere å registrere svarene. Ulempen er at det er vanskelig å fange opp mer informasjon enn det som det blir spurt om. Åpne spørsmål brukes ofte ved lite kjente fenomener og når det er vanskelig å lage gode svaralternativer. Her får respondenten muligheten til å formulere svarene med egne ord, og en mottar informasjon utover svaralternativene. Ulempen er at mange ikke er vant med å uttrykke seg skriftlig samt at det kan være vanskelig å tyde meningsinnholdet korrekt (ibid).

I følge Rognsaa (2003) bør man være oppmerksom på betydning av ord og uttrykk, hvilke opplysninger spørsmålene ber om samt hvilken målestokk som blir brukt. Er noen av disse fraværende eller uklare kan en risikere at respondenten lar være å svare, eller svarer mer eller mindre tilfeldig.

Oppbygning av spørreundersøkelsen er viktig i forhold til å fange respondentens interesse. Åpningsspørsmålet skal være sentralt i forhold til temaet i spørreundersøkelsen, og spørsmålene bør komme i en logisk rekkefølge. Målet er å ha et ryddig og enkelt skjema, som fanger respondentens oppmerksomhet. Dette er forhold vi har tatt hensyn til ved utforming av spørreskjemaet.

I følge Johannessen et.al (2008) er utvelgning av informanter avhengig av forskningsspørsmålet. Utvelgelsen er viktig fordi det påvirker dataene og analysen. Strategisk utvelgning "(...) vil si at forskeren har bestemt seg for hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot for å samle nødvendig data" (Johannessen et.al, 2008., s. 109).

4.3. Vårt metodevalg

I vår studie har vi benyttet oss av kvantitativ metode og vi har utarbeidet og foretatt en spørreundersøkelse (Vedlegg 2). Valg av metode var basert på et ønske om å kartlegge en større bredde, enn ved en kvalitativ undersøkelse. Fra oppstart av prosjektet var det stort fokus på at alle ansatte skulle være involvert og aktive i hele 3T – prosessen. Tannhelse Rogaland FKF gjennomførte individuelle intervjuer med et utvalg av ansatte i løpet av høsten 2006 for å kartlegge den daværende situasjonen. Vi har tatt utgangspunkt i intervjuet ved utarbeidelse av

spørreundersøkelsen. Resultatene fra spørreundersøkelsen utgjør primærdata som forteller oss hvordan situasjonen er *etter* at 3T-prosjektet er iverksatt og avsluttet. Samtidig har vi sekundærdata fra de kvalitative intervjuene som er med på å fortelle oss hvordan situasjonen var *før* 3T-prosjektet ble iverksatt.

I forhold til 3T – prosjektet og problemstillingen var det relevant å ta for seg alle tannleger, tannpleiere og tannhelsesekretærer i Tannhelse Rogaland FKF. Formålet med spørreundersøkelsen var å finne svar på problemstillingen, *om 3T- prosjektet har bidratt til at Tannhelse Rogaland FKF fremstår som en mer attraktiv arbeidsplass for sine ansatte*. Videre delte vi utvalget inn i undergrupper for å se om det forelå en forskjell mellom dem. Yrkene ble delt inn i alder, ansettelseslengde og kjønn. Kategoriene er: tannleger, tannpleiere og tannhelsesekretærer, alder over eller under 40 år og ansatt mer eller mindre enn tre år.

Vi har valgt å benytte oss av et semistrukturert spørreskjema, der vi kombinerer bruk av åpne og prestrukturerte spørsmål. Hovedsakelig benytter vi prestrukturerte, lukkede, spørsmål, men vi har åpnet for at respondenten kan tilføye en ”eventuell kommentar” til hver av kategoriene. Respondenten får da muligheten til å komme med tillegginformasjon utover svaralternativene som er oppgitt.

34 spørsmål ble laget ut fra resultater fra kartleggingsseminarene og intervjuene. Vi valgte så å benytte fem svaralternativer: 1= ”helt uenig”, 2= ”delvis uenig”, 3= ”verken enig eller uenig”, 4= ”delvis enig” og 5= ”helt enig”. I analysen brukte vi tallene fra 1 til 5 som svar. Vi fant ut at det ble ryddigere og enklere for respondenten å besvare spørsmålene hvis vi hadde noen konkrete svaralternativer. ”Verken enig eller uenig” er et svaralternativ som ligger midt i skalaen. Det kan sammenlignes med å være usikker, og er et mulig svar for dem som ikke ønsker å besvare spørsmålet eller ikke vet hva de syns om det aktuelle temaet.

Etter at alle resultatene ble lagt inn i Excel regnet vi ut gjennomsnitt og standardavvik for hvert spørsmål. Det gjorde vi i alle kategoriene: tannleger, tannpleier, tannhelsesekretær, alder over eller under 40 år og ansatt mer eller mindre enn tre år. Vi fordelte det slik for å kunne ha muligheten til å slå de sammen senere i studiet dersom det skulle vise seg å være nødvendig.

I vår oppgave har vi brukt standardavviket for å vise hvor mye hver enkelt observasjon avviker fra gjennomsnittet (Løvås, 2004). Tallene 5-1 forteller oss hvilke av svaralternativene (Helt enig - Helt uenig) de ansatte har krysset av, men sier ikke noe om selve verdien i

svarene.

Når vi var ferdige med å legge inn resultatene fra spørreundersøkelsen, kom vi frem til at det kun var 22 spørsmål som var de mest relevante for vår studie. Det mest sentrale av alle spørsmålene, knyttet til vår problemstilling, var spørsmål nr 8: " *Har 3T-prosjektet bidratt til at Tannhelse Rogaland FKF fremstår som en mer attraktiv arbeidsplass?*" Vi ønsket derfor å finne ut om det eksisterte en signifikant forskjell med tanke på stilling, alder, kjønn og ansettelsesperiode. Vi benyttet en Mann-Whitney-Wilcoxon-test, T-test og en kji-kvadrat-test. Årsaken til at vi valgte å bruke disse tre testene var fordi vi ikke var klar over fordelingen til populasjonen (Vedlegg 3).

4.4. Feilkilder

Det kan forekomme feil ved resultatene. Feil kan ha betydning for beslutningsgrunnlaget og konklusjonen, og en bør derfor ha klart for seg ulike fallgruver. Ifølge Johannessen et.al (2008) brukes begrepene reliabilitet og validitet ved evaluering av dataens gyldighet.

4.4.1. Reliabilitet

Et sentralt spørsmål man må stille seg er om data er pålitelig, altså om det stemmer overens med faktiske forhold. Utvalget og de metodene som benyttes må være representativt i forhold til det man undersøker. Det finnes flere måter å teste dette på. Undersøkelser skal være gyldig over tid i den forstand at en kan gjenta undersøkelsen i en senere anledning og finne det samme resultatet. Dette kalles for en "test – retest – reliabilitet" (Johannessen et.al, 2008). Alternativt kan flere forskere undersøke det samme fenomenet, noe som kalles for "inter – rater- reliabilitet" (ibid). Kommer man fram til samme resultat vil det være et uttrykk for høy reliabilitet (ibid).

4.4.2. Validitet

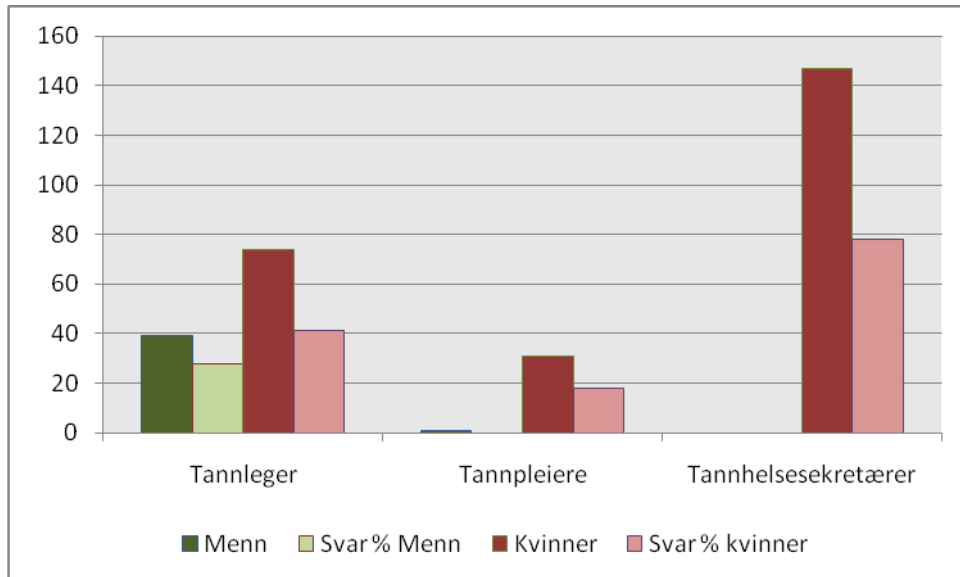
Validitet er et begrep som omhandler dataens gyldighet i forhold til det som skal undersøkes. Det sentrale spørsmålet er ifølge Johannessen et.al (2008) om vi måler det vi hadde til hensikt å måle, også omtalt som begrepsvaliditet. Reflekterer funnene formålet med undersøkelsen og er det representativt i forhold til virkeligheten? En validitetsvurdering vil si at man er kritisk til utforming, datainnsamling og datamaterialet. For å unngå validitetsfeil eller

validitetsproblemer er det viktig at det er en velinformert kilde og at det faktisk er mulig å få svar på undersøkelsen ved hjelp av datamaterialet (ibid).

Vi ser at det er flere forhold i spørreundersøkelsen som kan påvirke resultatet i empiridelen (Vedlegg 4).

5. Empiri

Svarprosenten i vår studie var på 56,5 %. Av de 292 spørreskjemaene som vi sendte ut, fikk vi tilbake 165.



Figur 5.1: Viser hvor mange av totalt ansatte som svarte på spørreundersøkelsen

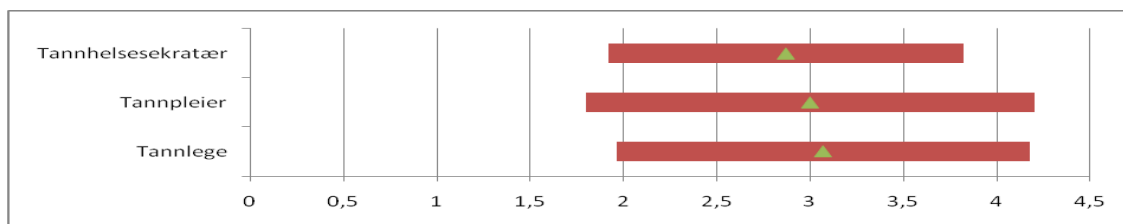
I de kommende avsnittene har vi laget korte sammendrag av resultatene fra spørreundersøkelsen. Vi har tatt utgangspunkt i det som er mest relevant for vår studie og problemstillingen. Når vi analyserer resultatene har vi valgt å beskrive alle som har svart over 3 for positive, og alle under 3 som negative. Det er en klar forenkling av situasjonen, men gjør det lettere å skille mellom ulike oppfatninger. Som en begrensning har vi valgt å slå sammen alder, ansettelseslengde og kjønn. (Vedlegg 5).

5.1. Generelt om 3T-prosjektet

Første spørsmålet i spørreundersøkelsen var om ansatte hadde kjennskap til 3T-prosjektet. Her var tilbakemeldingene sterkt positive, og alle gruppene (tannleger, tannpleiere og tannhelsesekretærer) bekreftet at de har kjennskap til 3T-prosjektet.

