



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

Sikkerhetskultur i dedikerte team



Bilde brukt med tillatelse fra Hydro

Bachelorprosjekt utført ved
Høgskolen Stord/Haugesund – Studie for ingeniørfag

Sikkerhet Kvalitet og HMS

Av: Emma Garrod
Heidi Søreng
Annette Høines

Kand.nr. 3
Kand.nr. 14
Kand.nr. 31

Haugesund

Våren 2016

BACHELORPROSJEKT

Studenten(e)s navn: Annette Høines, Heidi Søreng & Emma Garrod

Linje & studieretning Sikkerhet, HMS

Oppgavens tittel: *Sikkerhetskultur i dedikerte team*

Oppgavetekst:

Ved Hydros bedrift på Karmøy foregår driften kontinuerlig. Det vil si at det til enhver tid er noen på jobb. Hvilken skiftordning som blir brukt i enhetene er forskjellig, men det som derimot er likt er oppbygningen av skiftene. Det vil alltid være en handlingsansvarlig, a -og b-operatører på skiftene. I noen tilfeller vil det også være c-operatører. Oppgaven vil her bli å se på hvordan HMS-ledelse og HMS-kultur fungerer i disse teamene. Vil det ha noen betydning at ledelsen ikke er tilstede i helger, på ettermiddager og natt? Blir HMS også da fulgt opp til forventningene?

Oppgaven vil også gå ut på å se på hva som gjør at enkelte team fungerer bedre enn andre. Kan faktorer som kompetanse eller personlige egenskaper spille inn? Det vil også bli sett på hvordan relasjonene mellom områdeleder og handlingsansvarlig påvirker hms- arbeidet i teamene. Da med tanke på krav, forventninger og etterlevelse.

Endelig oppgave gitt: Onsdag 2.mars 2016

Innleveringsfrist: Onsdag 4.mai 2016 kl. 12.00

Intern veileder: Tone Sydnes, HSH

Ekstern veileder: Knut Birger Hansen & Ole Petter Kallevik, Hydro

Godkjent av studieansvarlig:

Dato:

J. C. Lindaa
15/4 - 16



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

Høgskolen Stord/Haugesund
Studie for ingeniørfag
Bjørnsonsgt. 45
5528 HAUGESUND
Tlf. nr. 52 70 26 00
Faks nr. 52 70 26 01

Oppgavens tittel: Sikkerhetskultur i dedikerte team		Rapportnummer (Fylles ikke ut)
Utført av: Annette Høines (135559) Emma Garrod (134392) Heidi Søreng (135578)		
Linje: Sikkerhet, HMS		Studieretning: Ingeniør
Gradering: Åpen	Innlevert dato: 04.05.2016	Veiledere: Tone Sydnes Knut Birger Hansen Ole Petter Kallevik

Forord

Som en avsluttende del av kvalitet- og HMS-ingeniørutdanningen ved Høgskolen Stord/Haugesund, er det blitt gjennomført en hovedoppgave. Oppgaven skal dekke 20 studiepoeng og vil dermed ha en bredde og arbeidsmengde deretter.

Under utdannelsen har vi tilegnet oss teoretisk kunnskap innenfor både helse, miljø, sikkerhet og kvalitet. Gjennom utførelsen av prosjektet skal denne tillærte teorien anvendes for å løse en praktisk rettet oppgave.

Bacheloroppgaven er skrevet i samarbeid med Hydro Aluminium Karmøy, og vil blant annet omhandle sikkerhetskultur og HMS-ledelse i dedikerte team. For å svare på oppgavens problemstilling er det blitt benyttet metoder som spørreundersøkelse, intervju og observasjon. Oppgaven har både vært lærerik og utfordrende, samt gitt gode erfaringer til videre arbeidsliv.

Vi ønsker å rette en stor takk til våre veiledere under hovedprosjektet:

Knut Birger Hansen – Ekstern veileder, ved Hydro Aluminium Karmøy. Har vist stor engasjement, samt bidratt med god og relevant veiledning gjennom hele prosessen.

Ole Petter Kallevik – Ekstern veileder, ved Hydro Aluminium Karmøy. Har vist stort engasjement, samt bidratt med sine erfaringer og kommet med gode forslag underveis.

Tone Sydnes – Intern veileder, ved Høgskolen Stord/Haugesund. Har bidratt med godt faglig innspill, relevant veiledning, samt stort engasjement.

Gruppen ønsker også å rette en takk til enhetene Elektrolysen og Anodemontasjen for god mottakelse og positiv innstilling.

Haugesund 04.05.2016

Annette Høines

Emma Garrod

Heidi Søreng

Sammendrag

Målet med denne hovedoppgaven er å undersøke om HMS-ledelse og HMS-kultur fungerer i de dedikerte teamene på Hydro. Det skal også bli sett på hvorfor noen team fungerer bedre enn andre. Resultatene fra oppgaven er tenkt å kunne brukes som grunnlag for bedriftens videre arbeid på området.

For å svare på oppgavens problemstilling er det blitt benyttet metoder som spørreundersøkelse, intervju og observasjon. Spørreundersøkelsen ble i første omgang utført for å få en oversikt over status i enhetene, mens intervjuene og observasjonene skulle gi et grundigere innblikk i oppgavens fokusområder.

Resultatene fra undersøkelsene har ført frem til konklusjonen om at HMS-ledelse ikke fungerer optimalt i teamene. Dette ettersom det blant annet kom frem at arbeiderne mente det ville være lettere å motivere seg til å følge SOP/EPL, når ledelsen var til stede. Svarene viser med andre ord at ledelsens tilstedeværelse vil ha betydning.

På punktet om hvorfor noen team fungerer bedre enn andre har gruppen basert seg på Kaufmann og Kaufmanns teori. Denne teorien sier at et velfungerende team må ha en klar målsetting, forpliktelse, utfyllende kompetanse blant teammedlemmene, mangfold og heterogenitet. Gruppen konkluderer med at punktene i denne teorien vil være avgjørende for at et team skal fungere godt sammen.

HMS-kulturen i teamene på Hydro vurderes av gruppen til å være noe avvikende. Dette er en betraktning basert på resultatene som kom frem når teamene ble målt opp i mot Reasons definisjon på sikkerhetskultur. Resultatene som kom frem under målingene viste at enkelte team tok snarveier i utførelsen av SOP/EPL, noe som strider i mot Reasons definisjon. Disse svarene gir også en indikator på de ansattes holdninger, da personene som har avgitt svarene tar valg som kan være til fare for egen og andres sikkerhet. Også dette vil stride mot definisjonen.

Etter å ha undersøkt hvordan relasjonene mellom områdeleder og handlingsansvarlig påvirker HMS-arbeidet i teamene, konkluderer gruppen med at relasjonen mellom partene i høy grad vil påvirke HMS-arbeidet. Dette ettersom rollene vil være avhengige av å samarbeide godt og ha en god kommunikasjon, dersom de skal utføre kravene i henhold til HMS fra stillingsbeskrivelsene.

På bakgrunn av resultatene som kom frem, anbefales det å iverksette tiltak.

Innholdsfortegnelse

Forord	III
Sammendrag	IV
Figurliste	VII
Forkortelser	VIII
Definisjoner	IX
Sikkerhetskultur	IX
SOP	IX
EPL	IX
LOTO	IX
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling	1
1.3 Formål	1
1.4 Avgrensninger	1
2. Teori	3
2.1 Om Hydro	3
2.2 Elektrolysen	4
2.3 Anodemontasjen	4
2.4 Skift og skiftarbeid	5
2.4.1 Skiftordning	5
2.5 AMBS	6
2.6 Team og teamets oppbygning	7
2.6.1 Hva er et team?	7
2.6.2 Teamets oppbygging.....	7
3.1 Litteraturstudie	8
3.1.1 Kildekritikk.....	8
3.2 Spørreundersøkelse	8
3.2.1 Validitet og reliabilitet	9
3.3 Dybdeintervju	9
3.4 Observasjon	10
4. Resultat	11
4.1 Spørreundersøkelse	11
4.1.1 Resultat fra spørreundersøkelse	11
4.2 Dybdeintervju	13
4.2.1 Intervju ut fra spørreundersøkelsen	13
4.2.2 Intervju områdeleder og handlingsansvarlig	18
4.3 Observasjon	21
4.3.1 Observasjon på møter	21
5. Tolkning av resultater	24
5.1 Spørreundersøkelsen	24
5.1.1 AMBS	24
5.1.2 Betydning av ledelse på jobb	25
5.1.3 Team og sikkerhetskultur	27
5.2 Dybdeintervju	28
5.2.1 Intervju ut fra spørreundersøkelsen	28
5.2.2 Intervju Områdeleder og Handlingsansvarlig.....	29



5.3 Møteobservasjon	29
6. Diskusjon.....	30
6.1 AMBS	30
6.2 Betydning av ledelse til stede.....	31
6.3 Team	33
6.4 Sikkerhetskultur.....	34
6.5 Relasjonen mellom områdeleder og handlingsansvarlig.....	36
7. Anbefalinger	37
8. Konklusjon.....	39
9. Referanser	40
Vedlegg 1 - Spørreundersøkelse.....	I
Vedlegg 2 - Spørsmål fra spørreundersøkelsen.....	V
Vedlegg 3 – Resultater fra spørreundersøkelsen.....	VI
Vedlegg 4 – Spørsmål intervju i enhetene.....	XXI
Vedlegg 5 – Referat intervju Elektrolysen.....	XXIII
Vedlegg 6 – Referat intervju Anodemontasjen.....	XXV
Vedlegg 7 - Stillingsinstrukser områdeleder og handlingsansvarlig	XXVII
Vedlegg 8 – Intervju områdeleder og handlingsansvarlig.....	XXXI
Vedlegg 9 – Resultat intervju områdeleder og handlingsansvarlig.....	XXXIII
Vedlegg 10 – Møteobservasjon.....	XXXVI

Figurliste

Figur 1 AMBS prinsipper	6
Figur 2 Gruppens prosess	8
Figur 3 Resultat fra spørreundersøkelse Elektrolysen spørsmål 1-13	11
Figur 4 Resultat fra spørreundersøkelse Anodemontasjen spørsmål 1-13	12
Figur 5 Resultat fra spørreundersøkelse Elektrolysen spørsmål 14-15	12
Figur 6 Resultat fra spørreundersøkelse Anodemontasjen spørsmål 14-15	12
Figur 7 Resultat fra spørreundersøkelse Elektrolysen spørsmål 16	13
Figur 8 Resultat fra spørreundersøkelse Anodemontasjen spørsmål 16	13
Figur 9 Resultater fra intervju Elektrolysen, del 1	14
Figur 10 Resultater fra intervju Elektrolysen, del 2	15
Figur 11 Resultater fra intervju Anodemontasjen, del 1	16
Figur 12 Resultater fra intervju Anodemontasjen, del 2	17
Figur 13 Resultater fra intervju områdeledere, del 1	18
Figur 14 Resultater fra intervju områdeledere, del 2	19
Figur 15 Resultater fra intervju handlingsansvarlige	20
Figur 16 Resultat søylediagram fra spørsmål 14 (ABMS)	24
Figur 17 Resultat søylediagram fra spørsmål 1 (ledelse på jobb)	25
Figur 18 Resultat søylediagram fra spørsmål 2 (ledelse på jobb)	25
Figur 19 Resultat søylediagram fra spørsmål 3 (HMS-arbeidet)	25
Figur 20 Resultat søylediagram fra spørsmål 4 (HMS-arbeidet)	26
Figur 21 Resultat søylediagram fra spørsmål 15 (SOP/EPL)	26
Figur 22 Resultat søylediagram fra spørsmål 5 (sikkerhetskultur)	27
Figur 23 Resultat søylediagram fra spørsmål 6 (sikkerhetskultur)	27
Figur 24 Resultat søylediagram fra spørsmål 8 (oppmuntring)	27
Figur 25 Resultat søylediagram fra spørsmål 9 (oppmuntring)	28
Bilde 1 Hydros fabrikk på Karmøy (Bilde brukt med tillatelse fra Hydro)	3
Bilde 2 Oversikt over Hydros anlegg på Karmøy. Anodemontasjen er markert med blått og Elektrolysen er markert med rødt. (Bilde brukt med tillatelse fra Hydro)	4
Bilde 3 Oversikt over 6-skiftsordning (Bilde brukt med tillatelse fra Hydro)	7

Forkortelser

HSH	- Høgskolen Stord/Haugesund
HMS	- Helse, miljø og sikkerhet
AMBS	- Aluminum Management Business System
AMPS	- Aluminum Management Production System
SOP	- Standard Operasjons Prosedyrer
EPL	- En Punkts Leksjon
OL	- Områdeleder
HA	- Handlingsansvarlig
AMU	- Arbeidsmiljøutvalg
HR	- Human Resources
LOTO	- Lockout/Tagout

Definisjoner

Sikkerhetskultur

Sikkerhetskulturen i en organisasjon er produktet av individuelle og felles verdier, holdninger, kompetanse og handlingsmønstre som fastsetter forpliktelsen til en organisasjons sikkerhetsprogram (Reason, 1997, p. 194).

SOP

Standard Operasjons Prosedyrer (SOP) er etablert for å sikre at kritiske arbeidsprosesser utføres konsistent, i overensstemmelse med godkjente prosedyrer og at roller og ansvar er klart slik at man oppnår optimal operasjonell kvalitet og effektivitet der sikkerhet er i fokus.¹

EPL

En Punkts Leksjon, beskriver hvordan: rengjøring, smøring, inspeksjon og kontroller av utstyrets status og kvalitet skal gjennomføres og hvordan utstyret skal betjenes. Opprinnelig skulle EPL beskrives på én side og kunne leses og forstås i løpet av 45 sekunder.²

LOTO

Lockout/Tagout (LOTO) er en spesifikk prosedyre og arbeidspraksis som skal sikre arbeidstakerne mot skade ved eksponering fra uventet energiutløsning, for eksempel hindre at maskiner starter opp mens vedlikehold pågår. Tiltakene i utarbeidet LOTO prosedyre skal sikre mot alle typer energieksposjoner og i tillegg definere egne sikkerhetstiltak når energi må være tilstede.³

¹ Etablering av Standard Operasjons Prosedyre SOP 11.07.2014, Hydro

² Info om SOP, Hydro

³ SOP Energi kontroll (LOTO) 06.04.2011, Hydro

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Hovedoppgaven er gjennomført som en avsluttende del av studieløpet ved HMS-ingeniørlinjen på Høgskolen Stord/Haugesund.

Høsten 2015 tok gruppen kontakt med en av distriktets største arbeidsgivere, Hydro Aluminium Karmøy, og kom til enighet om et samarbeid. Etter samtale med enhetsleder og fagleder i bedriftens HMS-avdeling, ble et forslag til mulig oppgave lagt frem. Forslaget gikk ut på å kartlegge sikkerhetskulturen i dedikerte team og se på hvordan HMS-lederskap utøves på skiftene. Det skulle også bli sett på hva som kan være årsaken til at noen team fungerer bedre enn andre. Gruppen videreførte forslaget til intern veileder og sammen ble det enighet om at oppgaven kunne gjennomføres.

1.2 Problemstilling

Gruppen skal i denne hovedoppgaven se på sikkerhetskultur og HMS-ledelse ved Hydro Karmøy. Ut ifra dette vil det bli undersøkt om HMS blir fulgt opp i henhold til forventningene, samt hva som gjør at enkelte team fungerer bedre enn andre. Det vil også bli sett på hvordan relasjonene mellom områdeleder og handlingsansvarlig påvirker HMS-arbeidet i teamene.

1.3 Formål

Målet med denne hovedoppgaven er å undersøke om HMS-ledelse og HMS-kultur fungerer i de dedikerte teamene på Hydro. Det skal også bli sett på hvorfor noen team fungerer bedre enn andre. Resultatene fra oppgaven er tenkt å kunne brukes som grunnlag for bedriftens videre arbeid på området.

1.4 Avgrensninger

Ved gjennomføringen av denne oppgaven har gruppen måtte gjøre noen avgrensninger. Dette med tanke på tidsbruk og omfang. I dette delkapittelet vil avgrensningene som er gjort bli presentert.

Hydro Karmøy består i dag av fem produksjonsenheter. I denne oppgaven vil det kun bli sett på to av disse enhetene, Elektrolysen og Anodemontasjen. Dette er henholdsvis en stor og en liten enhet. Avgrensningen er gjort for at oppgaven ikke skulle bli for omfattende.

I Elektrolysen blir det jobbet i 6-skiftsordning. Det vil si at det er seks forskjellige skift som roterer på å jobbe dag, kveld og natt. Gruppen besluttet at det kun skulle utføres spørreundersøkelser, observasjoner og intervjuer ved tre av skiftene. Dersom alle skiftene skulle blitt tatt med ville utførelsen tatt for lang tid, og oppgaven ville blitt for stor.



Det ble kun utført intervjuer på de skiftene som ut ifra spørreundersøkelsen skilte seg ut i form av trender, både positive og negative. Av de seks skiftene som deltok i spørreundersøkelsen var det fire skift som ble intervjuet, henholdsvis to i Elektrolysen og to i Anodemontasjen. Det ble utført fire intervjuer i hvert av skiftene. Dersom alle på skiftet skulle blitt intervjuet ville tidsbruket blitt for stort i forhold til hva som var tilgjengelig.

Det ble utført intervjuer med fire områdeledere og fire handlingsansvarlige i begge enhetene. Denne avgrensningen ble gjort på bakgrunn av tidsbruk, samt omfanget på oppgaven.

Det ble utført én observasjon på hver av de ulike møtetyperne. Selv om en ikke kan generalisere ut fra bare én observasjon på hver av de ulike møtetyperne, kan det likevel gi uttrykk for en tendens.

2. Teori

2.1 Om Hydro

Hydro Aluminium er et globalt aluminiumsselskap som er etablert i over 50 land, og som er representert på alle kontinenter. Bedriften har i dag hele 13 000 ansatte, hvorav 3376 er ansatt i Norge. Hydro baserer seg på produksjon, markedsføring og handelsaktiviteter av aluminiumsprodukter. Ved produksjon av aluminium blir hele verdikjeden tatt for seg, fra bauksitt, alumina og energi, til fremstillingen av primærmessall og valsede aluminiumsprodukter (Hydro, 2016).

I 1967 var det produksjonsstart for Hydro Aluminiums anlegg på Karmøy. I dag regnes dette anlegget som et av Europas største integrerte aluminiumsverk. Med sine 685 ansatte er dette en av distriktets største arbeidsgivere. Hydro Karmøy består i dag av Karmøy Metallverk (KMOV) og Karmøy Rolling Mill (KRM) (Hydro, 2016).

Anlegget for produksjon av primæraluminium/flytende aluminium er den største enheten på Karmøy Metallverk. Det produseres her 190 000 tonn primæraluminium årlig. Det finnes også et senter for forskning og utvikling, samt tre støperier på anlegget:

- 1) Pressboltstøperi, produserer pressbolt til pressverk i Europa
- 2) Trådstøperi, lager tråd til høyspentledninger
- 3) Båndstøperi, produserer plater til valseverket

(Hydro, 2016)

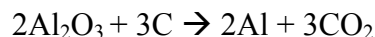
I løpet av 2017 er det også planlagt produksjonsstart for et nytt fullskala pilotprosjekt på anlegget. Hensikten med dette prosjektet vil være å verifisere verdens mest klima- og energieffektive produksjon av primæraluminium (Hydro, 2016).



Bilde 1 Hydros fabrikk på Karmøy (Bilde brukt med tillatelse fra Hydro)

2.2 Elektrolysen

Elektrolysen er den største enheten på Hydro Karmøy. Her blir det produsert aluminium ved en elektrolytisk smelteprosess. Dette skjer ved en reaksjon hvor aluminiumsoksid (Al_2O_3) blir redusert til aluminium-metall (Al), mens oksygen reagerer med karbonanoden og danner CO_2 . Dette skjer etter reaksjonslikningen:



Reaksjonen foregår i store elektrolyseceller og det er i dag totalt 288 celler i enheten. Når aluminiumen er fremstilt, tappes den av med jevne mellomrom og blir transportert til støperiene. Det er i dag 170 ansatte i Elektrolysen og bygningen strekker seg over en lengde på 800 meter (Multiconsult, 2014).

2.3 Anodemontasjen

En av de mindre enhetene på Hydro Karmøy er Anodemontasjen. I denne enheten fjernes anoderester fra anodehengere, som videre renses og avrettes før ny bruk. Det blir også produsert nye anoder som brukes i Elektrolysen. Det er i dag 40 ansatte ved denne enheten (Multiconsult, 2014).



Bilde 2 Oversikt over Hydros anlegg på Karmøy. Anodemontasjen er markert med blått og Elektrolysen er markert med rødt. (Bilde brukt med tillatelse fra Hydro)

2.4 Skift og skiftarbeid

2.4.1 Skiftordning

For at enhetene ved Hydro Aluminium Karmøy skal kunne produsere den mengden varer de gjør i dag, er de avhengige av skiftordninger. Hvilken skiftordning som blir brukt i hver av enhetene er forskjellig og avgjøres av maskinenes behov for tilsyn, samt mengden varer som skal produseres.

I dette prosjektet har gruppen konsentrert seg om to skiftsordninger; 6-skiftsordning og 2-skift + helg. Dette ettersom det er disse to ordningene som blir brukt i enhetene gruppen har samarbeidet med.⁴

6-skift

I enheter som benytter 6-skiftsordningen foregår driften kontinuerlig. Det vil si at det til enhver tid er personal på jobb, da både på dag, kveld og natt. Lengden på skiftene varierer fra åtte til tolv timer. Ved bruk av denne skiftsordningen blir det også brukt lengre friperioder. Friperiodene varierer mellom én og tre uker, og blir gitt med et intervall på fire uker. Skiftsordningene blir blant annet benyttet i Elektrolysen.

2-skift + helg

I enhetene som bruker denne skiftsordningen foregår driften på dagtid og kveldstid, det er med andre ord ingen produksjon på natt. Lengden på skiftene er her åtte timer. Det blir også gitt friperioder med denne skiftsordningen. Disse friperiodene er på ni dager, og kommer med et intervall på seks uker. I helgene er det kun drift på dagtid, og skiftene jobber hver tredje helg. Denne ordningen blir blant annet brukt i Anodemontasjen.

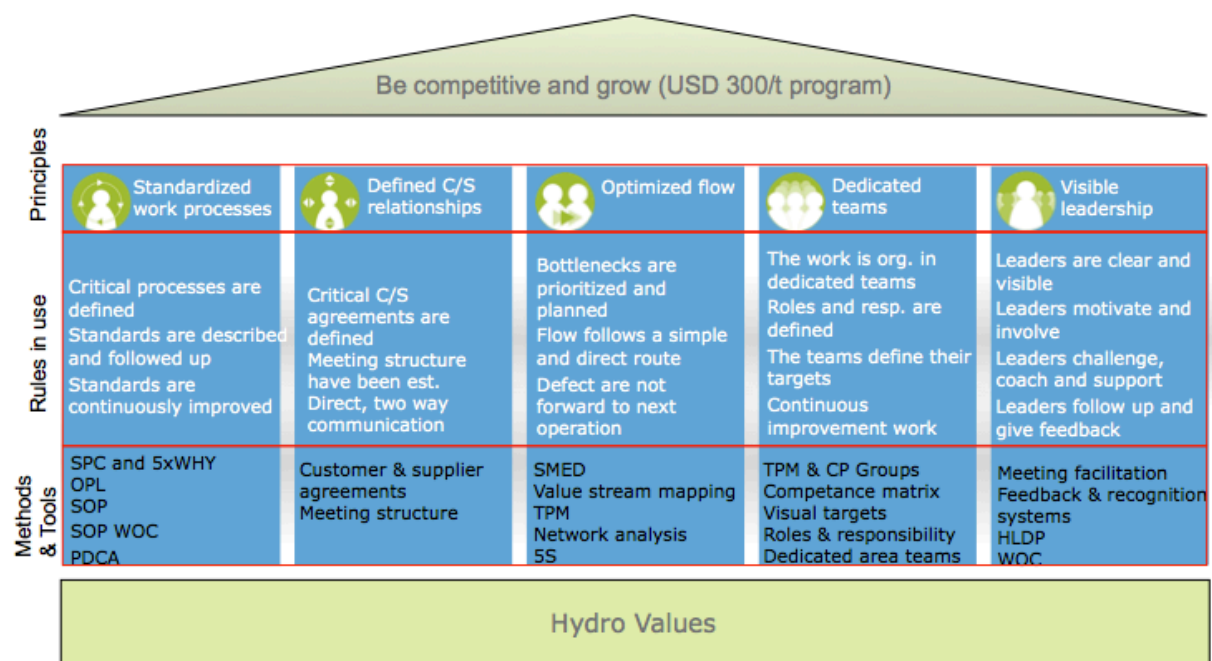
⁴ I samtale med HMS-avdeling, Hydro

2.5 AMBS

For Hydro er god kompetanse, motivasjon og arbeidsinnsats fra hver enkelt ansatt veldig viktig, da det er disse tre punktene som skaper Hydros resultater. Bedriften arbeider derfor kontinuerlig med å få utnyttet arbeidskraften og effekten av godt samarbeid best mulig. Det er gjennom Hydros produksjonssystem, AMBS, at dette tankesettet har blitt organisert og systematisert. Et slikt produksjonssystem blir brukt som en felles plattform for forbedring for alle som jobber i bedriften (Hydro, 2013).

AMBS består av fem obligatoriske prinsipper:

- Standardiserte arbeidsprosesser
- Definerte kunde- og leverandørrelasjoner
- Optimalisert flyt
- Dedikerte team
- Synlig lederskap



Figur 1 AMBS prinsipper

En av hovedgrunnene til at alle ansatte i bedriften skal ha kjennskap til AMBS, er at produksjonssystemet inneholder detaljerte arbeidsprosesser som skal være til hjelp for å sikre enhetlig utførelse. AMBS inneholder også verktøy for å begrense avvik i det daglige arbeidet. I bedriften arbeides det kontinuerlig for å forbedre ulike arbeidsprosesser, basert på erfaringene som blir gjort av hver enkelt (Hydro, 2013).

Dette vil da si at produksjonssystemet AMBS sørger for at alle ansatte blir inkludert, utfordret og får tilbakemelding på sitt arbeid i bedriften. I tillegg sørger AMBS for at Hydro er godt innrettet, da med tanke på kontinuerlig og langsiktig forbedring (Hydro, 2013).

2.6 Team og teamets oppbygning

2.6.1 Hva er et team?

Team er et mye omhandlet tema innen faglitteraturen i dag. Et fellestrekk for de aller fleste av disse forklaringene er at det vil være en gruppe mennesker som jobber mot et felles mål (Bråten, 2009). En litt mer konkret definisjon på team vil være et lite antall deltakere med forskjellig bakgrunn og kompetanse, som har forpliktet seg til å arbeide sammen mot et felles mål innenfor en avtalt arbeidsform. Disse personene vil også være enige om at hver enkelt vil ha ansvar for å følge opp at teamet arbeider som avtalt (Stenberg, 1999, p. 25).

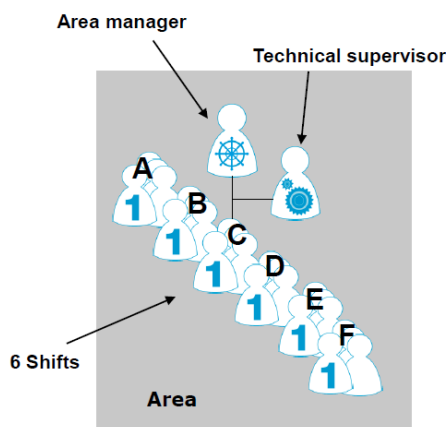
Det finnes også mange forskjellige typer team. I Hydro blir det brukt dedikerte team, noe som står beskrevet i AMBS, bedriftens produksjonssystem.

Et dedikert team vil i denne sammenheng være:

1. Arbeid på alle nivåer er organisert i områdebaserte team
2. Det enkelte teammedlemmet har eierskap til teamets maskiner, oppgaver og resultater
3. Områdeteamet har fått dedikerte ressurser slik at oppgavene kan løses selvstendig
4. Roller og ansvar er tydelig beskrevet
5. Kompetanseutvikling drives systematisk
6. Områdeteamet har ansvaret for å levere resultater iht. omforente og synlige mål
7. Områdeteamet driver systematisk og kontinuerlig forbedringsarbeid

2.6.2 Teamets oppbygging

Teamene på Hydro består av områdeleder, fagleder og a-, b- og c- operatører. Størrelsen på teamene er varierende og antallet medlemmer er forskjellig fra enhet til enhet.⁵ Se Vedlegg 7 for stillingsbeskrivelsen til områdeleder og handlingsansvarlig.



