

BACHELOROPPGÅVE

Arbeidsmiljø – Finst det skilnadar i arbeidsmiljøet i to like kjedebedrifter

av

kandidatnummer 503, Ole Kristian Hjellbakk
kandidatnummer 543, Øyvind Larsen Kalsvik
kandidatnummer 541, Isabell Veronica Fredly Frøystad

Work environment - Are there differences in the work environment in two equal chain businesses

**Økonomi og administrasjon
KA692**

**6.semester
MAI, 2013**

**Ansvarleg for rettleiing har vore:
Universitetslektor, Willy Myhre**

Abstract

This is a survey of the work environment in two –nille stores, in Sogn og Fjordane. One of them is located in Sandane, Nordfjord, while the other store wants to be anonymous. The two companies do not have any form of cooperation, but we have heard that there might be some differences between these two, how the working conditions are, and how the general managers control the establishments.

Our research question whether there are differences in the work environment of two similar chain businesses, we have also a couple of smaller issues that we want to find answers to: what it takes for the employees to enjoy their workday, the factors that motivate the employees and what can be done to develop a good work environment. To answer these questions, we used a quantitative survey method, by using a questionnaire. We also performed a small informal qualitative interview with the general managers of the companies. We have divided the theory into three parts, physical work environment, psychological work environment and organizational work environment. We have put most emphasis on the physical and psychological working environment, since we considered this as the most relevant factor.

Overall, 13 of 15 employees from the two companies responded to our survey. There are 10 employees in –nille Sandane, and 5 employees in –nille 2. We have brought these results into tables to analyze and discuss these in the best possible way. We have concluded that it is several differences between the two similar chain businesses, we believe this may be because –nille 2, has a worse business location and recently hired a new general manager, who still not are accustomed to what is demanded of such a position. We see that the conclusion can be seen again in less satisfied replies in, for example, air quality, climate, noise, communication between employee and general manager as well as information about the future plans and goals. In –nille Sandane there are few complaints on the physical work environment and it seems that there is a better work environment on –nille Sandane, although there are more employees in this department. We have also revealed poor work with the health-, environment- and safety work, and maybe a possible offence.

We see that the job satisfaction is good at both workplaces; they feel included and there is good cooperation.

Samandrag

Dette er ei undersøking av arbeidslivet til to –nille bedrifter, i Sogn og Fjordane. Den eine er lokalisert på Sandane i Nordfjord, medan den andre ynskjer å vere anonym. Dette er to bedrifter som ikkje har noko som helst form for samarbeid, men vi hadde høyrte at det kunne vere nokre skilnadar mellom desse to, både korleis arbeidstilhøva er, samt korleis dei daglege leiarane styrer bedrifta.

Problemstillinga vår er om det er skilnadar i arbeidsmiljøet til to like kjedebedrifter, vi har også sett på mindre spørsmål som kva som skal til for at dei tilsette skal trivast på jobb, kva faktorar som motiverar dei tilsette og kva som kan gjerast for å utvikle eit godt arbeidsmiljø. For å besvare desse problemstillingane har vi brukt kvantitativ undersøkingsmetode, med bruk av spørjeundersøking. Vi har også utført små uformelle kvalitative intervju med dei daglege leiarane. Vi har delt det teoretiske opp i tre delar, fysisk arbeidsmiljø, psykologisk arbeidsmiljø og organisatorisk arbeidsmiljø, der vi har lagt mest vekt på det fysiske og psykologiske arbeidsmiljøet, sidan vi såg på dette som mest relevant.

Totalt har 13 av 15 tilsette frå dei to bedriftene svart på vår undersøking. Det er 10 tilsette på –nille Sandane samt 5 på bedrift 2. Sidan den eine bedrifta ynskde å vere anonym, har vi teke omsyn til dette, og vi vil omtale denne bedrifta som bedrift 2. Vi har ført desse resultatane opp i oversiktlege tabellar for å kunne analysere desse og drøfte desse på best mogleg måte. Konklusjonen vi har kome fram til er at det ein del skilnadar mellom to like kjedebedrifter. Vi trur dette kan kome av at bedrift 2 sitt lokale har ei dårleg plassering samt ein nytilsett dagleg leiar som enda ikkje er vand med kva som krevjast for ei slik stilling. Vi ser at desse konklusjonane kan sjåast igjen i mindre nøgde svar i til dømes luftkvalitet, klima, støy, kommunikasjon mellom tilsett og dagleg leiar samt informasjon om bedriftas målsetnad og framtidige planar. På -nille Sandane er det få klagar på dei fysiske tilhøva, og det verkar jamt over som det er et betre arbeidsmiljø der, sjølv om det er fleire tilsette i denne avdelinga. Det har også blitt avdekka dårleg arbeid med arbeidet med helse-, miljø- og sikkerheits arbeidet, og alvorleg avvik.

Vi ser at trivselen er god på begge arbeidsplassar, dei fleste følar seg inkludert og det er eit godt samarbeid på begge arbeidsplassar.

1.0 BAKGRUNN FOR VAL AV OPPGÅVE.....	7
1.1 PROBLEMSTILLING.....	9
1.2 PRESISERING AV PROBLEMSTILLING.....	9
2.0 PRESENTASJON AV BEDRIFTENE	10
3.0 TEORI.....	12
3.1 FYSISK ARBEIDSMILJØ.....	13
3.2 HELSE-, MILJØ- OG SIKKERHEIT	13
3.3 ERGONOMI	14
3.4 LUFTKVALITET OG KLIMA.....	15
3.5 STØY	16
3.6 BELYSNING	16
4. 0 PSYKOSOSIALT ARBEIDSMILJØ.....	18
4.1 TIDSPRESS OG ARBEIDSBELASTNING.....	18
4.2 STRESS.....	19
4.2.1 Nødvendig stress.....	21
4.2.2 Unødvendig stress.....	21
4.3 ROLLEKONFLIKT OG ROLLEUKLARHEIT	21
4.4 MOBBING	22
4.5 MOTIVASJON OG TRIVSEL	22
5. 0 ORGANISATORISK ARBEIDSMILJØ	26
5.1 LEIINGSMETODAR	26
5.1.1 Ulike leiarnivå	27
5.1.2 Ulike tilnærmingar	27
5.2 SITUASJONSORIENTERT LEIING	28
5.3 MENNESKELEG KOMMUNIKASJON OG KOMMUNIKASJONSSVIKT	29
5.4 KOMPONENTAR I KOMMUNIKASJONEN	29
5.5 REKRUTTERING.....	31
5.5.1 Jobbanalyse.....	31
5.5.2 Kravanalyse.....	31
5.5.3 Stillingsutlysing	32
5.5.4 Intervju.....	32
5.6 OPPLÆRING	33
5.7 EVALUERING AV OPPLÆRING	35
6.0 METODE.....	36
6.1 VITSKAPSTEORI	36
6.2 FORSKNINGSETIKK.....	36
6.3 VAL AV FORSKNINGSDESIGN	37
6.3.1 Deskriptivt forskningsdesign	37
6.3.2 Eksplorativt forskningsdesign	38

6.4 VAL AV FORSKNINGSMETODE.....	38
6. 4. 1 Kvantitativ metode	38
6. 4. 2 Kvalitativ metode.....	39
6.5 INTERVJU	39
6.6 SPØRRESKJEMA.....	39
6.7 VALIDITET OG RELIABILITET.....	41
6. 7. 1 Triangulering.....	41
7.0 RESULTAT OG ANALYSE	43
7.1 FYSISK ARBEIDSMILJØ.....	43
7.2 PSYKOSOSIALT ARBEIDSMILJØ.....	46
7.3 ORGANISATORISK ARBEIDSMILJØ.....	50
8.0 DRØFTING	53
8.1 LEIAR SOM MOTIVERANDE FAKTOR, MOTIVASJON OG TRIVSEL (TABELL 1.1).....	53
8.2 KREVJANDE ARBEID, STRESSFAKTOR OG STRESS (TABELL 1.2).....	55
8.3 INKLUDERING, MOBBING PÅ ARBEIDSPLASSEN OG MOBBING (TABELL 1.3.)	57
8.4 SJØLVSTYRING OG TRIVSEL (TABELL 1.4)	59
8.5 HELSE,- MILJØ- OG SIKKERHEIT OG ERGONOMI (TABELL 1.5)	60
8.6 LUFTKVALITET, KLIMA OG TRIVSEL (TABELL 1.6).....	62
9 KONKLUSJONAR	64
9.1 ER DET SKILNADAR I ARBEIDSMILJØET I TO LIKE KJEDEBEDRIFTER?.....	64
9.2 KVA KAN DEI GJERE FOR Å UTVIKLE EIT GODT ARBEIDSMILJØ?	65
9.3 KVA SKAL TIL FOR AT DEI TILSETTE SKAL TRIVAST PÅ JOBB?	65
9.4 KVA FAKTORAR MOTIVERAR DEI TILSETTE?	65
10.0 LITTERATURLISTE	66