Som tidligere nevnt kom vi frem til at spørsmål nr. 8 var det mest sentrale spørsmålet i hele undersøkelsen. Det med tanke på problemstillingen: "Har 3T-prosjektet bidratt til at Tannhelse Rogaland FKF fremstår som en mer attraktiv arbeidsplass?". Vi ønsket derfor å

finne ut om det eksisterte en signifikant/betydelig forskjell med tanke på stilling, alder, kjønn og ansettelsesperiode. Resultatene fra de ulike testene viser en p-verdi på under 5 %. Siden det er under signifikantnivået 0,05 beholder vi nullhypotesen (Vedlegg 5). Det kan tolkes som at det ikke eksisterer en signifikant forskjell mellom de ulike gruppene. Stilling, alder, kjønn og ansettelsesperiode har med andre ord liten betydning i forhold til om 3T-prosjektet har bidratt til at Tannhelse Rogaland FKF fremstår som en mer attraktiv arbeidsplass. Det er mulig at det foreligger en liten forskjell, men den er ikke stor nok til at det har betydning for resultatene.

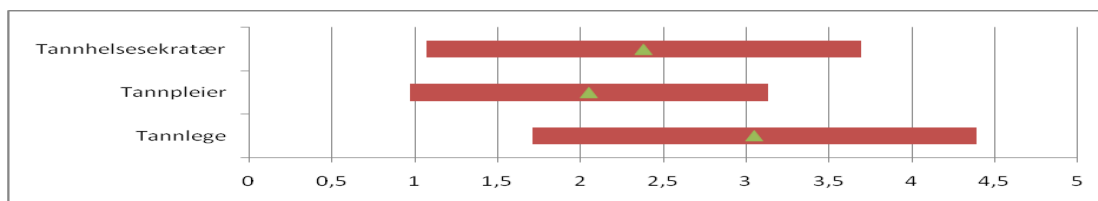


Tabell: 5.1. "Har 3T-prosjektet bidratt til at Tannhelse Rogaland FKF fremstår som en mer attraktiv arbeidsplass?"

Som vi ser i tabellen har alle gruppene tilnærmet likt gjennomsnitt. Samtidig viser tabellen stor spredning innad i yrkesgruppene. Tannpleierne har størst avvik, samtidig som de har et gjennomsnitt som er forholdsvis nøytralt. Resultatet viser at det er ulike meninger om 3T-prosjektet har bidratt til at Tannhelse Rogaland FKF fremstår som en mer attraktiv arbeidsplass.

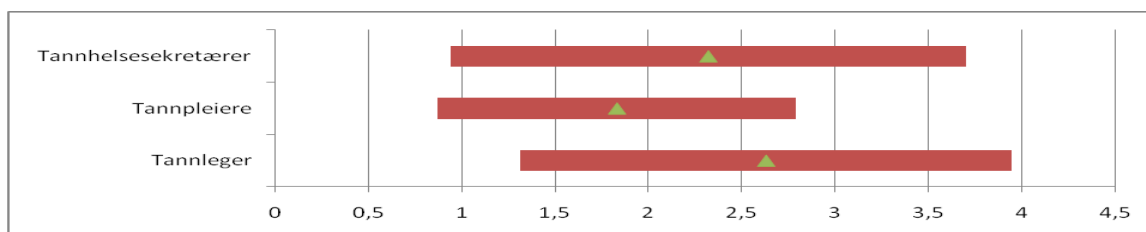
5.2. Lønn og bonus

Resultatene fra spørsmål nr.10: "Jeg er fornøyd med dagens lønnsnivå", viser at mange ansatte er uenig i dette. Det gjelder spesielt tannpleiere, som er den yrkesgruppen hvor nesten alle er negative. Spredningen er stor innad i alle yrkesgruppene, noe som tyder på at det finnes mange ulike oppfatninger. Når vi ser på resultatene fra spørsmålet om lønn er hovedårsaken til at ansatte slutter, er samtlige av yrkesgruppene positive. Det samme gjelder spørsmålet om lønn er hovedårsaken til at det har vært vanskelig å rekruttere ansatte til Tannhelse Rogaland FKF. Generelt er tannleger mest positive til lønsspørsmålet, mens tannhelsesekretærer og tannpleiere er mest negative. Gjennomsnittlig er alle yrkesgruppene negative.



Tabell: 5.2. "Jeg er fornøyd med dagens lønnsnivå"

Resultatene viser at det er uenighet blant ansatte når det gjelder bonussystemet. Flere mener at bonussystemet er urettferdig, og er svært misfornøyd. Resultat fra spørsmål nr. 12 viser til at de fleste ansatte har en viss kjennskap til hvordan bonussystemet fungerer. Resultat fra spørsmål nr. 13: "Jeg er fornøyd med bonussystemet", indikerer likevel at de er langt fra fornøyd med bonussystemet.



Tabell 5.3: "Jeg er fornøyd med bonussystemet"

Følgende kommentarer fra kommentarfeltet underbygger dette:

Tannleger:

"Er fornøyd med at vi har bonus, men fordelingsnøkkelen er etter min mening feil."

"Bonussystemet vil alltid være urettferdig. Lønnstrinn vil være bedre, mindre urettferdig, men forutsigbart, bedre for pensjonen."

"Utbetalt bonus ok, men det teller ikke med i pensjonsgivende inntekt eller i feriepenge grunnlaget. Det er et minus."

"Jeg vurderer å gå over til privat virksomhet pga bonussystemet som ikke er rettferdig, ikke reflekterer arbeidsinnsatsen men er et lotteri."

Tannpleiere

"Bonus systemet mener jeg er veldig urettferdig lagt til. Enkelte klinikker har så høye DMFT tall (Karies) at voksne betalende pasienter Ikke får plass i timebøkene. Dette straffes vi for

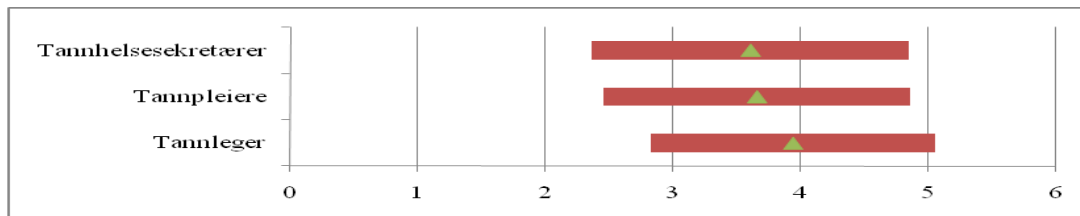
Alle jobber og gjør så god innstats vi kan, men når aldri målet.”

Tannhelsesekretærer:

”Synes at en skal bli lønnet etter hva en har ansvar for og arbeidsoppgavene som blir delegert. Bonus – liten eller ingen forståelse””Bonusen burde være likt fordelt. Hva med renholder i TH, de er de eneste som ikke får bonus nå.”

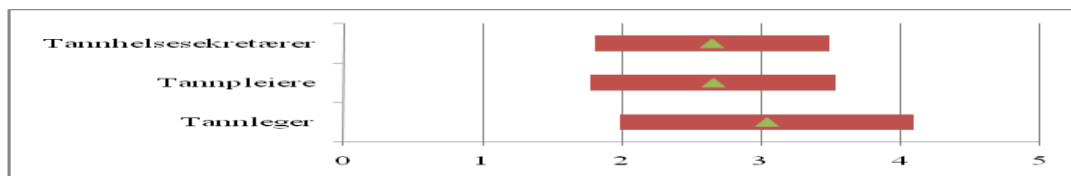
Kommentarene tyder på at det er uenigheter i forhold til både lønn og bonussystemet.

Dersom vi ser på resultat fra spørsmål nr. 11 "Som offentlig ansatt har jeg økonomiske fordeler utover lønn som jeg verdsetter", stiller samtlige seg positive til dette. Det kan tyde på at lønn og bonus ikke nødvendigvis er det viktigste for ansatte i Tannhelse Rogaland FKF.



Tabell 5.4: ”Som offentlig ansatt har jeg økonomiske fordeler utover lønn som jeg verdsetter”

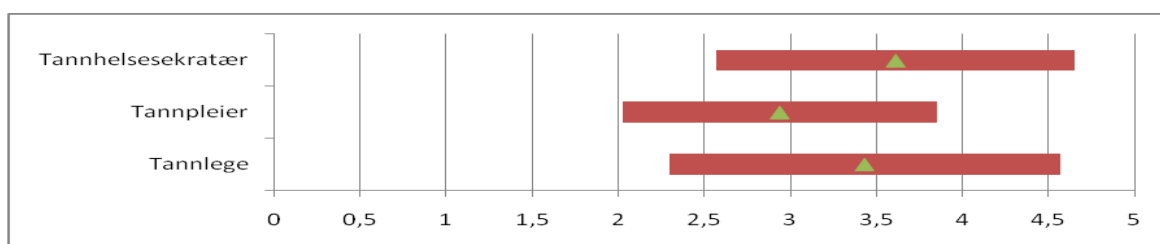
I hver kategori stilte vi følgende spørsmål: ”Jeg har merket en positiv endring etter at 3T-prosjektet ble iverksatt i 2006.” Her ser vi at tannpleiere og tannhelsesekretærer har størst andel som er negative til at 3T-prosjektet har bidratt til en positiv endring med tanke på lønn og bonus. Tannlegene er derimot så vidt over på den positive siden, men her er spredningen størst. Det kan tolkes som om tannlegene er den gruppen som har flest delte meninger angående dette spørsmålet.



Tabell 5.5: ”Jeg har merket en positiv endring etter at 3T-prosjektet ble iverksatt i 2006.”

5.3. Kompetanseutvikling

Ansatte har ulike meninger om spørsmål nr. 28: ”Tannhelse Rogaland FKF tilbyr god kompetanseutvikling”. Et av tiltakene knyttet til 3T-prosjektet var å forbedre kompetanseutviklingstilbudet. Ifølge Årsmelding 2009 skal kompetansesentrene være klare i 2012. Det vil si at dette tiltaket ikke er iverksatt enda. Resultatene viser at størst andel tannpleiere er negative. Tannleger og tannhelsesekretærer er positive, men har stor spredning.



Tabell 5.6: ”Tannhelse Rogaland FKF tilbyr god kompetanseutvikling”

Kommentarer fra kommentarfeltet:

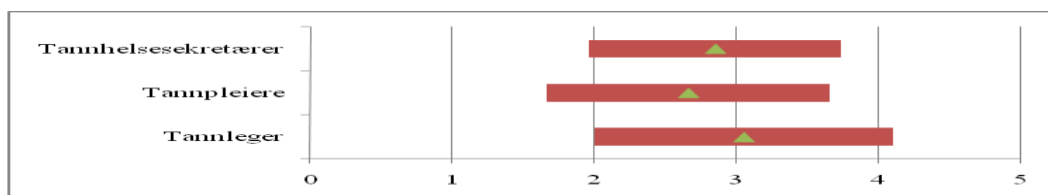
Tannleger:

”Burde være mer forutsigbart for om man får dekket kurs.”

Tannhelsesekretærer:

”Savner kurs til videre utvikling av hver enkelt gruppe som et team.”