Bilde 3 Oversikt over 6-skiftsordning (Bilde brukt med tillatelse fra Hydro)

⁵ I samtale med HMS-avdeling, Hydro

3. Metoder

For å svare på problemstillingen på en best mulig måte har gruppen valgt å bruke flere forskjellige metoder. En metode forteller oss noe om hvordan vi bør gå til verks for å fremskaffe eller etterprøve kunnskap. Begrunnelsen for valg av metode vil være at man mener den vil gi gode data, og at den vil belyse spørsmål på en faglig interessant måte (Dalland, 2012, s. 111).



Figur 2 Gruppens prosess

I dette kapittelet vil metodene som er blitt brukt i oppgaven bli presentert. De forskjellige delkapitlene vil ta for seg fremgangsmåten til hver av metodene.

3.1 Litteraturstudie

Før en setter i gang med en bacheloroppgave bør en belyse hva en egentlig skal se etter. Derfor er innhenting av litteratur viktig, og bør være det første en gjør før en begynner å besvare oppgavens problemstilling. Når en skal innhente informasjon rundt oppgavens tema er det viktig å vurdere gyldighet og relevans for problemstillingen (Dalland, 2012, p. 74).

Gruppen benyttet seg både av Oria og Google Scholar som søkemotorer for innhenting av data. Dette for å få en forståelse for emnene som vil bli sett på i oppgaven. For å finne frem til relevant litteratur, ble det brukt søkeord som ”sikkerhetskultur”, ”team” og ”HMS-ledelse”. I tillegg til å bruke internett, ble også biblioteket på HSH benyttet.

3.1.1 Kildekritikk

Det er både viktig og nødvendig å være kritisk til litteratursøk. Når en anvender en kilde i en bacheloroppgave bør den bli vurdert både med tanke på relevans, pålitelighet, validitet, og kvaliteten på oppgaven. Det er derfor nødvendig å undersøke om kildene er sanne. Dette blir gjort ved å vurdere og karakterisere kildene nærmere. Kildekritikk kan deles inn i to deler. Den ene delen kalles litteratursøking eller kildesøking, og går ut på at en søker etter data som kan være til hjelp for oppgaven. Den andre går ut på å forklare litteraturen som er blitt brukt i oppgaven (Dalland, 2012, pp. 67-68).

3.2 Spørreundersøkelse

En spørreundersøkelse kan være både kvalitativ og kvantitativ. Den kan bli utført på flere forskjellige måter og er den største datainnsamlingsmetoden blant samfunnsvitenskapene (Hellevik, 2015). Det ble i oppgaven brukt denne typen metode med faste svaralternativer, i tillegg til to spørsmål hvor arbeiderne fikk mulighet til å utdype seg (se Vedlegg 1). Dette

fordi gruppen ønsket en kvantitativ oversikt over svarene, slik at man kunne utforme oversiktlige statistikker i etterkant av undersøkelsen (Hellevik, 1995, p. 88). Hovedsakelig ble meningsmålingen utformet for å danne et grunnlag for det videre arbeidet i oppgaven. Det har blitt fulgt forskningsetiske retningslinjer og undersøkelsen er anonymisert.

Både a-, b- og c-operatorer fikk utlevert undersøkelsen, og størrelsen på teamene varierte fra 8 til 18 personer, alt etter hvilken enhet de tilhørte. Til sammen var det 71 personer som svarte på spørreundersøkelsen, og den tok omtrent 10 minutter å utføre. Svaralternativene som ble brukt var ”i svært liten grad”, ”i liten grad”, ”delvis”, ”i høy grad” og ”i svært høy grad”.

Fordelene med en spørreundersøkelse kan være mange, blant annet gir det et godt helhetsinntrykk i det som skal ses nærmere på. I tillegg gir det et godt inntrykk av hvordan intervjuobjektene stiller seg til et gitt spørsmål. Ved å utføre en kvantitativ spørreundersøkelse får man inn såpass mange svar at nøyaktigheten anses som å være tilfredsstillende nok til å kunne trekke en konklusjon (Hellevik, 1995, p. 88).

Ulemper som kan oppstå ved å velge spørreundersøkelse som metode, er blant annet at spørsmålene som blir stilt kan oppfattes forskjellig. En annen ulempe kan være at følelser og andre forhold vil kunne spille inn i besvarelsen på undersøkelsen. Et eksempel på dette kan være konflikter med ledelse. Det vil derfor være viktig å se på resultatene som en helhet (Hellevik, 1995, p. 88).

3.2.1 Validitet og reliabilitet

Metodene som blir brukt i denne oppgaven skal gi troverdig kunnskap, og kravene til både validitet og reliabilitet må derfor være oppfylt. Det vil dermed være viktig å forklare begrepenes konkrete meningsinnhold slik at det blir målbart (Dalland, 2012, p. 52).

Validitet er et annet ord for gyldighet. I denne sammenheng betyr det at det som måles, må ha relevans og være gyldig for det problemet som undersøkes (Dalland, 2012, p. 52).

Temaene gruppen valgte å se nærmere på i denne undersøkelsen, var relevant for alle deltakerne. Dette var da med på å øke validiteten på resultatene.

Reliabilitet, eller pålitelighet, betyr i denne oppgaven at målinger må utføres korrekt, og at eventuelle feilmarginer angis (Dalland, 2012, p. 52). Reliabilitet kan også forklares som at metoden er pålitelig med tanke på om den vil gi like resultater gang på gang. Det var et stort antall personer i både Elektrolysen og Anodemontasjen som svarte på spørreundersøkelsen. Dette store antallet er med på å øke påliteligheten.

3.3 Dybdeintervju

Et intervju kan foretas på ulike måter, og vil på lik linje med en spørreundersøkelse være en meningsmåling. Det ble valgt å bruke personlige intervjuer. Disse ble utført ansikt til ansikt mellom intervjuer og intervjuobjektene. Utførelsen kan skje på to måter, enten ved bruk av intervjueskjema eller med selvadministrerende spørreskjema (Sander, 2014). I dette tilfellet ble

intervjuene basert på intervjueskjema. Dette slik at gruppen kunne føre et oversiktlig og kontrollert intervju. Spørsmålene som ble stilt var forhåndsbestemte og valgt i forhold til oppgavens tema. Det ble likevel utført semi-strukturerte intervjuer slik at respondentene kunne svare fritt i tillegg til de gitte spørsmålene (se Vedlegg 4).

Det ble utført intervjuer for å få bedre kjennskap til emner som skilte seg ut fra spørreundersøkelsen. Intervjuene ble gjennomført i skiftene. Det ble også utført intervjuer med områdeledere og handlingsansvarlige for å se på relasjonene dem i mellom.

Fordeler med å bruke denne metoden er at den er fleksibel, svarfrekvensen er høy og en vil ha mulighet til å stille dyptgående spørsmål. Det vil også være mulig å rette opp i misforståelser dersom dette forekommer (Sander, 2014).

Noen ulemper med et intervju kan være at metoden er tidskrevende og at de som stiller spørsmål kan påvirke respondenten. Det er også viktig at spørsmålene som blir stilt ikke er for sensitive. En annen ulempe vil være at spørsmål kan feiltolkes og det vil derfor kunne forekomme feilaktige svar (Sander, 2014).

3.4 Observasjon

Observasjon er en kvalitativ metode for å innhente informasjon. Gruppen gjennomførte ikke-deltakende observasjon, noe som vil si at man ikke deltar direkte, men heller lytter og ser på hva som ble tatt opp under møtene (Fangen, 2015).

For at observasjonen under møtet skulle være effektiv, ble møtestrukturen gjennomgått i forkant av utførelsen. Dette slik at man var godt forberedt og på denne måten fikk mest mulig nytte av observasjonen.

Fordeler med å bruke observasjon som en kartleggingsmetode er at den er objektiv. Det vil si at man beskriver det man observerer, uten å tolke det (Smith Sørhøy & Heir, 2016).

En annen fordel er at observasjon er en god metode å bruke i kombinasjon med intervju, da observasjon gjerne vil gi et mer direkte inntrykk av det aktuelle fenomenet. Ved å være godt forberedt i forkant av en observasjon, vil sannsynligheten for å få et mest mulig reelt inntrykk øke (Hellevik, 1995, p. 86).

Ulemper ved ikke-deltakende observasjon kan blant annet være at deltakerne forandrer adferd og at oppmerksomheten blir rettet mot observatørene fremfor møteleder. En annen ulempe kan være at adferden til deltakerne kan bli feiltolket (Fangen, 2015).

4. Resultat

I en empirisk oppgave er resultatene selve essensen (Søk & Skriv, 2015). Ifølge Olav Dalland skal materialet gruppen har samlet inn bli presentert på en saklig og objektiv måte (Dalland, 2012, p. 229). Det vil med andre ord si at relevante resultater som kom frem ved metodene, vil bli presentert i dette kapittelet.

4.1 Spørreundersøkelse

Det ble utført spørreundersøkelse (se Vedlegg 1) både i Elektrolysen og Anodemontasjen. Dette for å få et bilde av forholdene på arbeidsplassen, samtidig som det ble dannet et grunnlag for videre studier.

Personene som deltok på undersøkelsen var fordelt på tre skift i hver enhet. Antallet som deltok var henholdsvis 45 i Elektrolysen og 26 i Anodemontasjen. På grunn av fravær var antallet deltakere noe varierende på skiftene.

For at denne undersøkelsen skal være anonym er navnene på skiftene blitt endret, og det vil ikke være noen sammenheng mellom de nye og de originale navnene.

Skiftene som deltok var:

Elektrolysen: **X, Y, Z**

Anodemontasjen: **1, 2, 3**

For oversiktens skyld vil spørsmålene bli presentert med tall. Se Vedlegg 2 for sammenheng mellom spørsmål og tall.

4.1.1 Resultat fra spørreundersøkelse

Elektrolysen

Spørsmål nr.	I svært liten grad	I liten grad	Delvis	I høy grad	I svært høy grad
1	4	12	18	10	1
2	3	12	19	11	
3	1	3	12	16	13
4		3	7	25	10
5			6	25	14
6			3	28	14
7		1	7	24	12
8		1	5	29	8
9		3	6	24	11
10		4	11	22	10
11	2	4	9	20	11
12	1	6	14	16	5
13		4	9	19	11

Figur 3 Resultat fra spørreundersøkelse Elektrolysen spørsmål 1-13

Anodemontasjen

Spørsmål nr.	I svært liten grad	I liten grad	Delvis	I høy grad	I svært høy grad
1	3	8	11	3	1
2	4	6	12	4	
3	2	4	8	11	1
4	2	5	8	10	1
5		2	3	19	2
6		2	7	13	4
7	1	3	8	10	4
8			9	16	1
9		3	11	10	2
10	1	5	7	10	3
11		4	12	8	2
12	1	6	9	5	3
13	2	3	8	8	3

Figur 4 Resultat fra spørreundersøkelse Anodemontasjen spørsmål 1-13

På noen av spørsmålene var det bare mulig å svar ”JA” eller ”NEI”. Disse spørsmålene er presentert i en egen tabell.

Elektrolysen

Spørsmål nr.	JA	NEI
14	27	17
15	25	19

Figur 5 Resultat fra spørreundersøkelse Elektrolysen spørsmål 14-15

Anodemontasjen

Spørsmål nr.	JA	NEI
14	17	6
15	11	15

Figur 6 Resultat fra spørreundersøkelse Anodemontasjen spørsmål 14-15

På det siste spørsmålet i spørreundersøkelsen fikk deltakerne mulighet til å avgi 3 svar. Som en kan se ut ifra antallet svar i resultatene valgte enkelte kun å avgi 1-2 svar.

Elektrolysen

Spørsmål nr.	Dag selv	Handlingsansvarlig	Områdeleder	Fagleder	Verneombud	Fagleder HMS
16	35	26	17	10	28	10

Figur 7 Resultat fra spørreundersøkelse Elektrolysen spørsmål 16

Anodemontasjen

Spørsmål nr.	Dag selv	Handlingsansvarlig	Områdeleder	Fagleder	Verneombud	Fagleder HMS
16	21	16	6	2	14	7

Figur 8 Resultat fra spørreundersøkelse Anodemontasjen spørsmål 16

4.2 Dybdeintervju

4.2.1 Intervju ut fra spørreundersøkelsen

Ut ifra spørreundersøkelsen ble det valgt å gå videre med dybdeintervju. Disse intervjuene ble gjennomført med utgangspunkt i resultatet fra spørreundersøkelsen.

Intervjuene ble gjennomført i de to skiftene i enheten som skilte seg mest ut. Med hensyn til tid og omfang ble det kun gjennomført fire intervjuer per skift. Svarene som kom frem ble tolket som et svar på vegne av hele skiftet og ikke bare av enkeltpersoner.

Det ble i alt utført 16 dybdeintervjuer, hvor hvert intervju varte omtrent 10 minutter.

Noen av spørsmålene gav ikke vesentlige resultater for denne oppgaven, og disse ble derfor sett bort ifra. Kun de viktigste og mest relevante spørsmålene blir derfor fremstilt. Det påpekes at resultatene som blir fremstilt nedenfor kun er et sammendrag av de fire svarene fra hvert skift (se Vedlegg 5 og Vedlegg 6).

Elektrolysen

Spørsmål	Svar skift X	Svar skift Y
Kjenner du til AMBS?	Alle på skiftet kjenner til AMBS, og samtlige føler at dette blir fulgt opp i bedriften på en grei måte. Det ble likevel nevnt at budskapet kan komme tydeligere frem.	Flertallet av intervjuobjektene kjenner ikke til AMBS. Noen har hørt om det fra ledelsen og fra enkelte møter, men har likevel ikke noe forhold til det. Det ble også foreslått at AMBS bør tas opp i hvert enkelt team, slik at budskapet kommer klarere frem.
Er det lettere å motivere seg til å følge alle SOP/EPL når ledelsen er til stede på skiftene?	Halvparten av deltakerne svarte nei på spørsmålet. Samtlige svarte at SOP/EPL ble mer eller mindre fulgt uansett om ledelsen var til stede eller ikke. Likevel kom det frem at det vil være enklere å ta ”snarveier” når ledelsen ikke er til stede.	Samtlige svarte nei på spørsmålet. SOP/EPL blir fulgt uansett. Ledelsens tilstedeværelse vil ikke ha noen betydning. Enkelte mente at ledelsen til stede kunne føre til press.
Oppmuntrer du dine kollegaer til å ha god HMS?	Flertallet mener de oppmuntrer sine kollegaer til god HMS. Alle mener at slike oppmuntringer blir godt mottatt. Noen er flinkere på dette enn andre, men beskjeder ved avvik blir gitt av alle.	De fleste er flinke til å oppmuntre sine kollegaer. En av deltakerne nevnte at han/hun aldri har behøvd å oppmuntre kollegaer. Dette fordi han/hun aldri har opplevd avvik i regler. Samtlige mener at oppmuntring til god HMS blir tatt godt i mot og at det er viktig.
Vil personlige egenskaper ha noe å si for hvordan teamet fungerer sammen?	Personlige egenskaper kan ha betydning i enkelte tilfeller. Flertallet svarte at det ikke vil ha noen negativ innvirkning, da teamet er godt innarbeidet og fungerer bra sammen.	Her var det enstemt mening om at personlige egenskaper vil ha betydning for hvordan teamet fungerer sammen. Det kom frem at forskjellige personligheter var positivt, og for det aller meste bare bra for teamet.

Figur 9 Resultater fra intervju Elektrolysen, del 1

Spørsmål	Svar skift X	Svar skift Y
Vil kompetanse/kunnskap ha noe å si for hvordan teamet fungerer sammen?	Kompetanse/kunnskap har stor betydning for hvordan teamet fungerer sammen, først og fremst positivt. Det er viktig å ha en blanding av rutine, erfaring og kunnskap. Teamet vil da utfylle hverandre bedre.	Kompetanse/kunnskap har stor betydning for hvordan teamet fungerer sammen. Det at personer har forskjellig kunnskap vil være positivt med tanke på ansvarsfordelingen.
Blir du oppmuntret til god HMS av dine kollegaer i teamet?	Samtlige blir oppmuntret til god HMS av sine kollegaer, og setter pris på slike oppmuntringer.	Samtlige blir oppmuntret til god HMS av sine kollegaer. Det kommer frem at samtlige er flinke til å komme med oppmuntringer.
Har teamet ditt en god sikkerhetskultur? Og hva betyr god sikkerhetskultur for deg?	Alle mener teamet har en god sikkerhetskultur. Flertallet definerer god sikkerhetskultur som viktigheten av å jobbe sikkert.	Alle mener teamet har god sikkerhetskultur. Sikkerhetskultur defineres som sikkerheten i forhold til arbeidet som skal utføres.
Vil det ha noen betydning for dine egne valg med tanke på HMS om ledelsen er til stede?	Samtlige mener at ledelsen til stede ikke vil ha noen betydning for deres valg med tanke på HMS, da regler blir fulgt og god HMS blir ivaretatt uansett.	Flertallet mener de har god HMS uansett om ledelsen er til stede eller ikke. Likevel kom det frem at det i noen tilfeller var lettere å ta en snarvei ved utførelse av enkelte arbeidsoppgaver når ledelsen ikke er til stede. HMS-regler blir fulgt uansett, men kan fort gli ut om ledelsen ikke følger opp.

Figur 10 Resultater fra intervju Elektrolysen, del 2

Anodemontasjen

Spørsmål	Svar skift 1	Svar skift 2
Kjenner du til AMBS?	Alle intervjuobjektene hadde kjennskap til AMBS, men bare halvparten kunne fortelle hva det innebærte. Det kom også fram at det helt klart burde gjøres endringer for å få frem budskapet på en bedre måte, mens én annen mente budskapet kom klart nok fram.	50% svarer at de kjenner til AMBS og er fornøyd med informasjonen de har fått fra ledelsen, møter, kursing og intranett. De resterende 50% kjenner delvis til produksjonssystemet, men ønsker bedre fremleggelse av AMBS i form av for eksempel kursing og møter.
Er det lettere å motivere seg til å følge alle SOP/EPL når ledelsen er til stede på skiftene?	Flertallet av deltakerne var enige om at det vil være enklere å følge SOP/EPL med ledelse til stede. Gruppen fikk likevel inntrykk av at alle fulgte SOP/EPL uten ledelse til stede, men at det var lettere å motivere seg på dagtid.	Samtlige svarte at det var lettere å motivere seg til å følge alle SOP/EPL når ledelsen er til stede. Likevel mente 50% at de ville bli fulgt uansett, mens resterende 50% mente de delvis ble fulgt, da det var enklere å ta snarveier på kvelder og i helgene.
Oppmuntrer du dine kollegaer til å ha god HMS?	Flertallet mener de er flinke til å oppmuntre og motivere andre til å ha god HMS, mens én person mener selv at han/hun ikke er god på området.	Samtlige er enige om at de oppmuntrer sine kollegaer til å ha god HMS. De er også enige i at dette blir godt mottatt blant kollegaer.
Vil personlige egenskaper ha noe å si for hvordan teamet fungerer sammen?	Intervjuobjektene var enige om at personlige egenskaper spiller en stor rolle for at et team skal kunne fungere optimalt. Gruppen fikk inntrykk av at alle deltakerne var enige om at et positivt team vil prestere bedre sammen.	Flertallet var enige i at personlige egenskaper er viktig for at teamet skal fungere godt. $\frac{3}{4}$ var enige om at deres team fungerte bra sammen. Gruppen fikk inntrykk av at siste intervjuobjekt misforstod spørsmålet, da svaret var litt diffust.

Figur 11 Resultater fra intervju Anodemontasjen, del 1

Spørsmål	Svar skift 1	Svar skift 2
Vil kompetanse/kunnskap ha noe å si for hvordan teamet fungerer sammen?	Samtlige var enige om at kunnskap og erfaringer har stor betydning for at teamet skal fungerer sammen. Alle var enige om at et team presterer best dersom det består av både nye og mer erfarne personer.	Alle intervjuobjektene var enige om at kompetanse/kunnskap har stor betydning for hvordan et team fungerer sammen. God erfaring styrker teamet, og et team med rutinerte personer fungerer bedre enn et team bestående av bare uerfarne.
Blir du oppmuntret til god HMS av dine kollegaer i teamet?	Samtlige svarte at de ble oppmuntret til god HMS av sine kollegaer i teamet. I et tilfelle kom det også frem at intervjuobjektet blir mer oppmuntret til god HMS, enn personen selv oppmuntrer sine kollegaer.	Samtlige mener de blir oppmuntret av hverandre til å ha god HMS.
Har teamet ditt en god sikkerhetskultur? Og hva betyr god sikkerhetskultur for deg?	Samtlige mener at teamet har en god sikkerhetskultur. Flertallet definerte sikkerhetskultur som viktigheten av å jobbe sikkert. LOTO-nedstengning ble også nevnt som en viktig del av sikkerhetskultur.	Samtlige mener at teamet har en god sikkerhetskultur. Flertallet definerte god sikkerhetskultur som det å følge regler og SOP/EPL.
Vil det ha noen betydning for dine egne valg med tanke på HMS om ledelsen er til stede?	Halvparten av intervjuobjektene mener at HMS vil være lik uansett. Det vil med andre ord ikke ha noen betydning om ledelsen er til stede eller ikke. Resterende halvpart mener det vil være enklere å følge HMS-regler når ledelsen er til stede.	Flertallet mener at ledelse til stede vil ha betydning. Snarveier blir lettere tatt når ledelsen ikke er til stede, men regler blir fulgt så godt som mulig uansett.

Figur 12 Resultater fra intervju Anodemontasjen, del 2

4.2.2 Intervju områdeleder og handlingsansvarlig

Gruppen har i oppgaven valgt å se på hvordan forholdet mellom områdeleder og handlingsansvarlig påvirker HMS-arbeidet i teamene. Det ble derfor valgt å utføre intervju (Se Vedlegg 8) med områdeledere og handlingsansvarlige, i både Elektrolysen og Anodemontasjen.

Med hensyn til tid og omfang ble det kun gjennomført åtte intervjuer, med fire områdeledere og fire handlingsansvarlige, hvor hvert intervju varte omtrent 20 minutter.

Noen av spørsmålene gav ikke vesentlige resultater, det ble derfor valgt å se bort ifra disse. Det er kun de viktigste og mest relevante spørsmålene som fremstilles. Det påpekes også at resultatene som fremstilles kun er et sammendrag av svarene til områdeleder og handlingsansvarlig (se Vedlegg 9). For å bevare arbeidernes anonymitet vil det kun bli fremstilt et felles resultat fra begge enhetene.

Områdeleder

Spørsmål	Svar: Områdeleder
Hvor viktig er det for deg som OL å ha HA til stede ute på skiftene?	HA vil være OL's "forlengede arm" ute på skiftene. Rollen som HA er i følge OL spesielt viktig på helg og natt når det ikke er ledelse til stede. Det kom også frem at det ville være ønskelig å ha en rolle som hadde mer myndighet til stede.
Føler du at du er en viktig støttespiller for HA? På hvilken måte føler du at du er en viktig støttespiller?	Samtlige OL mente at de var en viktig støttespiller for HA. Dette da han/hun alltid vil være tilgjengelig, både på jobb, og på telefon utenom arbeidstiden. Områdene som OL føler HA trenger mest støtte på, er forskjellig fra skift til skift, men de områdene som gjentar seg mest er HR, HMS og drift.
I hvilken grad blir det lagt til rette for at du og HA skal ha god kommunikasjon? Hvilke arena blir brukt?	Alle OL var enige om at kommunikasjonen mellom dem og HA var god. De mente derimot ikke at det ble lagt til rette, fra enhetens side, og at de derfor måtte sette av tid til dette selv. Arenaene som blir brukt er noe forskjellig fra OL til OL, men de som ble nevnt var: dialog ansikt til ansikt, mail, telefon, infotavle, morgenmøte og ukemøte. Den arenaen som samtlige syntes fungerte best var dialog ansikt til ansikt.

Figur 13 Resultater fra intervju områdeledere, del 1



Spørsmål	Svar: Områdeleder
Hvilke forbedringer kan gjøres for at kommunikasjonen mellom deg og HA skal bli bedre?	Forbedringer som kan gjøres for at kommunikasjonen skal bli bedre er for eksempel flere jevnlige møter og en egen arena for å kommunisere. Samtlige ønsker også å få mer avsatt tid til å forbedre kommunikasjonen.
Hvilke konsekvenser kan oppstå med manglende kommunikasjon?	Manglende kommunikasjon kan føre til misforståelser, noe som igjen kan føre til ulykker. Det kan også få en innvirkning på kvaliteten dersom f.eks. viktig informasjon ikke blir videreformidlet.
I hvilken grad får du tilbakemelding fra HA?	HA gir tilbakemelding til OL både i form av skiftrapporter, mail og telefon. Ved større hendelser/ulykker, når OL ikke er til stede, kan han/hun kontaktes via telefon.
Hvis vi ser på enhetens rolle, i hvilken grad føler du at det blir lagt til rette for at du og HA skal ha et godt forhold?	OL mener de har et godt forhold til sine HA, men at dette ikke er enhetens fortjeneste. Det blir med andre ord ikke lagt til rette fra enhetens side, men OL tar seg likevel tid til å skape et forhold.
Hva kan gjøres for at forholdet mellom deg og enhetens HA skal bli bedre?	Endringer som kan gjøres for at forholdet skal bli bedre er f.eks. arrangementer hvor HA og OL møtes. Dette kan være arrangementer som skiftets dag.

Figur 14 Resultater fra intervju områdeledere, del 2

Handlingsansvarlig

Spørsmål	Svar: Handlingsansvarlig
På hvilken måte føler du at OL er en viktig støttespiller for deg som HA? På hvilke områder trenger du mest støtte?	HA opplever at OL vil være en viktig støttespiller. Støtten kommer både på dag, kveld og natt. Områdene som HA trenger mest støtte på er HR, HMS og drift.
I hvilken grad blir det lagt til rette for at du og enhetens OL skal ha god kommunikasjon?	Det blir delvis lagt til rette for god kommunikasjon mellom HA og OL, fra enhetens side. Dette blir blant annet gjort ved bruk av mail, telefon og dialog. HA mener det er dialog som er den mest effektive kommunikasjonen.
I hvilken grad og på hvilken måte får du innspill og råd fra OL?	Flertallet mener de får gode innspill og råd fra OL i situasjoner hvor dette er nødvendig. Dette kan for eksempel være når større avgjørelser skal tas. Én HA svarte derimot i strid med resten og sa at han/hun ikke fikk noen råd eller innspill fra OL.
Hvilke forbedringer kan gjøres for at kommunikasjonen mellom deg og OL skal bli bedre?	Det ble foreslått flere endringer som kan være med på å bedre kommunikasjonen mellom HA og OL. Dette var forslag som flere møter og mer tid til dialog.
Hvis vi ser på enhetens rolle, i hvilken grad føler du at det blir lagt til rette for at HA og OL skal ha et godt forhold?	Det kom frem at enheten legger delvis til rette for at HA og OL skal ha et godt forhold, men at det helt klart kan forbedres.
Hva kan gjøres for at forholdet mellom dere skal bli bedre?	Det ble foreslått endringer som kan være med på å bedre forholdet mellom HA og OL, som HA-møter, samt at OL blir mer synlig.

Figur 15 Resultater fra intervju handlingsansvarlige

4.3 Observasjon

Gruppen deltok totalt på seks møter, tre i Elektrolysen og tre i Anodemontasjen. Dette var enhetenes oppstartsmøte, ukemøte og ledermøte. Varigheten på møtene varierte fra 13 minutter til 2 timer. Se Vedlegg 10 for mer detaljerte møtebeskrivelser.

Under observasjonene hadde gruppen tre fokusområder:

- 1) Blir møtestrukturen fulgt?
- 2) Er det engasjement på møtene?
- 3) Blir HMS prioritert?

4.3.1 Observasjon på møter

Oppstartsmøte

Elektrolysen

- Møtestrukturen ble fulgt
- Alle deltakerne var til stede

Engasjement:

Flertallet av deltakerne på møtet viste stor interesse. Møteleder var engasjert og stilte gode spørsmål. Dette appellerte til deltakerne og skapte stor oppmerksomhet.