FIGURLISTE

Figur 1: -nille logo	10
Figur 2: Ein modell av arbeidsmiljø	12
Figur 3: Ein stressmodell.....	20
Figur 4: Ein modell over korleis motivasjon heng saman med innsats og prestasjon.....	24
Figur 5: Ein modell over alle stega i kommunikasjonsprosessen.	30

Forord

Dette er ei avsluttande bacheloroppgåve, skrive av 3 studentar frå økonomi og administrasjon ved Høgskulen i Sogn og Fjordane. Temaet for vår oppgåve er arbeidsmiljø, og om det finst skilnadar i to like kjedebedrifter. Grunnen til at vi valde dette temaet er at vi ynskjer å skrive ei oppgåve innanfor organisasjon og leiing, nærare bestemt innanfor fagfeltet personalleiing, sidan vi syns dette er eit spennande fagfelt. Vi har sidan starten av semesteret jobba jamleg med oppgåva og samarbeidd godt. Vi har møtt kvarandre fleire gongar kvar veke for å diskutere og fordele arbeid, der vi har prøvd å dele arbeidet rettferdig slik at alle tek like stor del i oppgåva. Vi ynskjer å takke vår rettleiar Willy Myhre for god hjelp gjennom semesteret og ikkje minst dei tilsette og dei daglege leiarane som har teke seg tid til å svare på undersøkinga vår.

1.0 Bakgrunn for val av oppgåve

Bakgrunnen for vår oppgåve er at vi hadde høyrte det var nokre skilnadar i arbeidsmiljøet i to –nille bedrifter i Sogn og Fjordane, den eine er lokalisert på Sandane, medan den andre ynskjer å vere anonym, så vi vil ta omsyn til dette i oppgåve vår. Då vi skulle velje tema for bacheloroppgåva vår, vart det då naturleg for oss å velje arbeidsmiljø.

Eit godt arbeidsmiljø er ein viktig faktor for at dei tilsette skal kunne trivast på jobb, samt at dei unngår helseplagar og andre unødige plagar. Når vi fekk moglegheita til å undersøke dette litt djupare, tok vi sjansen. Det er spennande å enten kunne avkrefte eller bekrefte avvika vi hadde vorte fortalde. Det ville også vere positivt dersom vi avdekka positive aspekt i arbeidsmiljøa på dei respektive arbeidsplassane.

Dei daglege leiarane er nøgde med at vi har vald å skrive oppgåve om dei, slik at dei kan få betre innsikt i kva dei tilsette syns om organisasjonen. Som ein leiar er det viktig å ha oversikt over korleis dei tilsette har det, og vite kva som kan motivere den tilsette til å gjere ein god jobb. Arbeidsinnsatsen til dei tilsette vert også betre om dei trivst. Dette er noko vi syns er interessant og vi valde å undersøke dette nærare.

Vi ynskjer å finne ut korleis arbeidsmiljøet er i –nille sine butikkar er på noverande dato, sidan arbeidsmiljø er ein stor variabel. Arbeidsmiljø varierar frå arbeidsplass til arbeidsplass, frå bransje til bransje og frå menneskje til menneskje. Det er naturleg å seie det er skilnadar i arbeidsmiljøet frå til dømes Sogndal Fotball til Lerum fabrikker. Vi syns arbeidsmiljø er eit spennande tema å arbeide med under vår bachelor oppgåve, sidan det er mogeleg å avdekke slike skilnadar. Det er også viktig å sjå på korleis ein kan skape trivsel på ein arbeidsplass, for at ein kan føle seg fornøgde med sin arbeidsinnsats. Menneskje treng å bli sett og høyrte for å få ein følelse av suksess.

Det vil alltid vere fordel for ei bedrift å kartleggje arbeidsmiljøet, for å avdekke positive og negative forhold i arbeidsmiljøet. Slik at ein kan tilretteleggje eventuelle avvik, som kan kome av det fysiske, psykologiske eller organisatoriske arbeidsmiljøet. Det kan vere avvik i form av dårleg belysning, støyproblem, temperaturskilnadar, mobbing eller problem med motivasjon.

Det er viktig å kartlegge, for å kunne gje dei tilsette best mogleg oppfølging for å få mest mogleg ut av bedrifta.

1.1 Problemstilling

Grunnen til at vi har vald denne problemstillinga kjem av at vi interesserar oss for personalleing og ynskjer å undersøke dette temaet nærare. For oss er det også interessant å jobbe innanfor dette fagfeltet i framtida. Vi vil undersøkje kva ulikskapar som kan oppstå i dei like kjedebedriftene, kvifor det oppstår ulikskapar og kva førebyggjande tiltak ein kan gjere.

Problemstillinga vår er

Arbeidsmiljø – Finst det skilnadar i arbeidsmiljøet i to like kjedebedrifter..

1.2 Presisering av problemstilling

Vi ynskjer å belyse temaer som fysisk arbeidsmiljø, psykososialt arbeidsmiljø og det organisatoriske arbeidsmiljøet, for å sjå om det er skilnadar mellom selskapa. Til dømes om det er skilnadar i luftkvalitet, klima, støy, belysning, tidspress, kultur, motivasjon og trivsel.

Vi tenkjer å nytte oss i hovudsak av kvantitativ undersøkingsmetodar, der vi brukar spørjeskjema for å belyse vår problemstilling, men i tillegg utføre nokre små uformelle kvalitative undersøkingar med personlege intervju med dei daglege leiarane i selskapa for å utdjupe informasjonen meir.

Vi vil også sjå nærare på underspørsmål som

Kva skal til for at dei tilsette skal trivast på jobb?

Kva faktorar motiverar dei tilsette?

Kva kan dei gjere for å utvikle eit godt arbeidsmiljø?

2.0 Presentasjon av bedriftene

-nille er ein av dei leiande norske lågpriskjedane, som går under slagordet «*gode kjøp til hyggelige anledningar*». Hovudfokuset til -nille er kampanjar og sesongvarer, som til dømes julevarer, påskevarer, halloweenvarer også vidare. Høgsesongane som -nille satsar ekstra stort på er jul, advent og påske.

-nille har ambisiøse vekstplanar og vil utvide både i Noreg og Sverige. I 2011 etablerte -nille 5 butikkar i Sverige, medan dei i Noreg har 320 butikkar. Iløpet av 2012 var målet til -nille å opne fleire butikkar i både Noreg og Sverige. -nille omset for 1,4 milliardar kroner og har ca 1800 tilsette.



Figur 1: -nille logo

Kjeda er i dag eigd av BC Partners. I leiinga sit Pål Wibe som administrerande direktør. Kjetil Hesmyr er driftsdirektør, Bjørn Vidar Tessem som kategoridirektør, Ole Morten Lunde er eigeoms- og etableringsdirektør, Petter Bjørnstad er finansdirektør og Geir Mosether sit som lager- og logistikkdirektør.

I 2009 vart -nille kåra til årets retailer av reklame- og designbransjen. Kreativt Forum arrangerar kvart år «Retail Forum dagen» som er ein stormønstring der formålet er å auke både fokus og kvalitet på retail kommunikasjon i Noreg.

Den 27. oktober 2011 var ein historisk dag for -nille. Ikkje berre opna -nille sine første butikkar i Sverige, men vart også kåra til årets butikkjede. Årets butikkjede er bransjens mest prestisjefylde pris. Det var i sterk konkurranse med Dressmann og Mester Grønn, -nille stakk av med sigeren. Prisen vert delt ut av Nordic Council Shopping Center avd. Norge, til den

butikkjeda som bransjen anser som den beste samarbeidspartnaren og som har utmerka seg dei siste 12 månadane.

Juryen hadde blant anna latt seg imponere av den totale snuoperasjonen som kjeda har gjennomgått dei siste åra, og at kjeda oppfattast som ein profesjonell og god samarbeidspartnar.

Vi har utført undersøkinga vår i to -nille bedrifter. Sidan den eine –nille avdelinga ynskte å vere anonyme, vil vi ta omsyn til dette og vil dermed omtale denne –nille avdelinga som bedrift 2.

-nille Sandane

Er ei avdeling i –nille kjeda. Den vart etablert den 10.04.2000 og i dag er det 10 tilsette. Butikksjefen er Sølvi Utheim.

-nille 2 /bedrift 2

Er ei avdeling i -nille kjeda. Den vart etablert i 1997 og har i dag 5 tilsette.