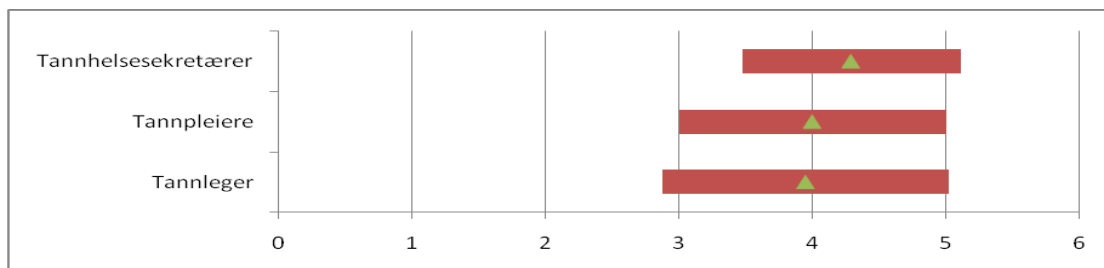
Også her stilte vi følgende spørsmål: "Jeg har merket en positiv endring etter at 3T-prosjektet ble iverksatt i 2006". Resultatet viser at tannpleiere og tannhelsesekretærer er uenige, mens en større andel tannleger er uenige. Det er likevel en stor spredning, noe som tilsier det er ulike meninger om dette.



Tabell 5.7: "Jeg har merket en positiv endring etter at 3T-prosjektet ble iverksatt i 2006".

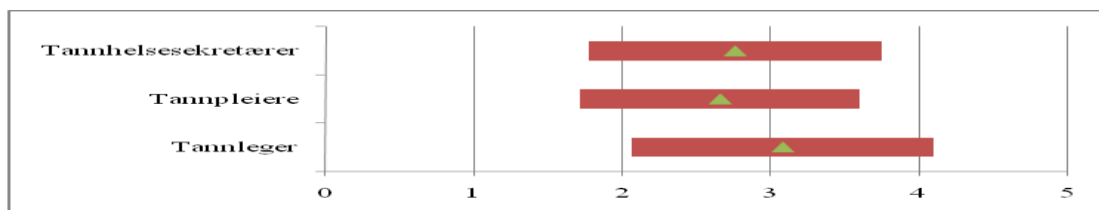
5.4. Status

Det tyder på at det er ulik oppfattelse om 3T-prosjektet har medvirket til at de ansatte er mer stolt av å jobbe i Tannhelse Rogaland FKF nå enn tidligere (Spørsmål nr. 33). Gjennomsnittet til de ulike yrkesgruppene er negative, men det er stor spredning. Det tyder på at en del ulike meninger. Tannleger er de som er mest positive. Resultat fra spørsmål nr. 31: "Jeg er stolt over å arbeide i Tannhelse Rogaland FKF, viser at en stor andel ansatte er positive til dette. Her ser vi at tannpleiere og tannhelsesekretærer er alle positive. En liten andel tannleger er ikke like stolte, men størst andel er positive.



Tabell 5.8: "Jeg er stolt over å arbeide i Tannhelse Rogaland FKF"

Ifølge spørsmål nr. 34: "Jeg har merket en positiv endring etter at 3T-prosjektet ble iverksatt i 2006", ser vi de samme resultatene som tidligere. Tannpleiere og tannhelsesekretærer er negative og mener at 3T-prosjektet ikke har bidratt til en positiv endring innenfor status. Tannlegenes gjennomsnitt ligger rett over tre, noe som vi har valgt å tolke som positivt. Vi vil likevel bemerke at standardavviket er stort. Det tyder på at meningene er varierende, men at en størst andel er positive.



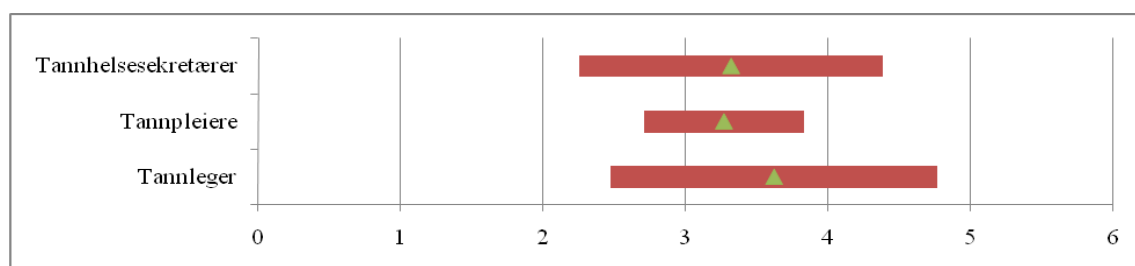
Tabell 5.9: "Jeg har merket en positiv endring etter at 3T-prosjektet ble iverksatt i 2006"

5.5. Organisering, ledelse og kommunikasjon

Ut fra resultatene ser vi at de ansatte i Tannhelse Rogaland FKF er generelt fornøyd med samarbeidet på klinikken (Spørsmål nr. 19). Alle gruppene har et gjennomsnitt som ligger rundt fire, og vi tolker dette som positivt. Spredningen til tannleger er liten, noe som antyder at mange er nokså enige om at samarbeidet på klinikken fungerer bra. En liten andel av tannpleiere og tannhelsesekretærer er misfornøyde, mens resten stiller seg positive.

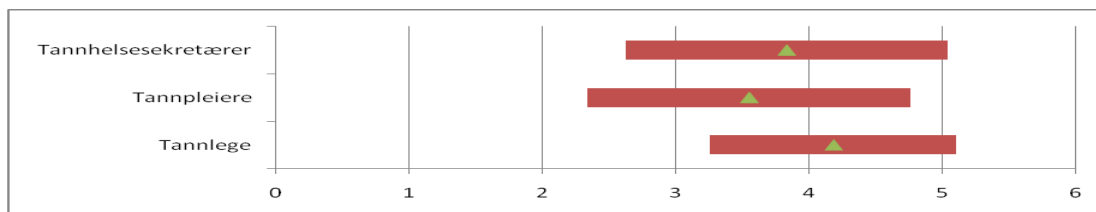
Samtlige grupper synes at de menneskelige ressursene blir godt utnyttet (Spørsmål nr. 20). Det kan tyde på at organiseringen på de ulike klinikkene fungerer godt. Resultatene viser at nesten alle ansatte mener at Tannhelse Rogaland FKF sin overordnede målsetningen er klar (Spørsmål nr. 21).

Resultatene fra spørsmål nr. 18: ”Dagens fadderordning har hatt en positiv betydning for nyansatte”, ser vi at samtlige yrkesgrupper er positive til dette. Tannpleiere har lavest gjennomsnitt, men samtidig minst spredning, hvor størst andel er positive. Spredningen er større på tannleger og tannhelsesekretærer, men størst andel er også her positive.



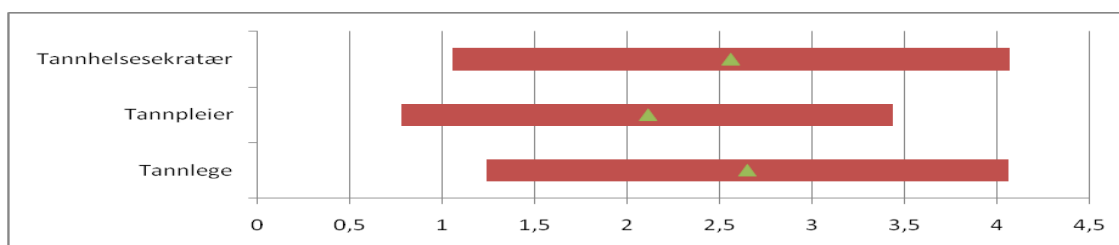
Tabell 5.10: Dagens fadderordning har hatt en positiv betydning for nyansatte

Resultat fra spørsmål nr. 24: ”Jeg har god kontakt med min leder” viser at mange ansatte er positive. Tannleger, som vi kan se, er de som føler de har best kontakt med sin leder. Spredningen er liten, og kun på den positive siden, noe som tilsier at samtlige mener det samme. Tannpleiere og tannhelsesekretærer har begge et positivt gjennomsnitt, men standardavvikene er store, og går over på den negative siden. Vi tolker det som om størst andel føler at de har god kontakt med sin leder.



Tabell 5.11: Jeg har godt kontakt med min leder

Selv ansatte generelt har god kontakt med sin leder, så viser resultatene at medarbeidersamtaler forekommer sjeldent. Resultatene fra spørsmål nr. 22: ”Medarbeidersamtaler er vanlig hos oss”, viser at alle yrkesgruppene er uenige. Tannpleierne er de som er mest uenige.



Tabell 5.12: Medarbeider samtaler er vanlig hos oss

Følgende kommentarer fra kommentarfeltet underbygger dette:

Tannleger:

”23 år har aldri hatt medarbeider samtale.”

”Medarbeider samtale på fylkestannlegens kontor fungerer veldig godt. Ellers i distriktet er det så som så.”

Tannpleiere:

”Medarbeidersamtale på 3,5 år. Dette burde blitt prioritert.”

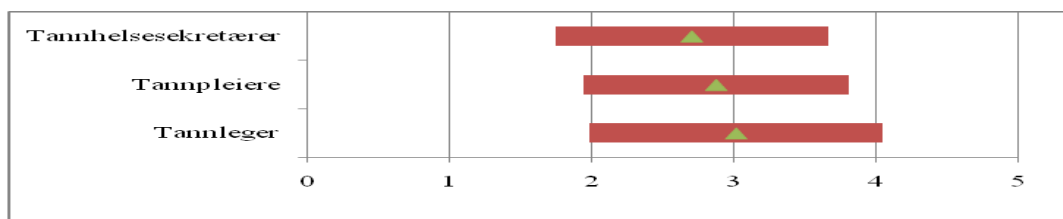
Tannhelsesekretærer:

”Vi har ikke hatt mange medarbeidersamtaler. Men ting er på gang ang det. Ang positiv endring etter 3T er kanskje litt tidlig, men lønn og at nyansatte blir ivaretatt pga fadderordningen. ”

"Har vært ansatt i 3 og et halvt år og har kun hatt 1 medarbeidersamtale. "

"1 medarbeidersamtale i løpet av 10 år, dårlig. Det burde ha vært hvert kvart år. "

På det oppsummerende spørsmålet "Jeg har merket en positiv endring etter at 3T-prosjektet ble iverksatt i 2006", ser vi igjen at tannleger har et positivt gjennomsnitt. Tannpleiere og tannhelsesekretærer fremdeles stiller seg negative til at 3T-prosjektet har bidratt til å gjøre en positiv endring innen organisering, ledelse og kommunikasjon.



Tabell 5.13: "Jeg har merket en positiv endring etter at 3T-prosjektet ble iverksatt i 2006"

5.6 Oppsummering av sentrale funn i studiet

De mest sentrale funnene er:

Lønn og bonus

- Det er stor variasjon når det gjelder spørsmål om ansatte er fornøyd med dagens lønnsnivå, men en stor andel er misfornøyd. Tannlegene er mest positive, mens tannpleiere er mest negative.
- Det er stor variasjon i forhold til om ansatte er fornøyd med dagens bonussystem, men størst andel er misfornøyd. Samtlige av tannpleierne er uenige i dette.
- En stor andel av ansatte er klar over hvordan bonussystemet fungerer, men tannhelsesekretærene er de som har fått minst informasjon.
- Det er stor variasjon innad når det gjelder spørsmålet om at de har merket en positiv endring etter at 3T- prosjektet ble iverksatt i 2006. Det er flere tannleger som har merket en positiv endring. En stor andel av tannpleierne og tannhelsesekretærene er negative til dette.