Prioritering HMS:

Det var god fokus på HMS underveis i møtet. Møteleder gikk gjennom uønskede hendelser oppstått i Elektrolysen de to siste månedene, og det ble diskutert alvorlighetsgrad av hendelsene, og hva som var den egentlige årsaken til at de hadde oppstått.

Anodemontasjen

- Møtestrukturen ble fulgt
- Alle deltakerne var til stede

Engasjement:

Møteleder var engasjerende, klar, tydelig og hadde god dialog med møtedeltakerne. Det var en god gjennomførelse, hvor det ble brukt PowerPoint-presentasjon med bilder.

Prioritering HMS:

HMS ble prioritert. Det som ble tatt opp var mangel på synergimeldinger.

Ukemøte

Elektrolysen

- Møtestrukturen ble fulgt
- Alle deltakerne var til stede

Engasjement:

Møteleder skapte godt engasjement blant deltakerne. Det ble brukt PowerPoint-presentasjon med bilder og forklaringer. Møteleder var inkluderende og stilte gode spørsmål til deltakerne. Dette skapte forståelse og bidro til at alle kunne kommentere og diskutere sakene som ble tatt opp under møtet.

Prioritering HMS:

HMS ble prioritert på møte. Uønskede hendelser og synergimeldinger ble gjennomgått.

Anodemontasjen

- Møtestrukturen ble fulgt
- Alle deltakerne var til stede

Engasjement:

Møteleder inviterte til god dialog med møtedeltakere og var tydelig. Det ble brukt PowerPoint-presentasjon, noe som gjorde aktuelle saker tydeligere og enklere å forstå. Møteleder var flink til å gi ros og oppmuntre til godt arbeid.

Prioritering HMS:

HMS ble prioritert, og resultater fra vernerunde ble grundig gjennomgått. I tillegg ble også tilbakemeldinger fra AMU tatt opp.

Ledermøte

Gruppen har valgt å ikke navngi enhetene som holdt ledermøtene, dette for å bevare arbeidernes anonymitet.

Enhet α

- Møtestrukturen ble fulgt
- Alle deltakerne var til stede

Engasjement:

Det var stort engasjement på møtet og samtlige deltok aktivt med meninger og synspunkt. Da HMS-saker ble tatt opp hadde flertallet egne meninger om enkelthendelsene. Det ble også foreslått tiltak.

Prioritering HMS:

HMS ble tatt på alvor. Det ble sett på enkelthendelser og diskutert hva som må gjøres for å få ned antall gjentakende hendelser. Synergimeldinger ble også gjennomgått og deltakerne på møtet diskuterte hva som var årsaken til at hendelser oppstod og hva som kan forhindre at slike hendelser oppstår igjen. Gruppen fikk inntrykk av at ledelsen tar uønskede hendelser på alvor.

Enhet β

- Møtestrukturen ble fulgt
- Alle deltakerne var til stede

Engasjement:

Møteleder sørget for stort engasjement blant møtedeltakerne og var åpen for innspill. Fagleder HMS var også svært engasjert da HMS-tema ble tatt opp.

Prioritering HMS:

HMS ble prioritert og tatt på alvor. Enkelthendelser ble tatt opp og diskutert i plenum. Videre ble det gjennomgått synergimeldinger, hvor både årsak og tiltak ble vurdert. Gruppen fikk inntrykk av at alle møtedeltakerne var engasjert i hendelsene som ble tatt opp.

5. Tolkning av resultater

Tolkningskapittel kan også kalles analysekapittel. *Analyse er et granskingsarbeid der utfordringen ligger i å finne ut hva materialet har å fortelle* (Dalland, 2012, p. 144).

Funnene som kommer frem i resultatdelen gir grunnlag for en konklusjon (Høgskolen i Hedmark, 2015). I dette kapittelet vil resultatene fra Kapittel 4 bli tolket.

5.1 Spørreundersøkelsen

I ettertid av spørreundersøkelsen ble alle resultatene vurdert og analysert (se Vedlegg 3). Dette for å se om det var noen trender som skilte seg ut. Gruppen merket seg spesielt tre punkt:

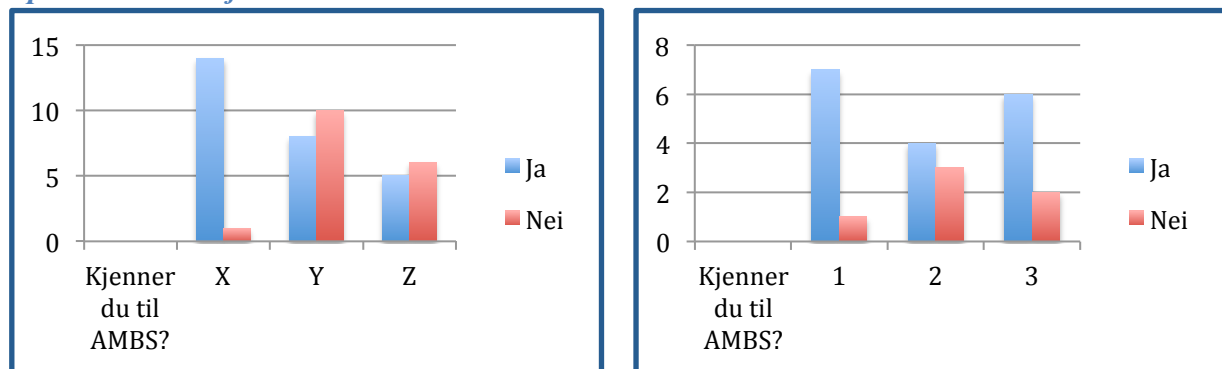
- 1) AMBS
- 2) Betydning av ledelse til stede
- 3) Team og sikkerhetskultur

Tabellene som vil bli presentert på venstre side vil tilhøre Elektrolysen, mens tabellene til høyre vil tilhøre Anodemontasjen.

5.1.1 AMBS

Det var kun ett spørsmål som ble stilt angående AMBS. Dette var et JA/NEI spørsmål hvor man fikk et konkret svar på om personene som deltok i undersøkelsen kjente til produksjonssystemet eller ikke. Resultatene på spørsmålet ble i enhetene seende slik ut:

Spørsmål 14 – Kjenner du til AMBS?



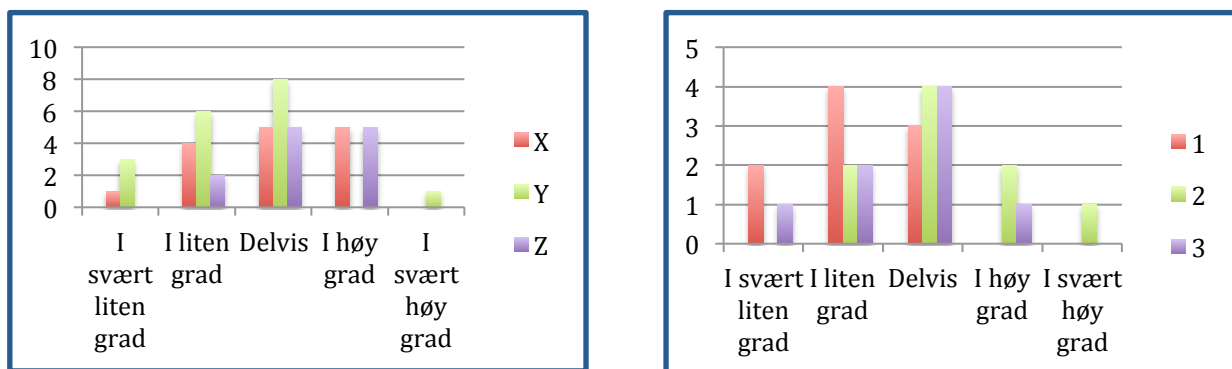
Figur 16 Resultat søylediagram fra spørsmål 14 (AMBS)

Resultatet fra spørreundersøkelsen viser at 38% i Elektrolysen og 26% i Anodemontasjen, ikke kjenner til AMBS. Disse tallene vurderes av gruppen til å være noe høye, og AMBS er derfor valgt som et punkt som det vil være ønskelig å se videre på i oppgaven.

5.1.2 Betydning av ledelse på jobb

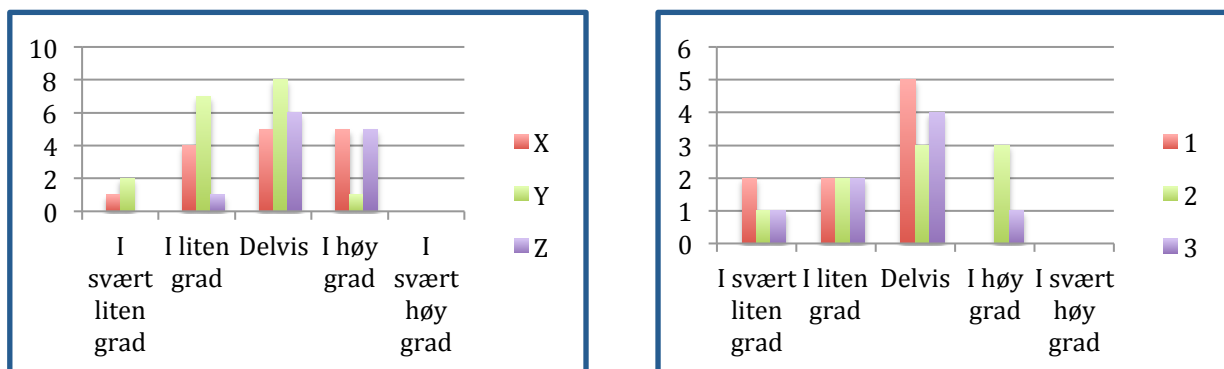
Under temaet ”betydning av ledelse på jobb” ble det stilt flere spørsmål. Resultatene av disse spørsmålene, var i enhetene, følgende:

Spørsmål 1 - I hvilken grad føler du at om ledelsen er på jobb vil ha noen betydning for dine egne valg med tanke på HMS?



Figur 17 Resultat søylediagram fra spørsmål 1 (ledelse på jobb)

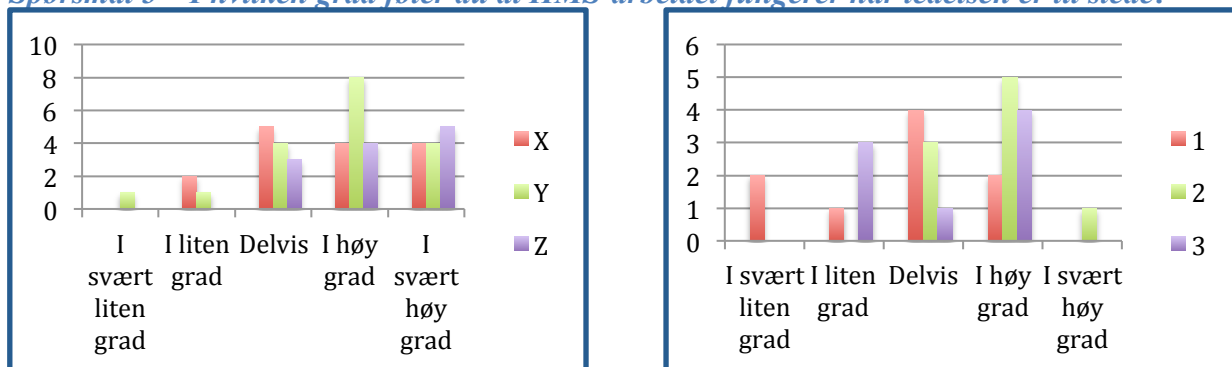
Spørsmål 2 – I hvilken grad føler du at om ledelsen er på jobb vil ha noen betydning for teamets/andre arbeideres valg med tanke på HMS?



Figur 18 Resultat søylediagram fra spørsmål 2 (ledelse på jobb)

På spørsmål 1 og 2 får en inntrykk av at flertallet er enige om at det ikke vil ha stor betydning, hverken for en selv eller andres valg, med tanke på HMS, om ledelsen er til stede eller ikke.

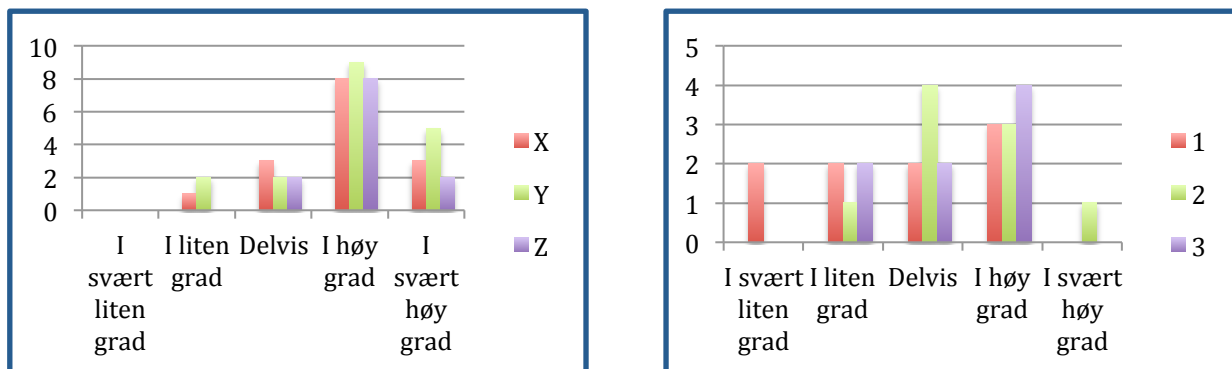
Spørsmål 3 – I hvilken grad føler du at HMS-arbeidet fungerer når ledelsen er til stede?



Figur 19 Resultat søylediagram fra spørsmål 3 (HMS-arbeidet)

På spørsmål 3 tolkes det som at de fleste er enige i at HMS-arbeidet fungerer når ledelsen er til stede.

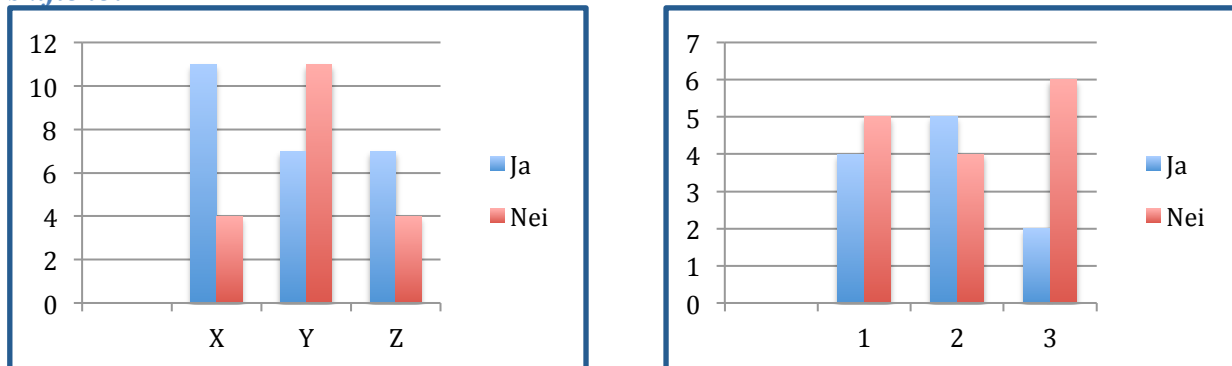
Spørsmål 4 – I hvilken grad føler du at HMS-arbeidet fungerer når ledelsen ikke er til stede (kveld/natt/helg)?



Figur 20 Resultat søylediagram fra spørsmål 4 (HMS-arbeidet)

På spørsmål 4 kan man se at svarene i de forskjellige enhetene er noe ulike. Mens det i Elektrolysen kun er 22% som mener at HMS-arbeidet fungerer delvis, eller dårligere, uten ledelse til stede, har Anodemontasjen en prosentandel på 57%.

Spørsmål 15 – Er det lettere å motivere seg til å følge SOP/EPL når ledelsen er til stede på skiftene?



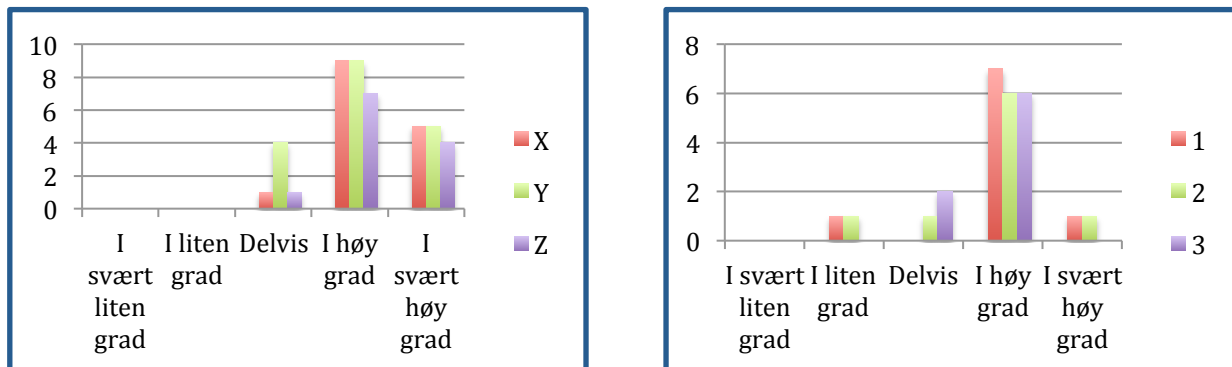
Figur 21 Resultat søylediagram fra spørsmål 15 (SOP/EPL)

56% av deltakerne i Elektrolysen mente at det ville være lettere å motivere seg til å følge SOP/EPL når ledelsen var til stede. I Anodemontasjen var andelen 42%.

5.1.3 Team og sikkerhetskultur

Ut i fra spørsmålene angående team og teamenes sikkerhetskultur i Elektrolysen og Anodemontasjen, sitter gruppen igjen med disse resultatene:

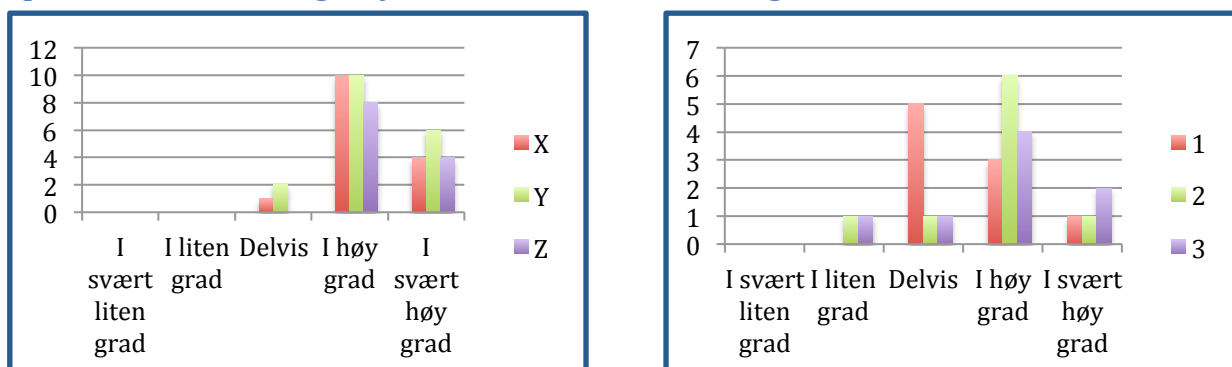
Spørsmål 5 – I hvilken grad føler du at du selv bidrar til en god sikkerhetskultur?



Figur 22 Resultat søylediagram fra spørsmål 5 (sikkerhetskultur)

På spørsmål 5 er de aller fleste enige om at de selv bidrar til en god sikkerhetskultur.

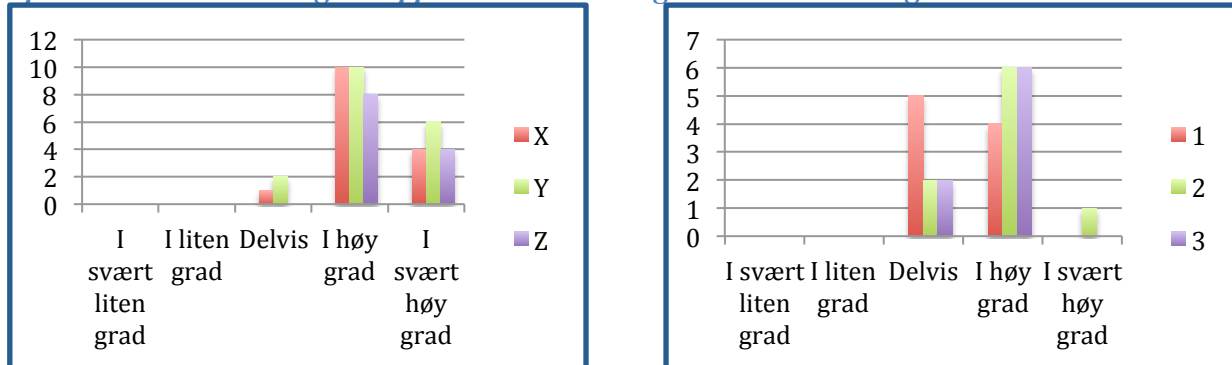
Spørsmål 6 – I hvilken grad føler du at teamet ditt har en god sikkerhetskultur?



Figur 23 Resultat søylediagram fra spørsmål 6 (sikkerhetskultur)

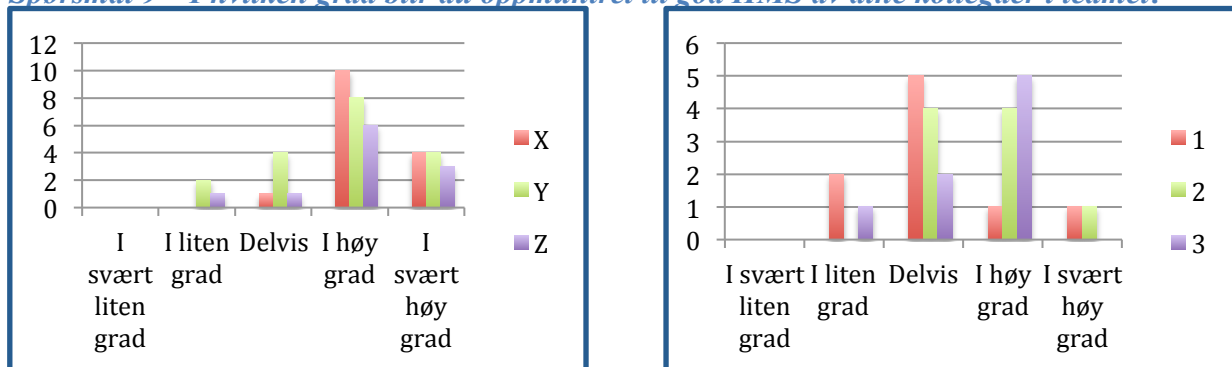
På spørsmål 6 får en tydelig inntrykk av at flertallet i Elektrolysen er enige om at de har god sikkerhetskultur i teamene. Svarene som er gitt i Anodemontasjen er derimot noe varierende, men også her er de fleste fornøyd.

Spørsmål 8 – I hvilken grad oppmuntrer du kollegaene dine til å ha god HMS?



Figur 24 Resultat søylediagram fra spørsmål 8 (oppmuntring)

Spørsmål 9 – I hvilken grad blir du oppmuntret til god HMS av dine kollegaer i teamet?



Figur 25 Resultat søylediagram fra spørsmål 9 (oppmuntring)

Tabellene til spørsmål 8 og spørsmål 9 er noenlunde like. Få eller ingen har brukt svaralternativene ”i svært liten grad” og ”i liten grad”. Det vil si at de aller fleste er enige i at de både blir oppmuntret og oppmuntrer andre kollegaer til å ha god HMS.

5.2 Dybdeintervju

5.2.1 Intervju ut fra spørreundersøkelsen

Etter resultatet fra intervjuene (se Vedlegg 5 og Vedlegg 6) sitter gruppen igjen med samme inntrykk som fra spørreundersøkelsen. AMBS, betydning av ledelse til stede, team og sikkerhetskultur, vil fortsatt være de punktene som går igjen.

Inntrykket av AMBS ble kun forsterket under dybdeintervjuene. Det var med andre ord fortsatt mange som ikke kjente til produksjonssystemet. Det var også bemerkelsesverdig at flesteparten av de som kjente til systemet, ikke kunne gi en detaljert forklaring på innholdet.

Betydning av ledelse til stede gav også et interessant resultat. Like tydelig som fra spørreundersøkelsen, kom det frem at det ville være mer motiverende å følge SOP/EPL når ledelsen var til stede. Dette gjaldt også når arbeiderne skulle ta valg med tanke på HMS.

Resultatet fra intervjuene blir tolket som at det vil være viktig med både kompetanse, kunnskap og personlige egenskaper, for at et team skal fungere. Det kom også frem at samtlige mente at teamet hadde en god sikkerhetskultur. Til tross for dette viste det seg at et stort flertall egentlig ikke hadde noen tydelig forklaring på hva ordet sikkerhetskultur innebærer.

5.2.2 Intervju Områdeleder og Handlingsansvarlig

Etter utført intervju (se Vedlegg 9) med områdeledere og handlingsansvarlige, både i Elektrolysen og Anodemontasjen, har gruppen markert seg flere viktige punkter som vil bli tatt med videre i diskusjonsdelen av rapporten. Punktene gruppen markerte seg omhandler forholdet dem i mellom, kommunikasjon og enhetens tilretteleggelse for et godt forhold.

Det kom tydelig frem at forholdet dem i mellom, samt HMS-arbeidet, fungerte godt. Samtlige områdeledere mener de får god tilbakemelding fra handlingsansvarlig. Det kom også tydelig frem at handlingsansvarlig ser på områdeleder som en støttespiller, som både kommer med gode råd og innspill. Samtidig mente også områdeleder at man skal være en viktig støttespiller for handlingsansvarlig.

Spørsmålene som omhandlet kommunikasjon var bemerkelsesverdige, da både områdeleder og handlingsansvarlig var enige om at kommunikasjonen var god. Likevel kom det frem at det burde iverksettes tiltak for forbedring, da enheten ikke legger særlig til rette for et godt forhold og god kommunikasjon.

Gruppen fikk inntrykk av at de ulike arenaene som ble brukt i dag, fungerte greit. Det ble likevel foreslått under dybdeintervjuene at enheten burde legge til rette for at områdeleder og handlingsansvarlig har en egen arena for kommunikasjon.

Under intervju med områdeleder kom det klart frem at handlingsansvarlig sin rolle i enheten var viktig. Gruppen fikk likevel inntrykk av at skiftleder på skiftene var ønskelig, da skiftleder ville hatt en større rolle enn handlingsansvarlig.

Resultatet fra intervjuene tolker gruppen som at det vil være viktig med både et godt forhold, en god kommunikasjon og en god tilretteleggelse fra enheten. Dette for å oppnå ønskelig effekt av rollene, slik at HMS-arbeidet i teamene skal fungere optimalt.

5.3 Møteobservasjon

Ut fra resultatene fra møteobservasjonene (se Vedlegg 10) ser man, som tidligere nevnt, på disse tre emnene: møtestruktur, engasjement og prioritering av HMS. Gruppen tolker resultatet som at møtestrukturen ble fulgt, samtidig som både møteledere og deltakere var engasjerte. HMS ble også prioritert på samtlige møter. Gruppen sitter igjen med et positivt inntrykk etter observasjonene og ser derfor ingen grunn til å ta med dette videre i diskusjonsdelen.

6. Diskusjon

I diskusjonen skal det gjøres rede for hvordan gruppens observasjoner, eller de opplysningene gruppen har samlet, belyser problemet som ble presentert i innledningen av oppgaven (Dahlø, 1994, p. 35). Et utvalg av resultatene som er lagt frem fra spørreundersøkelse og dybdeintervju vil bli trukket frem og diskutert i dette kapittelet. Det ble valgt å dele diskusjonen opp i fem ulike emner, for å på denne måten gjøre det mest mulig oversiktlig og forståelig. Disse emnene er AMBS, betydning av ledelse til stede, team, sikkerhetskultur, og relasjonen mellom områdeleder og handlingsansvarlig.