3.0 Teori

Her tek vi for oss teorien som ligg til grunn for drøftinga av vårt spørjeskjema. Vi har valt å dele teorien inn i tre separate delar, fysisk-, psykososialt- og organisatorisk arbeidsmiljø.

I delen om fysisk arbeidsmiljø tek vi opp tema som ergonomi, luftkvalitet, klima, støy og belysning. Vi har også teke med arbeidsmiljølova, og plassert denne i teoridelen om fysisk arbeidsmiljø, sjølv om lova dekkar heile temaet arbeidsmiljø. Det same har vi gjort med helse-, miljø- og sikkerheit, denne passar i dei fleste delane, men vi plasserte denne i fysisk arbeidsmiljø, på grunn av samanhengen med ergonomi. I delen om det psykososiale tek vi opp tema som tidspress og arbeidsbelastning, stress (unødvendig og nødvendig), rollekonfliktar, mobbing, motivasjon og trivsel. Under delen om det organisatoriske arbeidsmiljøet tek vi opp tema som leiingsmetodar, situasjonsorientert leiing, menneskeleg kommunikasjon og kommunikasjonssvikt, komponentar i kommunikasjonen, rekruttering, opplæring og evaluering av opplæring.

Problemstillingane vi har møtt på undervegs er til dømes det å skulle velje ut og tilpasse teorien til vår eiga problemstilling. Dei vala vi har teke under teoridelen, meiner vi er dei rette vala for vår oppgåve.



Figur 2: Ein modell av arbeidsmiljø, som vi føler passar til vår teori. Den viser samanhengen frå det grunnleggande arbeidsmiljø, til betra forhold mellom dei tilsette, til auka kvalitet i arbeidsdagen, til betra resultat i organisasjonen.

3. 1 Fysisk arbeidsmiljø

Det fysiske arbeidsmiljøet er regulert etter Arbeidsmiljølova (AML) Kapittel 4. Den set krav til arbeidsmiljøet, og legg ned ei rekke føringar og plikter ein har som arbeidstakar og arbeidsgjevar. (*Arbeidsmiljølova, henta 10.30, 06.02.13*)

Støy, dårleg inneklimate, vibrasjonar, ugunstige temperaturar, dårlege lysforhold og stråling er døme på fysiske arbeidsmiljøfaktorar som har innverknad på trivsel, helse og sikkerheit for arbeidstakarane. Fysisk arbeidsmiljø omfattar også mekaniske eksponeringar som ergonomi som vil seie tunge løft, arbeidsoperasjonar som krev manuell kraftbruk, repeterte bevegelser eller ubehagelege arbeidsstillingar. (*Regjeringa, henta 23.00, 12.02.13*)

3.2 Helse-, miljø- og sikkerheit

Internkontrollforskrifta er ei forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerheitsarbeid i verksemder. Den har som formål å fremje forbetningsarbeid i verksemder sitt arbeid innan

- Arbeidsmiljø og sikkerheit
- Førebygging av helseskade eller miljøforstyrrelser frå produkt eller forbrukartjenester
- Vern av det ytre miljø mot forurensing og ei betre behandling av avfall

Slik at måla i helse-, miljø- og sikkerheitslovgjevinga vert oppnådd. (*Internkontrollforskrifta, henta 18.20, 24.04.13*)

Helse-, miljø- og sikkerheit (HMS) er ei samlebetegnelse på arbeid med helsevern, miljøvern og arbeidsmiljø. Alle bedrifter skal føre eit internkontrollsystem og jobbe systematisk med HMS-arbeid, og det er arbeidsgjevars ansvar å utføre dette. Den som leiar bedrifta pliktar å sørge for systematisk oppfølging av krav regelverket stillar til HMS. (*Arbeidstilsynet, henta 18.10, 24.04.13*)

Internkontrollforskrifta legg ned krav over kva som skal gjerast, korleis det skal utførast og av kven. Dette er dei same krava som vert stilt til ei mål- og resultatretta leiing, ei leiingsform som skapar engasjement, auka trivsel og dermed betra produktivitet. I verksemder som har fått til denne prosessen har sjukefråveret gått betrakteleg ned. (*Andersen I.R 1999*)

Medverknad frå dei tilsette er eit sentralt tema i helse-, miljø- og sikkerheits arbeid. Dette er også slått fast som eit viktig prinsipp i arbeidsmiljølova. Reell medverknad krev samarbeid og innflytelse i det daglege arbeidet, men vil til gjengjeld gje auka forståing og motivasjon. (*Andersen I.R 1999*)

3. 3 Ergonomi

Ein kan beskrive ergonomi som eit tverrfagleg kunnskapsfelt som omhandlar tilpassing mellom arbeidsmiljø/teknikk og mennesket. For å unngå sjukdom og belastningsskadar, må både arbeidsgjevar og arbeidstakar ta omsyn til kva som er god ergonomi. (*Arbeidstilsynet, henta 10.45, 06.02.13*)

I arbeidsmiljølova (AML) §4-4 (2) står det at ”Arbeidsplassen skal innredes og utformes slik at arbeidstaker unngår uheldige fysiske belastninger. Nødvendige hjelpemidler skal stilles til arbeidstakers disposisjon. Det skal legges til rette for variasjon i arbeidet og for å unngå tunge løft og ensformig gjentakelsesarbeid. Ved oppstilling og bruk av maskiner og annet arbeidsutstyr skal det sørges for at arbeidstaker ikke vert utsatt for uheldige belastninger ved vibrasjon, ubekvem arbeidsstilling o.l.” (*Arbeidsmiljølova, henta 10.30, 06.02.13*)

Det er lettare å førebyggje enn å reparere allereie oppståtte skader. Belastningsskadar fører ofte til fråver, og også til gjentekne fråver. Arbeidsgjevar har ei plikt til å tilretteleggje arbeidsplassen slik at arbeidstakar ikkje vert påført skader eller plagar. Arbeidstakar har også ei rolle her, ved å peike ut nødvendige endringar for å betre forholda, og må også gje beskjed når ein når sine personlege grenser.

Variert arbeid, handlingsfridom og samarbeid er ein god måte å unngå belastningsslidningar på. Ved rotasjon av arbeidsoppgåvene eller ved utviding til nye arbeidsoppgåver, får arbeidstakar større utfordringar og variert bruk av musklar og ledd.

Muskel- og skjelettplagar er i dag den største årsaka til sjukefråveret i arbeidslivet. Ein veit at ein stor del av desse plagene skuldast yrkesarbeid, men ikkje kor stor del. Det er ein normal reaksjon på høg belastning. Årsaka kan vere tunge einsformige løft, uheldige arbeidsstillingar eller varigheit. Enkeloperasjonar kan kvar for seg fort ikkje verte betrakta som tunge, men kan over tid forårsake høg totalbelastning. Riktig belastning er sunt og bevegelse er nødvendig. Målet er å redusere feilbelastning og overbelastning. (*Arbeidstilsynet, henta 10.45, 06.02.13*)

Det er viktig at det vert gjeve opplæring i hensiktsmessige arbeidsteknikkar, bruk av hjelpemiddel og informasjon kring risikofaktorane som er forbunde med arbeidet. For å kunne ha god ergonomi på ein arbeidsplass, er det viktig at arbeidsplassane er riktig utforma, og ein må kjenne til kunnskapen og menneskje sine fysiologiske føresetnadar og

avgrensingar. Ein finn dette i arbeidsfysiologien, som undersøker korleis kroppen fungerer ved varierende kroppsarbeid. Arbeid kan definerast som samspelet mellom menneskje, maskiner, verktøy, materiale og miljø. Ergonomi er kunnskapen om menneskje i forhold til dei krav som arbeid og arbeidsmiljø stiller, både fysisk og psykisk. (Andersen I.R 1999)

3. 4 Luftkvalitet og klima

Ifølgje arbeidsmiljølova § 3-1 skal arbeidsgjevar planleggje, kartleggje og iverksetje tiltak for å sikre at lovas krav vert haldne. Ved opplæring av vedlikehalds og driftspersonell og ved drifts- og vedlikehaldsrutinar skal arbeidsgjevar sørgje for at inneklimate alltid er fullt forsvarleg. Prosedyrar for å oppretthalde inneklimate bør inngå i verksemda sitt internkontrollsystem. (Arbeidsmiljølova, henta 10.30, 06.02.13)