Kompetanseutvikling

- Det er stor variasjon i forhold til om Tannhelse Rogaland FKF tilbyr god kompetanseutvikling. Tannhelsesekretærer er de som er mest positive, mens tannpleierne er mest negative.
- Det er stor variasjon innad når det gjelder spørsmålet om at de har merket en positiv endring etter at 3T- prosjektet ble iverksatt i 2006. Det er flere tannleger som har merket en positiv endring. En stor andel av tannpleierne og tannhelsesekretærene er negative.

Status

- Alle yrkesgruppene er generelt stolt av å arbeide i Tannhelse Rogaland FKF. Tannleger og tannpleiere har omtrent samme oppfatning, mens tannhelsesekretærene er de som er mest stolt.
- Det er stor variasjon innad når det gjelder spørsmålet om at de har merket en positiv endring etter at 3T- prosjektet ble iverksatt i 2006. Det er flere tannleger som har merket en positiv endring. En stor andel av tannpleierne og tannhelsesekretærene er negative.

Organisering, ledelse og kommunikasjon:

- Selv om det er variasjon innad i de ulike yrkesgruppene, mener de fleste at dagens fadderordning har hatt en positiv betydning for nyansatte.
- Selv om der foreligger en variasjon, er en stor andel ansatte negative i forhold til at det er vanlig med medarbeidersamtaler i Tannhelse Rogaland FKF. Tannpleierne er de som er mest negative.
- En stor andel opplever at de har god kontakt med sin leder. Samtlige tannleger er positive til dette. Tannpleierne er de som er minst positive.
- Det er stor variasjon innad når det gjelder spørsmålet om at de har merket en positiv endring etter at 3T- prosjektet ble iverksatt i 2006. Det er henholdsvis flere tannleger som har merket en positiv endring. En stor andel av tannpleierne og tannhelsesekretærene er negative.

6. Drøfting

I dette kapittelet vil vi drøfte de mest sentrale funnene med hensyn til problemstillingen: *"Har 3T-prosjektet bidratt til at Tannhelse Rogaland FKF fremstår som en mer attraktiv arbeidsplass for sine ansatte?"*

Vi har valgt ut sentrale funn fra spørreundersøkelsen i forhold til lønn og bonus, kompetanseutvikling, status samt organisering, ledelse og kommunikasjon. Sentrale funn er det som har til hensikt å svare på problemstillingen. Vi har foretatt en kvantitativ undersøkelse og mangler derfor informasjon om hvorfor ansatte oppfatter de ulike kategoriene som de gjør. På grunn av det bygger drøftingen på etablerte teoretiske modeller for å forklare mulige årsaker til de sentrale funnene.

De ulike kategoriene drøftes hver for seg med utgangspunkt i relevant teori redegjort for i kapittel tre. Hver kategori avsluttes med en delkonklusjon.

6.1. Lønn og bonus

I denne delen vil vi vektlegge motivasjonsteori for å forklare viktigheten av lønn og bonus i forhold til en attraktiv arbeidsplass og hvorfor lønn, bonus og motivasjon er sammenfallende begreper.

6.1.1. Lønn

Tannleger

Et sentralt funn i empiri delen er at tannleger har ulik oppfatning om dagens lønnsnivå. Noen er fornøyde mens andre er misfornøyde. Det er med andre ord svært stor spredning innad, men gjennomsnittet viser at omtrent halvparten er misfornøyd. Empiridelen viser at det er stor variasjoner i forhold til om tannlegene har merket en positiv endring etter at 3T- prosjektet ble iverksatt i 2006. Undersøkelsen viser likevel at tannlegene er den yrkesgruppen som er mest positive til denne påstanden.

Omtrent halvparten av tannlegene er misfornøyde med dagens lønnsnivå. Ifølge Herzberg sin tofaktorteori (Kaufmann & Kaufmann, 2003) kan det føre til mistriivsel på arbeidsplassen. Økt lønn vil for eksempel ikke skape økt ytelse og motivasjon, men mistriivsel hvis det oppleves

som utilfredsstillende (Jacobsen & Thorsvik, 2005). I følge Maslow (Kaufmann & Kaufmann, 2003) ligger hygienefaktorene nederst i behovspyramiden. Lønn er en betingelse for at man skal kunne dekke sine fysiologiske behov.

For å finne en mulig grunn til at tannlegene er misfornøyde med dagens lønnsnivå, velger vi å ta utgangspunkt i likeverdsmodellen av Stacy Adams (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Lønn er en form for ytre motivasjon. Det er en faktor utenfor selve jobben som har til hensikt og motiverer ansatte (ibid). I følge Stortingsmelding nr. 35 (2005), ligger lønnsnivået i den private sektoren opp til 50 % høyere enn i det offentlige. Som tidligere nevnt er ikke denne situasjonen vesentlig endret. Lønnsforskjellen kan medføre at tannleger i det offentlige føler seg underbetalt i forhold til det private, og at privat sektoren oppfattes som mer attraktiv. I følge likeverdsmodellen av Stacy Adams (Kaufmann & Kaufmann, 2003) vil tannlegene sammenligne seg med andre eksternt, og prøve å rette opp denne skjevheten. Det gjøres enten ved å redusere jobbinnsatsen eller ved å slutte. Dette kan være en mulig forklaring på hvorfor det har vært stor gjennomtrekk av tannleger i Tannhelse Rogaland FKF. En annen måte å rette opp denne skjevheten på er at de forandrer sin tankemåte. Andre forhold kan vektlegges for å kompensere for den store lønnsforskjellen. Alle yrkesgruppene, inkludert tannlegene, stiller seg positive til at de har økonomiske fordeler som de verdsetter utover lønn. Tannhelse Rogaland FKF tilbyr blant annet overtidspølsis, stabiliseringstillegg, gruppe/yrke og ulykkesforsikringer, medlemskap i KLP som innebærer gunstige alders, uføre, attførings og etterlattepersmisjon, samt gode lånevilkår (Tannhelse Rogaland FKF)

Intervjuene før 3-T prosjektet ble iverksatt viser at det er flere grunner til at tannlegene velger å jobbe i Tannhelse Rogaland FKF. Noen av dem er muligheten til å behandle alle typer pasienter, følelsen av å løse viktige samfunnsoppgaver, arbeide med barn og muligheten til å jobbe i team. Det kan sammenlignes med jobbkarakteristikamodellen av Hackman og Oldman (Kaufmann & Kaufmann, 2003) Denne teorien sier at motivasjon og prestasjon kan skyldes faktorer i selve jobben, og at lønn ikke nødvendigvis er det viktigste i henhold til motivasjon (ibid). Det fremheves også i et intervju med Bård Kuvaas (Praktisk økonomi & finans, 2008) hvor det hevdes at ansatte med stor grad av indre motivasjon føler at arbeidet gir en større meningen enn det som kan måles på lønnsnivået.

I følge likeverdsmodellen av Stacy Adams (Kaufmann & Kaufmann, 2003) vil ansatte også sammenligne seg med andre internt. Tannlegene sammenligner seg med andre tannleger,

uavhengig av fylke, by eller distrikt. De som arbeider i byene har høyere lønn enn de som arbeider i distriktene. Det er likevel enkelte distrikter som har høyere lønninger, dette for å virke mer attraktive i forhold til de store byene. Tannlegene sammenligner seg også med tannleger som er ansatt i andre fylker enn Rogaland. Som tidligere nevnt, i kapittel to, tjener tannleger i Rogaland mindre enn landsgjennomsnittet. Disse lønnsforskjellene kan oppfattes som urettferdig.

Undersøkelsen viser at størst andel av tannlegene har merket en positiv endring etter at 3T-prosjektet ble iverksatt i 2006. Det kan dermed antydes at tannlegene anser Tannhelse Rogaland FKF som en mer attraktiv arbeidsplass.

Tannpleiere

Et sentralt funn i empiri delen er at tannpleiere er den yrkesgruppen i Tannhelse Rogaland FKF som er mest misfornøyd med dagens lønnsnivå. Empiridelen viser at det er en variasjoner i forhold til om tannpleierne har merket en positiv endring etter at 3T- prosjektet ble iverksatt i 2006. Undersøkelsen viser likevel at flertallet av tannpleierne stiller seg negative til dette.

At tannpleierne er misfornøyd med dagens lønnsnivå, kan på lik linje med tannlegene, forklares ut fra at de opplever lønnsystemet som urettferdig. Ifølge Stortingsmelding nr. 35, (2005), ligger lønnsnivået i den private sektoren høyere enn i det offentlige, også for tannpleierne. Denne lønnsforskjellen kan medføre at tannpleierne i det offentlige føler seg underbetalt i forhold til det private, og at privat sektoren oppfattes som mer attraktiv.

I følge likeverdsmodellen av Stacy Adams (Kaufmann & Kaufmann, 2003) sammenligner tannpleierne seg med andre eksternt. Det kan være tannpleiere i privat praksis og andre helserelaterte yrkesgrupper. De vil også sammenligne seg med andre internt. Tannpleierne kan for eksempel oppleve lønnsnivået som urettferdig i forhold til hva tannlegene tjener. Tannpleiere tjener mer enn tannhelsesekretærene, men vesentlig mindre enn tannlegene. Likeverdsmodellen av Stacy Adams (ibid) hevder at motivasjon er et resultat av opplevelse av rettferdighet. Tannpleiere har på en side større jobbutbytte enn tannhelsesekretærene, men på en annen side lavere jobbutbytte enn tannlegene. Spørsmålet er da om det foreligger en vesentlig forskjell i jobbinnsatsen mellom de ulike yrkesgruppene. Mener tannpleierne at jobbutbyttet er for lite i forhold til jobbinnsatsen, vil de oppfatte situasjonen som urettferdig.

På grunn av det vil de kunne oppfatte Tannhelse Rogaland FKF som en mindre attraktiv arbeidsplass.

Tannleger har to år lengre utdanning enn tannpleierne, og de har derfor mer ansvar og krav på høyere lønn. Tannpleierne kan da ta utgangspunktet i det, og endre sitt tankesett, slik at en balansert situasjon opprettholdes. På en annen side kan det hende at tannpleierne ser vekk fra det, og mener at de gjør en viktig jobb som bør verdsettes høyere.

Undersøkelsen viser at flertallet av tannpleierne stiller seg negative til at 3T-prosjektet har bidratt til en positiv endring. Det kan derfor antydes at 3T-prosjektet ikke har bidratt til at tannpleierne anser Tannhelse Rogaland FKF som en mer attraktiv arbeidsplass.

Tannhelsesekretærer

Et sentralt funn i empiri delen er at flertallet av tannhelsesekretærer er misfornøyd med dagens lønnsnivå. De er mindre negative enn tannpleierne, men mer negative enn tannlegene. Empiridelen viser en variasjon i forhold til om tannhelsesekretærene har merket en positiv endring etter at 3T-prosjektet ble iverksatt i 2006. Undersøkelsen viser likevel at flertallet av tannhelsesekretærene stiller seg negative til dette.