6.1 AMBS

For at et produksjonssystem skal fungere optimalt er en avhengig av at alle i bedriften har kjennskap til det. Ved utførelse av spørreundersøkelsen kom det frem at 38% i Elektrolysen og 26% i Anodemontasjen ikke kjente til AMBS. Dette er noe gruppen mener er bemerkelsesverdig. For å finne ut om dette inntrykket virkelig stemte ble temaet videreført til dybdeintervjuene. Etter utførelsen av disse intervjuene satt gruppen igjen med samme oppfatning som fra spørreundersøkelsen.

Det kan være vanskelig å fastslå hva som er den egentlige årsaken til at så mange ikke kjenner til AMBS. Gruppen fikk blant annet inntrykk av at produksjonssystemet var noe omfattende. Dette kan for eksempel føre til at personer ikke får god nok tilknytning til systemet, og på denne måten ikke tilegner seg den nødvendige kunnskapen.

Et annet punkt som kan være avgjørende er at personalet ikke klarer å koble innhold opp mot tittel. Under intervjuene og i samtale med personalet ble spørsmålet om AMBS endret. Endringen som ble gjort var at gruppen nå fortalte litt om produksjonssystemet, før det ble spurt om personen hadde kjennskap til det. Dette endret responsen noe. På den ene siden vil det ikke nødvendigvis være avgjørende om personalet klarer å koble innholdet med tittel. Dette ettersom det vil være kjennskapen til innholdet som er viktigst. På den andre siden kan dette likevel være med på å skape misforståelser blant personalet.

En annen viktig årsak til at personalet ikke kjenner til systemet, kan være at det blir gitt for lite informasjon og opplæring om AMBS. Selv om systemet blir brukt i den daglige driften, vil det være viktig at alle har kjennskap til det, og kompetanse om det. Det kan også skyldes at budskapet om AMBS ikke kommer tydelig nok frem. Det vil være helt sentralt at stoffet blir lagt frem på en måte som er forståelig for alle.

Noe gruppen også mener kan ha hatt en betydning, er endring av navnet på produksjonssystemet. Navnet ble endret fra AMPS til AMBS våren 2015. Det ble lagt merke til at det gamle navnet ble brukt flere steder ute i enhetene. Selv om innholdet i systemet ikke er endret, kan dette likevel ha ført til forvirring blant de ansatte.

Et annet spørsmål som det vil være viktig å se på, er om det bør gjøres endringer slik at flere får kjennskap til AMBS. På den ene siden vil det helt klart være nødvendig å gjøre endringer, da systemet er en sentral del i Hydro. Med en så høy prosentandel som ikke kjenner til systemet, har gruppen stilt seg selv spørsmålet: ”Hvordan skal de kunne etterleve et system som de ikke kjenner til?”. På den andre siden er det viktig å huske på at både spørsmål og svar fra spørreundersøkelse og intervju, kan mistolkes.

6.2 Betydning av ledelse til stede

Sterk og effektiv HMS-ledelse er et kjennetegn på en bedrift som har gode forutsetninger for å lykkes og for å vokse (Det europeiske arbeidsmiljøorganet, 2016). På Hydro Aluminiums avdeling på Karmøy, er det kun ledelse til stede på dagtid. Det vil altså si at teamene jobber uten ledelse til stede både på kveld, natt og helg. Vil dette ha noen betydning for HMS-arbeidet i de dedikerte teamene? Burde det bli gjort endringer slik at ledelsen alltid er til stede?

Ved analysering av resultatene fra spørreundersøkelsen fikk gruppen inntrykk av at HMS-arbeidet både fungerte med og uten ledelse til stede. På spørsmålet ”I hvilken grad føler du at HMS-arbeidet fungerer når ledelsen er til stede?” svarte 91% i Elektrolysen og 76% i Anodemontasjen at de følte det fungerte delvis, i høy grad eller i svært høy grad. Antallet svar på de samme svaralternativene, var på spørsmålet om hvordan HMS-arbeidet fungerte uten ledelse til stede, på henholdsvis 93% i Elektrolysen og 73% i Anodemontasjen.

Det som gruppen derimot mente var merkelig var den store differansen i svarene på skift 1 og skift 2 i Anodemontasjen. På spørsmålet ”I hvilken grad fungerer HMS-arbeidet med ledelse til stede?” svarte 77% på skift 1 at det fungerte delvis eller dårligere, mens prosentandelen på skift 2 bare var 33%. Gruppen stilte seg derfor spørsmålet om hva årsaken til denne store forskjellen kunne være, dette når begge skiftene tilhører samme enhet og dermed har samme ledelse og arbeidsforhold.

Det kan være flere grunner til denne store differansen. For det første kan svarene som ble avgitt være feilaktige. Når en bruker spørreundersøkelse som metode, er det viktig å huske på faren for at svarene en får tilbake ikke stemmer med virkeligheten. Årsaken til at noen velger å avgi falske svar kan for eksempel komme av at personen er redd for at svarene skal bli gjenkjent, eller at undersøkelsen skal bli brukt mot dem ved en senere anledning. Det kan også være at noen velger å svare det de tror gruppen ønsker å høre.

På grunnlag av de store svarforskjellene ble ledelsens tilstedeværelse også valgt som et punkt som gruppen ønsket å se videre på under intervjuene. Resultatene viste at en enda større andel i både Elektrolysen og Anodemontasjen, mente at ledelsens tilstedeværelse vil være viktig for at HMS-arbeidet skal fungere. Dette stemte også overens med det inntrykket man fikk i samtale med både b- og c-operatører, handlingsansvarlige og områdeledere. Helt fra gruppen

startet på oppgaven har det kommet innspill om at det vil være ønskelig å innføre ledelse på skiftene også på kveld, natt og helg.

Det vil være vanskelig å si hvilken betydning en slik endring vil få for bedriften. Det vil derfor i denne oppgaven først og fremst bli sett på hvilke fordeler og ulemper en eventuell endring vil medføre.

Et punkt som ved første øyekast kan indikere at det vil være fordelaktig å ha ledelse til stede, er spørsmålet om SOP og EPL fra spørreundersøkelsen. Svaret på spørsmålet viser at 56% i Elektrolysen og 42% i Anodemontasjen mente det ville være lettere å motivere seg til å følge instruksene når ledelsen er på jobb. Ettersom det for Hydro er viktig at både drifts -og HMS-instruksene blir fulgt, vil tilstedeværelsen derfor kunne ha stor betydning.

Det som spørsmålet derimot ikke sier noe om er i hvilken grad instruksene blir fulgt uansett om ledelsen er til stede eller ikke. Gruppen valgte derfor å se nærmere på området under intervjuene. Resultatene viste at de aller fleste fulgte SOP og EPL, både med og uten ledelse til stede, men det ble erkjent at det var lettere å ta snarveier når ledelsen ikke var på jobb. Dette viser at tilstedeværelsen ikke har så stor betydning, som først antatt, når det gjelder utførelsen av instruksene.

Selv om spørsmålet ikke gav noen direkte fordel med tanke på å ha ledelse til stede, gir det likevel en indikator på de ansattes holdninger. Dersom det ikke skal være ledelse på jobb på kveld, natt og helg, er Hydro avhengig av at arbeiderne tar ansvar for sin egen og de andre teammedlemmenes sikkerhet. Det er viktig at arbeiderne forstår at instruksene skal følges for at arbeidsprosessene skal være sikre, og ikke for å tilfredsstille ledelsen.

Et annet punkt som vil gjøre tilstedeværelsen fordelaktig er at ansvaret ikke blir liggende på driftspersonalet. Det vil altså være personer til stede som er vant til å ha lederrollen og som vet hva som må til for at driften skal fungere optimalt. Hvis en ser på det fra en annen side vil dette også kunne påvirke negativt. Dersom arbeiderne ikke opplever å bli ansvarliggjort kan dette få resultater for yteevnen. Når en person blir ansvarliggjort vil vedkommende være mer opptatt av at arbeidsoppgavene blir korrekt utført slik at resultatet blir best mulig.

En annen fordel ved en eventuell endring vil være at det konstant er noen på jobb som har personalansvar. Slik ordningen er i dag, er det i følge stillingsinstruksene ingen til stede på jobb som har dette ansvaret på kveld, natt og helg. Handlingsansvarlig skal bare tre frem og ta ledelsen i situasjoner der standard handlingsmønster ikke er etablert (se Vedlegg 7). Dette betyr med andre ord at fabrikkvakt og enhetens ledelse må kontaktes dersom det oppstår større problemer eller hendelser relatert til HR.

Det argumentet som kanskje strider mest mot en eventuell endring er at den ikke vil være i henhold til AMBS. I produksjonssystemet står det at arbeidet skal foregå i dedikerte team og

et av punktene som kjennetegner denne typen team, er at arbeidet skal være organisert i områdebaserte team. I dag består disse områdebaserte teamene av områdeleder, fagleder, skiftene med handlingsansvarlig, støttefunksjon og vedlikehold. Dersom en skiftleder også skal være en del av disse teamene, må det med andre ord bli gjort en form for endring på dette området i AMBS.

En annen ulempe er at en slik endring vil være kostbar. Hvor store disse kostnadene blir vil naturligvis avgjøres av størrelsen på enhetene, samt om driften foregår kontinuerlig. Kostnadene vil blant annet komme i form av ansettelse, lønninger og materielt utstyr som kontorer og arbeidsutstyr.

6.3 Team

I dagens organisasjoner kan man se at teambaserte organisasjonsstrukturer får en stadig mer betydningsfull rolle (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 333). Også på Hydro vil samarbeid være en sentral del av den daglige driften. Her foregår arbeidet i dedikerte team, noe som i følge Katzenbach og Smith er den typen team som vil gi de mest produktive resultatene i arbeidslivet (Katzenbach & Smith, 1998, p. 65). Hvorfor er det slik at noen team fungerer bedre enn andre, til tross for at de hører til samme enhet, har samme ledelse og arbeidsforhold?

Dersom et team skal fungere optimalt er det flere kriterier som må oppfylles. Teamet må ha en klar målsetting, forpliktelse, utfyllende kompetanse blant teammedlemmene, mangfold og heterogenitet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, pp. 325-361).

Et kriterium som kan være avgjørende for at et team skal fungere, vil altså være fastsettelsen av felles mål. Det vil ikke være mulig å skape engasjement og eierskap blant de ansatte dersom det ikke er definert veletablerte mål (Katzenbach & Smith, 1998, p. 60). I Hydro er det lagt til rette for at teamene skal kjenne til målene sine. Dette ettersom det står fastslått i produksjonssystemet, under dedikerte team, at hvert enkelt teammedlem skal ha eierskap til teamets maskiner, oppgaver og resultater.

Dersom et team jobber uten noen fastsatte mål vil dette kunne få betydning for de ansattes motivasjon. Dette vil igjen kunne få betydning for yteevnen. Ved å ha fastsatte mål vil arbeiderne til enhver tid vite hva som må gjøres, samt hvilken innsats de må ha for å komme seg dit.

Teammedlemmenes kunnskap og kompetanse er også et kriterium som vil kunne være avgjørende for at et team skal fungere. Også dette punktet ble nevnt under intervjuene med operatørene. Med kunnskap mener man ikke bare teoretisk kunnskap, men også kjennskap til ulike færemomenter og lignende. Det vil derfor være fordelaktig at teamene både består av nyutdannede, som har den teoretiske kunnskapen, og personer som har jobbet i enheten over en lengre tidsperiode, som har kunnskap om den praktiske biten.

Et annet punkt som vil kunne være avgjørende er mangfoldet i teamene. Dette var også et punkt som kom frem under intervjuene med operatørene. En fornuftig fordeling av nøkkelroller basert på hvilke funksjoner som skal utføres, vil være en grunnleggende forutsetning for at et team skal fungere effektivt (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 338). Denne ulikheten vil på mange måter være avgjørende for å oppnå synergieffekten. Det vil med andre ord ikke være nok at medlemmene utfyller hverandre i form av kompetanse, de vil også måtte kunne stimulere hverandre gjensidig. Dette slik at de sammen kan skape arbeidsprodukter som summen av individer i en tradisjonell arbeidsgruppe ikke vil kunne frembringe (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 336).

Dersom det er for lite mangfold vil det også kunne skape problemer for teamets funksjonalitet. Dette ettersom det vil kunne oppstå en konflikt mellom arbeidere som har personlige egenskaper som ikke egner seg til å jobbe sammen. Forskning viser at rollekonflikter kan forårsake svikt i jobbtilfredshet, stort personal gjennomtrekk og manglende engasjement (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 334). En konflikt vil lett utløse kaotiske betingelser og irrasjonelle, negative følelser. Dette er noe som kan virke begrensende på produktiv problemløsning og ytelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 309).

Forpliktelse i teamene vil også kunne være avgjørende for at et team skal kunne fungere godt sammen. Det er viktig at teammedlemmene føler seg individuelt og kollektivt ansvarlig for teamets hensikt, arbeidsform, mål og resultat (Busch, Johnsen, Valstad, & Vanebo, 2007, p. 206). Kaufmann og Kaufmann understreker også dette, der det står at en følelse av forpliktelse kan bunne i et sterkt og aktivt engasjement rettet mot å fremme organisasjonens mål og mening (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 50).

Det siste punktet som Kaufmann og Kaufmann mener må oppfylles av et velfungerende team, var heterogenitet. Teamets sammensetning kan med andre ord være en avgjørende faktor. For sterke likheter vil kunne skape utfordringer for teamet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 349).

6.4 Sikkerhetskultur

For at teamene som jobber på Hydro Karmøy skal fungere optimalt, vil de være avhengig av å ha en god sikkerhetskultur. Sikkerhetskultur handler om de ansattes holdninger, tanker og atferd vedrørende sikkerhetsarbeidet i organisasjonen.

Ved å analysere resultatene fra spørreundersøkelsen var det spesielt et spørsmål som utmerket seg. Dette var spørsmålet: ”I hvilken grad føler du at teamet ditt har en god sikkerhetskultur?”. Resultatene på dette spørsmålet viste at 97% svarte at teamet som de var en del av hadde delvis, i høy grad eller i svært høy grad, god sikkerhetskultur. På grunnlag av den høye prosentandelen ønsket gruppen å se videre på temaet.

Under intervjuene var det ønskelig å finne ut om intervjuobjektene og gruppen hadde samme oppfatning av begrepet sikkerhetskultur. Gruppen stilte derfor spørsmålet: ”Hva mener du

ligger i ordet sikkerhetskultur?”. Resultatene som kom frem var diffuse, da forklaringene som ble gitt var noe utydelige og mindre fullstendige.

Ved å se nærmere på disse diffuse forklaringene, vil en kunne se at resultatet kan indikere flere ting. For det første kan det indikere at arbeiderne ikke har kjennskap til begrepet. Dersom denne indikatoren stemmer vil heller ikke svarene fra spørreundersøkelsen være reelle, da det ikke vil være mulig å utøve god sikkerhetskultur dersom en ikke har kjennskap til det.

Det vil likevel være viktig å huske på at dette ikke nødvendigvis er den eneste årsaken til resultatet. Sikkerhetskultur er et begrep som ikke er entydig definert i den vitenskapelige litteraturen, og kan for mange være vanskelig å forklare. Redselen for å svare feil kan dermed også ha hatt betydning for de mindre fullstendige forklaringene. Eksempler på andre årsaker kan være lite fokus på området, samt dårlige holdninger.

For å få et enda klarere bilde av sikkerhetskulturen vil teamene også bli vurdert opp i mot Reasons definisjon på begrepet. Reason sier at sikkerhetskultur i en organisasjon vil være produktet av individuelle og felles verdier, holdninger, kompetanse og handlingsmønstre som fastsetter forpliktelse til en organisasjons sikkerhetsprogram (Reason, 1997, p. 194).

Handlingsmønstre

For å etablere god sikkerhetskultur vil det altså i følge Reason være viktig å ha klare handlingsmønstre. Dette slik at prosessene som gjennomføres skal være sikre og at personene vet hvordan de skal utføres. I Hydros produksjonssystem er det lagt til rette for å bruke standardiserte arbeidsprosesser. Dette blir blant annet gjort ved å benytte SOP. Standard Operasjon Prosedyre vil være driftsrelaterte instruksjoner basert på risikovurderinger og barriereidentifisering.

Ut ifra resultatene fra både spørreundersøkelsen og intervjuene fikk gruppen inntrykk av at disse handlingsmønstrene ble fulgt så nøyaktig som mulig. Det ble likevel erkjent at det ville være lettere å ta snarveier når ledelsen ikke var til stede.

Kompetanse

I følge Reason vil også kompetansen være avgjørende for å etablere en god sikkerhetskultur. I AMBS står det at kompetanseutvikling skal drives systematisk. Hydro legger dermed til rette for at de ansatte skal ha kompetanse, men de vil likevel være avhengig av at denne kompetansen blir tatt i bruk. Det vil for eksempel ikke være nok å ha fastsatte handlingsmønstre dersom arbeiderne ikke har kjennskap til hvordan de skal benyttes.

Verdier og holdninger

Det siste punktet i Reasons definisjon er viktigheten med verdier og holdninger. Det vil helt klart være avgjørende at arbeiderne forstår viktigheten med å jobbe sikkert. Selv om Hydro legger til rette for at arbeidet skal foregå sikkert, vil de være avhengig av at arbeiderne har

vilje til etterlevelse. Ettersom det ut fra spørreundersøkelsen og intervjuene viste seg at det var lettere å ta snarveier i SOP/EPL, når ledelsen ikke var til stede, kan dette indikere svikt i holdningene.

6.5 Relasjonen mellom områdeleder og handlingsansvarlig

Teamene som jobber i Hydro består både av a- og b-operatører, samt handlingsansvarlig og områdeleder. For at disse teamene skal være velfungerende, vil de være avhengig av at teammedlemmene har gode relasjoner. Dette gjelder generelt for alle rollene, men kanskje spesielt for områdeleder og handlingsansvarlig. Hvordan kan relasjonene mellom disse to rollene påvirke HMS-arbeidet i teamene? Dette var et punkt som ble undersøkt i intervjuene, der både områdeledere og handlingsansvarlige var respondenter.

I rollen som handlingsansvarlig vil det i følge stillingsinstruksene bli stilt flere krav. Et av kravene sier at personene som innehar denne rollen skal sikre at rapportering av HMS-forhold skjer i henhold til etablerte prosedyrer. Ut ifra resultatene fra intervjuene sitter gruppen igjen med inntrykk av at begge parter var fornøyd med dagens rapporteringsform. Dersom dette kravet ikke hadde blitt tilstrekkelig fulgt opp ville det kunne fått konsekvenser for HMS-arbeidet. Dette for eksempel ved at gjentakende faremomenter ikke ville blitt lagt merke til, noe som kunne resultert i uønskede hendelser.

Også i rollen som områdeleder vil det bli stilt flere krav. Et av kravene som blir stilt er at personene som har denne rollen skal sørge for at HMS er i fokus i alle arbeidssituasjoner, og sikre at hendelser blir ført i synergi. For at personene skal klare å gjennomføre dette målet vil en være avhengig av at den handlingsansvarlige utfører sitt krav.

For at både områdeleder og handlingsansvarlig skal kunne gjennomføre kravene som er fastsatt i stillingsinstruksene, vil de være avhengig av et godt samarbeid. Dette var også et punkt som kom frem under intervjuene. Både områdelederne og de handlingsansvarlige, var enige i at det fra enhetens side ble forventet at rollene skulle samarbeide, men de følte derimot ikke at enheten la til rette for et samarbeid. For at to personer skal kunne samarbeide, vil det være avgjørende at personene får tid til å etablere et godt forhold.

Et annet punkt som kom frem under intervjuene var viktigheten med kommunikasjon. Svarene viste at de aller fleste, både områdeledere og handlingsansvarlige, opplevde at de hadde god kommunikasjon. Likevel mente de aller fleste at det kunne gjøres endringer slik at kommunikasjonen ble bedre. Dersom man ser på kravene som blir stilt til områdeleder og handlingsansvarlig, vil det helt klart være fordelaktig å ha god kommunikasjon.

7. Anbefalinger

I dette kapitlet vil gruppens anbefalinger til Hydro bli presentert. Dette er anbefalinger basert på resultatene som kom frem i oppgaven. Anbefalingene er fra gruppens side et forslag og det vil helt klart være opp til Hydro selv å bestemme om disse anbefalingene skal iverksettes.

AMBS

For at AMBS skal fungere optimalt mener gruppen det vil være avgjørende at alle arbeiderne i bedriften har kjennskap til systemet. Gruppen anbefaler derfor Hydro å se på hvilke endringer som kan gjøres for at budskapet skal komme klarere frem. Dette kan eksempelvis være endringer som mer opplæring og at systemet blir prioritert på møter.

Under besøk ute i enhetene ble det lagt merke til at det fortsatt ble brukt informasjonstavler og lignende med forkortelsen AMPS. Det anbefales at all informasjon med den gamle forkortelsen, blir endret til AMBS. Dette ettersom bruken av to forkortelser vil kunne være med på å skape forvirring.

Ledelse

Ettersom svarene fra undersøkelsen indikerer at ledelsens tilstedeværelse vil ha betydning, vil det være aktuelt å vurdere om tiltak kan iverksettes.

Under gjennomføringen av oppgaven ble det gjentatte ganger ytret ønske om å sette inn ledelse på kveld, natt og helg. Gruppen vil derfor anbefale Hydro å kartlegge om en slik endring lar seg gjøre. Ved å sette inn ledelse vil de handlingsansvarlige ha en mulighet til støtte seg på sin overordnede i krevende og uforutsette situasjoner. En annen fordel med denne typen endring er at det konstant vil være noen på jobb som har personalansvar.

Dersom endringen med å sette inn ledelse ikke lar seg gjøre, eller av andre grunner ikke blir iverksatt, vil gruppen anbefale Hydro å jobbe med de ansattes holdninger. Dette ettersom at en stor andel svarte det ville være mer motiverende å følge SOP/EPL når ledelsen er til stede. Ledelsen vil helt klart være avhengig av at arbeiderne tar ansvar for sin egen og andre teammedlemmers sikkerhet, både med og uten ledelse til stede.

Team

For at teamene som jobber i Hydro skal fungere optimalt, anbefales det å vurdere hvert enkelt team opp i mot Kaufmann og Kaufmanns teori, om hva som ligger i et velfungerende team. Under diskusjonen ble det lagt merke til at noen team var avvikende fra denne teorien. Ved å ha fokus på punktene i teorien vil små endringer kunne få stor betydning, da på en positiv måte.



Sikkerhetskultur

For å bedre sikkerhetskulturen i teamene vil det være essensielt at arbeiderne forstår viktigheten med å jobbe sikkert. Det at mange arbeidere ikke klarte å definere begrepet sikkerhetskultur vil ikke nødvendigvis være et så stort problem, så lenge de klarer å jobbe etter prinsippene. Gruppen ønsker likevel å anbefale Hydro å ha en egen definisjon, da det helt klart vil være lettere å etterleve noe som en kjenner til. Det finnes i dag ingen fast definisjon på begrepet, og det vil derfor være opp til Hydro å vurdere hvilken som passer best for dem.

En annen anbefaling vil være å ha fokus på området sikkerhetskultur. Dette kan eksempelvis bli gjort ved å gi kontinuerlige påminnelser både ute i drift og på møter.

Områdeleder og handlingsansvarlig

Gruppen anbefaler at det både fra bedriftens og enhetens side blir lagt til rette for at relasjonene mellom områdeleder og handlingsansvarlig skal være gode.

For å legge til rette trenger det nødvendigvis ikke å bli gjort så store endringer. Det kan eksempelvis være nok å etablere en egen arena for kommunikasjon. En annen endring som kan bli gjort er å sette av tid til teambuilding, hvor samarbeid blir prioritert.

8. Konklusjon

I denne oppgaven har gruppen sett på hvordan HMS-ledelse og HMS-kultur fungerer i de dedikerte teamene på Hydro. Det ble også sett på hva som gjør at enkelte team fungerer bedre enn andre, samt hvordan relasjonene mellom områdeleder og handlingsansvarlig påvirker HMS-arbeidet i teamene.

Gruppen konkluderer med at HMS-ledelsen ikke fungerer optimalt i teamene på Hydro. Dette er en konklusjon basert på svarene som kom frem under spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene. Resultatene viste blant annet at arbeiderne mente det var lettere å motivere seg til å følge SOP/EPL, når ledelsen var til stede. Svarene viser med andre ord at ledelsens tilstedeværelse vil ha betydning. Videre konkluderes det med at bedriften bør gjøre endringer slik at HMS-ledelsen både fungerer med ledelse til stede på dagtid, og uten ledelse til stede på kveld, natt og helg.

HMS-kulturen i teamene på Hydro vurderes av gruppen til å være noe avvikende. Dette er en betraktning basert på resultatene som kom frem når teamene ble målt opp i mot Reasons definisjon på sikkerhetskultur. Resultatene som kom frem under målingene viste at enkelte team tok snarveier i utførelsen av SOP/EPL, noe som strider i mot Reasons definisjon. Disse svarene gir også en indikator på de ansattes holdninger, da personene som har avgitt svarene tar valg som kan være til fare for egen og andres sikkerhet. Også dette vil stride mot definisjonen. Gruppen anbefaler Hydro å se på hvilke endringer som kan gjøres for å bedre sikkerhetskulturen i teamene.

På punktet om hvorfor noen team fungerer bedre enn andre, har gruppen basert seg på Kaufmann og Kaufmanns teori. Denne teorien sier at et velfungerende team må ha en klar målsetting, forpliktelse, utfyllende kompetanse blant teammedlemmene, mangfold og heterogenitet. Gruppen konkluderer med at punktene i denne teorien vil være avgjørende for at et team skal fungere bra.

Etter å ha undersøkt hvordan relasjonene mellom områdeleder og handlingsansvarlig påvirker HMS-arbeidet i teamene, konkluderer gruppen med at relasjonen mellom partene i høy grad vil påvirke HMS-arbeidet. Dette ettersom rollene vil være avhengig av å samarbeide godt og ha en god kommunikasjon, dersom de skal utføre kravene i henhold til HMS fra stillingsbeskrivelsene. På bakgrunn av dette anbefales det at tiltak bør iverksettes for å optimalisere relasjonene.

9. Referanser

- Bråten, O. A. (2009, oktober). *Analyse av McGregors (1960) kjennetegn på effektive team: En SWOT-basert tilnærming*. Hentet april 14, 2016 fra BIBSYS Brage: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/174748/Effektivitet%20i%20operasjon%20elle%20team.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S. J., & Vanebo, J. O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo, Norge: Universitetsforlaget AS.
- Dahlø, A. (1994). *Slik skriver du hovedfagsavhandling*. Oslo, Norge: Universitetsforlaget AS.
- Dalland, O. (2012). *Metode og Oppgaveskriving* (5. utg.). Oslo, Norge: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Det europeiske arbeidsmiljøorganet. (2016). *Det europeiske arbeidsmiljøorganet*. Hentet april 2, 2016 fra Lederskap og arbeidstakermedvirkning: <https://osha.europa.eu/no/themes/leadership-and-worker-participation>
- Fangen, K. (2015, juni 17). *Kvalitativ metode*. Hentet april 10, 2016 fra etikkom.no: <https://www.etikkom.no/fbib/introduksjon/metoder-og-tilnarminger/kvalitativ-metode/>
- Høgskolen i Hedmark. (2015, november 4). *hihm.no*. Hentet april 13, 2016 fra Hvordan skrive oppgave: <http://hihm.no/bibliotek/studiehjelp/oppgaveskriving/hvordan-skrive-oppgave>
- Hellevik, O. (1995). *Sosiologisk metode* (2. utg.). Oslo, Norge: Universitetsforlaget AS.
- Hellevik, O. (2015, mai 18). *Spørreundersøkelser*. Hentet april 2, 2016 fra etikkom.no: <https://www.etikkom.no/fbib/introduksjon/metoder-og-tilnarminger/sporreundersokelser/>
- Hydro. (2013, november 14). *Bedre arbeidsprosesser*. Hentet mars 20, 2016 fra Hydro.com/no: <http://www.hydro.com/no/Hydro-i-Norge/Var-virksomhet/forskning-og-utvikling/Bedre-arbeidsprosesser/>
- Hydro. (2016, april 30). *Karmøy Metallverk*. Hentet mars 15, 2016 fra Hydro i Norge: <http://hydro.no/no/Hydro-i-Norge/Var-virksomhet/Her-finner-du-oss/Karmoy-Karmoy-Metallverk/>
- Hydro. (2016, april 30). *Om Hydro*. Hentet mars 15, 2016 fra Hydro i Norge: <http://hydro.no/no/Hydro-i-Norge/Om-Hydro/>
- Hydro. (2016). *Teknologipiloten på Karmøy*. Hentet mars 2, 2016 fra Hydro.com/no: <http://hydro.no/no/Hydro-i-Norge/Pressesenter/Teknologipiloten-pa-Karmoy/>
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1998). *The Wisdom of Teams*. Berkshire, England: McGraw-Hill Publishing Company.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen, Norge: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Multiconsult. (2014, oktober 10). *Hydro Aluminium Karmøy*. Hentet mars 2, 2016 fra Miljodirektoratet.no:
<http://www.miljodirektoratet.no/Global/dokumenter/horinger/Konsekvensutredning%20Hydro%20Karmøy.pdf?epslanguage=no>

Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents* (1. utg.). Aldershot, Hampshire, England: Ashgate Publishing Limited.