Den vanlegaste årsaka til sjukefråver er belastningssjukdommar, sidan det tar tid å bli frisk, men luftvegslidingar er den største årsaka til kortidsfråver. For mange bedrifter er kortidsfråver eit større problem enn langtidsfråver, sidan det vert vanskelegare å planleggje og organisere arbeidet. Langtidsfråver er lettare å kontrollere, sidan vi kan planleggje og kompensere for forstyrringa som har oppstått. Auka luftvegssjukdommar kan ha større effekt på produktivitet og trivsel enn på sjukefråveret. (Andersen I.R 1999)

Det same gjeld auka *førekomstar* av uspesifikke symptom som trøytteleik, hovudpine og ubehag. Sjølv om feltstudiar visar sterk samanheng mellom bygningsrelaterte faktorar og produktivitet, er det ønskeleg med betre dokumentasjon. Det er dokumentert at termiske klimafaktorar har betydning for produktiviteten. Enkelte data seier at overtempererte kontorlokale, kan redusere mental prestasjonsevne med 20-30 %. (Andersen I. R 1999)

Akseptabelt inneklimate er forskjellig frå arbeidsplass til arbeidsplass, sidan noko arbeid krev fysisk aktivitet og noko arbeid er meir stillesittande. Ved å variere frå lette sommarklede til vanleg innandørs vinterklede kan vi tilpasse oss 4-5 grader temperaturvariasjon. Den varmen kroppen produserar, må vi gje slepp på slik at vi kan oppretthalde ein konstant kroppstemperatur. Dette varmetapet skal ikkje vere større enn varmen vi produserar. Den temperaturen som er vanleg og behagelig er på ca 33,5 grader. Ved både for høg og for låg temperatur aukar risikoen for feilhandlingar og ulykker. Høg temperatur gjer dei tilsette mindre opplagt og reduserar arbeidsevna. For høg temperatur i arbeidslokalet kan føre til

auka sjukefråver og fleire arbeidsulukker, som førar til auka utgifter for verksemda i form av auka sjukefråver og fleire arbeidsulukker. (*Arbeidstilsynet, henta 22.00, 12.02.13*)

3. 5 Støy

Støy kan førekome overalt, det kan vere alt frå bygningsarbeid i området rundt arbeidslokala, radio med høg musikk, rulletrapp, bråk/alarmer frå andre butikkar, trafikkstøy, snakk i folkemengder. Støy vert ofte forbunde med industribedrifter, verkstader og bygningsarbeid, men stadig fleire arbeidstakarar kjem i kontakt med støy iløpet av arbeidsdagen, på ein eller anna måte. Dette verti stor grad forårsaka av at kontor ligg i sentrum, der det fort vert trafikkstøy. (*Andersen I.R 1999*)

3. 6 Belysning

I planlegginga av eit lysanlegg er det viktig at ein del psykologiske forhold vert tekne med, med tanke på trivsel og aktivitet. Auget vil alltid søkje etter den lysaste flata eller den sterkaste fargen når ein endrar synsretning. Dette er nyttig for å styre merksemda i ynskja retning når ein arbeider med krevjande oppgåver.

I svakt lyst går auga i ein slags «kvilemodus», eller hisotropi. Auga vert ikkje øydelagde av å lese i svakt lyst, men det kan vere anstrengande over tid sidan auga er innstilt på ro og kvile. Arbeidsrom som kontor og butikkar bør difor ikkje ha for svakt lys, sidan det vert ei ekstra unødig belastning å skulle vere aktiv når sinnet er innstilt på kvile og ro. Om ein klarar å oppretthalde dette, og sørgje for rett belysning, vil effektiviteten på arbeidsplassen mest sannsynleg auke. (*Andersen I.R 1999*)

I sterkt lys derimot får ein aktivitetstilstand, eller ergotropi. Når lyset er sterkt vert sansane skjerpa og konsentrasjonen aukar, dette fordi sinnet innstiller seg på at ein skal vere i aktivitet.

Det å vere i ergotropi over lenger tid er travelt for ein kvar person. Difor er det viktig å hugse på at ein kombinasjon av aktivitet og kvile er det ideelle. Ein får ikkje høg produktivitet av å halde dei tilsette i aktivitet over lengre tid, slik mange trur. Det optimale for høg produktivitet, er å gje kvilepausar mellom aktivitetsperiodane. (*Andersen I.R 1999*)

Einsformigheit, eller monotoni, vert forsterka av bruken av mørke eller lyse fargar i eit miljø. Mørke fargar skapar eit dystert og nedslåande inntrykk, medan lyse fargar skapar eit meir

positivt og triveleg miljø. Lyse fargar kan føre til at det vert auka arbeidslyst og aktivitetsnivå. Bruk av ulike lysstyrkar for å bringe fram kvile og aktivitet kvar for seg vil kunne motverke dette. Det å ha ein aktiv bruk av fargar vil også hjelpe til å motverke dette og gje gode resultat. På same tid lyt ein vere merksame på at ein ikkje kjem i konflikt med krava til kontrastar eller kontrastblending. Mangelfull eller feil utforma arbeidsbelysning kan vere med på å framkalle nokre av dei psykosomatiske lidingane, som til dømes omfattar sjukdomar, plager og smerter utan noko påviseleg årsak. (*Andersen I.R 1999*)

4. 0 Psykososialt arbeidsmiljø

Eit systematisk arbeid retta mot psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøfaktorar handlar både om å fremje positive faktorar (positive utfordringar, meningsfullt arbeid, medbestemming, sosial støtte, anerkjenning og påskjøning) og å redusere førekomsten av visse risikofaktorar (for stort arbeidspress, vald eller trugslar om vald, lange arbeidsveker, nattarbeid og uvisse knytt til endringar og omstillingar). Kunnskap om kva psykologiske, sosiale og organisatoriske arbeidsfaktorar som har konsekvensar for helse og sikkerheit, er viktig, både for reduksjon av helserisiko og styrking av positive faktorar. (*Regjeringa, henta 23.00, 12.02.13*)

Det psykososiale arbeidsmiljøet er regulert etter Arbeidsmiljølova (AML) Kapittel 4. Krav til arbeidsmiljøet, som legg ned ei rekke føringar og plikter ein har som arbeidstakar og arbeidsgjevar. (*Arbeidsmiljølova, henta 10.30, 06.02.13*)

4. 1 Tidspress og arbeidsbelastning

Det som ligg i ordet *tidspress* vil ofte variere frå bransje til bransje, frå yrke til yrke, og frå stad til stad. Ein må difor ta omsyn til den enkelte person i ein situasjon som inneber tidspress. Døme som kan føre til tidpress hjå den tilsette:

- Tunge tak, som til dømes trilling av pallar eller løfting av tunge kasser, burde utførast av to personar.
- Overtidsarbeid. Om ein må hente borna sine på skule eller i barnehagen til ei viss tid, og det vert snakk om overtidsarbeid eller eventuell venting på neste vakt.
- Om arbeidstakarane har fått beskjed om å gjere konkrete oppgåver iløpet av arbeidsdagen, og kundebehandlinga tek lenger tid enn forventa.
- Om ein ikkje får gjort det ein skal iløpet av vakta si og må gje oppgåvene vidare til neste vakt.
- Mangel på vikarar, som igjen fører til overtidsarbeid.
- Ikkje avsette tid til uforutsette hendingar.

- For lita tid til å møtast for fagleg utvikling og erfaringsutveksling, leiingsoppgåver med meir.
- Ikkje ha tid til pause, lunsj, toalettbesøk
- Ikkje oppfølging av etablerte rutinar, til dømes etter traumatiske opplevingar

Tidspress kan i verste fall føre til stress eller helseskadar.

(Arbeidstilsynet, henta 22.30, 17.03.13)

4. 2 Stress

Stress vert definert som: press, overbelastning på nerver og fysikk. Stress har både positive og negative sider. Det er likevel vanleg å definere stress som: Fysisk eller psykisk belastning som gjer at individet ikkje kan fungere tilfredstillande. *(Andersen I.R 1999)*

Det er vanskeleg å sette opp ein eintydig definisjon av stress, då begrepet vert brukt og definert på ulike måtar innanfor ulike fagfelt. Ein kan seie at på kort sikt kostar stress krefter, men på lang sikt kan den få store helsemessige konsekvensar. *(Andersen I.R 1999)*

Det å ha mange arbeidsoppgåver og eit hektisk arbeidsmiljø kan opplevast som positivt for mange. Det finst likevel ei grense der presset vert større enn det ein kan handtere. Denne grensa varierar frå person til person, og med ei mengde faktorar rundt arbeidet og utanfor arbeidet. Helsebelastninga avheng av den enkeltes oppleving av meistring og må sjåast i samanheng med livssituasjonen for øvrig. *(Arbeidstilsynet, henta 21.00, 12.02.13)*

Påkjeninga kan verte stor når ein har jobb med store krav som til dømes tempo og konsentrasjon, og på same tid har lite styring over korleis jobben skal gjerast og når ein kan ta pause. Aukande krav frå både arbeidsgjevar og kundar/klientar pressar mange arbeidstakarar på tida, i tillegg kan egne ambisjonar om å gjere ein god jobb ha betydning. *(Arbeidstilsynet, henta 21.00, 12.02.13)*



Figur 3: Ein stressmodell, i form av ein sirkel, som viser korleis vi reagerer på stress. Det er sjølvstøtt individuelle forskjellar på korleis ein vil reagere på ein stresssituasjon, men jamt over vil alle reagere på denne måten. Det startar med at ein opplever ein stressande situasjon, før ein får reaksjonen. Reaksjonen vil slå ut som slitasje på fysisk og mental helse, før det vert eit helseproblem. Det kan utvikle seg vidare til eit permanent helseproblem.