I følge likeverdsmodellen av Stacy Adams (Kaufmann & Kaufmann, 2003) sammenligner tannhelsesekretærene seg med andre eksternt. Dette kan være tannhelsesekretærer i privat praksis eller andre helserelaterte yrkesgrupper. Når det gjelder tannleger og tannpleiere foreligger det en lønnsforskjell mellom offentlig og privat helsesektor. Det er ikke tilfelle når det gjelder tannhelsesekretærer. De vil ikke oppleve samme grad av urettferdighet mellom offentlig og privat sektor og ikke nødvendigvis anse privat sektor som mer attraktivt. På en annen side vil de også sammenligne seg med andre både selv internt og andre internt. Det foreligger et skille mellom tannhelsesekretærene ved at de som har utdanning får en høyere lønn enn de som ikke har det. Gruppene vil da sammenligne seg med hverandre og vurdere om de får rettferdig lønn i forhold til ansiennitet og utdanning. I kommentarfeltet ytres det at en bør bli lønnet etter hva en har ansvar for og arbeidsoppgavene som blir delegert. Noen vil kanskje hevde at erfaring er like viktig som utdanning og derfor anse situasjonen som urettferdig.

Undersøkelsen viser at flertallet av tannhelsesekretærene stiller seg negative til at 3T-

prosjektet har bidratt til en positiv endring. Det kan derfor antydes at 3T- prosjektet ikke har bidratt til at tannhelsesekretærene anser Tannhelse Rogaland FKF som en mer attraktiv arbeidsplass.

6.1.2. Delkonklusjon

Undersøkelsen viser at det er en stor variasjon i forhold til om ansatte er fornøyd med dagens lønnsnivå. Størst andelen er likevel negative. Tannleger er den yrkesgruppen i Tannhelse Rogaland FKF hvor flest er fornøyd med dagens lønnsnivå. Noe som kan være en forklaring på at de også er mest positive til at 3T-prosjektet har bidratt til en positiv endring.

Tannpleierne og tannhelsesekretærene er de som er mest misfornøyd med dagens lønnsnivå, og en stor andel har ikke merket en positiv endring etter at 3T- prosjektet ble iverksatt i 2006.

6.1.3. Bonus

Det er en stor variasjon i forhold til om ansatte er fornøyd med dagens lønnsnivå. For de som er misfornøyd kan bonus veie opp for dette. Mottar ansatte bonus vil det kunne kompensere for den lave lønnen, noe som kan føre til økt motivasjon og effektivitet samt at en oppnår bedre resultater i fellesskap. Bonussystemet kan med andre ord være med på å jevne ut lønnsforskjellene mellom det offentlig og det private. Noe som kan føre til ansattes anser Tannhelse Rogaland FKF som en attraktiv arbeidsplass.

Tannleger

Et sentralt funn i empiri delen er at flertallet av tannlegene er misfornøyd med dagens bonussystem. En må likevel bemerke seg at det er en variasjon innad. Undersøkelsen viser også at flertallet av tannlegene vet hvordan bonussystemet fungerer. Det er en stor variasjon i forhold til om tannlegene har merket en positiv endring etter at 3T- prosjektet ble iverksatt i 2006. De er likevel den yrkesgruppen som er mest positive til dette.

Som tidligere nevnt viser undersøkelsen at flertallet av tannlegene vet hvordan bonussystemet fungerer. Det kan i følge forventningsteori (Kaufmann & Kaufmann, 2003) resultere i at de får en realistisk forventning til at opptjent bonus står i forhold til nedlagt arbeidsinnsats. Tannlegene blir da motivert til videre arbeid, og kan føre til at tannlegene anser Tannhelse Rogaland FKF som en attraktiv arbeidsplass. På en annen side er en stor andel av tannleger

misfornøyd med bonussystemet. Årsaker til dette kan være at bonusordningen oppfattes som lite forutsigbart, urettferdig og at det ikke reflekterer arbeidsinnsatsen. I følge Stacy Adams likevektsmodell, sammenligne tannlegene seg med andre tannleger, både internt og eksternt (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Opplever de situasjonen som urettferdig, kan det føre til lavere motivasjon og mistriivsel. Tannhelse Rogaland FKF kan da fremstå som en mindre attraktiv arbeidsplass.

I følge forventningsteori (Kaufmann & Kaufmann, 2003) vil tannlegene være motiverte når de har en forventning om personlig måloppnåelse. Mangel på informasjon om hvordan bonussystemet fungerer kan føre til at det er vanskelig å se sammenhengen mellom egen innsats, resultater og belønning. Opplever tannlegene at egen innsats ikke fører til resultat og belønning, kan det føre til redusert motivasjon og mistriivsel. I følge forventningsteori har det betydning hvilken verdi belønningen har for den enkelte (ibid). Anser tannlegene bonusen som verdifull, vil de være motivert til å yte mer for å oppnå det. På en annen siden kan det hevdes at jo større verdi belønningen har for enkeltindividet, desto mer vil de oppfatte bonussystemet som urettferdig. Det kan være en negativ faktor og bidra til at tannlegene oppfatter Tannhelse Rogaland FKF som en mindre attraktiv arbeidsplass.

Undersøkelsen viser at størst andel av tannlegene har merket en positiv endring etter at 3T-prosjektet ble iverksatt i 2006. Det kan dermed antydes at tannlegene anser Tannhelse Rogaland FKF som en mer attraktiv arbeidsplass.

Tannpleiere

Et sentralt funn er at tannpleiere er den yrkesgruppen hvor samtlige er misfornøyd med bonussystemet. Undersøkelsen viser også at flertallet av tannpleierne, som hos tannlegene, vet hvordan bonussystemet fungerer. Som tidligere nevnt er det en stor variasjon i forhold til om tannpleierne har merket en positiv endring etter at 3T-prosjektet ble iverksatt i 2006. Undersøkelsen viser likevel at flertallet av tannpleierne er negative i forhold til dette.

Ifølge undersøkelsen er en stor andel av tannpleiere klar over hvordan bonussystemet fungerer. Det får samme følger som hos tannlegene. På en annen side viser undersøkelsen at tannpleiere er den yrkesgruppen som er mest misfornøyd med bonussystemet. Spørsmålet er hvorfor det er denne yrkesgruppen som er *mest* misfornøyd. Tannhelse Rogaland FKF er det eneste fylket som sidestiller tannpleiere og tannhelsesekretærer i utdeling av bonus. Det kan

være en mulig årsak til at tannpleierne oppfatter bonussystemet som urettferdig. Som tidligere nevnt mottar tannlegene 50 % av den bonusen teamet har opparbeidet. Tannpleierne og tannhelsesekretærene mottar 25 % hver. Med utgangspunkt i likeverdsmodellen av Stacy Adams (Kaufmann & Kaufmann, 2003) kan det derfor tenkes at tannpleiere opplever bonussystemet som urettferdig. En mulig årsak kan være at tannpleierne har høyere utdanning og større ansvarsområde. Denne forskjellen reflekteres ikke i bonusfordelingen, på samme måte som mellom tannleger og tannpleiere. Det kan føre til at tannpleierne anser Tannhelse Rogaland FKF som en mindre attraktiv arbeidsplass.

Undersøkelsen viser at flertallet av tannpleierne stiller seg negative til at 3T-prosjektet har bidratt til en positiv endring. Det kan derfor antydes at 3T- prosjektet ikke har bidratt til at tannpleierne anser Tannhelse Rogaland FKF som en mer attraktiv arbeidsplass.

Tannhelsesekretærer

Et sentralt funn viser at de fleste tannhelsesekretærer også er misfornøyd med bonussystemet. Tannhelsesekretærene er den yrkesgruppen som er mest klar over hvordan bonussystemet fungerer. Det er en stor variasjon i forhold til om tannhelsesekretærene har merket en positiv endring etter at 3T- prosjektet ble iverksatt i 2006. Undersøkelsen viser likevel at flertallet er negative i forhold til dette.

I følge forventningsteori (Kaufmann & Kaufmann, 2003), vil tannhelsesekretærene være motiverte når de har en forventning om personlig måloppnåelse. Ved at flere tannhelsesekretærer ikke har oversikt over hvordan bonussystemet fungerer kan de ha vanskeligheter med å se sammenhengen mellom egen innsats, resultater og belønning. Det kan føre til lav motivasjon, mistriksel og at de anser Tannhelse Rogaland FKF som en mindre attraktiv arbeidsplass.

De fleste tannhelsesekretærer er misfornøyd med bonussystemet. I følge kommentarfeltet mener noen at bonusen bør fordeles likt mellom alle yrkesgruppene. Ansatte jobber i team, og alle må være med å bidra for å opparbeide seg bonus. Dette kan tyde på at tannhelsesekretærene oppfatter bonussystemet som urettferdig. I følge likeverdsmodellen til Stacy Adams (Kaufmann & Kaufmann, 2003) kan det føre til lavere motivasjon og mistriksel. Tannhelsesekretærene kan da anse Tannhelse Rogaland FKF som en mindre attraktiv arbeidsplass. På en annen side er tannhelsesekretærene mer fornøyd med bonussystemet enn

tannpleierne. En mulig årsak kan være at tannpleiere og tannhelsesekretærer sidestilles i utdeling av bonus. Som tidligere nevnt kan utdelig av bonus jevne ut lønnsforskjellene. I følge likeverdsmodellen av Stacy Adams (ibid), vil det da kunne oppstå en likeverdstilstand. Det kan føre til økt motivasjon og at tannhelsesekretærene anser Tannhelse Rogaland FKF som en attraktiv arbeidsplass.

Undersøkelsen viser at flertallet av tannhelsesekretærene stiller seg negative til at 3T-prosjektet har bidratt til en positiv endring. Det kan derfor antydes at 3T-prosjektet ikke har bidratt til at tannhelsesekretærene anser Tannhelse Rogaland FKF som en mer attraktiv arbeidsplass.

6.1.4. Delkonklusjon

Størst andel av ansatte misfornøyd med bonussystemet. Empiridelen viser at det er variasjon innad om de har merket en positiv endring etter at 3T-prosjektet ble iverksatt i 2006. Det er likevel flere tannleger som har merket en positiv endring. En stor andel av tannpleierne og tannhelsesekretærene er negative.

6.2. *Kompetanseutvikling*

I denne delen vil vi vektlegge motivasjonsteori for å forklare sammenhengen mellom kompetanseutvikling og en attraktiv arbeidsplass. Som tidligere nevnt, i kapittel to, ønsker Tannhelse Rogaland FKF å styrke faglig og personlig utvikling. Det vil kunne medføre læring og kvalitetsforbedring og at det blir lettere tiltrekke og beholde ansatte.

Tannleger

Undersøkelsen viser at tannlegen har ulike meninger om kompetanseutvikling. Et sentralt funn i empiri delen er likevel at den største andelen av tannlegene er positive til at Tannhelse Rogaland FKF tilbyr god kompetanseutvikling. Undersøkelsen viser også at flere tannlegene har merket en positiv endring etter at 3T-prosjektet ble iverksatt i 2006.

Når ansatte får muligheten til faglig utvikling vil det kunne føre til økt mestringfølelse og indre motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Et resultat kan være at tannlegene anser Tannhelse Rogaland FKF som en mer attraktiv arbeidsplass.

Kompetanseutvikling kan ifølge Herzberg sin tofaktorteori (Kaufmann & Kaufmann, 2003) føre til økt jobbtilfredshet. Andre utfall kan være økt lønn, karriereutvikling, faglig oppdatering, økt motivasjon og kvalitet på arbeidet som utføres (Nordhaug, 1998). Undersøkelsen viser at den største andelen av tannlegene mener at Tannhelse Rogaland FKF tilbyr god kompetanseutvikling. Det kan føre til at de anser Tannhelse Rogaland FKF som en mer attraktiv arbeidsplass. På en annen side tilsier Herzberg sin tofaktorteori (Kaufmann & Kaufmann, 2003) at fravær av kompetanseutvikling ikke føre til mistriivsel. Selv om den største andelen mener at det tilbys god kompetanseutvikling, er det likevel en variasjon innad. Tannlegene som mener at Tannhelse Rogaland FKF ikke tilbyr god kompetanseutvikling vil i følge denne teorien ikke fører til de anser Tannhelse Rogaland FKF som en mindre attraktiv arbeidsplass.