Sander, K. (2014, mars 2). *kunnskapssenteret.com*. Hentet april 6, 2016 fra Personlig intervju som datainnsamlingsmetode: <http://kunnskapssenteret.com/personlig-intervju/>

Søk & Skriv. (2015, september 30). *sokogskriv.no*. Hentet april 12, 2016 fra IMRoD-modellen: <http://sokogskriv.no/skriving/struktur/imrod-modellen/>

Smith Sørhøy, M., & Heir, W. (2016). *ndla.no*. Hentet april 18, 2016 fra Hvordan observere?: <http://ndla.no/nb/node/5701>

Stenberg, J.-E. (1999). *Resultatrettet ledelse - Utvikling av lederroller, lederteam og ledelsesprosesser*. Oslo, Norge: Cappelen Akademisk Forlag.

Vedlegg 1 - Spørreundersøkelse

Bachelorprosjekt våren 2016

Vi er tre studenter fra Høgskolen Stord/Haugesund som våren 2016 skal skrive en bacheloroppgave i samarbeid med Hydro Aluminium Karmøy. Vi studerer alle ved skolens Kvalitet og HMS linje og vil være ferdigutdannet til sommeren.

Oppgaven vil i all hovedsak gå ut på:

- HMS - ledelse i team
- HMS - kultur i team
- Møtestruktur
- Forhold mellom handlingsansvarlig og områdeleder, hvordan dette påvirker hms-arbeidet i teamene

I forbindelse med oppgaven ønsker vi å gjennomføre en spørreundersøkelse. Svarene som blir gitt vil være anonyme og vil kun bli behandlet av oss tre studenter. Hensikten vår er på ingen måte «å ta» den enkelte, men å få et helhetlig bilde over hvordan dere som arbeidere opplever HMS'en. Resultatet som kommer inn vil kun bli brukt i form av prosent/graf i oppgaven.

Håper dere vil ta dere tid til å svare ærlig på undersøkelse slik at vi får et mest mulig reelt resultat.

Takk for hjelpen :-)

Hilsen Heidi, Emma og Annette

Spørreundersøkelse – Bachelorprosjekt våren 2016

Hvilken enhet tilhører du?

- Elektrolysen Anodemontasjen

Kjønn?

- Kvinne Mann

I hvilken grad føler du at om ledelsen er på jobb vil ha noen betydning for dine egne valg med tanke på HMS?

- I svært liten grad I liten grad Delvis I høy grad I svært høy grad

I Hvilken grad føler du at om ledelsen er på jobb vil ha noen betydning for teamets/andre arbeideres valg med tanke på HMS?

- I svært liten grad I liten grad Delvis I høy grad I svært høy grad

I hvilken grad føler du at HMS-arbeidet fungerer når ledelsen er tilstede?

- I svært liten grad I liten grad Delvis I høy grad I svært høy grad

I hvilken grad føler du at HMS-arbeidet fungerer når ledelsen ikke er tilstede (kveld/natt/helg)?

- I svært liten grad I liten grad Delvis I høy grad I svært høy grad

I hvilken grad føler du at du selv bidrar til en god sikkerhetskultur på din arbeidsplass?

- I svært liten grad I liten grad Delvis I høy grad I svært høy grad

I hvilken grad føler du at teamet ditt har en god sikkerhetskultur?

- I svært liten grad I liten grad Delvis I høy grad I svært høy grad

I hvilken grad føler du at god opplæring blir gitt med tanke på HMS?

- I svært liten grad I liten grad Delvis I høy grad I svært høy grad

I hvilken grad oppmuntrer du dine kollegaer til god å ha god HMS?

- I svært liten grad I liten grad Delvis I høy grad I svært høy grad

I hvilken grad blir du oppmuntret til god HMS av dine kollegaer i temaet?

- I svært liten grad I liten grad Delvis I høy grad I svært høy grad

I hvilken grad føler du at arbeidsplassen legger til rette for at du skal ha god HMS?

- I svært liten grad I liten grad Delvis I høy grad I svært høy grad

I hvilken grad føler du at enheten legger til rette for at du skal ha god HMS?

- I svært liten grad I liten grad Delvis I høy grad I svært høy grad

Er det lettere å motivere seg til å følge alle SOP/EPL når ledelsen er tilstede på skiftene?

- Ja Nei

Hvor opplever du å få HMS-faglig støtte fra? (velg de tre du mener passer best)

- Deg selv
 Handlingsansvarlig
 Områdeleder
 Fagleder
 Verneombud
 Fagleder HMS

Kjenner du til AMBS?

- Ja Nei

Hvis Ja, hvordan føler du dette blir fulgt opp i enheten?

I hvilken grad føler du at roller og ansvar er fordelt? (Tenker da på klare roller og ansvarsforhold mellom A, B og C-operatører)

I svært liten grad I liten grad Delvis I høy grad I svært høy grad

I hvilken grad er du tilfreds med dagens organisering på skiftene?

I svært liten grad I liten grad Delvis I høy grad I svært høy grad

Dersom du ikke er tilfreds, hva burde bli gjort annerledes?

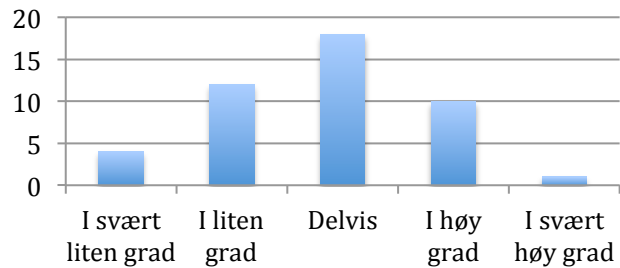
Vedlegg 2 - Spørsmål fra spørreundersøkelsen

1. I hvilken grad føler du at om ledelsen er på jobb vil ha noen betydning for dine egne valg med tanke på HMS?
2. I Hvilken grad føler du at om ledelsen er på jobb vil ha noen betydning for teamets/andre arbeideres valg med tanke på HMS?
3. I hvilken grad føler du at HMS-arbeidet fungerer når ledelsen er tilstede?
4. I hvilken grad føler du at HMS-arbeidet fungerer når ledelsen ikke er til stede (kveld/natt/helg)?
5. I hvilken grad føler du at du selv bidrar til en god sikkerhetskultur?
6. I hvilken grad føler du at teamet ditt har en god sikkerhetskultur?
7. I hvilken grad føler du at god opplæring blir gitt med tanke på HMS?
8. I hvilken grad oppmuntrer du dine kollegaer til god å ha god HMS?
9. I hvilken grad blir du oppmuntret til god HMS av dine kollegaer i temaet?
10. I hvilken grad føler du at arbeidsplassen legger til rette for at du skal ha god HMS?
11. I hvilken grad føler du at enheten legger til rette for at du skal ha god HMS?
12. I hvilken grad føler du at roller og ansvar er fordelt? (Tenker da på klare roller og ansvarsforhold mellom A, B og C-operatører)
13. I hvilken grad er du tilfreds med dagens organisering på skiftene?
14. Kjenner du til AMBS?
15. Er det lettere å motivere seg til å følge alle SOP/EPL når ledelsen er tilstede på skiftene?
16. Hvor opplever du å få HMS-faglig støtte fra? (velg de tre du mener passer best)

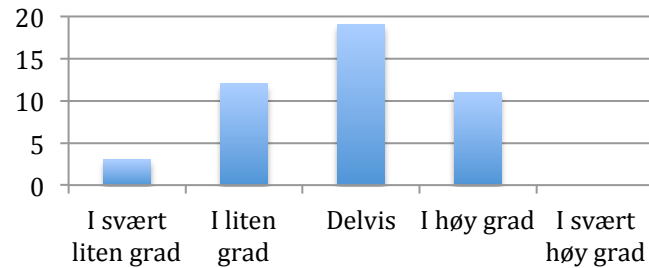
Vedlegg 3 – Resultater fra spørreundersøkelsen

ELEKTROLYSEN

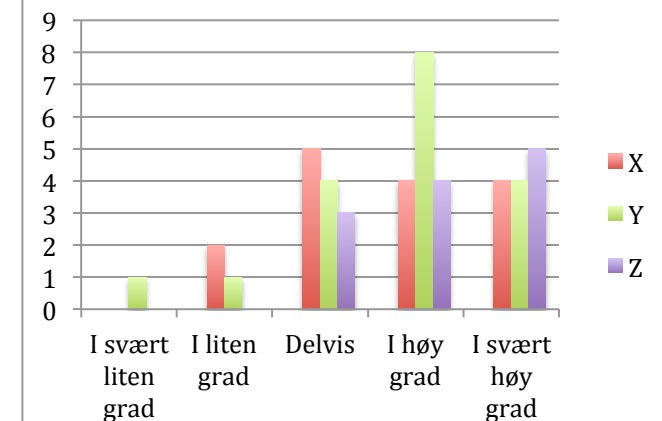
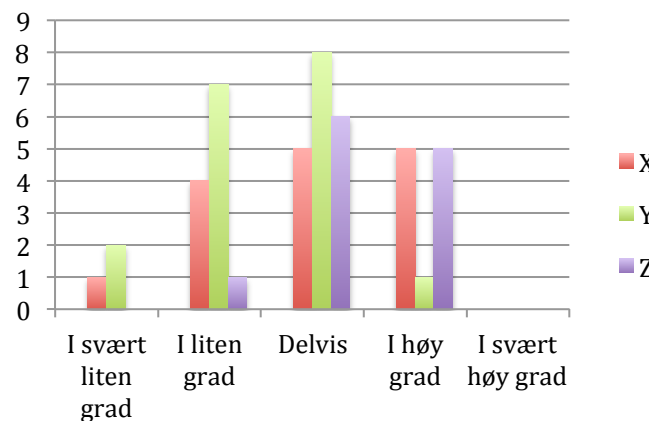
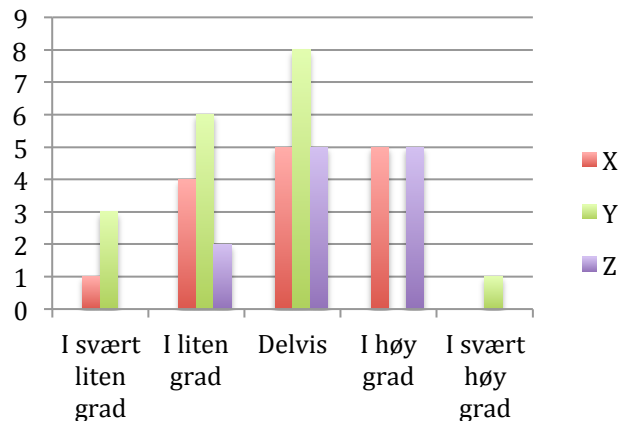
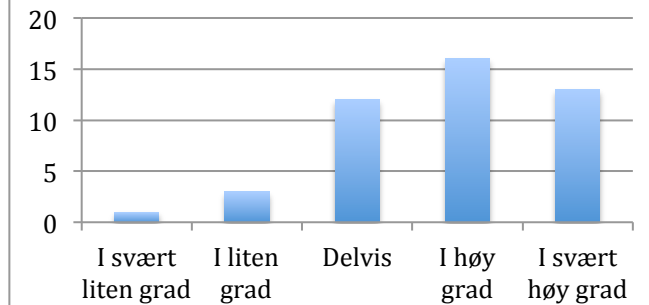
1. I hvilken grad føler du at om ledelsen er på jobb vil ha noen betydning for dine egne valg med tanke på HMS?



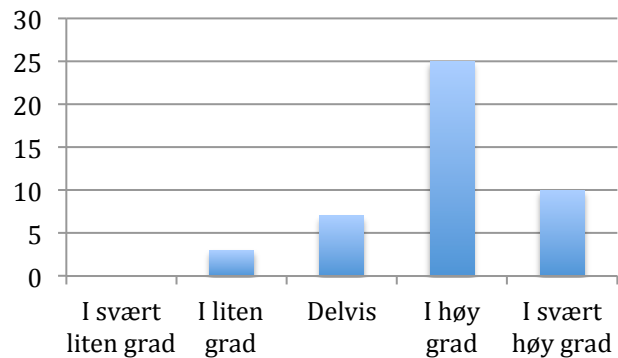
2. I Hvilken grad føler du at om ledelsen er på jobb vil ha noen betydning for teamets/andre arbeideres valg med tanke på HMS?



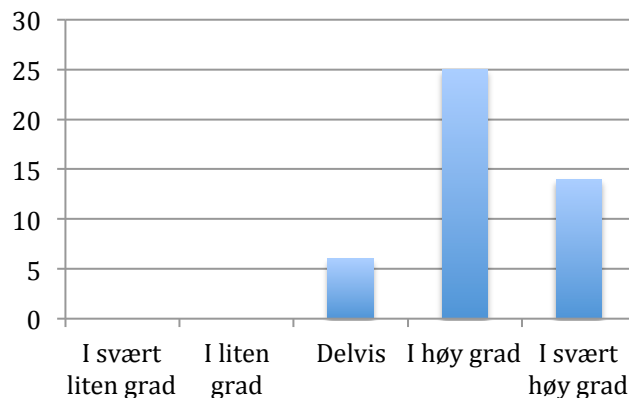
3. I hvilken grad føler du at HMS-arbeidet fungerer når ledelsen er tilstede?



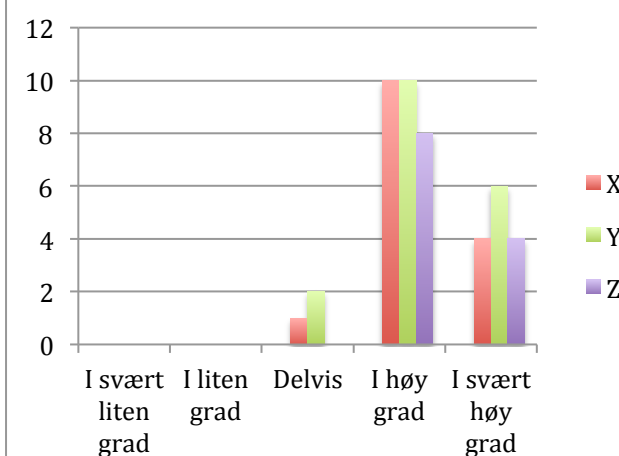
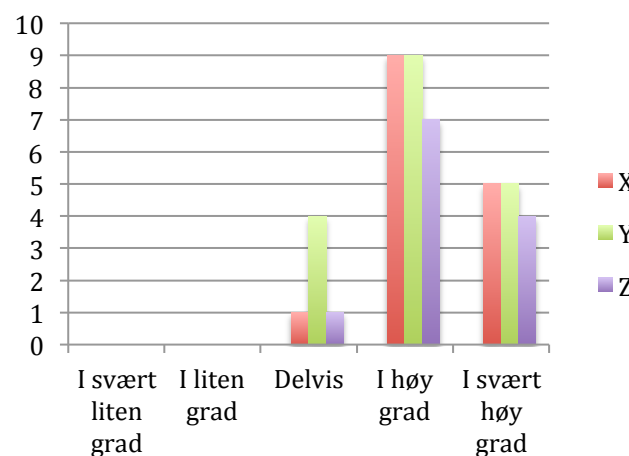
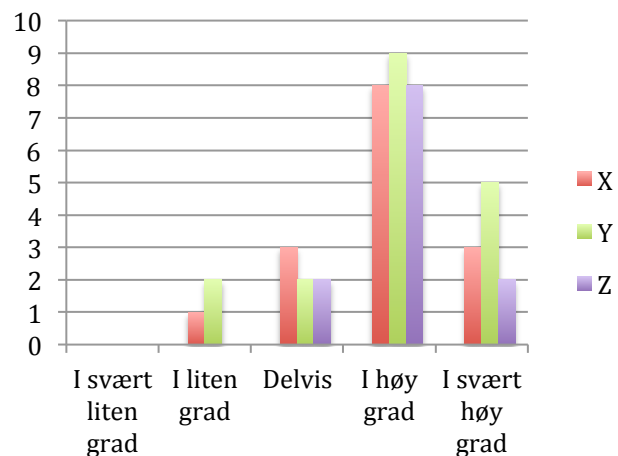
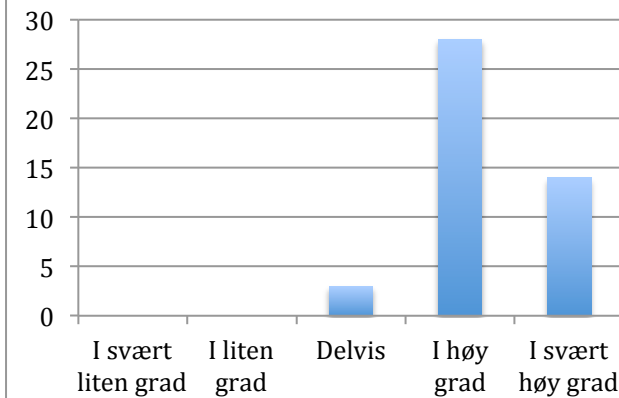
4. I hvilken grad føler du at HMS-arbeidet fungerer når ledelsen ikke er tilstede (kveld/natt/helg)?



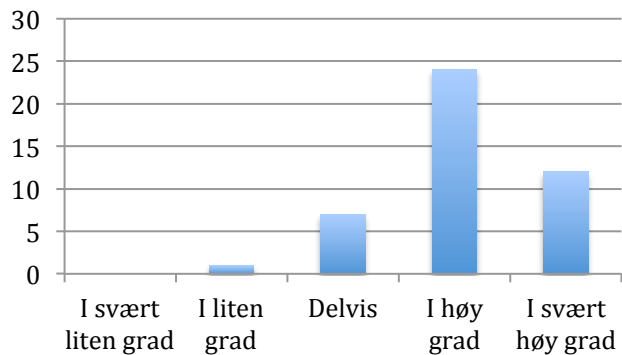
5. I hvilken grad føler du at du selv bidrar til en god sikkerhetskultur?



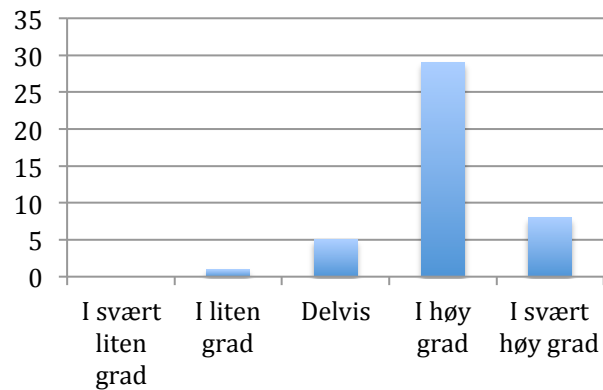
6. I hvilken grad føler du at teamet ditt har en god sikkerhetskultur?



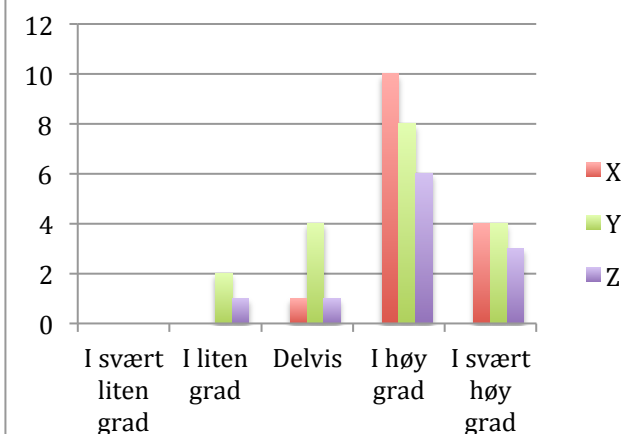
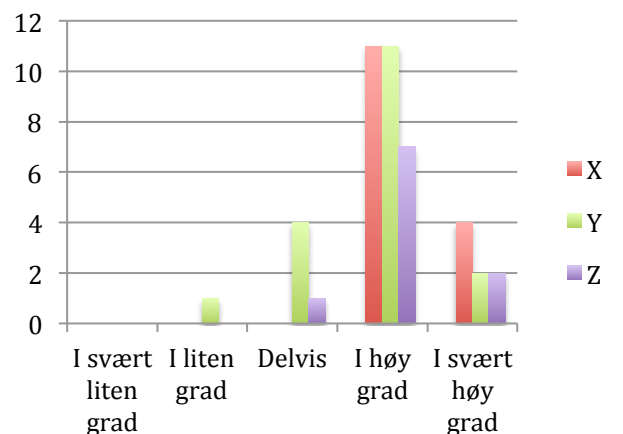
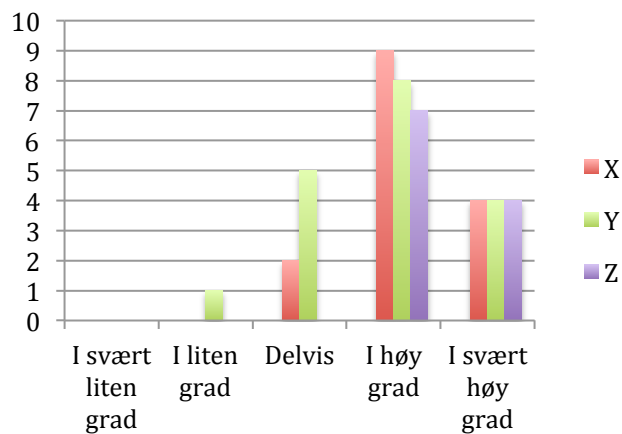
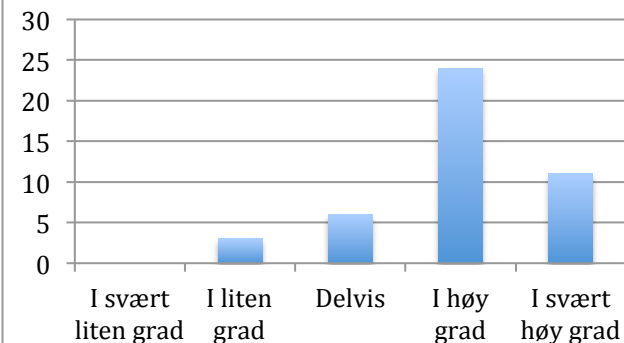
7. I hvilken grad føler du at god opplæring blir gitt med tanke på HMS?



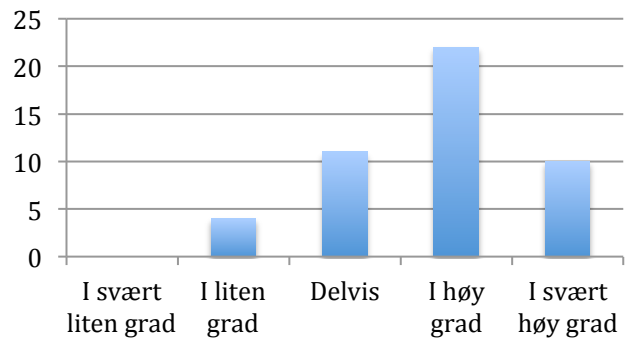
8. I hvilken grad oppmuntrer du dine kollegaer til å ha god HMS?



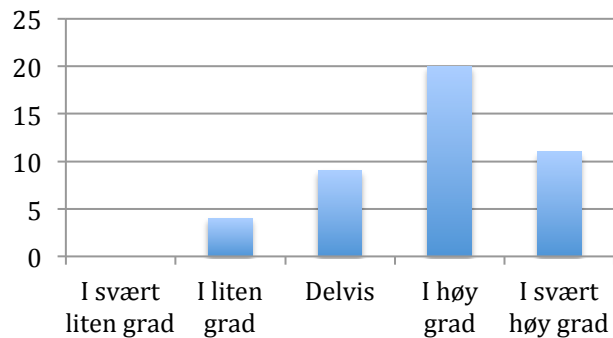
9. I hvilken grad blir du oppmuntrret til god HMS av dine kollegaer i temaet?



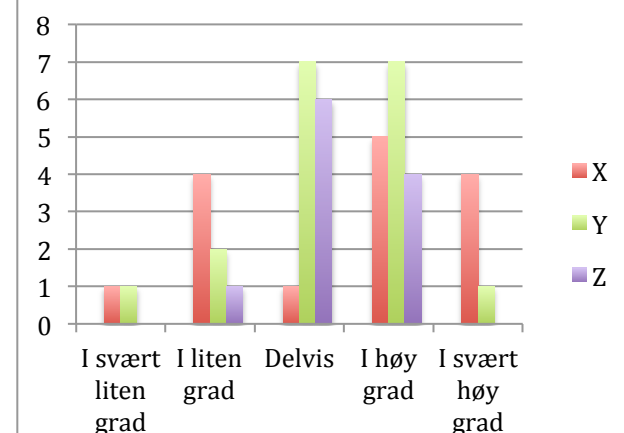
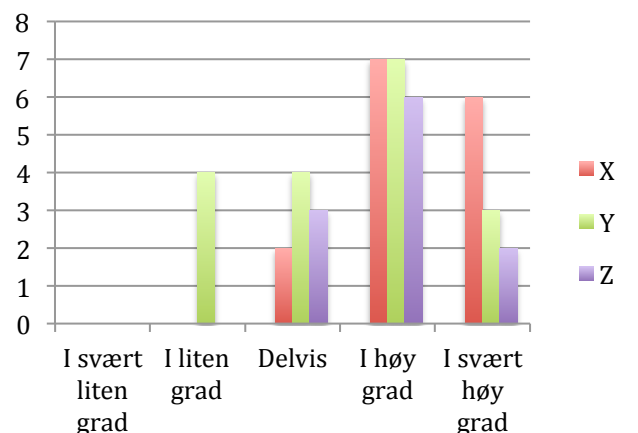
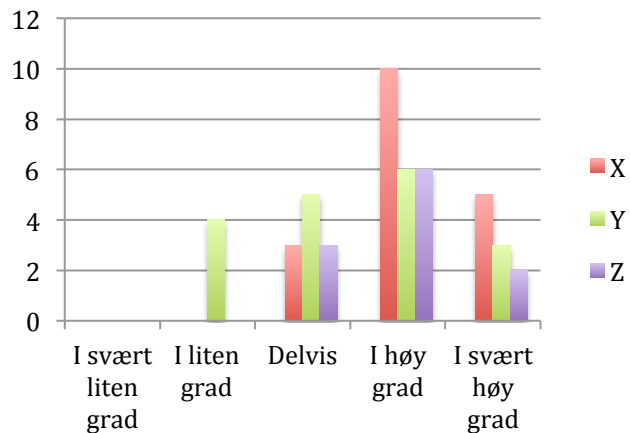
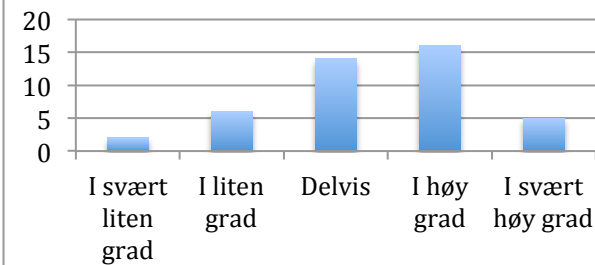
10. I hvilken grad føler du at arbeidsplassen legger til rette for at du skal ha god HMS?



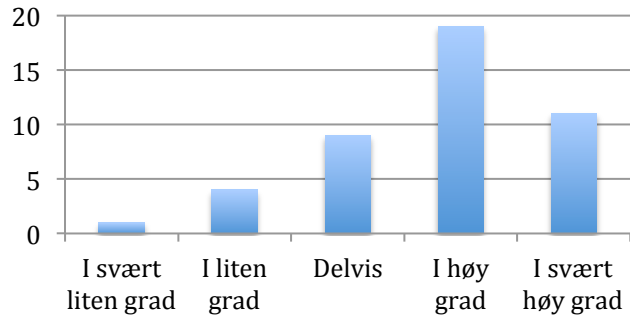
11. I hvilken grad føler du at enheten legger til rette for at du skal ha god HMS?