Med nokre faktorar kan vi beskrive stress-begrepet:

- Stresset må ha ein viss varigheit
- Stresset må ha ei tilstrekkeleg stryke
- Det har noko med aktiviteten i kroppen å gjere
- Stresset fører til ubehag
- Er stresset stort nok, skadar det kropp og sinn.

Dersom situasjonen på ein arbeidsplass vert opplevd som skadeleg for kropp og sinn, gjev arbeidsmiljølova oss rett til å krevje forholdet retta opp, så langt det er mogleg for arbeidsgjevar. (Andersen I.R 1999)

4. 2. 1 Nødvendig stress

Nødvendig stress snakkar vi om når vi treng ekstra krefter for å klare store påkjenningar. Vi merkar at logisk tenkeevne avtar og kreftane aukar på ein ufatteleg måte. Dette kan ofte skje i krisesituasjonar eller vanskelege situasjonar der ein plutselig har behov for å yte ekstra.

(Andersen I.R 1999)

4. 2. 2 Unødvendig stress

Unødvendig stress kan vere når vi hissar oss opp over uforutsette hendingar eller personar.

(Andersen I.R 1999)

Unødvendig stress kan til dømes vere at ein har dårlig orden, slik at ein får problem med å finne rette dokument. Det kan også vere at ein kjem for seint til eit viktig møte, eller at ein vert avbrote av andre personar i arbeidet. Personleg effektivitet er ei form for langsiktig planlegging for å redusere stressframkallande faktorar.

4. 3 Rollekonflikt og rolleklarheit

Rollekonflikt inneber at to roller eller forventningar som ein person skal fylle, er i konflikt med kvarandre, til dømes kravet den tilsette har til kvalitet mot tilgjengelig tid. Rollekonflikt kan handle om motsetningar mellom ein persons verdinormer og arbeidsoppgåver, eller om informasjon er sjølvmotsigande. Eit døme på rollekonflikt kan vere at den tilsette ikkje er einig med leiinga, at oppgåver som den tilsette meiner er viktigare å utføre ikkje vert prioritert av leiinga, eventuelt at oppgåva strid med den tilsettes eigen etikk. Rolleklarheit oppstår når informasjonen om organisasjonens forventningar er uklar. Dette skjer når det er minimal informasjon om avgrensing av oppgåver, ansvarsområder og informasjon om kva kvalitetskrav som gjeld. Rolleklarheit vil ofte nedsette dei tilsettes arbeidsevne og effektivitet. *(Regjeringa, henta 23.00, 12.02.13)*

4. 4 Mobbing

Det er mobbing når ein eller fleire personar vert utsett for negative handlingar fleire gongar over tid. Dette kan til dømes vere plaging, baksnakking, erting, fleiping eller uønska seksuell oppmerksomheit. Arbeidsgjevar skal organisere og leie bedrifta på ein slik måte at tilsette ikkje vert utsett for uheldige fysiske eller psykiske belastningar. Det er arbeidsgjevarens plikt å iverksetje tiltak som er nødvendige for å førebyggje og handtere mobbing på arbeidsplassen. Verksemda skal ha ein rutine for rapportering av mobbing som skal vere kjend for alle. Dette er som oftast den nærmaste overordna, tillitsvalde eller bedrifta sitt verneombod.

(Arbeidstilsynet, henta 10.15, 13.02.13)

For å førebygge mobbing burde bedriftsleiinga ta ein gjennomgang av samarbeid og arbeidsmiljø minst ein gong i året. I undersøkingane bør ein ta med spørsmål om mobbing. Ut ifrå svara på ei undersøking vil vi kunne analysere klimaet i bedrifta. Dersom temperaturen er for høg eller for låg, er det mogleg å ta forskjellige tiltak for å skape eit miljø alle kan leve med, utan at det går ut over den enkelte eller bedrifta som heilskap. Ved tendensar til mobbing og anna ubehageleg stress synk effektiviteten i bedrifta, og det er det ingen som tenar på. Dersom ein ikkje tar ein formell gjennomgang av arbeidsmiljøet der ein kan ta opp kvardagslege ting, kan små problem fort verte oversett. Noko mobbing kan vere rein tankeløyse. Dersom misforståingar vert oppklara før dei utviklar seg til eit problem, er det mogleg å førebygge mobbing. *(Andersen I.R 1999)*

Det som gjer situasjonar vanskelege, er at vi er så forskjellige, og at vi reagerar forskjellig ut frå den psykiske allmenntilstanden vi er i til ei kvar tid. Ein tilsett kan oppleve ein situasjon som ein spanande utfordring, medan ein annan kan oppleve den som truande. Nokre menneskjer kan vere livredde for å gå over til ein annan jobb, mens andre stadig vekk søker slike utfordringar og veks på dei. *(Andersen I.R 1999)*

4. 5 Motivasjon og trivsel

Einsformigheit, eller monotoni, er ein av dei største trugslane mot trivselen i eit miljø. Einsidig bruk av mørke eller lyse fargar i eit miljø vil kunne bringe fram monotoni. Dei bedriftene som jobbar aktivt i forhold til å skape eit godt psykososialt arbeidsmiljø, har fått større interesse og motivasjon hjå sine tilsette, noko som igjen har ført til mindre sjukefråver

og auka effektivitet på jobb. Medverknad frå dei tilsette i arbeidsdagen, fører til gjengjeld til auka forståing og motivasjon blant dei tilsette, som igjen påverkar bedriftas økonomiske resultat. (*Andersen I.R 1999*)

Motivasjon vert gjerne definert psykologiske prosesser som *igangsett, styrar og opprettheld atferd*. Dette har vist seg å vere den rette inndelinga fordi det krev ulike begrepsmodellar til å forklare kva som gjer at ein bestemt atferd igangsettast. Sjølv om motivasjon vert avgrensa til psykologiske prosessar, fins det mange ulike perspektiv og teoriar som kvar for seg prøvar å forklare atferd. Nokon teoriar har eit praktisk siktemål og har til hensikt å løyse motivasjonsproblem i konkrete arbeidssamanhengar, mens andre er veldig grunnleggande begrepsmodellar som først og fremst er meint å bidra til å nytte dei ulike teoriane til kvar sine bruksområde. (*Einarsen og Skogstad, 2011*)

Det er ikkje nok å halde dei tilsette informerte, leiarane må også fremme sjølvstende og deltaking, omforme jobbar og leggje til rette for teamarbeid, likestilling og meningsfylte oppgåver.

Jack Stack har utvikla den opne boks filosofi som ein overlevingsstrategi. Systemet er bygd rundt tre grunnprinsipp (*Case, J, 1995*):

- Alle tilsette på alle nivå skal kjenne bedriftas økonomiske mål og resultatmål, og lære å forstå desse måla. Viktige tal skal vere lett tilgjengeleg, og alle tilsette skal gjennomgå eit elementært rekneskapskurs så dei veit kva som ligg i tala.
- Alle tilsette oppmuntrast til å tenkje som eigarar og gjere alt dei kan for å forbetre tala.
- Alle får ein andel i det som skjer – ein andel i bedriftas økonomiske suksess.