Personlig vekst, også omtalt som selvrealisering befinner seg på det øverste trinnet i Maslows behovspyramide (Kaufmann & Kaufmann, 2003). At en stor andel av tannlegene mener at de får dekket dette behovet vil igjen kunne føre til økt motivasjon og at de anser Tannhelse Rogaland FKF som en attraktiv arbeidsplass.

I tabell 2.1, i kapittel to, ser vi at tannleger tilbys flere kursdager enn tannpleiere og tannhelsesekretærer. Det foreligger også en forskjell mellom tannlegedistriktene. Selv om den største andelen av tannlegene er fornøyd, er det en mulig forklaring på hvorfor det er variasjon innad. Hvis tannlegene er oppmerksom på denne forskjellen vil det, i følge likeverdsmodellen av Stacy Adams, kunne føre til opplevelse av urettferdighet (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Det kan føre til lavere motivasjon og at tannlegene anser Tannhelse Rogaland FKF som en mindre attraktiv arbeidsplass.

Undersøkelsen viser at størst andel av tannlegene har merket en positiv endring etter at 3T-prosjektet ble iverksatt i 2006. Det kan dermed antydes at tannlegene anser Tannhelse Rogaland FKF som en mer attraktiv arbeidsplass.

Tannpleiere

Undersøkelsen viser at tannpleiere har ulike meninger om kompetanseutvikling. Et sentralt funn i empiri delen er likevel at den største andelen er negative til at Tannhelse Rogaland FKF ikke tilbyr god kompetanseutvikling. Undersøkelsen viser at størst andel av tannpleierne ikke

har merket en positiv endring etter at 3T-prosjektet ble iverksatt i 2006.

Faglig utvikling vil på lik linje med tannlegene være en form for indre motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Har tannpleierne mulighet for kompetanseutvikling vil de derfor kunne anse Tannhelse Rogaland FKF som en mer attraktiv arbeidsplass.

Kompetanseutvikling vil i følge Herzberg (Kaufmann & Kaufmann, 2003), føre til økt jobbtilfredshet. Fravær vil som tidligere nevnt ikke føre til mistriivsel. Det er en variasjon innad hos tannpleierne angående spørsmålet om kompetanseutvikling, men størst andel er negative. Tannpleierne som er uenig i at det tilbys god kompetanseutvikling, vil i følge denne modellen ikke nødvendigvis anse Tannhelse Rogaland FKF som en mindre attraktiv arbeidsplass.

En stor andel av tannpleiere er negative til at det tilbys god kompetanseutvikling. I følge Maslows behovspyramide innebær det at de ikke får tilfredstilt behovet for personlig utvikling (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Dette kan føre til at tannpleierne anser Tannhelse Rogaland FKF som en mindre attraktiv arbeidsplass.

I tabell 2.1, i kapittel to, ser vi at tannpleierne tilbys færre kursdager enn tannlegene. Også her foreligger det en forskjell mellom distriktene. Denne forskjellen er større hos tannpleierne enn hos tannlegene. Det kan være en mulig forklaring på hvorfor tannpleierne er de som er *mest* negative til at Tannhelse Rogaland FKF tilbyr god kompetanseutvikling. I følge likeverdsmodellen av Stacy Adams (Kaufmann & Kaufmann, 2003) vil tannpleierne sammenligne seg med tannleger og tannpleiere i de ulike distriktene. På grunn av at det foreligger en forskjell mellom distriktene kan det føre til at tannpleierne opplever situasjonen som urettferdig. Dette vil igjen kunne medføre lavere motivasjon og at tannpleiere anser Tannhelse Rogaland FKF som en mindre attraktiv.

Undersøkelsen viser at størst andel av tannpleierne ikke har merket en positiv endring etter at 3T-prosjektet ble iverksatt i 2006. Det kan derfor antydes at 3T- prosjektet ikke har bidratt til at tannpleierne anser Tannhelse Rogaland FKF som en mer attraktiv arbeidsplass.

Tannhelsesekretærer

Et sentralt funn i empiri delen er at tannhelsesekretærer er den yrkesgruppen som er mest positive til at Tannhelse Rogaland FKF tilbyr god kompetanseutvikling. En må likevel

bemerke seg at det er en variasjon innad. Undersøkelsen viser også en stor andel av tannhelsesekretærene ikke har merket en positiv endring etter at 3T-prosjektet ble iverksatt i 2006.

Faglig utvikling vil, på lik linje med tannlegene og tannpleierne, være en form for indre motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Har tannhelsesekretærene mulighet for kompetanseutvikling vil de derfor kunne anse Tannhelse Rogaland FKF som en mer attraktiv arbeidsplass.

På samme måte som hos tannlegene og tannhelsesekretærene vil tilstedeværelse av kompetanseutvikling, i følge Herzberg (Kaufmann & Kaufmann, 2003), føre til økt jobbtilfredshet. Fravær vil som sagt ikke føre til mistriivsel. Det er en variasjon innad hos tannhelsesekretærene angående spørsmålet om kompetanseutvikling, men størst andel er positive. Tannhelsesekretærene som er uenig i at det tilbys god kompetanseutvikling, vil i følge denne modellen ikke nødvendigvis anse Tannhelse Rogaland FKF som en mindre attraktiv arbeidsplass.

En stor andel av tannhelsesekretærene er positive til at Tannhelse Rogaland FKF tilbyr god kompetanseutvikling. Det kan i følge Maslows behovspyramide (Kaufmann & Kaufmann, 2003) bety at de får tilfredstilt behovet for personlig utvikling. Dette vil igjen kunne medføre at tannhelsesekretærene anser Tannhelse Rogaland FKF som en mer attraktiv arbeidsplass.

I tabell 2.1, i kapittel to, ser vi at tannhelsesekretærene tilbys færre kursdager enn tannlegene og tannpleierne. Også her foreligger det en forskjell mellom distriktene. Selv om det er en forskjell, er tannhelsesekretærene positive til at det tilbys god kompetanseutvikling i Tannhelse Rogaland FKF. I følge likeverdsmodellen av Stacy Adams (Kaufmann & Kaufmann, 2003) vil de sammenligne seg med andre tannhelsesekretærer i de andre distriktene samt med tannlegene og tannpleierne. På grunn av at det foreligger en forskjell kan det føre til opplevelse av urettferdighet. Funnene antyder at flertallet av tannhelsesekretærene ikke oppfatter denne forskjellen som urettferdig. Det kan være på grunn av at de har et mindre behov for kompetanseutvikling i forhold til de andre yrkesgruppene. En må likevel bemerke seg at det er en variasjon innad og forskjellen kan dermed oppleves som urettferdig for noen. De kan da anse Tannhelse Rogaland FKF som mindre en mindre attraktiv arbeidsplass.

Undersøkelsen viser at størst andel av tannhelsesekretærene ikke har merket en positiv

endring etter at 3T-prosjektet ble iverksatt i 2006. Det kan derfor antydes at 3T- prosjektet ikke har bidratt til at tannpleierne anser Tannhelse Rogaland FKF som en mer attraktiv arbeidsplass.

6.2.1. Delkonklusjon

I følge undersøkelsen er tannleger og tannhelsesekretærer mest positive til at Tannhelse Rogaland FKF tilbyr god kompetanseutvikling. Tannpleierne er derimot mer negative. Empiridelen viser stor variasjon innad angående spørsmålet om at de har merket en positiv endring etter at 3T- prosjektet ble iverksatt i 2006. Det er likevel flere tannleger som har merket en positiv endring. En stor andel av tannpleierne og tannhelsesekretærene er negative.

6.3. Status

I denne delen vil vi vektlegge motivasjonsteori for å forklare sammenhengen mellom status og en attraktiv arbeidsplass.

Tannleger

Et sentralt funn er at en stor andel av tannlegene er stolte over å arbeide i Tannhelse Rogaland FKF. Undersøkelsen viser at det er stor variasjon innad angående spørsmålet om at de har merket en positiv endring etter at 3T- prosjektet ble iverksatt i 2006. Det er flere tannleger som har merket en positiv endring.

Som tidligere nevnt tjener tannlegene mer enn de andre yrkesgruppene. Dette kan føre til at de får økt status og dermed er stolte av å arbeide i Tannhelse Rogaland FKF. En annen mulig forklaring er at de identifiserer seg med Tannhelse Rogaland FKF, og føler økt status av å ha det som arbeidsplass. I følge Dutton et.al. (1994) kan en sterk organisasjonsidentitet bedre tannlegenes selvfølelse. Det vil igjen kunne medføre at de identifiserer seg desto mer og anser Tannhelse Rogaland FKF som en attraktiv arbeidsplass. Her kan tannlegenes ansettelsesperiode også ha en betydning. Desto lenger tannlegene har vært ansatt, jo mer blir de knyttet til organisasjonen. De vil da få økt identitetsfølelse. Ansattes identifikasjon er også avhengig av hvordan andre oppfatter organisasjonen (ibid). Hvis Tannhelse Rogaland FKF oppfattes som en attraktiv arbeidsplass for utenforstående, kan det føre til at tannlegenes

identifikasjon og status styrkes innad.

Status og prestisje er det fjerde behovet i Maslows behovspyramide (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Teorien tilsier at hvis tannlegene får dekket behovet for status og prestisje kan det føre til økt motivasjon. Økt motivasjon kan da føre til at tannlegene gjør en bedre jobb og får et bedre omdømme, som kan resultere i økt status.

Status og anerkjennelse er i følge Herzberg sin tofaktorteori (Kaufmann & Kaufmann, 2003) en motivasjonsfaktor som kan fremme jobbtilfredshet hvis det er tilstedet. Fravær vil på en annen side ikke føre til mistriivsel. Status og anerkjennelse kan med andre ord ha betydning for om tannlegene anser Tannhelse Rogaland FKF som en attraktiv arbeidsplass. Det er viktig å bemerke seg at det foreligger en variasjon innad. Ikke alle er like stolte av å arbeide i Tannhelse Rogaland FKF. Likevel kan en ut fra denne teorien hevde at fravær av status ikke vil føre til at tannlegene anser Tannhelse Rogaland FKF som en mindre attraktiv arbeidsplass.

Undersøkelsen viser at størst andel av tannlegene har merket en positiv endring etter at 3T-prosjektet ble iverksatt i 2006. En mulig forklaring er seminarne, og det faktum at ansatte i stor grad har blitt inkludert i prosjektet. Det kan ha bidratt til en fellesskapsfølelse og en sterkere organisasjonsidentitet. Et resultat kan være at tannlegene anser Tannhelse Rogaland FKF som en mer attraktiv arbeidsplass.

Tannpleiere

Et sentralt funn er at en stor andel av tannpleierne, på lik linje med tannlegene, er stolte over å arbeide i Tannhelse Rogaland FKF. Undersøkelsen viser at det er stor variasjon innad når det angående spørsmålet om at de har merket en positiv endring etter at 3T-prosjektet ble iverksatt i 2006. Størst andel av tannpleierne har ikke merket en positiv endring.