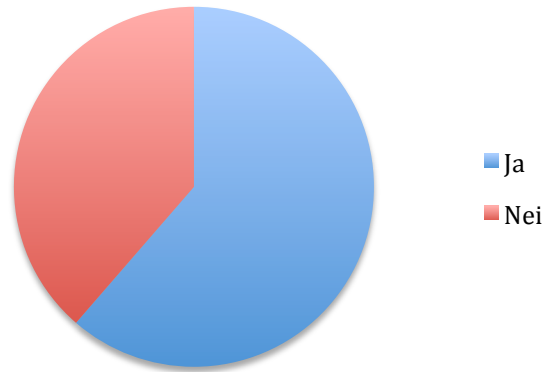
12. I hvilken grad føler du at roller og ansvar er fordelt? (Tenker da på klare roller og ansvarsforhold mellom A, B og C-operatører)



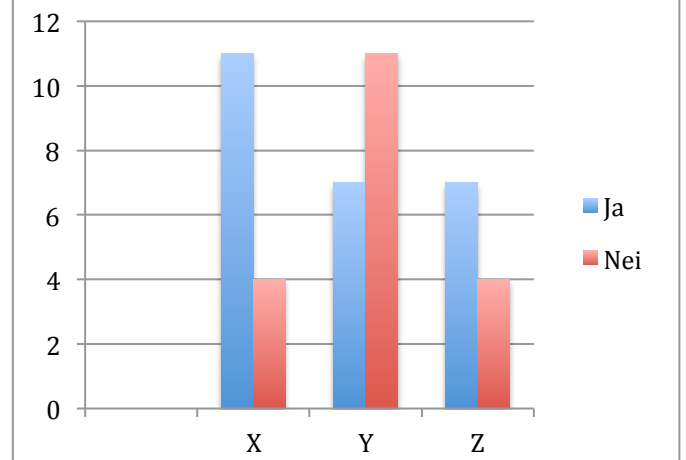
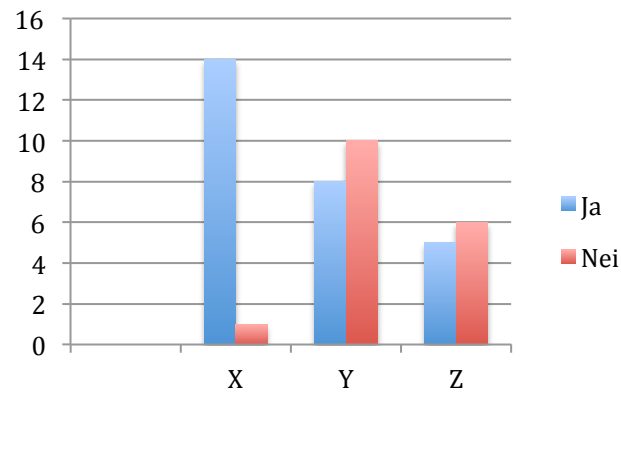
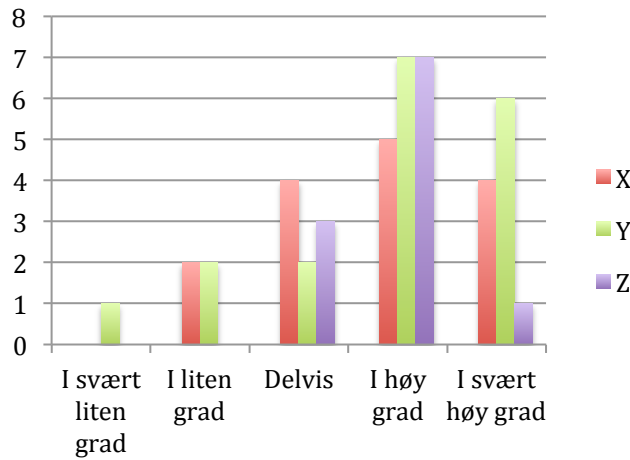
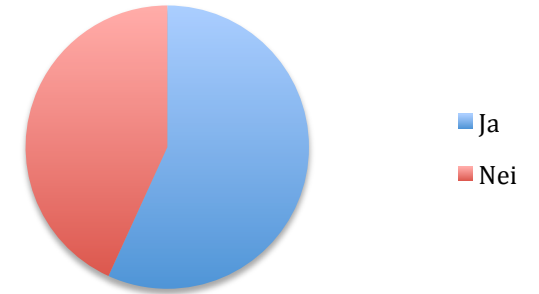
13. I hvilken grad er du tilfreds med dagens organisering på skiftene?



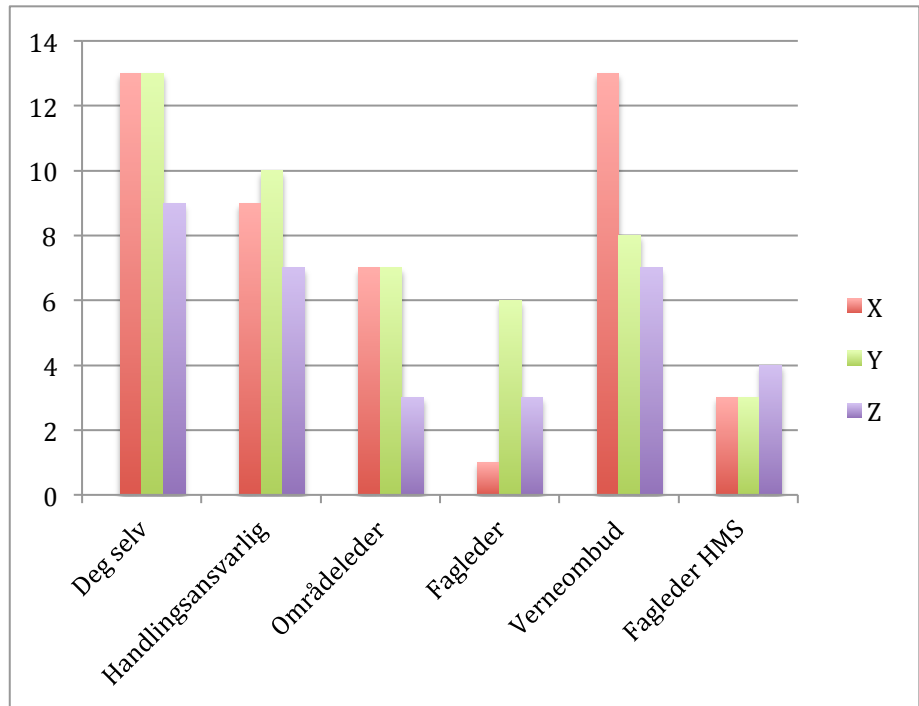
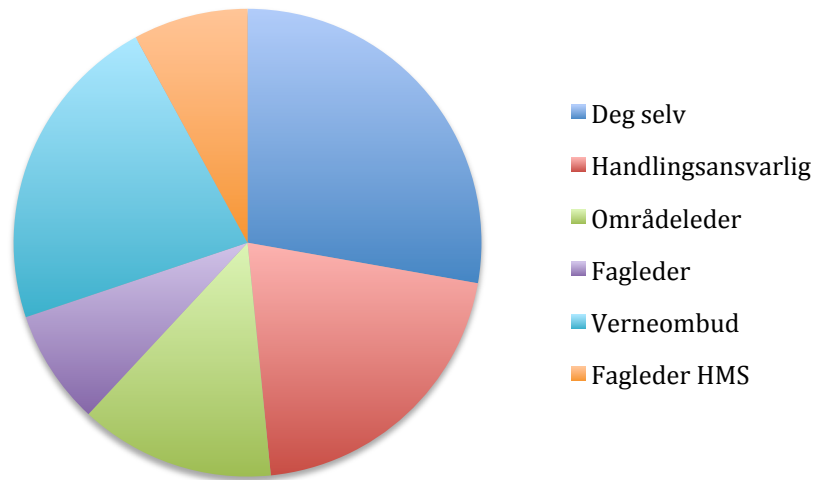
14. Kjenner du til AMBS?



15. Er det lettere å motivere seg til å følge alle SOP/EPL når ledelsen er tilstede på skiftene?

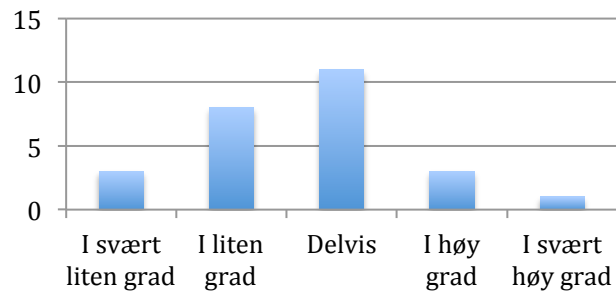


16. Hvor opplever du å få HMS-faglig støtte fra? (velg de tre du mener passer best)

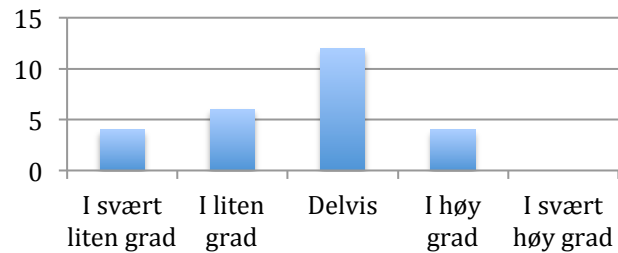


ANODEMONTASJEN

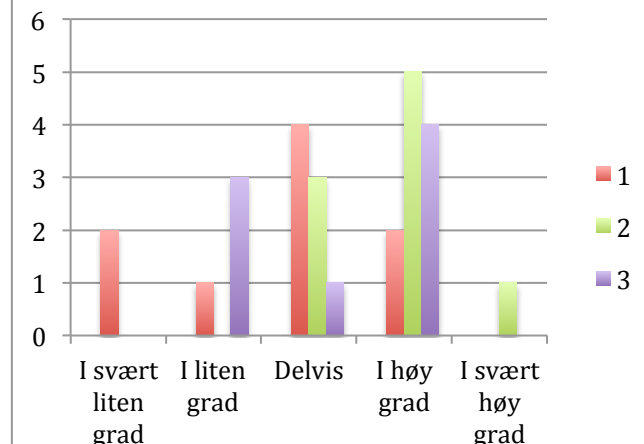
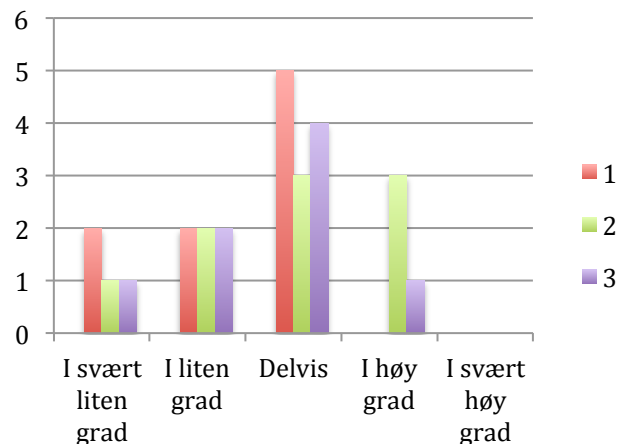
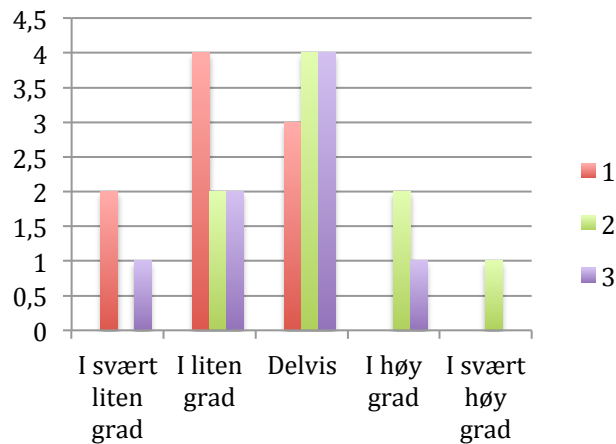
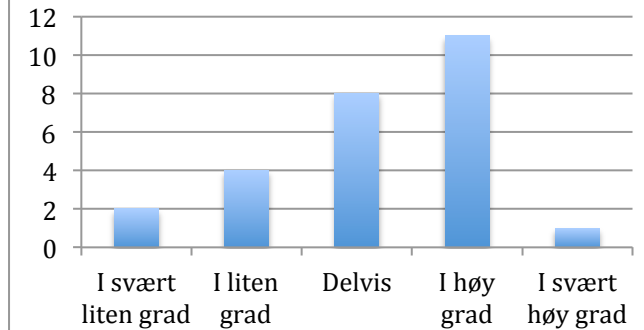
1. I hvilken grad føler du at om ledelsen er på jobb vil ha noen betydning for dine egne valg med tanke på HMS?



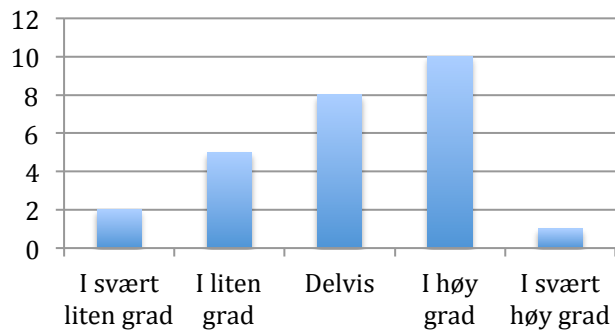
2. I Hvilken grad føler du at om ledelsen er på jobb vil ha noen betydning for teamets/andre arbeideres valg med tanke på HMS?



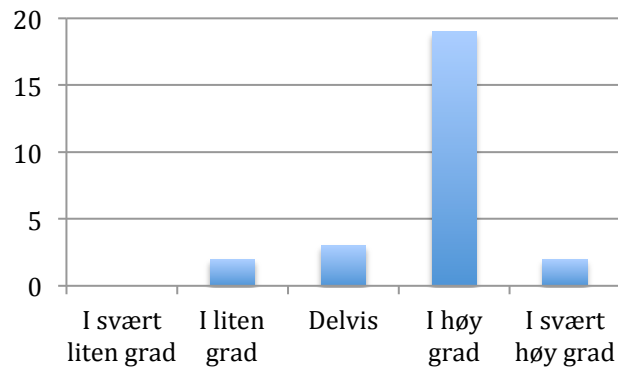
3. I hvilken grad føler du at HMS-arbeidet fungerer når ledelsen er tilstede?



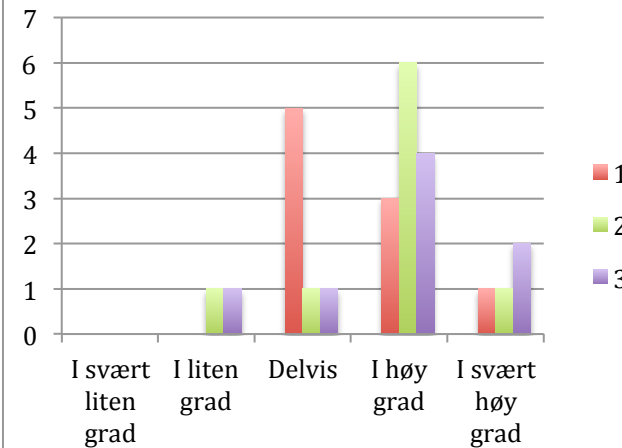
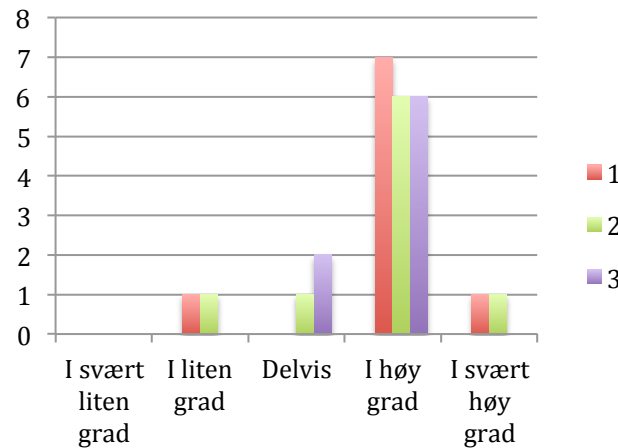
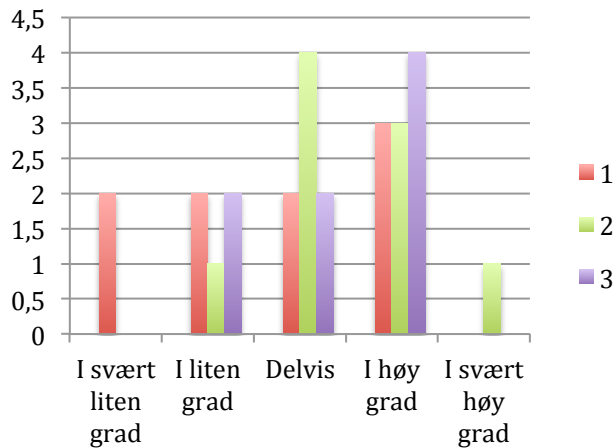
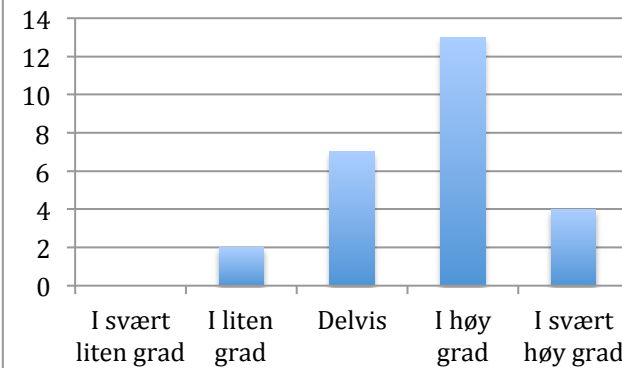
4. I hvilken grad føler du at HMS-arbeidet fungerer når ledelsen ikke er tilstede (kveld/natt/helg)?



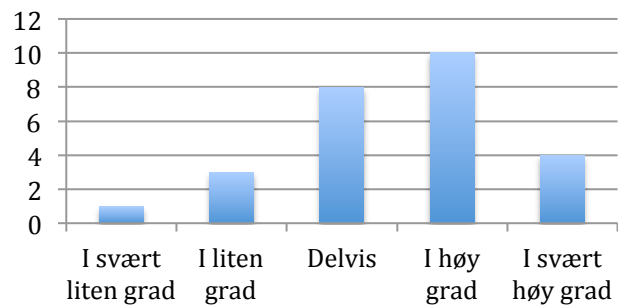
5. I hvilken grad føler du at du selv bidrar til en god sikkerhetskultur?



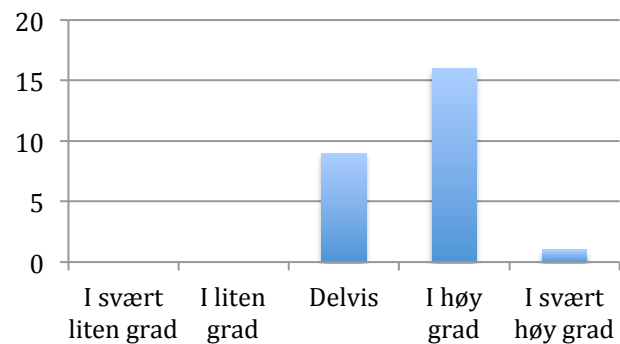
6. I hvilken grad føler du at teamet ditt har en god sikkerhetskultur?



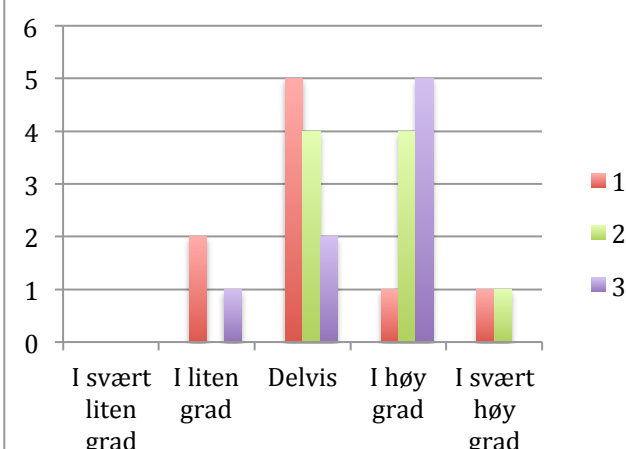
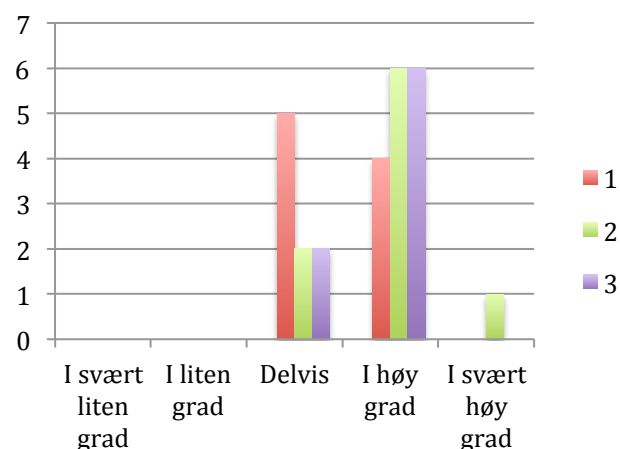
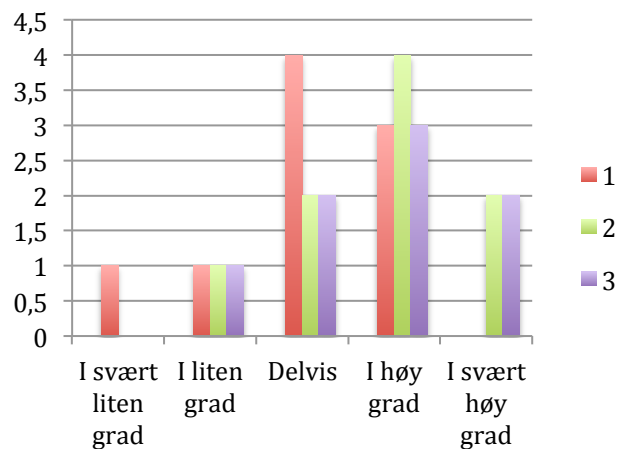
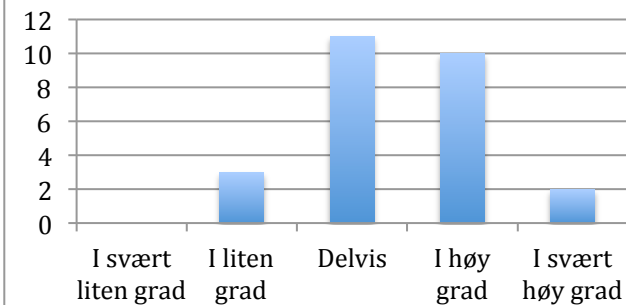
7. I hvilken grad føler du at god opplæring blir gitt med tanke på HMS?



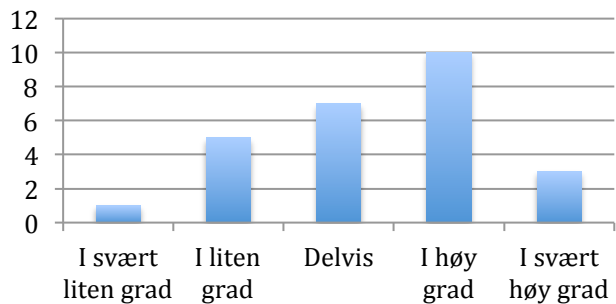
8. I hvilken grad oppmuntrer du dine kollegaer til å ha god HMS?



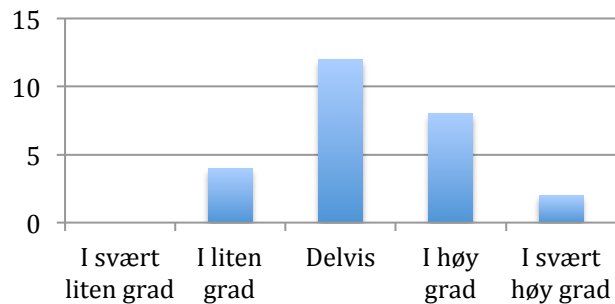
9. I hvilken grad blir du oppmuntret til god HMS av dine kollegaer i temaet?



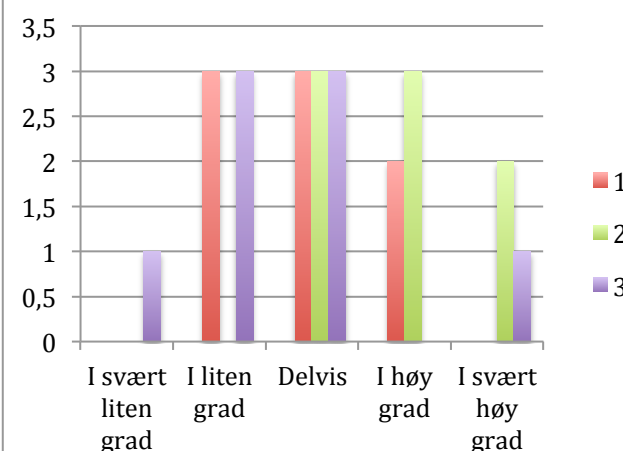
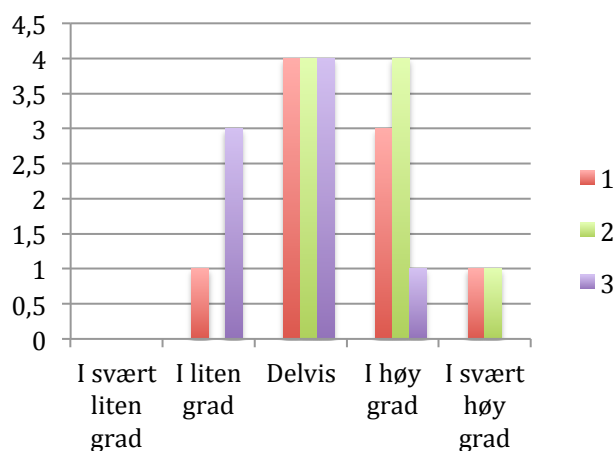
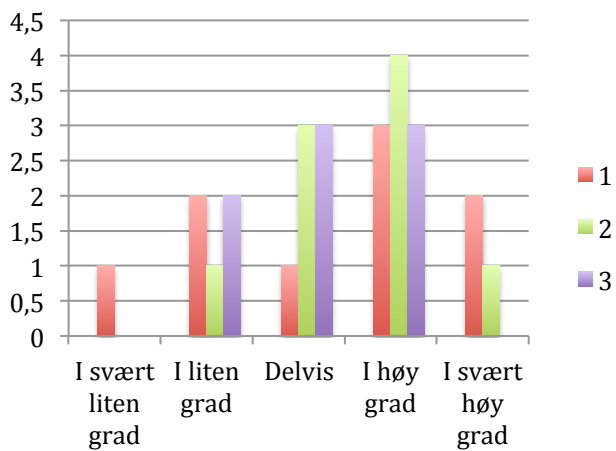
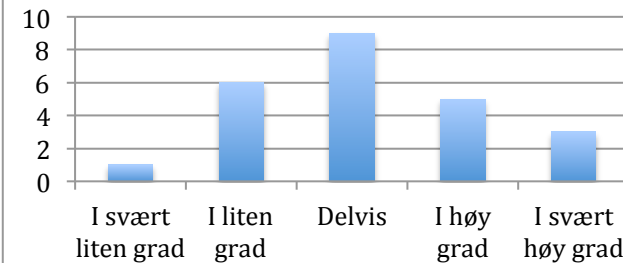
10. I hvilken grad føler du at arbeidsplassen legger til rette for at du skal ha god HMS?



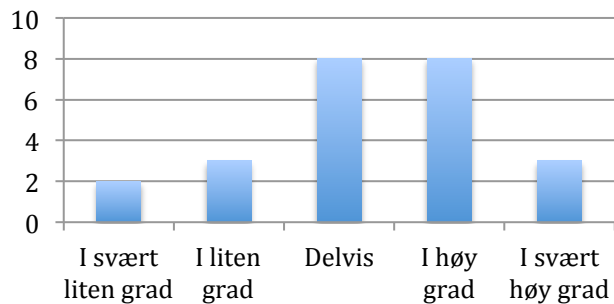
11. I hvilken grad føler du at enheten legger til rette for at du skal ha god HMS?