Bolman & Deal nyttar fire fortolkningsrammer (strukturell, human resource, politisk og symbolsk). Innanfor human resource ramma viser dei til teori x, som går ut på leiarane tek beslutningane og dei tilsette følgjer ordrar. Vert dei tilsette behandla som born, vil dei også oppføre seg som born. Dette er ei negativ utvikling i motivasjon og produktivitet. Etter kvart har fleire bedrifter fått auga opp og sett dette, og byrja å utvikle andre løysingar – medverknad. Her er ideen å gje dei tilsette større moglegheit til å påverke beslutningar som

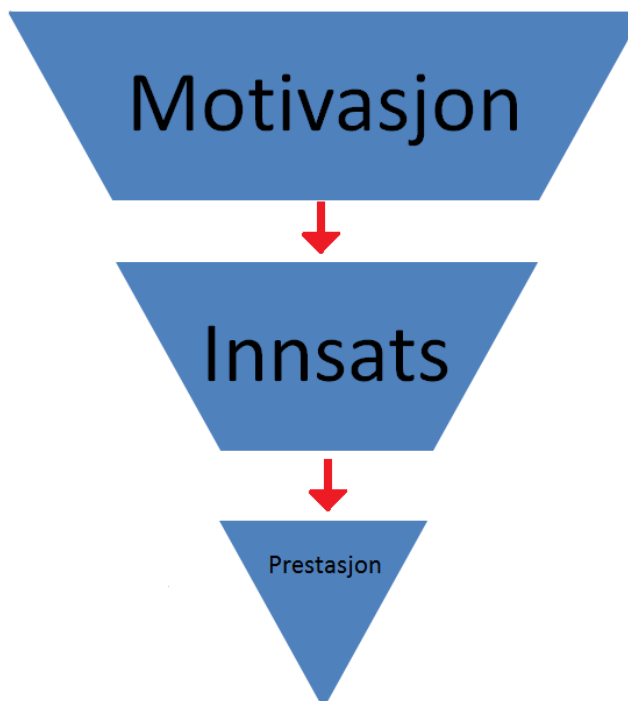
gjeld arbeidet og arbeidsforholda. Resultatet av dette vert ofte oppsiktsvekkjande. Ofte er ein så heldig at arbeidsmoralen skyt i veiret og produksjonen aukar. (*Bolman & Deal, 2009*)

Herzberg betrakta jobb-berikinga som sentralt i forbindelse med motivering. Han meinte at beriking var å gje arbeidstakarar større fridom og myndigheit, fleire tilbakemeldingar og større utfordringar.

Hackman og medarbeidarane utvikla Herzberg tankar vidare ved å identifisere tre kritiske faktorar i jobbforming:

- Den enkelte har behov for å sjå arbeidet sitt som meningsfylt og nyttig, noko som lettare skjer når arbeidet viser seg å vere synleg og nyttig.
- Å ha moglegheiten til å bruke skjønn og si eiga dømmekraft, og dermed kunne føle seg personleg ansvarleg for resultatet.
- Å få tilbakemeldingar om arbeidet ein gjer, for så å kunne forbetre seg i neste omgang.

(*Hackman, Oldham, Janson og Purdy 1975*)



Figur 4: Ein modell over korleis motivasjon heng saman med innsats og prestasjon. Motivasjonen er grunnsteinen for gode arbeidsprestasjonar, og derfor er den så viktig å halde på topp.

Ein kan skilje mellom fire ulike typar motivasjonsteoriar. Behovsteoriar er utløyst av grunnleggjande behov eller eit produkt av læring over tid. Kognitive teoriar er atferd utløyst av forventningar om måloppnåing, samt evalueringar av kjelder til motivasjon. Sosiale teoriar er motivasjon basert på oppleving av rettferdigheiter. *(Kaufmann og Kaufmann, 2003)*

I kognitiv motivasjonsteori kan vi sjå ulike førestillingar og overveiningar som ligg til grunn for individets innsats og bestrebelsar i jobbsamanhengen. Her kan vi peike på tre typar førestillingar som er viktige. Subjektive forventningar der individets personlege tankar om innsats vil gje resultat, instrumentelle overveiningar der vurdering av om arbeidet fører til belønning og valensvurderingar som er vurderingar av kva verdi belønninga har for individet. *(Kaufmann og Kaufmann, 2003)*

Ein kan skilje mellom indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon er belønning i tradisjonell forstand, som til dømes bonusar og frynsegoder. Arbeidet er her eit reiskap for å oppnå denne belønninga. *(Kaufmann og Kaufmann, 2003)*

Indre motivasjon er den motivasjonen som ligg i sjølve arbeidsutføringa. Energien her ligg i to grunnleggjande behov, behovet for kompetanseoppleving og behovet for sjølvbestemming. Behovet for kompetanseoppleving er eit behov for å føle at ein meistrar sine oppgåver, medan behovet for sjølvbestemming er behov for å føle at ein sjølv bestem over det ein gjer. *(Kaufmann og Kaufmann, 2003)*

5. 0 Organisatorisk arbeidsmiljø

Organisatorisk arbeidsmiljø omhandlar korleis arbeidet er tilrettelagd og organisert, kva innverknad den enkelte har over sin arbeidssituasjon, og korleis dei sosiale forholda er. Det dreiar seg også om ansvarsforhold, storleik på einingar og grupper, team og arbeidstid.

5. 1 Leiingsmetodar

Leiing er utføring av funksjonar for effektivt å tileigne seg, fordele og utnytte menneskjelege og fysiske ressursar for å nå mål. (*Bjørvik og Haukedal, 2001*)

Leiing vert betegna som den styrande delen av ein leiars arbeid. Leiaren har normalt det øvste ansvaret i ei bedrift. Ein skil gjerne mellom operativ leiing og formell leiing. Leiing vil seie å leie ei verksemd eller organisasjon etter dei mål som er satt av verksemda/organisasjonen sitt øvste organ. Kva type leiing ein vel, seiast ofte å vere situasjonsbetinga. Ein skil gjerne mellom autoritær- inkluderande/delegerande og teamleiing. Situasjonen avgjer kva type leiing som vert vald.

Grovt sett finst det to måtar å verte leiar på, som utfyller kvarandre. Ein person kan utpeikast til leiar i ei stilling der det føreligg ein nokså klar og detaljert spesifikasjon av ansvars- og myndigheitsområde. Med dette følgjer tittel, løn og avtalefesta arbeidsvilkår. Denne leiingsfunksjonen står bokstaveleg talt på organisasjonskartet, og er difor objektiv og formell i juridisk forstand. Vi kallar denne metoden formell leiing. (*Kaufmann og Kaufmann, 2003*)

I motsetnad finn vi den uformelle leiinga. Der er det ofte ein kan tenkje *no er det gjort, no er eg leiar*. Det er enkelt å finne døme på situasjonar der ein person er ein uformell leiar, men ikkje vert oppfatta som leiar av sine medarbeidarar. Det kan skuldast mange forhold, som til dømes svak leiing, er ein *del av gjengen*, manglande evne til nytenking, beslutningar som vert oppfatta som urettferdige eller uetisk atferd. Uansett klarar ein ikkje fylle sin funksjon ovanfor gruppa. (*Kaufmann og Kaufmann, 2003*)

Dette viser at det er ein annan betingelse som må vere oppfylt for at ein skal vere ein ekte leiar. Det dreiar seg om ein funksjon som vert kalla personleg leiarskap. Det vil seie kva type opplevd legitimitet ein person har som leiar blant sine medarbeidarar. Dette er noko ein ikkje får som ein uformell leiar. Ein kan sjølv byggje den opp gjennom godt arbeid, men det er

berre mogleg ved å utføre sine funksjonar slik at dei kan leiast riktig. (*Kaufmann og Kaufmann, 2003*)

5. 1. 1 Ulike leiarnivå

Ideologisk leiing omhandlar kva grunnleggjande verdiar ein vil basere verksemda si på, både internt og i forhold til avtakarane av organisasjonens produkt og teneste. I dei fleste arbeidsorganisasjonar vil ei rimeleg grad av lønnsemd og økonomisk vekst vere sentrale punkt i den ideologiske leiinga. (*Bjørvik og Haukedal, 2001*)

Strategisk leiing omhandlar forholdet mellom organisasjonen og det ytre miljøet. Det viktigaste spørsmålet i strategisk leiing er kva produkt eller tenester organisasjonen skal produsere: om den skal fortsetje å produsere sine gamle produkt eller starte å produsere nye produkt. Dei fleste organisasjonar bør ha ein strategi for produktutvikling for å ligge frampå i utviklinga. (*Bjørvik og Haukedal, 2001*)

Administrativ leiing omhandlar den overordna styringa, utviklinga og samordning av organisasjonens ressursar, både dei økonomiske/materielle og dei menneskeleg. (*Bjørvik og Haukedal, 2001*)

Operativ leiing inneber den daglege *ansikt-til-ansikt* kontakt mellom leiaren og hans underordna. I nokre av desse oppgåvene krev det særleg god menneskekunnskap og innsikt i psykologi. Dette gjeld spesielt motivering av dei tilsette, administrering av ros og ris, tilrettelegging av forholda av trivsel og vidare utvikling, etablering av gode samarbeidsforhold med meir. Oppgåver som dette er først og fremst den operative leiinga sitt ansvar. (*Bjørvik og Haukedal, 2001*)

5. 1. 2 Ulike tilnærmingar

Det finst fire sentrale leiingsmetodar, som har hatt kvar si tidsepoke i historia.