Status har samme innvirkning på tannleger og tannpleiere. Undersøkelsen viser at tannpleierne er den yrkesgruppen som er mest misfornøyd med lønn, bonus og kompetanseutvikling. Likevel er flertallet stolte av å jobbe i Tannhelse Rogaland FKF. Det tyder på at det er andre faktorer som har betydning for at tannpleierne er stolte. I følge Herzberg sin tofaktorteori kan arbeidsoppgavene i seg selv være en motivasjonsfaktor. (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Mener tannpleierne at de utfører en viktig jobb, vil det kunne føre til økt jobbtilfredshet og motivasjon. At flertallet av tannpleierne er stolte av å

arbeide i Tannhelse Rogaland FKF kan tyde på at de anser det som en attraktiv arbeidsplass.

Undersøkelsen viser at størst andel av tannpleierne ikke har merket en positiv endring etter at 3T-prosjektet ble iverksatt i 2006. Det kan derfor antydes at 3T- prosjektet ikke har bidratt til at tannpleierne anser Tannhelse Rogaland FKF som en mer attraktiv arbeidsplass.

Tannhelsesekretærer

Et sentralt funn er at tannhelsesekretærene er de som er mest stolte av å arbeide i Tannhelse Rogaland FKF. De er også den yrkesgruppen med minst variasjon. Undersøkelsen viser at det er stor variasjon angående spørsmålet om at de har merket en positiv endring etter at 3T-prosjektet ble iverksatt i 2006. Størst andel av tannhelsesekretærer har ikke har merket en positiv endring.

Status har samme innvirkning på tannhelsesekretærene som hos tannlegene og tannpleierne. Som tidligere nevnt er det ingen lønnsforskjell mellom tannhelsesekretærer i offentlig og privat sektor. Det kan føre til at tannhelsesekretærene ikke anser privat sektor som mer attraktiv enn offentlig sektor. I følge Dutton et.al (1994) vil det kunne resultere i sterkere organisatorisk identifikasjon og økt selvfølelse. Et resultat av dette kan være økt status som igjen gir økt organisatorisk identifikasjon. Fravær av lønnsforskjell mellom offentlig og privat sektor kan derfor være en mulig forklaring på hvorfor tannhelsesekretærene er mest stolte av å arbeide i Tannhelse Rogaland FKF.

Undersøkelsen viser at størst andel av tannhelsesekretærene ikke har merket en positiv endring etter at 3T-prosjektet ble iverksatt i 2006. Det må bemerkes at 3T- prosjektet har hatt størst fokus på tannleger og tannpleiere. Tannhelsesekretærene kan da ha blitt mindre prioritert og inkludert i prosessen. Dette kan være en mulig forklaring på hvorfor en stor andel ikke har merket noen forskjell. En kan på grunnlag av dette hevde at 3T – prosjektet ikke har bidratt til at tannhelsesekretærene anser Tannhelse Rogaland FKF som en mer attraktiv arbeidsplass.

6.3.1. Delkonklusjon

Undersøkelsen viser at flertallet er stolte av å arbeide i Tannhelse Rogaland FKF. Empiridelen viser en variasjon innad når det gjelder spørsmålet om at de har merket en positiv endring etter at 3T- prosjektet ble iverksatt i 2006. Det er likevel flere tannleger som har merket en

positiv endring. En stor andel av tannpleierne og tannhelsesekretærene er negative.

6.4. Organisering, ledelse og kommunikasjon

I denne delen vil vi vektlegge motivasjonsteori for å forklare sammenhengen mellom organisering, ledelse, kommunikasjon og en attraktiv arbeidsplass.

Tannleger

Et sentralt funn er at fleste tannlegene mener at dagens fadderordning har hatt en positiv betydning for nyansatte. En stor andel av tannlegene negative i forhold til at det er vanlig med medarbeidersamtaler i Tannhelse Rogaland FKF. Tannlegene er likevel de som har best kontakt med sin leder. Empiridelen viser at det er en variasjon innad når det gjelder spørsmålet om de har merket en positiv endring etter at 3T- prosjektet ble iverksatt i 2006. Det er flere tannleger som har merket en positiv endring.

En stor andel av tannlegene mener at dagens fadderordning har hatt en positiv betydning for nyansatte. Empiridelen viser at det er en stor variasjon innad. Det kan tyde på at tannlegene har fått informasjon om ordningen og vet hvordan den fungerer. Tannlegene kan også ha merket at nyansatte blir lettere integrert i Tannhelse Rogaland FKF. At fadderordningen har en positiv betydning for nyansatte kan ifølge Herzberg sin tofaktorteori føre til økt jobbtilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Ifølge Maslows behovspyramide (ibid) er det tredje behovet sosial kontakt. At nyansatte blir godt mottatt, integrert og får et godt sosialt fellesskap er noe som kan føre til at tannlegene anser Tannhelse Rogaland FKF som en attraktiv arbeidsplass.

Flertallet hevder at det ikke er vanlig med medarbeidersamtaler i Tannhelse Rogaland FKF. I følge Herzberg sin tofaktormodell (Kaufmann & Kaufmann, 2003) er mellommenneskelige relasjoner og ledelse en motivasjonsfaktor som fører til jobbtilfredshet. Fravær vil ikke føre til mistriivsel. Det kan derfor hevdes at fravær av medarbeidersamtale ikke fører til at tannlegene anser Tannhelse Rogaland FKF som mindre attraktiv. Undersøkelsen viser at tannlegene har god kontakt med sin leder. Det kan tyde på at tannlegene ikke betrakter medarbeidersamtaler som nødvendig.

Jobbkarakteristikamodellen av Hackman og Oldman (Kaufmann & Kaufmann, 2003) hevder

at tilbakemelding er viktig i forhold til økt indre motivasjon. Klare tilbakemeldinger gjør at tannlegene vet de hva de har å forholde seg til, og at de ser på seg selv som en viktig del av Tannhelse Rogaland FKF (Grimsø, 2005). Det må bemerkes at denne tilbakemeldingen går begge veier. I en medarbeidersamtale får tannlegene muligheten til å uttrykke sine behov og ønsker. Hvis de blir hørt kan det føre til økt motivasjon og at de anser Tannhelse Rogaland FKF som en attraktiv arbeidsplass.

Undersøkelsen viser at størst andel av tannlegene har merket en positiv endring etter at 3T-prosjektet ble iverksatt i 2006. Det kan dermed antydes at tannlegene anser Tannhelse Rogaland FKF som en mer attraktiv arbeidsplass.

Tannpleiere

Et sentralt funn er at en stor andel av tannpleierne mener at dagens fadderordning har hatt en positiv betydning for nyansatte. Det er likevel viktig å påpeke at det er mindre variasjon innad i denne yrkesgruppen enn hos tannlegene. Et annet sentralt funn er at tannpleierne er de som er mest negative til om det er vanlig med medarbeidersamtaler i Tannhelse Rogaland FKF. På en annen side viser resultatene at tannpleierne også har god kontakt med sin leder. De har likevel mindre kontakt enn tannlegene. Det er stor variasjon innad når det gjelder spørsmålet om at de har merket en positiv endring etter at 3T-prosjektet ble iverksatt i 2006. Størst andel av tannpleierne er likevel negative til dette.

En stor andel av tannpleierne mener at dagens fadderordning har hatt en positiv betydning for nyansatte. I følge Herzberg sin tofaktorteori kan det, på samme måte som for tannlegene, føre til økt jobbtilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2003). At nyansatte blir godt mottatt, integrert og får et godt sosialt fellesskap er noe som kan føre til at tannpleierne anser Tannhelse Rogaland FKF som en attraktiv arbeidsplass.

Tannpleierne er de som er mest negative til om det er vanlig med medarbeidersamtaler i Tannhelse Rogaland FKF. På samme måten som hos tannlegene, vil fravær av medarbeidersamtale ikke fører til at tannpleierne anser Tannhelse Rogaland FKF som mindre attraktiv (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Undersøkelsen viser at tannpleierne har god kontakt med sin leder, men mindre kontakt enn tannlegene. Det kan tyde på at tannpleierne har større behov for medarbeidersamtaler enn tannlegene.

På samme måte som hos tannlegene hevder jobbkarakteristikamodellen av Hackman og Oldman at tilbakemelding kan føre til økt indre motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Det kan resultere i at tannpleierne anser Tannhelse Rogaland FKF som en attraktiv arbeidsplass.

Undersøkelsen viser at størst andel av tannpleierne ikke har merket en positiv endring etter at 3T- prosjektet ble iverksatt i 2006. En kan på grunnlag av dette hevde at 3T – prosjektet ikke har bidratt til at tannpleierne anser Tannhelse Rogaland FKF som en mer attraktiv arbeidsplass.

Tannhelsesekretærer

Et sentralt funn er at en stor andel av tannhelsesekretærer mener at dagens fadderordning har hatt en positiv betydning for nyansatte. Et annet sentralt funn er at største andelen av tannhelsesekretærene hevder at det ikke er vanlig med medarbeidersamtaler i Tannhelse Rogaland FKF. De er mindre negative enn tannpleierne, men mer negative enn tannlegene. Undersøkelsen viser også her at tannhelsesekretærene har god kontakt med sin leder. Det tyder på at de har mindre kontakt enn tannlegene, men mer kontakt enn tannpleierne.

Det foreligger en stor variasjon innad om 3T- prosjektet har ført til en positiv endring, men tannhelsesekretærene er de som er mest negative av de ulike yrkesgruppene.

Analysen blir her den samme som for tannpleierne. I følge Herzberg sin tofaktorteori kan det at de er fornøyd med dagens fadderordning føre til økt jobbtilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2003). At nyansatte blir godt mottatt, integrert og får et godt sosialt fellesskap er noe som kan føre til at tannhelsesekretærene anser Tannhelse Rogaland FKF som en attraktiv arbeidsplass.

Tannhelsesekretærene er også negative til om det er vanlig med medarbeidersamtaler i Tannhelse Rogaland FKF. De er likevel mindre negative enn tannpleierne. På samme måten som hos tannlegene og tannpleierne, vil fravær av medarbeidersamtale ikke fører til at tannhelsesekretærene anser Tannhelse Rogaland FKF som mindre attraktiv (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Undersøkelsen viser at tannhelsesekretærene også har god kontakt med sin leder. De har bedre kontakt enn tannpleierne, noe som kan tyde på at tannhelsesekretærene har mindre behov for medarbeidersamtaler enn tannpleierne.

På samme måte som hos tannlegene og tannpleierne hevder jobbkarakteristikamodellen av Hackman og Oldman at tilbakemelding kan føre til økt indre motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Det kan resultere i at tannhelsesekretærene anser Tannhelse Rogaland FKF som en attraktiv arbeidsplass.

Undersøkelsen viser at størst andel av tannhelsesekretærene ikke har merket en positiv endring etter at 3T- prosjektet ble iverksatt i 2006. En kan på grunnlag av dette hevde at 3T – prosjektet ikke har bidratt til at tannhelsesekretærene anser Tannhelse Rogaland FKF som en mer attraktiv arbeidsplass.

6.4.1. Delkonklusjon

Selv om det er variasjon innad i de ulike yrkesgruppene mener de fleste at dagens fadderordning har hatt en positiv betydning for nyansatte. En stor andel er negative i forhold til at det er vanlig med medarbeidersamtaler i Tannhelse Rogaland FKF. Tannpleierne er de som er mest negative. Mange ansatte som mener at de har god kontakt med sin leder. Tannlegen er de som har best kontakt. Det er stor variasjon innad angående spørsmålet om de har merket en positiv endring etter at 3T- prosjektet ble iverksatt i 2006. Flere av tannlegene har merket en positiv endring. En stor andel av tannpleierne og tannhelsesekretærene er negative.