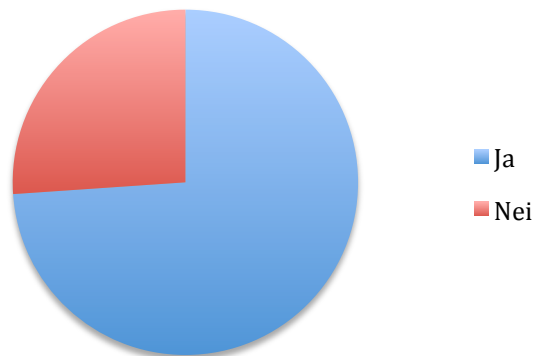
12. I hvilken grad føler du at roller og ansvar er fordelt? (Tenker da på klare roller og ansvarsforhold mellom A, B og C-operatører)



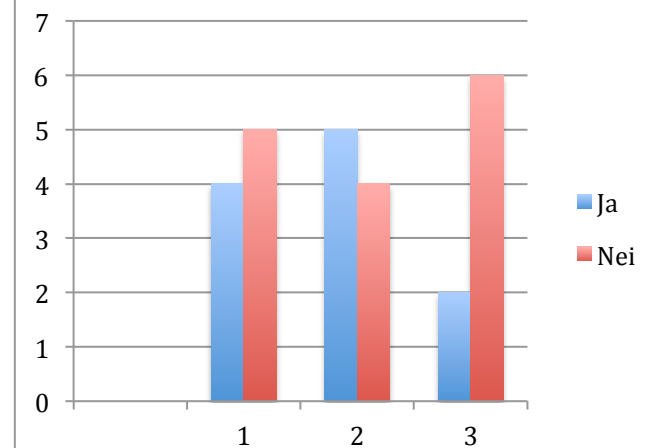
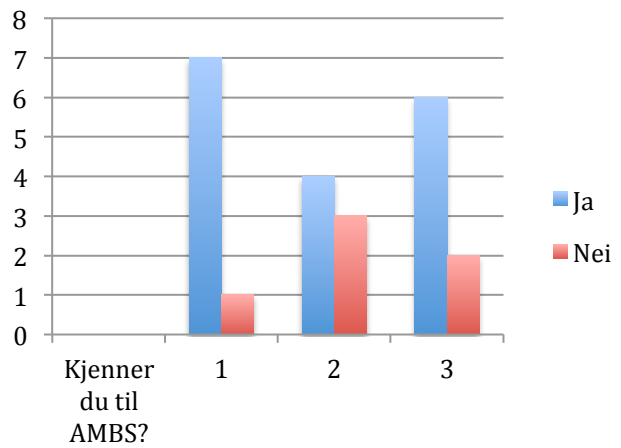
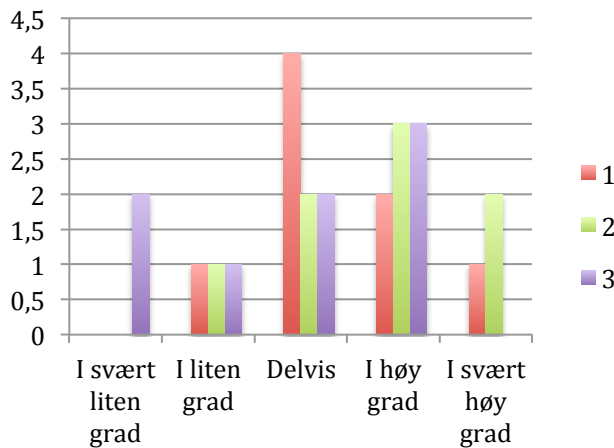
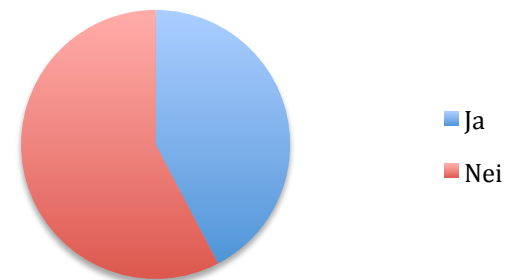
13. I hvilken grad er du tilfreds med dagens organisering på skiftene?



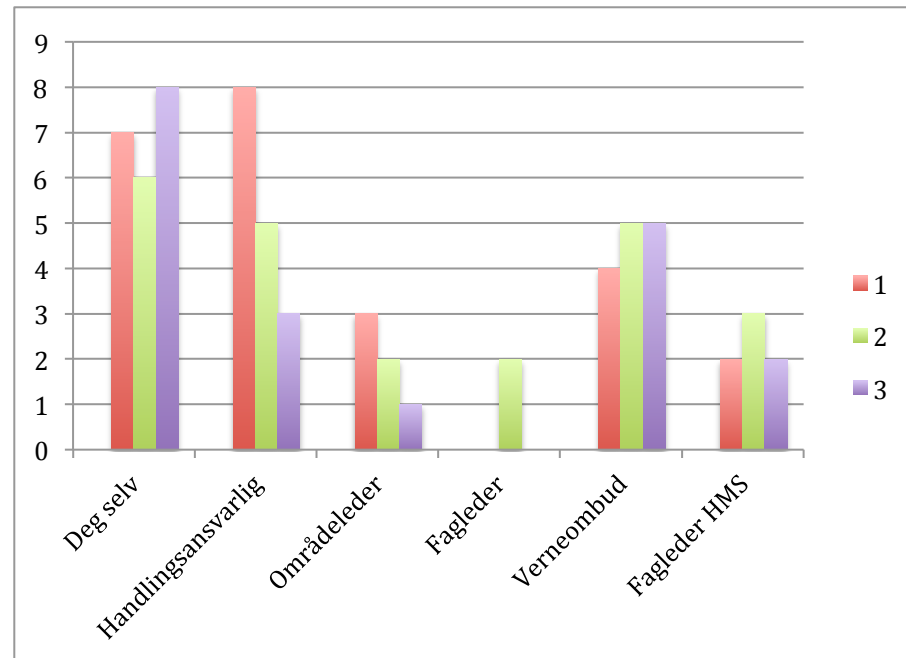
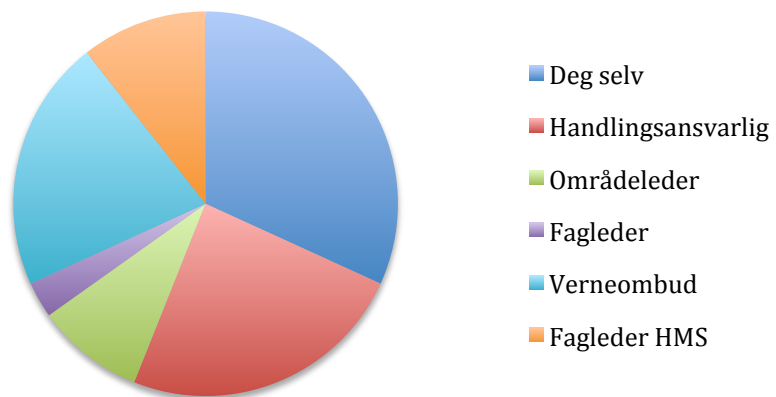
14. Kjenner du til AMBS?



15. Er det lettere å motivere seg til å følge alle SOP/EPL når ledelsen er tilstede på skiftene?

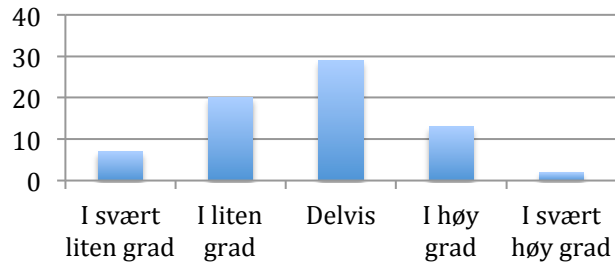


Hvor opplever du å få HMS-faglig støtte fra? (velg de tre du mener passer best)

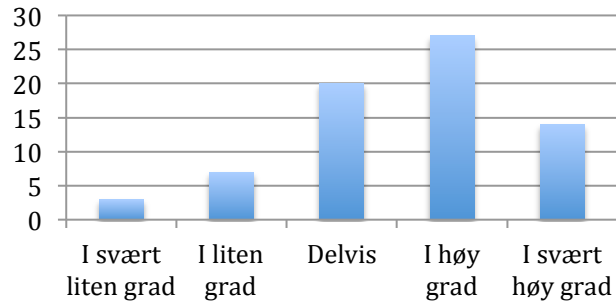


BEGGE ENHETENE

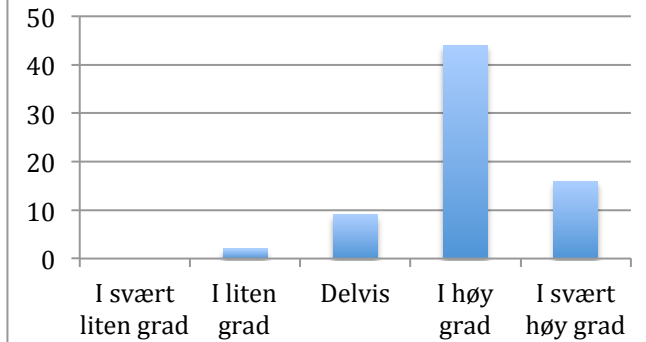
1. I hvilken grad føler du at om ledelsen er på jobb vil ha noen betydning for dine egne valg med tanke på HMS?



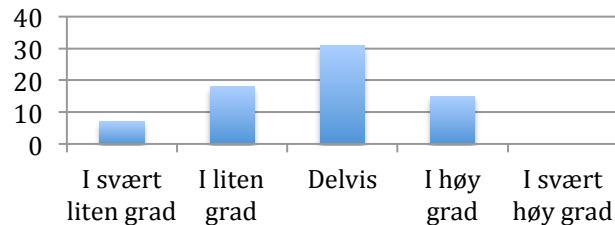
3. I hvilken grad føler du at HMS-arbeidet fungerer når ledelsen er tilstede?



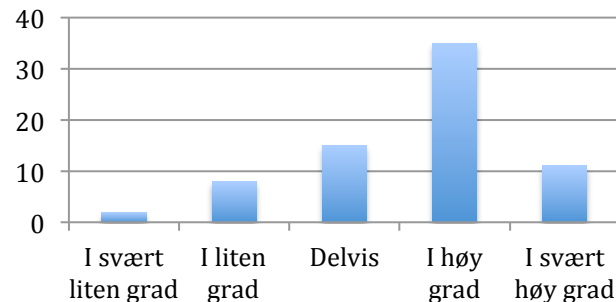
5. I hvilken grad føler du at du selv bidrar til en god sikkerhetskultur?



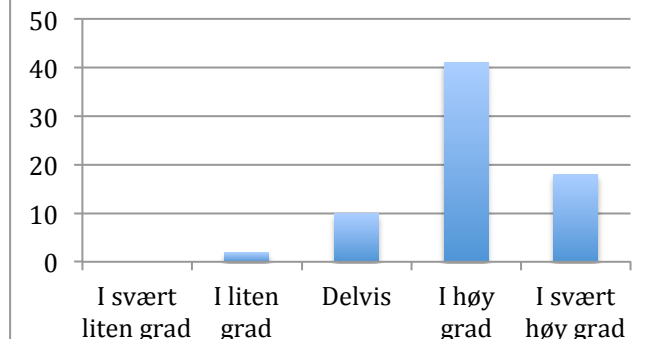
2. I Hvilken grad føler du at om ledelsen er på jobb vil ha noen betydning for teamets/andre arbeideres valg med tanke på HMS?



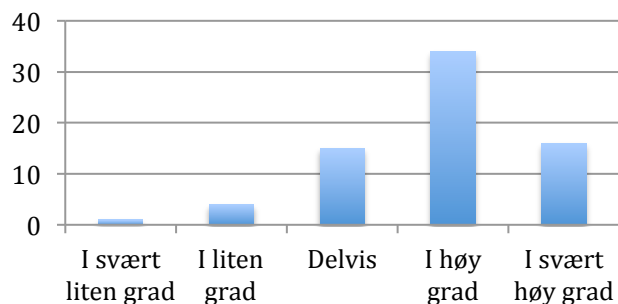
4. I hvilken grad føler du at HMS-arbeidet fungerer når ledelsen ikke er tilstede (kveld/natt/helg)?



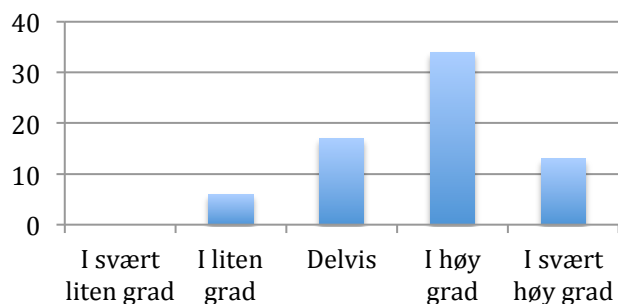
6. I hvilken grad føler du at teamet ditt har en god sikkerhetskultur?



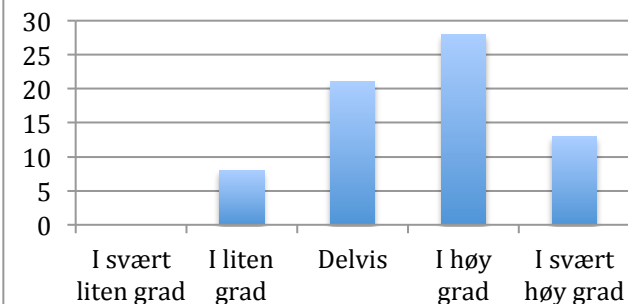
7. I hvilken grad føler du at god opplæring blir gitt med tanke på HMS?



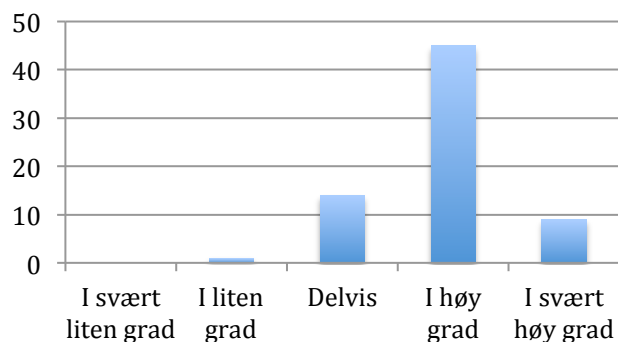
9. I hvilken grad blir du oppmuntret til god HMS av dine kollegaer i temaet?



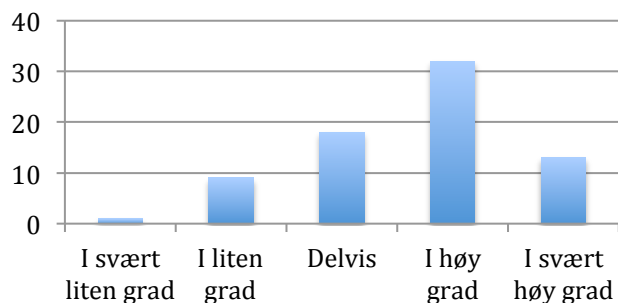
11. I hvilken grad føler du at enheten legger til rette for at du skal ha god HMS?



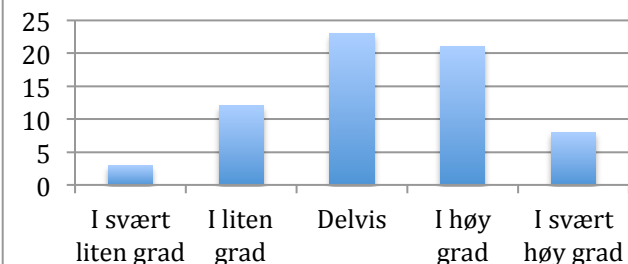
8. I hvilken grad oppmuntrer du dine kollegaer til å ha god HMS?



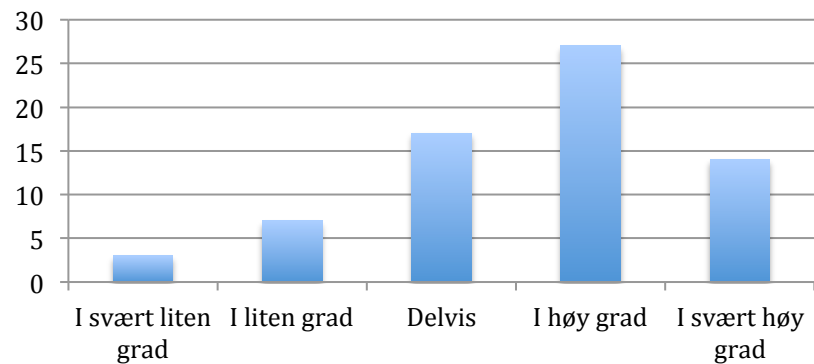
10. I hvilken grad føler du at arbeidsplassen legger til rette for at du skal ha god HMS?



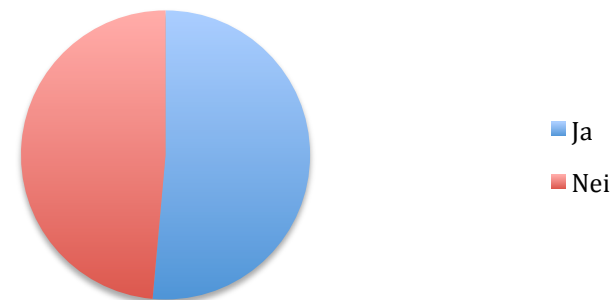
12. I hvilken grad føler du at roller og ansvar er fordelt? (Tenker da på klare roller og ansvarsforhold mellom A, B og C-operatører)



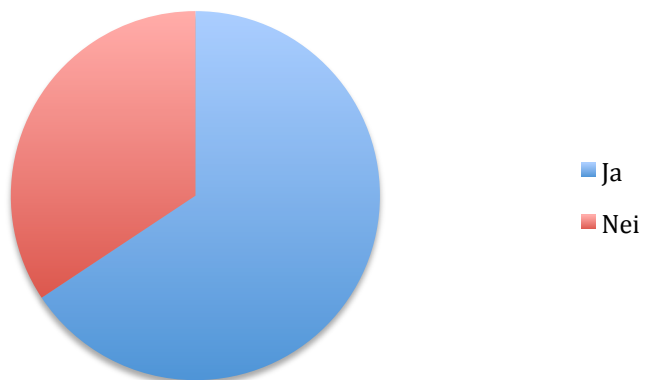
13. I hvilken grad er du tilfreds med dagens organisering på skiftene?



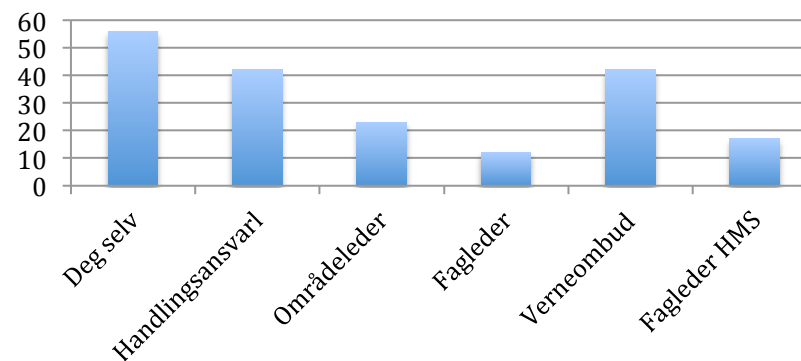
15. Er det lettere å motivere seg til å følge alle SOP/EPL når ledelsen er tilstede på skiftene?



14. Kjenner du til AMBS?



16. Hvor opplever du å få HMS-faglig støtte fra? (velg de tre du mener passer best)



Vedlegg 4 – Spørsmål intervju i enhetene

AMBS

- Kjenner du til AMBS?
 - Har du aldri hørt om det?
 - Hvis vi sier at det er et styringssystem, kjenner du da til det?
 - Har du hørt om AMPS? Altså med P istedenfor B?
 - Visste du at AMBS er en "ny" versjon av AMPS?

- Hvor har du fått din kjennskap fra?
- Føler du at dette blir fulgt opp i bedriften?
- Får du mye informasjon om dette fra ledelsen/ HMS-og HR-avdeling?
- Får du jevnlig påminnelse om AMBS?
- Er det selvlært? (Informasjon fra intranett?)

- ❖ Føler du at bedriften bør gjøre endringer for å få frem budskapet om AMBS på en bedre måte?

SOP/EPL

- Er det lettere å motivere seg til å følge alle SOP/EPL når ledelsen er tilstede?
 - Vil det si at du ville fulgt SOP/EPL uansett?
 - Vil det da si at du ikke følger disse når ledelsen ikke er tilstede?
 - Føler du at resten av skiftet gjør det samme?

- Hvorfor vil det være lettere?
- Vil det da si at hvis ledelsen hadde vært tilstede på natt/kveld/helg, ville du da fulgt SOP/EPL?
- Du sier at det er lettere å motivere seg når ledelsen er tilstede, vil det da si at du i enkelte tilfeller velger å ikke følge disse?

Hvorfor fungerer noen team bedre enn andre?

Sikkerhetskultur/HMS-kultur (holdninger etc.)

- Oppmuntrer du dine kollegaer (i team) til god HMS?
 - Hvorfor gjør du ikke dette?
 - Tror du det ville hatt noen betydning om du gjorde det?

- Hvorfor velger du å oppmuntrer dine kollegaer til god HMS? Hva er hensikten?
- Føler du at dette vil ha noen betydning for deres etterlevelse av HMS?
- Vil personlige egenskaper ha noe å si for hvordan teamet fungerer sammen?
 - På hvilken måte da? (positivt/negativt?)
- Vil kompetanse/kunnskap ha noe å si for hvordan teamet fungerer sammen?
 - På hvilken måte da? (positivt/negativt?)

- Blir du oppmuntret til god HMS av dine kollegaer i teamet?
 - Har du noen mening om hvorfor dette ikke skjer?
 - Hadde du ønsket at det ble gjort?
- Føler du at det har betydning for dine valg med tanke på HMS?
- Synes du det er positivt å få tilbakemelding/oppmuntring?
- Har teamet ditt en god sikkerhetskultur?
 - Hvorfor har dere ikke det?
 - Hva mener du burde bli gjort for at dere skal få en god sikkerhetskultur?
- Hvis du mener at teamet ditt har en god sikkerhetskultur, hva mener du med det?
- Hva er det som preger sikkerhetskulturen hos dere? (for eksempel klare ansvarsforhold, god på oppmuntring)
- Har dere god tilbakemeldingskultur? Gir dere tilbakemeldinger til hverandre eller til ledelse?
- Etterlevelsekultur?

Ledelse til stede/ikke til stede

- Vil det ha noen betydning for dine egne valg med tanke på HMS om ledelsen er tilstede?
 - Vil det da si at du har lik HMS på kveld/natt/helg som på dagtid?
- Hvorfor vil det ha noen betydning?
- Vil det da si at du har dårligere HMS på kveld/natt/helg enn på dagtid?
- Føler du at teamet ditt har bedre HMS når ledelsen er tilstede?
 - Vil det da si at teamet ditt har lik HMS på kveld/natt/helg som på dagtid?
- Vil det da si at teamet ditt har dårligere HMS på kveld/natt/helg enn på dagtid?
- Så du mener da at ledelsen vil ha en betydning for dine egne og teamet valg med tanke på HMS?

Vedlegg 5 – Referat intervju Elektrolysen

På grunn av anonymitet står det kun sammendrag av alle svarene fra hvert spørsmål.

Elektrolysen, skift Y (intervjuet 4 stk)

AMBS:

- $\frac{3}{4}$ kjenner ikke til AMBS. Dette er noe som er verdt å markere seg da dette er styringssystemet som blir brukt på Hydro. Det hjalp ikke å forklare at det har blitt gjort en endring fra AMPS til AMBS. Det ble foreslått under et av intervjuene at AMBS bør tas opp i hvert enkelt team.

SOP/EPL

- På spørsmål om det er lettere å motivere seg til å følge alle SOP/EPL når ledelsen er tilstede svarte alle nei. Alle SOP/EPL blir fulgt uansett om ledelsen er tilstede eller ikke, men det kom også fram i enkelte tilfeller kan være litt mer "press" når ledelsen er tilstede.

SIKKERHETSKULTUR/HMS-KULTUR (holdninger etc.)

- Det kommer tydelig fram at alle er flinke med å oppmuntre sine kollegaer til å ha god HMS i teamet. I tillegg blir oppmuntringen tatt godt imot av kollegaene, og det har da stor betydning.
- Forskjellige personlige egenskaper vil alltid ha betydning i et team. Både positivt og negativt. For det aller meste bare positivt.
- Kunnskap/kompetanse har stor betydning for hvordan teamet fungerer sammen. Men det kommer fram at "ansvarsfordeling" ikke blir særlig lagt merke til uansett. Allikevel vil kompetanse ha stor betydning, da enkelte tar mer ansvar innen for det området de kan mer om. De "utfyller hverandre".
- Alle mener de blir oppmuntret av hverandre til å ha god HMS. De er flinke på å gi beskjed til hverandre med oppmuntrende beskjeder osv.
- Alle mener at teamet har en god sikkerhetskultur. Teamets definisjon av sikkerhetskultur er viktigheten av å jobbe sikkert. Definisjonen er kanskje litt diffus.
- Alle mener at de har god HMS uansett om ledelsen er tilstede eller ikke. Det vil altså ikke ha noen betydning, da de mener at de til enhver tid følger HMS. Det kom også fram at ledelsen tilstede kan ha betydning i noen tilfeller, da det er lettere å ta en "snarvei" ved utførelse av enkelte oppgaver.

Elektrolysen, skift X (intervjuet 4 stk)

AMBS:

- Alle kjenner til AMBS og føler dette blir fulgt opp greit i bedriften, men budskapet kan allikevel alltid komme tydeligere fram. 2/4 kjenner til det fra opplæringsperioden.

SOP/EPL

- På spørsmål om det er lettere å motivere seg til å følge alle SOP/EPL når ledelsen er tilstede svarte 2/4 nei. Ledelsen har allikevel liten betydning for om SOP/EPL blir fulgt, mer på nøyaktighet i forhold til arbeidet som skal utføres.

SIKKERHETSKULTUR/HMS-KULTUR (holdninger etc.)

- De fleste er veldig flinke til å oppmuntre sine kollegaer til god HMS, og det blir også godt mottatt. ¼ motiverer ikke noe særlig, men gir beskjed ved regelbrudd.
- Flertallet svarte at personlige egenskaper ikke virket negativt, bortsett fra en person som sa at det kunne virke både positivt og negativt i enkelte tilfeller. Teamet er godt innarbeidet, og fungerer godt sammen.
- Kunnskap/kompetanse har stor betydning for hvordan teamet fungerer sammen. Kunnskap og kompetanse vil ha stor betydning, da enkelte, som handlingsansvarlig, tar mer ansvar innen for det området de kan mer om. De "utfyller hverandre".
- Alle mener de blir oppmuntret av hverandre til å ha god HMS. De er flinke på å gi beskjed til hverandre med oppmuntrende beskjeder osv.
- Alle mener at teamet har en god sikkerhetskultur. Flertallet definerte god sikkerhetskultur som om viktigheten av å jobbe sikkert, samt LOTO nedstengning blir nevnt. Én person som heller fokuserer på andres HMS framfor sin egen.
- Alle mener at de har god HMS uansett om ledelsen er tilstede eller ikke. Det vil altså ikke ha noen betydning, da de mener at de til enhver tid følger HMS. Det kom også fram at ledelsen tilstede kan ha betydning i noen tilfeller, da det er lettere å ta en "snarvei" ved utførelse av enkelte oppgaver.

Vedlegg 6 – Referat intervju Anodemontasjen

Anodemontasjen, skift 1 (intervjuet 4 stk)

AMBS:

- Alle personene som ble intervjuet hadde kjennskap til AMBS. Fikk inntrykk av at 2 av personene kun hadde hørt om det men egentlig ikke viste helt hva det handlet om. Én av personene mente at det helt klart burde gjøres endringer for å få frem budskapet bedre mens én annen mente at budskapet kom klart frem.