Den første innfallsvinkelen vert ofte kalla *teorien om den store mann*, med vekt på både *stor* og *mann*. Her tenkte ein seg at leiarfunksjonen var generell, i betydinga uavhengig av situasjonen vert leia i. Effektiv leiing vart derfor betrakta som avhengig av heilt bestemte personlegheitsegenskapar. Dei såg gjerne på det å vere leiar som at det var noko som var medfødd. Desse tilnærmingane vert samla innanfor trekkteoriane som var dominerande fram mot slutten av 1940- åra. (*Kaufmann og Kaufmann, 2003*)

Den andre innfallsvinkelen er atferdsteoriane som vert omtald som leiarstilteoriane. I leiarstilteoriane vert det ikkje fokusert på kven leiaren er, men kva ein gjer. Den hevdar at leiing er noko ein kan lære, og som ikkje er medfødd som trekkteoriane hevdar. Denne tilnærminga kjem frå ein epoke frå 1950- til slutten av 1960 talet. (*Kaufmann og Kaufmann, 2003*)

Den tredje innfallsvinkelen er den som hevdar at alle vinn dersom forholda ligg til rette, og at alle tapar dersom det er det forholda tilseier. I denne tilnærminga er leiaren uvesentleg i forhold til den situasjonen ein er i. (*Fischer og Sortland, 2001*)

Den fjerde innfallsvinkelen vert omtald som *det nye leiingsparadigmet*. Det finst mange teoriar innan denne retninga, men alle har til felles at dei representerar eit brot med tidlegare måtar å skildre ein leiingsmetode på. Denne teorien starta på 1980-tallet. (*Fischer og Sortland, 2001*)

5. 2 Situasjonorientert leiing

Situasjonorientert leiing går ut på at menneskje er forskjellige og reagerar ulikt i ulike situasjonar. Til dømes vil vi handle ulikt frå ei oppgåve vi meistrar enn noko vi aldri har gjort før. Dersom dei tilsette er ineffektive, er det leiaren som på ein eller annan måte har svikta dei tilsette. Derfor vert det stilt krav til leiaren om å opptre ulikt tilpassa medarbeidarar og situasjonen. Om dei tilsette jobbar effektivt vil dette lyse positivt tilbake på leiaren, sidan dette viser at planlegginga, atferden eller personlege eigenskapane til leiaren har resultert i suksess. (*Nybrodal, S, 2004*)

Denne typen leiing forandrar seg utifrå kva situasjon som oppstår, sidan kvar situasjon krev sin eigen form for leiing. Det inneber at leiaren må skifte atferd avhengig av kva situasjon han/ho befinn seg i. Leiaren må forstå kva situasjon organisasjonen er i og tilpasse leiarstilen deretter. (*Lorentzen, R, 1995*)

I ei situasjonorientert leiing gjeld også den fleksible tilpassinga ein leiar må gjere ovanfor ulike tilsette. Det inneber å opptre styrande eller støttande avhengig av kva situasjon ein står overfor. Eit for sterkt fokus på enkelte situasjonsteoriar kan føre til eit urealistisk krav til fleksibilitet. Det har blitt funne ut at leiarar som følar medarbeidarar er kompetente gjev større grad omsynstaking, mindre grad av strukturering og kontrollerar mindre, ovanfor medarbeidarar som leiaren anser som inkompetente vil han derimot halde tett følgje med.

Konsekvensar kan føre til at det vert dårlege forhold med mykje frustrasjon, diskontinuitet og rollekonflikt. (Lorentzen, R, 1995)

Både innanfor trekkteoriane og atferdsteoriane finst det radikale variantar, det er eigentleg ikkje ein enkelståande, radikal situasjonsteori. Det er dei ulike situasjonane som styrer kor effektive dei er. Medan trekkteoretikarane meiner at denne radikale situasjonsmodellen vil endre seg med situasjonen, som betyr at modellen er stabil i alle situasjonar. (Lorentzen, R, 1995)

5. 3 Menneskeleg kommunikasjon og kommunikasjonssvikt

Kommunikasjon vert sett på som noko av det viktigaste ein organisasjon har. Leiaren har ansvar for å opprette ein god kommunikasjon i organisasjonen, både internt og eksternt. Kommunikasjon er prosessen der ein person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører ein type informasjon (bodskap) til ein annan person, gruppe eller organisasjon (mottakar), der mottakar(ane) får ein viss forståing av bodskapen. Det kan fort oppstå problem sidan det både omhandlar overføring av informasjon og overføring av meiningar. (Kaufmann og Kaufmann, 2003)

Betydinga av å skilje mellom informasjon og meining har grunnlag i at overføring av informasjon ikkje nødvendigvis garanterar effektiv kommunikasjon fordi meningsinnhaldet kan bety noko forskjellig for sendar og mottakar. Feilkommunikasjon kan føre til ulukker, og i nokon tilfelle har diverre enkelte ord eller mangel på ord betydd forskjellen mellom liv og død. Kommunikasjonsproblem er eit velkjent problem som stadig oppstår for dei fleste, det skjer ofte under konflikt- og stressituasjonar. (Kaufmann og Kaufmann, 2003)

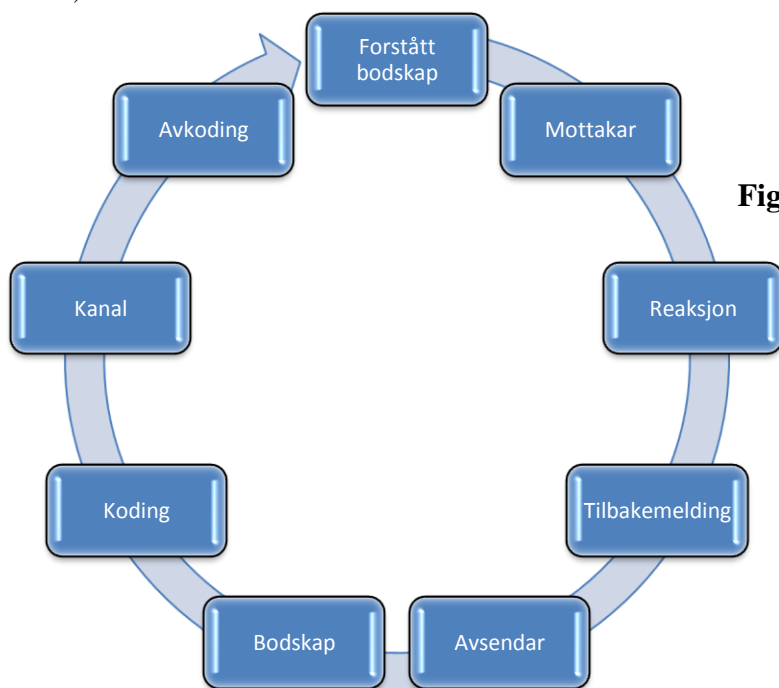
5. 4 Komponentar i kommunikasjonen

Kommunikasjon har fire hovudkomponentar: Innkoding, kommunikasjonskanal, avkoding og tilbakemelding.

Innkoding omhandlar kva ein person har til hensikt eller ynskjer å formidle til ein annan person, til dømes ein idé eller tanke. Når ein person ordlegg seg, enten det er skriftleg eller munnleg, føregår det ei koding inn til ein kommunikasjonskanal eller eit medium. (Kaufmann og Kaufmann, 2003)

Ein kommunikasjonskanal er ein konkret formidlingsveg, til dømes munnleg samtale ansikt til ansikt, ei telefonsamtale, eit brev, ein faks eller dei meir moderne formane, som sms og e-post. Dei andre kanalane utanom kan vere den visuelle informasjonen som vert gitt ut i bilete, fjernsyn, videokonferansar eller figurar i tidsskrifter. Uansett kva kanal vi vel, er målet for kommunikasjonen å sende det innkoda budskapet så nøyaktig som mogleg til mottakaren. (Kaufmann og Kaufmann, 2003)

Avkodinga byrjar når budskapet når fram til mottakaren. Mottakaren må tolke budskapet til sin eigen forståelege form. I denne prosessen er det stor moglegheit for feiloppfatningar av kva sendaren meinte med sitt budskap. I ein avkodingsprosess er det fleire delprosessar, som at mottakaren må forstå både skriftlege og munnlege ord, i tillegg til dei meir subtile haldepunkta som smil, blick og gestikulering. Personen som får denne budskapet må altså kunne lese både det som står på, og det som står mellom linjene. (Kaufmann og Kaufmann, 2003)



Figur 5:

Ein modell over alle stega i kommunikasjonsprosessen.