7. Kritiske kommentarer

I ettertid ser vi at det er hensiktsmessig å nevne noen svakheter i studiet, da disse kan påvirke resultatet.

For å kunne forklare de store variasjonene innad i yrkesgruppene ville det vært hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode i tillegg. På grunn av tidsbegrensninger hadde vi ikke muligheten til det. Det er eventuelt noe som kan framstilles i et videre studium.

For å forklare sentrale funn i empiri delen har vi valgt å bruke etablerte teoretiske modeller. Teoretiske modeller gir et forenklet bilde av virkeligheten. De fokuserer på trekk som anses å være vesentlig for det som skal poengteres, og utelukker alt som ikke bygger opp under dette (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Motivasjonsmodellene gir oss mulighet til å finne forklaringer og årsaksforhold, men representerer nødvendigvis ikke virkeligheten i Tannhelse Rogaland FKF.

Som en begrensning har vi valgt å ikke ta utgangspunkt i at ansatte arbeider i team. For å forklare sentrale funn i empiri delen ble forventningsteorien (Kaufmann & Kaufmann, 2003) brukt for å knytte bonus og motivasjon sammen. Forventningsteori bygger på individuelle forventning og vurderinger knyttet til resultat og belønning. Det kan igjen være med på å påvirke hvordan ansatte oppfatter bonussystemet. I realiteten opparbeider ansatte bonus i team. Ansatte som jobber i team vil påvirke hverandre. Forventninger og vurderinger knyttet til resultat og belønning vil derfor ikke være knyttet til egen prestasjon, men til teamet. Siden vår analyse ikke tar utgangspunkt i disse relasjonsmekanismene, kan vi hevde at forventningsteorien ikke gir en realistisk forklaring på sentrale funn i forhold til bonus.

Et annet kritisk moment omhandler bruk av intervjuer fra oppstarten av 3T-prosjektet, samt kommentarer fra kommentarfeltet i undersøkelsen. Det er blitt brukt til å forklare sentrale funn og til å bygge opp under motivasjonsmodellene. Intervjuene og kommentarene er individuelle meninger, og trenger dermed ikke være en allmenn oppfattelse. Intervjuene fra oppstarten av 3T- prosjektet er fem år gamle og kan være foreldet. Meningene som ytres der, trenger derfor ikke være representative i dag.

Vi valgte å samle alle undergruppene, og har derfor inkludert grupper som ble ansatt *etter* 3T-prosjektet ble iverksatt. I ettertid ser vi at det kan ha påvirket resultatet i empiri delen. De som

ikke har vært ansatt før 3T- prosjektet ble iverksatt, har ikke samme grunnlag for å evaluere prosjektet.

Vi har tolket gjennomsnitt større enn tre som positivt svar, og et gjennomsnitt mindre enn tre som et negativt svar. Med andre ord tar vi ikke hensyn til om gjennomsnittet er ”delvis uenig” eller ” delvis enig”. Denne begrensningen kan føre til konklusjoner om at yrkesgruppene er positiv, når de i virkeligheten bare er delvis enige. Tolkningen av gjennomsnittene og standardavvik kan da være forskjellig fra virkeligheten.

I ettertid ser vi at svaralternativene i spørreundersøkelsene burde ha vært mer gjennomtenkt. På svaralternativet ”verken enig/ eller uenig” ser vi at det kan ha blitt tolket på flere måter. Som for eksempel ”har ingen formening om saken,” ” er ikke enig,” ” usikker”, ” vet ikke.” Dette har gjort det vanskelig å gi en direkte tolking av svarene i undersøkelsene og av gjennomsnittene i empiridelen.

Drøftingen angående lønn og bonus samt organisering, ledelse og kommunikasjon ble bygget på funn fra undersøkelsen. Vi ser i ettertid at disse spørsmålene kan ha vært forvirrende. Spørsmålene om 3T- prosjektet har ført til en positiv endring sto nederst under hver kategori. Det kom derfor ikke klart frem hva dette spørsmålet omhandlet. For eksempel kan det ha ført til at enkelte har svart med hensyn på bonussystemet, mens andre har svart i forhold til lønn. På grunn av det, vil funn knyttet til dette spørsmålet ikke nødvendigvis representere den virkelige oppfattelsen av Tannhelse Rogaland FKF

8. Oppsummering og konkluderende kommentarer

Utgangspunktet for 3T – prosjektet var problemer vedrørende det å rekruttere og beholde ansatte i Tannhelse Rogaland FKF. I 2009 har imidlertid Tannhelse Rogaland FKF hatt flere søkere til tannlege – og tannpleiestillinger enn tidligere. Ut fra det, kan det hevdes at Tannhelse Rogaland FKF nå fremstår som en mer attraktiv arbeidsplass. Vår problemstilling var derfor å finne ut om *det er 3T- prosjektet som har bidratt til at Tannhelse Rogaland FKF fremstår som en mer attraktiv arbeidsplass for sine ansatte.*

Ut fra delkonklusjonene ser vi at det er sammenfallende likheter mellom yrkesgruppe og oppfatning. I drøftingen fremkommer det at tannlegene er mest enige i at 3T-prosjektet har bidratt til en positiv endring. En mulig forklaring kan være at tannleger er den yrkesgruppen som 3T- prosjektet har fokusert mest på. Dette gjenspeiles i utvalgsrapportene og tiltak knyttet til 3T- prosjektet. Empiridelen viser at en stor andel av tannpleierne og tannhelsesekretærene derimot ikke har merket en positiv endring. Mulige forklaringer kan være at de var fornøyd *før* 3T- prosjektet ble iverksatt, at de ikke har merket noen forskjell eller at tiltakene ikke har virket enda.

Undersøkelsen viser at det foreligger en variasjon innad i alle kategoriene. Det er likevel en kategori som skiller seg ut. Største andelen av alle ansatte i Tannhelse Rogaland FKF er misfornøyd med dagens bonussystem. En anbefaling kan derfor være at bonussystemet revurderes. Målet bør være å skape et bonussystem som ansatte kan forstå og anse som rettferdig.

8.1. Konklusjon

Spørsmål nr.8 - ”*Har 3T – prosjektet bidratt til at Tannhelse Rogaland FKF fremstår som en mer attraktiv arbeidsplass*”, er direkte knyttet opp til problemstillingen. Empiridelen viser at alle ansatte, i gjennomsnitt, er verken enig eller uenig i dette. Det kan likevel antydes at det foreligger en variasjon innad i de ulike yrkesgruppene. I vår studie kan vi dermed konkludere med at 3T- prosjektet ikke har bidratt til en merkbar forskjell. Vi vil likevel påpeke at ansatte er fornøyd med fadderordningen. Dette kan tyde på at 3T- prosjektet har hatt en positiv virkning på enkelte områder.

I følge Årsmelding (2009) har Tannhelse Rogaland FKF hatt flere søkere til tannlege- og tannpleiestillinger i 2009 enn tidligere. Ut fra resultatene kan det tyde på at 3T – prosjektet ikke har bidratt til denne utviklingen, og at det er andre forhold som kan ha hatt en betydning.

En mulig forklaring på at 3T- prosjektet ikke har bidratt til en merkbar forskjell kan være at utviklingsprosjekter bør vurderes ut fra et langtidsperspektiv. Det kan ta tid før tiltak fører til konkrete resultater og at ansatte oppfatter dette. Videre undersøkelse bør derfor foretas på et senere tidspunkt når alle tiltakene er iverksatt og har fått tid til å virke. Ansatte vil da ha et bedre utgangspunkt for å kunne evaluere om 3T- prosjektet har bidratt til at Tannhelse Rogaland FKF fremstår som en mer attraktiv arbeidsplass.

Litteraturliste

- Bredesen, E. (2004) Ny på jobben - og hva så? *Personal og ledelse* (4), 32-33.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification [Elektronisk versjon] *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-263
- Goodman, P. S. & Friedman, A. (1971). An Examination of Adams' Theory of Inequity. *Administrative Science Quarterly*, 16 (3). Hentet 14. Mai 2010 fra <http://www.jstor.org/stable/2391900?seq=2>
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations* (9th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Grimsø, R. E. (2005). *Personaladministrasjon: Teori og praksis* (4 utg ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Grønhaug, K., Nordhaug, O., Jevnaker, B. H., & Løwendahl, B. R. (1998). *Kompetansestyring i arbeidslivet: Utvalgte emner*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Haus, S., (2009). *Trygghet, trivsel og tilhørighet. 3T-prosjektet Tannhelse Rogaland FKF 2006-2009*. Prosjekttoppsummering juni 2009.
- Hennestad, B. W., Revang, Ø., & Strønen, F. H. (2006). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring i organisasjon og ledelse* (2 utg ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (2 utg ed.). Oslo: Abstrakt forlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3.utgave ed.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis: Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2 utg ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B. (2008). Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser. *Praktisk økonomi og finans*, 25 (2), 9-20.

Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.

Kvistum, I. (2007) God starthjelp til nyansatte. *Ledelse og personal* (6), 24-27.

Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring* (2 utg ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Lægreid, P., Roness, P. G., Christensen, T., & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur, myte* (2 utg ed.). Oslo: Universitetsforlaget.

Løvås, G. G. (2004). *Statistikk for universiteter og høyskoler* (2 utg ed.). Oslo: Universitetsforlaget.

Martinsen, Ø. L. (2004). *Perspektiver på ledelse* (2 utg ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Nordhaug, O., & Gausdal, B. (1998). *Strategisk personalledelse: Utvalgte emner*. Oslo: Tano Aschehoug.

Nordhaug, O., Brandi, S., & Hildebrandt, S. (2008). *Ledelse for fremtiden: Et humanistisk perspektiv.*, 169.

Rognsaa, A. (2003). *Prosjektoppgaven: Krav til utforming* (2 utg ed.). Oslo: Universitetsforlaget.

Statistisk sentralbyrå (2009). Lønnsvekst 1998-2008, etter sektor. Hentet 14. Mai 2010 fra <http://www.ssb.no/emner/06/05/lonnansatt/fig-2009-05-29-01.html>

Statistisk sentralbyrå (29. mai 2009). Lønnsstatistikk. Alle ansatte 2008. Hentet 17. April 2010 fra <http://www.ssb.no/lonnansatt/main.html??>

Stortingsmelding nr 35 (2006-2007). *Tilgjengelighet, kompetanse og sosial utjevning*. Helse og omsorgsdepartementet. Hentet fra 14. Mai 2010 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/regpubl/stmeld/2006-2007/Stmeld-nr-35-2006-2007-/5.html?id=475139>

Tannhelse Rogaland FKF. Ledige stillinger. Hentet 14. Mai 2010 fra

<http://www.tannhelserogaland.no/newsread/news.asp?n=5384>

Tannhelse Rogaland FKF (2006-2007). *Rapport 3T-prosjektet - Ledelse og organisering.*

Tannhelse Rogaland FKF. *Rapport om status, mai - oktober, 2007*

Tannhelse Rogaland FKF (2010). *Årsmelding 2009.*

Ubøe, J., & Jørgensen, K. (2008). *Statistikk for økonomifag* (3 utg ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Vedlegg