SOP/EPL

- $\frac{3}{4}$ av personene som ble intervjuet var enige om at det ville være enklere å følge SOP/EPL når ledelsen var tilstede. Fikk inntrykk av at personene også (som regel) fulgte SOP/EPLene når ledelsen ikke var tilstede men at det var lettere å motivere seg på dagtid.

SIKKERHETSKULTUR/HMS-KULTUR (holdninger etc.)

- $\frac{3}{4}$ sier at de selv er flinke til å motivere andre arbeidere til å ha god HMS. Resterende $\frac{1}{4}$ mener han/hun selv ikke er så god på området.
- Alle som ble intervjuet var enige om at personlige egenskaper var viktig for at et team skal fungere bra i lag. Det virket som at alle var enige om at et positivt team vil prestere bedre sammen.
- Alle som ble intervjuet var enige om at kunnskap/kompetanse og erfaringer hadde stor betydning for hvordan teamet fungerer sammen. De var enige om at et team presterte best dersom de både hadde personer som var nye og personer som var mer "drevne".
- Alle som ble intervjuet var enige om de oppmuntret hverandre til å ha god HMS.
- Alle som ble intervjuet mente at de hadde en god sikkerhetskultur i teamet. Flertallet definerte sikkerhetskultur som at det var viktigheten av å jobbe sikkert, passe på seg selv og hverandre samt å låse av maskiner ved entring.
- Halvparten av de som ble intervjuet mente at HMSen ville være lik uansett. Det ville med andre ord ikke ha noen betydning om ledelsen var tilstede eller ikke. Resterende halvpart mener at det ville være "lettere" å følge HMS regler når ledelsen er tilstede.

Anodemontasjen, skift 2 (intervjuet 4 stk)

AMBS:

- 2/4 kjenner til AMBS og er fornøyd med informasjonen som de får fra ledelsen. Disse personene mener kunnskapen kommer fra ledelsen, møter, kursing og intranett. Resterende 2/4 kjenner delvis til produksjonssystemet men ønsker bedre informasjon for eksempel via kursing og møter.

SOP/EPL

- På spørsmål om det er lettere å motivere seg til å følge alle SOP/EPL når ledelsen er tilstede svarte alle Ja. I hvilken grad disse også ble fulgt på kvelder og i helger var de litt uenige. 2/4 mente at de ville bli fulgt uansett mens resterende 2/4 mente at det var enklere å ta snarveier på kveldene og i helgene.

SIKKERHETSKULTUR/HMS-KULTUR (holdninger etc.)

- Alle er enige i at de oppmuntrer sine kollegaer til å ha god HMS. De er også enige i at dette blir godt mottatt blant andre kollegaer.
- Flertallet var enige i at personlige egenskaper var viktig for at et team skulle fungere. ¾ var også enige i at teamet som de jobbet med i dag fungerte bra. Den siste personen svarte at det ikke hadde så mye å si men følte han/hun misforstod spørsmålet litt.
- Kunnskap/kompetanse har stor betydning for hvordan teamet fungerer sammen. Kunnskap og kompetanse vil ha stor betydning. De "utfyller hverandre".
- Alle mener de blir oppmuntret av hverandre til å ha god HMS. De er flinke på å gi beskjed til hverandre med oppmuntrende beskjeder osv.
- Alle mener at teamet har en god sikkerhetskultur. Flertallet definerte god sikkerhetskultur som om å følge regler når det gjelder SOP'er osv, og ikke ta snarveier. I tillegg gode holdninger til både egen og andres HMS, bortsett fra en person som heller fokuserer på andres HMS framfor sin egen.
- Alle mener at de har god HMS uansett om ledelsen er tilstede eller ikke. Det vil altså ikke ha noen betydning, da de mener at de til enhver tid følger HMS. Det kom også fram at ledelsen tilstede kan ha betydning i noen tilfeller, da det er lettere å ta en "snarvei" ved utførelse av enkelte oppgaver.

Vedlegg 7 - Stillingsinstrukser områdeleder og handlingsansvarlig

Stillingsbeskrivelse: Elektrolysen - Områdeleder C-hall/D-hall/K5

Stillingen er ikke begrenset til kun oppgavene beskrevet nedenfor, det vil si at disse kan endres ved behov.

 Måleparametre: Grad av måloppnåelse i forhold til gjeldende PI-er	 Rapporteringsslinjer: Enhetsleder Elektrolyse	
---	---	--

1 Ansvarsområde

- 1.1 Områdeleder har overordnet ansvar for sitt område innen Enheten innenfor produksjon, kostnader, kvalitet og HMS, i tillegg til personalansvar i området.
Som medlem av Enhetens ledergruppe har Områdeleder også medansvar for Enhetens totale resultat.
- 1.2 Leder er forpliktet til kontinuerlig forbedring av arbeidsmiljø.

2 Kompetanse, ferdigheter og profil

- 2.1 Ingeniør, teknisk fagskole eller tilsvarende realkompetanse
- 2.2 Erfaring fra drift innenfor elektrolyse eller annen relevant arbeidserfaring
- 2.3 Evne til å utføre jobben i henhold til AMBS-prinsippene
- 2.4 Vist evne, lojalitet og holdninger til å utføre jobben iht gjeldende standarder og Hydros verdier
- 2.5 Vist evne og vilje til å gjennomføre endringer og forbedringer
- 2.6 Selvstendig, kreativ, evne til å ta initiativ og evne til å samarbeide i grupper

3 Oppgave/rolle

- 3.1 Utarbeide KPIer i sitt område som sikrer Enhetens overordnede KPI-sett
- 3.2 Motivere og utvikle Enheten sine ansatte gjennom å fremstå som synlig leder og rollemodell
- 3.3 Ansvar for orden og renhold i området
- 3.4 Ansvar for standardiserings og forbedringsarbeid i området
- 3.5 Oppfølging av kunde og leverandøravtaler
- 3.6 Etablere og kvalitets sikre optimale møtestrukturer internt og på tvers av området
- 3.7 Innen sitt område har Områdeleder et overordnet ansvar for bemanning, organisasjonsmessige disposisjoner, informasjon, samarbeidsforhold, drift, økonomioppfølging og budsjettering
- 3.8 Ansvarlig for utvikling av god team/presisjonskultur i og på tvers av området
- 3.9 Gjennomføre medarbeidersamtaler med de ansatte i området (My Way)
- 3.10 Utføre nødvendig rapportering i SAP og Zalaris
- 3.11 Utarbeide produksjonsplan i samarbeid med Enhetsleder og Fagleder
- 3.12 Følge opp sykefravær iht til I/A-avtalen
- 3.13 Ansvar for opplæring i området
- 3.14 Disiplinære forføyninger i området
- 3.15 Inngår i Enhetens vaktordning
- 3.16 Sikre registrering og oppfølging av Synergimeldinger
- 3.17 Iverksette nødvendige brannsikringstiltak og gjennomføre beredskapsøvelser

Stillingsbeskrivelse: Elektrolysen - Handlingsansvarlig C-hall/D-hall/K5

Stillingen er ikke begrenset til kun oppgavene beskrevet nedenfor, det vil si at disse kan endres ved behov.

 Målepårametre: Grad av måloppnåelse i forhold til gjeldende PI-er	 Rapporteringsslinjer: Områdeleder C-Hall/D-hall/K5	
---	--	--

1 Ansvarsområde

- 1.1 Handlingsansvarlig skal utføre operative oppgaver på lik linje med de andre teammedlemene, og har ansvar for å tre frem og ta ledelse i situasjoner hvor dette er nødvendig. I tillegg til et utvidet ansvar for utvikling og oppfølging av standarder innenfor den kritiske prosessen Varmebalanse.



2 Kompetanse, ferdigheter og profil

- 2.1 Fagbrev innen metallurgi/kjemi og prosess
- 2.2 Kompetansetrinn 2 for alle driftsroller innen kompetansefeltet, kompetansetrinn 3 for det aktuelle drift- og forbedringsområdet varmebalanse
- 2.3 Vist evne, lojalitet og holdninger til å utføre jobben iht gjeldende standarder og Hydros verdier
- 2.4 Vist evne og vilje til å gjennomføre endringer og forbedringer
- 2.5 Selvstendig, kreativ, evne til å ta initiativ, men samtidig evne til å samarbeide i grupper
- 2.6 Sertifikater: Bilsertifikat Klasse B
- 2.7 Kurs/Opplæring: Grunnkurs Ledelse, Sikringskurs, AVE-kurs, SAP, 40t HMS-kurs, Synergi, APICS, AMPS, Truck, Kran

3 Oppgave/rolle

- 3.1 Arbeide i områdebasert team organisert iht. AMPS-prinsipper
- 3.2 Tre frem og ta ledelsen i situasjoner der standard handlingsmønster ikke er etablert, for eksempel i forbindelse med HMS, bemanning, kvalitet, arbeidsutførelse og produksjon
- 3.3 Ansvar for å skrive AVE
- 3.4 Følge opp kunder og leverandører iht. teamets definerte avtaler
- 3.5 Lede skiftmøter i tilknytning til daglig oppfølging av drifts- og forbedringsarbeid
- 3.6 Bidra til avløsning før oppstart og/eller etter endt skift (inntil 5 minutter overlapp per skift)
- 3.7 Forholde seg til resultatoppfølging av egne og enhetens prestasjoner iht. standard praksis (My Way, KPI-er og Hydro Monitor)
- 3.8 Tre inn i alle funksjoner iht. standardiserte jobbrotasjonsrutiner
- 3.9 Følge etablerte standarder m.h.t. HMS, arbeidsutførelse og 1. linjes vedlikehold
- 3.10 Erverve seg nødvendig kompetanse i tråd med områdets utvikling, og utveksle kunnskap og erfaring innad i teamet
- 3.11 Påpeke og håndtere alle typer avvik i henhold til etablerte standarder
- 3.12 Sikre at rapportering av HMS-forhold skjer i henhold til etablerte prosedyrer
- 3.13 Overordnet ansvar for gjeldende 5S og operatørvedlikehold i området
- 3.14 Ansvar for å skrive Synergimeldinger

Stillingsbeskrivelse: Anodemontasjen - Områdeleder Støp/Rens

 Måleparametre: Grad av måloppnåelse i forhold til fastsatte PI-er Antall klager/avvik fra K/L avtalen	 Rapporteringsslinjer: Enhetsleder Anodemontasjen	
--	--	--

1 Ansvarsområde

- 1.1 Områdeleder har overordnet resultat- og personalansvar i området Støp/Rens.
- 1.2 Leder er forpliktet til kontinuerlig forbedring av arbeidsmiljø.

2 Kompetanse, ferdigheter og profil

- 2.1 Ingeniør, teknisk fagskole eller tilsvarende realkompetanse
- 2.2 Erfaring fra drift innenfor anodemontasjen eller annen relevant arbeidserfaring
- 2.3 Evne til å utføre jobben i henhold til AMBS-prinsippene
- 2.4 Vist evne, lojalitet og holdninger til å utføre jobben iht gjeldende standarder og Hydros verdier
- 2.5 Vist evne og vilje til å gjennomføre endringer og forbedringer
- 2.6 Selvstendig, kreativ, evne til å ta initiativ, men samtidig evne til å samarbeide i grupper

3 Oppgave/rolle

- 3.1 Etablere KPI-er og måleparametre
- 3.2 Leverer resultater iht. målsætninger: HMS, kvalitet, produksjon og kostnader
- 3.3 Styre økonomi, prioritere ressurser og ivareta langsiktig perspektiv
- 3.4 Legge til rette for standardiserings- og forbedringsarbeid
- 3.5 Etablere og følge opp kunde- og leverandøravtaler
- 3.6 Opprettholde effektive møtestrukturer
- 3.6 Utvikle områdeteamets medarbeidere
- 3.7 Bygge og opprettholde en god teamkultur, samt inkludere dedikert støttepersonell
- 3.8 Bidra til helhetstenkning og skape synergier på tvers av områder
- 3.9 Om disponere personell ved fravær
- 3.10 Sørg for at HMS er i fokus i alle arbeidssituasjoner og sikre at hendelser blir ført i Synergi
- 3.11 Gjennomføre medarbeidersamtaler med de ansatte i området
- 3.12 Tjenesterapportering i SAP
- 3.13 Ansvar for å se til at alle rutiner følges i henhold til etablerte SOP-er (SOPWOC)
- 3.14 Utarbeide produksjonsplan

Stillingsbeskrivelse: Anodemontasjen - Handlingsansvarlig Støp/Rens

Stillingen er ikke begrenset til kun oppgavene beskrevet nedenfor, det vil si at disse kan endres ved behov.

 Måleparametre: Grad av måloppnåelse i forhold til fastsatte PI-er Antall klager/avvik fra K/L avtalen	 Rapporteringslinjer: Områdeleder Støp/Rens	
--	--	--

1 Ansvarsområde

- 1.1 Handlingsansvarlig skal utføre operative oppgaver på lik linje med de andre teammedlemmene, og skal tre frem og ta ledelsen i situasjoner der standard handlingsmønstre ikke er etablert (ikke-forhåndsdefinerte avvik), for eksempel i forbindelse med HMS, bemanning, kvalitet og produksjon.

2 Kompetanse, ferdigheter og profil

- 2.1 Relevant fagbrev eller tilsvarende realkompetanse
- 2.2 Kompetanstrinn 3 for alle driftsroller innen kompetansefeltet, og kompetanstrinn 2 innenfor hele enheten
- 2.3 Vist evne, lojalitet og holdninger til å utføre jobben iht gjeldende standarder og Hydros verdier
- 2.4 Vist evne og vilje til å gjennomføre endringer og forbedringer
- 2.5 Selvstendig, kreativ, evne til å ta initiativ, men samtidig evne til å samarbeide i grupper
- 2.6 Sertifikater: Bilsertifikat klasse B
- 2.7 Kurs/Opplæring: Synergi, Registreringssystem AM, Inosa, Grunnkurs ledelse, AMPS, A/E-tillatelskurs, 40 t HMS-kurs, truck, kran, lift, masseforflytningskjøretøy (i Rens)

3 Oppgave/rolle

- 3.1 Arbeide i en områdebasert teamenhet organisert iht. AMPS-prinsipper
- 3.2 Arbeide selvstendig
- 3.3 Ta et eget ansvar for en del av teamets område samt bidra til å sette og forbedre standarden innenfor dette området
- 3.4 Delta på K/L-møter
- 3.5 Tilkalle nødvendige støtteressurser etter behov, for eksempel vedlikehold
- 3.6 Bidra til avsløring før oppstart og/eller etter endt skift (inntil 5 minutter overlapp per skift)
- 3.7 Forholde seg til resultatoppfølging som følge av medarbeidersamtale (My Way)
- 3.8 Tre inn i forskjellige roller i og på tvers av ulike skift og områder iht. standardiserte jobbrotningsrutiner samt i avvikssituasjoner
- 3.9 Følge etablerte standarder mht. HMS, produksjonsplan, arbeidsutførelse og 1. linjes vedlikehold
- 3.10 Delta i forbedringsarbeid og komme med forslag til forbedringer og gjennomføre avtalte forbedringer
- 3.11 Erverve seg nødvendig kompetanse i tråd med områdets utvikling, og utveksle kunnskap og erfaring innad i teamet
- 3.12 Sikre at rapportering av disiplinære forhold og HMS skjer i henhold til etablerte prosedyrer
- 3.13 Ledet skiftmøter i tilknytning til daglig oppfølging av drifts- og forbedringsarbeid
- 3.14 Bidra til opplæring av nyansatte spesielt innenfor HMS

Vedlegg 8 – Intervju områdeleder og handlingsansvarlig

Områdeleder

1. I stillingsbeskrivelsen til deg som OL står det skrevet at du skal bygge og opprettholde en god teamkultur. I hvilken grad føler du dette blir gjort?
2. I hvilken grad føler du at HA respekterer deg som OL?
3. Hvor viktig er det for deg som OL å ha HA til stede ute på skiftene?
4. Føler du at du er en viktig støttespiller for HA?
5. På hvilken måte føler du at du er en viktig støttespiller? Hvilke områder må du gi mest støtte?
6. I hvilken grad blir det lagt til rette for at du og HA skal ha god kommunikasjon? Hvilke arena blir brukt?
7. I hvilken grad får du tilbakemelding fra HA?
8. Hvilke forbedringer kan gjøres for at kommunikasjonen mellom deg og HA skal bli bedre?
9. Hvilke konsekvenser kan oppstå med manglende kommunikasjon?
10. Hvis vi ser på enhetens rolle, i hvilken grad føler du at det blir lagt til rette for at du og HA skal ha et godt forhold?
11. Hva kan gjøres for at forholdet mellom deg og enhetens HA skal bli bedre?

Handlingsansvarlig

1. På hvilken måte føler du at OL er en viktig støttespiller for deg som HA? Hvilke områder trenger du mest støtte?
2. I hvilken grad vil det være viktig for deg som HA å ha OL å forholde seg til?
3. I hvilken grad blir det lagt til rette for at du og enhetens OL skal ha god kommunikasjon?
4. I hvilken grad og på hvilken måte får du innspill og råd fra OL?
5. Hvilke forbedringer kan gjøres for at kommunikasjonen mellom deg og OL skal bli bedre?
6. Hvis vi ser på enhetens rolle, i hvilken grad føler du at det blir lagt til rette for at HA og OL skal ha et godt forhold?
7. Hva kan gjøres at forholdet mellom dere skal bli bedre?

Vedlegg 9 – Resultat intervju områdeleder og handlingsansvarlig

Spørsmål	Svar: Områdeledere
I stillingsbeskrivelsen til deg som OL står det skrevet at du skal bygge og opprettholde en god teamkultur. I hvilken grad føler du dette blir gjort?	Samtlige OL mener at de er flinke til å opprettholde en god teamkultur. Teamene fungerer generelt sett veldig godt sammen, men i tilfeller hvor det har oppstått konflikter mellom enkeltpersoner (kulturforskjell), blir tiltak iverksatt for å opprettholde en best mulig teamkultur.
I hvilken grad føler du at HA respekterer deg som OL?	Det kom tydelig frem at OL og HA har en gjensidig respekt for hverandre. Beskjeder gitt fra OL blir godt mottatt og iverksatt av HA.
Hvor viktig er det for deg som OL å ha HA til stede ute på skiftene?	HA vil være OL's "forlengede arm" ute på skiftene. Rollen som HA er i følge OL spesielt viktig på helg og natt når det ikke er ledelse til stede. Det kom også frem at det ville være ønskelig å ha en rolle som hadde mer myndighet til stede også på de tidspunktene når teamene er alene.
Føler du at du er en viktig støttespiller for HA? På hvilken måte føler du at du er en viktig støttespiller?	Samtlige OL mente at de var en viktig støttespiller for HA. Dette da han/hun alltid vil være tilgjengelig, både i arbeidstiden og på telefon utenom. Områdene som OL føler HA trenger mest støtte på er forskjellig fra skift til skift, men de områdene som gjentar seg mest er HR, HMS og drift.

Spørsmål	Svar: Områdeledere
<p>I hvilken grad blir det lagt til rette for at du og HA skal ha god kommunikasjon? Hvilke arena blir brukt?</p>	<p>Alle OL var enige om at kommunikasjonen mellom dem og HA var god. De mente derimot ikke at det ble lagt til rette, fra enhetens side, og at de derfor måtte sette av tid til dette selv. Arenaene som blir brukt er noe forskjellig fra OL til OL, men de som ble nevnt var: dialog, mail, telefon, infotavle, morgenmøte og ukemøte. Den arenaen som samtlige syntes fungerte best var dialog.</p>
<p>Hvilke forbedringer kan gjøres for at kommunikasjonen mellom deg og HA skal bli bedre?</p>	<p>Forbedringer som kan gjøres for at kommunikasjonen skal bli bedre er for eksempel flere jevnlig møter og en egen arena for å kommunisere. Samtlige ønsker også å få mer avsatt tid til å forbedre kommunikasjonen.</p>
<p>Hvilke konsekvenser kan oppstå med manglende kommunikasjon?</p>	<p>Manglende kommunikasjon kan føre til misforståelser, noe som igjen kan føre til ulykker. Det kan også få en innvirkning på kvaliteten dersom f.eks. viktig informasjon ikke blir videreformidlet.</p>
<p>I hvilken grad får du tilbakemelding fra HA?</p>	<p>HA gir tilbakemelding til OL både i form av skiftrapporter, mail og telefon. Ved større hendelser/ulykker når OL ikke er til stede kan han/hun kontaktes via telefon.</p>
<p>Hvis vi ser på enhetens rolle, i hvilken grad føler du at det blir lagt til rette for at du og HA skal ha et godt forhold?</p>	<p>OL mener de har et godt forhold til sine HA, men at dette ikke er enhetens fortjeneste. Det blir med andre ord ikke lagt til rette fra enhetens side, men OL tar seg likevel tid til å skape et forhold.</p>
<p>Hva kan gjøres for at forholdet mellom deg og enhetens HA skal bli bedre?</p>	<p>Endringer som kan gjøres for at forholdet skal bli bedre er f.eks. arrangementer hvor HA og OL møtes. Dette kan være arrangementer sko skiftetsdag.</p>

Spørsmål	Svar: Handlingsansvarlige
<p>På hvilken måte føler du at OL er en viktig støttespiller for deg som HA? Hvilke områder trenger du mest støtte?</p>	<p>HA opplever at OL vil være en viktig støttespiller. Støtten kommer både på datid, kveldstid og natt. Områdene som HA trenger mest støtte på er HR, HMS og drift.</p>
<p>I hvilken grad vil det være viktig for deg som HA å ha OL å forholde seg til?</p>	<p>HA mener det vil være viktig å ha OL å forholde seg til. Dette vil være en person som HA kan kontakte dersom det oppstår større problemer eller hendelser.</p>
<p>I hvilken grad blir det lagt til rette for at du og enhetens OL skal ha god kommunikasjon?</p>	<p>Det blir delvis lagt til rette for god kommunikasjon mellom HA og OL fra enhetens side. Dette blir blant annet gjort ved bruk av mail, telefon og dialog. HA mener det er dialog som er den mest effektivt.</p>
<p>I hvilken grad og på hvilken måte får du innspill og råd fra OL?</p>	<p>Flertallet mener de får gode innspill og råd fra OL i situasjoner hvor dette er nødvendig. Dette kan for eksempel være når større avgjørelser skal tas. Én HA svarte derimot i strid med resten og sa at han/hun ikke fikk noen råd eller innspill fra OL.</p>
<p>Hvilke forbedringer kan gjøres for at kommunikasjonen mellom deg og OL skal bli bedre?</p>	<p>Det ble foreslått flere endringer som kan være med på å bedre kommunikasjonen mellom HA og OL. Dette var forslag som flere møter og mer tid til dialog.</p>
<p>Hvis vi ser på enhetens rolle, i hvilken grad føler du at det blir lagt til rette for at HA og OL skal ha et godt forhold?</p>	<p>Det kom frem at enheten legger delvis til rette for at HA og OL skal ha et godt forhold, men at det helt klart kan forbedres.</p>
<p>Hva kan gjøres at forholdet mellom dere skal bli bedre?</p>	<p>Det ble foreslått endringer som kan være med på å bedre forholdet mellom HA og OL. Forslag som ble foreslått var fast møtstruktur, som HA-møter, samt at OL blir mer synlig.</p>

Vedlegg 10 – Møteobservasjon

Oppstartsmøte Anodemontasjen

Møtestrukturen ble fulgt. Møtet startet med status på kjøretøy, deretter status drift og HMS-hendelser.

Engasjement

- Møteleder var engasjerende, klar og tydelig. Tok møtet på alvor. Godt opplegg på møtet, hvor det ble brukt PowerPoint-presentasjon med bilder.

HMS

- Det som ble tatt opp angående HMS var mangel på synergimeldinger. Det hadde blitt lagt inn hendelser i rapporteringssystemet som blir brukt i enheten, men flere av disse kunne også kunne blitt rapportert inn i synergi.

Alle som skulle være på møtet var til stede.

Oppstartsmøte Elektrolysen

Møtet startet med å gå gjennom enkelte hendelser. Det ble diskutert om det skulle skrives synergi på enkelte, eller ikke. Det ble også stilt andre spørsmål i forhold til synerгимeldinger.

Engasjement

- Stort engasjement fra flertallet av deltakerne. Møteleder stilte gode spørsmål angående hendelser og HMS generelt, slik at skiftet ble mer engasjert.

HMS

- HMS ble tatt på alvor. Det ble gjennomgått uønskede hendelser oppstått i Elektrolysen de siste to månedene. Litt for mange personskader. Flest om øyne og hender (øye og slag, 5 stk.) Noen hendelser ble forårsaket grunnet bruk av feil type/ingen hansker.

Alle som skulle være på møtet var til stede.

Ukemøte Elektrolysen

Startet møtet med teamavtale, deretter aktuelle saker. God møtestruktur med viktige emner i fokus.

Engasjement

- Møteleder var engasjerende, klar og tydelig. Det ble brukt PowerPoint-presentasjon med flere bilder m/forklaringer, noe som gjorde alt tydeligere. Alle ble inkludert ved at det ble stilt spørsmål, slik at alle hadde mulighet til å kommentere/gripe inn.

HMS

- Det som ble tatt opp angående HMS var hendelser (med bilder) som hadde oppstått.

Synergi

- Synergimeldinger ble tatt opp.

Alle som skulle være på møtet var til stede.

Ukemøte Anodemontasjen

Møtet startet med HMS. Synergimeldinger ble gjennomgått kort. Deretter ble saker som er aktuelle for Anodemontasjen tatt opp. Opplæring og kurs var også emner som ble tatt opp, og til slutt annen generell informasjon.

Engasjement

- Møteleder inviterte til god dialog med møtedeltakere og var klar og tydelig. Det ble brukt PowerPoint-presentasjon. Møteleder var flink til å gi ros og oppmuntre til godt arbeid. Det var godt engasjement og god stemning på møtet. Gjerne litt for god stemning da det førte til usaklig snakk og at møtet ikke ble tatt helt på alvor.

HMS

- HMS ble prioritert. Verneprotokoll fra vernerunde ble grundig gjennomgått, i tillegg til tilbakemeldinger fra AMU tatt opp.

Synergi

- Møtet startet med gjennomgang av statistikker over synergimeldinger, som både gikk på HMS, energi og kvalitet.

Alle som skulle være på møtet var til stede.

Ledermøte Elektrolysen

Møtestrukturen ble fulgt veldig bra. Møtet startet med HMS (presentasjon av hendelser og beslutninger av tiltak). HMS ble prioritert godt, og avsatt tidsbruk for dette tema ble holdt.

Engasjement

- Det var et stort engasjement under møtet, noe som var veldig bra. Alle hadde sine meninger å komme med, og under HMS-delen var flertallet med og diskuterte enkelthendelsene som ble tatt opp, med foreslåtte tiltak osv.
- Alle kom med egne synspunkter under hele møtet.

HMS

- HMS ble tatt på alvor. Det ble sett på enkelthendelser og diskutert hva som må gjøres for å få ned antall gjentakende hendelser.

Synergi

- Møtet startet med gjennomgang av synergier. Det ble grundig diskutert for hver hendelse hva som skjedde, hvorfor det skjedde og hva som må endres for å unngå at samme hendelse skjer igjen. Gruppen fikk inntrykk av at ledelsen tar slike hendelser på alvor. Det ble sagt at en må starte med å gå i dybden av synergiene slik at alvoret av hendelsen blir forstått.

Alle som skulle være på møtet var til stede.

Ledermøte Anodemontasjen

Møtestrukturen ble fulgt veldig bra. Noen tema ble ikke tatt opp grunnet fravær.

Engasjement

- Det var et stort engasjement under møtet, noe som var veldig bra. Møteleder er klar og tydelig, og åpen for innspill fra resten av deltakerne tilstede. Fagleder HMS er veldig engasjert på HMS-delen.
- Alle på møtet kommer med gode innspill underveis.

HMS

- HMS ble tatt på alvor. Avsatt tidsbruk for dette tema ble brukt godt. Enkelthendelser ble tatt opp og diskutert.

Synergi

- Møtet startet med gjennomgang av synergier. Det ble brukt litt mindre tid enn avsatt. Men det ble tatt en gjennomgang av enkelthendelser og det ble vurdert grundigere gjennomgang av flere hendelser. I tillegg ble det sett på "lukkingsprosenten", noe som hadde forbedret seg veldig. Det ble også sett på saker som ikke har blitt lukket under 2 mnd.

Alle som skulle være på møtet ellers, var til stede.