Ingen kommunikasjonsprosessar er fullstendige utan ei tilbakemelding frå mottakaren. Utan tilbakemelding er det ikkje mogleg å kontrollere om mottakaren har motteke budskapet og tolka budskapet på riktig måte. Denne prosessen gjev den opphavlege sendaren ein sjanse til å korrigere eventuelle misforståingar. Budskapet somvert send fram og tilbake til partane har ei felles forståing. Om dei tilsette er dårlege på å gje tilbakemelding, vil det fort oppstå kommunikasjonsvikt. (Kaufmann og Kaufmann, 2003) ein budskap

5. 5 Rekruttering

Rekruttering går ut på å tiltrekke kvalifiserte søkerar til ei stilling, og fylle ledige stillingar i organisasjonen. Ein kan skilje mellom to typar rekruttering, intern og ekstern rekruttering.

Rekruttering av medarbeidarar er eit viktig område, sidan kvar nyansettelse som regel er ei millioninvestering. På same måte som bedrifter brukar mykje tid og krefter på investeringsanalysar, teknologiutvikling og finansieringsspørsmål. (*Nordhaug, 2010*)

Einkvar ny medarbeidar betyr i realiteten at det vert ei endring i organisasjonen, fordi den nye vil bringe med seg evner, kunnskapar, eigenskapar og haldningar som vil verke inn på korleis oppgåver vert løyste og korleis mellommenneskelege forhold fungerer. Å skaffe eit godt team er ein omhyggjeleg prosess. Balanse i samansetninga av team er viktig. Når målet er fastlagt og ein har definert kva talent dei ulike medspelarane/medarbeidarane må ha for at målet skal kunne nåast, må ein velje riktig rekrutteringsstrategi. (*Rigmor E. Grimsø, 2004*)

5. 5. 1 Jobbanalyse

Jobbanalyse eller stillingsanalyse er det første steget i rekrutteringsprosessen. Ein formell definisjon av jobbanalyse inneber innsamling, systematisering og vurdering av jobberelatert informasjon for kvar enkelt stilling til bruk for organisatoriske beslutningsformål.

Jobbanalyse er eit grunnelement i karriereplanlegging, då planlegginga forutset at stillingsbeskrivelsane er kjend og i samsvar med dei faktiske forholda. Det er essensielt for rekruttering av nyttilsette og utveljing av leiarar, der stillingsbeskrivelsen og kravspesifikasjonen må vere så korrekt som mogleg for at ein skal ha håp om å få inn den rette medarbeidaren i den ledige stillinga. (*Nordhaug, 2010*)

Fordelen ved å gjere ei god jobbanalyse er at organisasjonen får eit godt utgangspunkt for å bestemme seg for om stillingsbeskrivelsen eller om jobben bør endrast eller ikkje. Eller behov for nyare og betre kompetanse.

5. 5. 2 Kravanalyse

Når jobbanalyse er avslutta og beskrivinga klargjort, er neste fase å avgjere kva krav som skal stillast til stillinga. Denne må formulerast nøye, slik at den tilsvarar arbeidsoppgåvene og det ansvar jobben inneber. Dette endar i ein kravspesifikasjon og vert brukt vidare i rekrutteringa. I ein kravspesifikasjon inngår følgjande element (*Nordhaug, 2010*)

- Formalkompetanse
- Fagleg realkompetanse
- Leiingskompetanse
- Personlege eigenskapar

5. 5. 3 Stillingsutlysing

Etter ein har utarbeid ei jobbanalyse og kravspesifikasjon er ein klare for å utarbeide ei stillingsutlysing. Først må ein velje om ein skal søke internt eller eksternt. Det finst fleire positive og negative sider med begge metodar. Dersom ein søker internt vil ein sleppe unna med billigare opplæring. Det vert forflytning av medarbeidarar, samt den tilsette vil verte forfremja, men det opnar opp for at ei ny stilling må fyllast, og ein må gjenta prosessen ein gong til. Ved å velje eksternt, gjennom til dømes jobbmesser, NAV, karrieremesser med meir, vil ein kunne få ein arbeidstakar som kjem med *nytt blod* til organisasjonen. Dette fører til høgre kostnadar i form av opplæring med meir, så det gjeld å velje riktig område å annonsere for å kunne fylla bedriftas ynskjer. (Nordhaug, 2010)

Ei stillingsutlysing bør også innehalde fleire viktige element som:

- Ein kort presentasjon av bedrifta
- Skildring av arbeidsoppgåver
- Kravspesifikasjon til stillinga
- Moglegheit i bedrifta
- Viktige sider med arbeidsforholdet
- Kontakinformasjon for vidare spørsmål

Det er viktig med ei godt utarbeidd annonse, slik at den appellerar til flest moglege kandidatar. Det er derfor essensielt å velje den rette annonseringsplattformen.

5. 5. 4 Intervju

Dette er ein av dei siste fasane i rekrutteringa. Her vel ein ut dei mest aktuelle kandidatane for å ta ei nærare samtale med dei. Intervju har eit stort potensiale når det gjeld type informasjon

ein får tilgang til gjennom søknaden. I ein intervjusituasjon møter ein kandidaten på ein annan måte og får tak i faktiske opplysningar som ikkje kom fram i søknaden. Her vil ein også skape eit godt inntrykk av vedkommande, og vurdere om kandidaten skal kallast opp til eit oppfølgingsintervju. Viktige emne som ofte vert tekne opp i intervjusituasjonar er utdanning, yrkeserfaring, atferd, familie, personalia og sosiale forhold og interessar. Det er ikkje alltid like enkelt å utføre eit godt intervju, ein kan ofte møte på situasjonar der intervjuar snakkar meir enn intervjuobjektet og ein ikkje får eit godt nok innblikk. Eit intervju skal vere ein tovegskommunikasjon der praten går laust, der begge får svar på sine spørsmål. Intervjuar om kandidaten og intervjuobjektet om arbeidsplassen og stillinga. (Nordhaug, 2010)

5. 6 Opplæring

Verdien av kompetanse, avheng av om den vert omsett i praktisk handling og kan vere til hjelp for tenestebukaren. Det er ikkje sjølvstyk at det ein lærer av kunnskapar og ferdigheiter vert overført frå opplæringsamanhengen og vert brukt i den reelle jobbsituasjonen. For at dette skal kunne skje må kvar enkelt arbeidstakar sjå på den tilegna kompetansen som relevant for dagleglivssituasjonen der tenesta skal ytast. Det viktigaste her er også at arbeidet er tilrettelagt slik at kompetanse kan takast i bruk. Formell kompetanse må vert omgjort til eit konkret og individuelt tilrettelagt tilbod til den enkelte, om vedkommande i beste grad skal vere forsikra om at han får det som er til det beste for han, til dømes at ein kan få den servicen ein forventar å få. Individuell tilrettelegging må ofte skje gjennom utprøving i sjølve arbeidssituasjonen, evaluering av konsekvensar og modifisering av tilbod. Veiledning av personalet må vere basert på kartlegging av slike prosessar som dette. (Regjeringa, henta 20.00, 17.03.13)

Det krev tilrettelegging og organisatoriske rammer over tid for utprøving av tenestetilbod og gjennomføring av eit slikt tilbod. Organisatoriske betingelsar og ressursituasjonen vil prege både utviklinga av tenester som finn stad og den opplæringa som vil bli gitt i arbeidssituasjonen. Effektiv kompetanse, altså omsetning av formell eller reell kompetanse til kvalitativt gode handlingar, er også ein funksjon av personens kompetanse. Om organisatoriske rammer eller ressursituasjonen endrast, kan ein person som tidlegare har demonstrert høg effektiv kompetanse, kunne bli tilbakesett i sitt faktiske kompetansenivå. Ny opplæring og trening tilpassa dei nye forholda kan vere nødvendig i ein slik situasjon. (Regjeringa, henta 20.00, 17.03.13)

Problemet med kompetanseutvikling, samanfallet mellom tenesteutvikling og opplæring, individualisering av tenesta og den gjensidige tilpassinga av tilbods- og organisasjonsutforming, tilseier at vesentlege delar av kompetanseutviklinga som er nødvendig for ein gitt arbeidssituasjon, må skje i den aktuelle jobbsamanhengen. (*Regjeringa, henta 20.00, 17.03.13*)

For at opplæringa i ein arbeidssituasjon skal finne stad, må tenesta organiserast slik at den gjev rammer for å nytte framgangsmåtane. Dette gjeld både når tenesteytarane skal motta opplæring i ein praksisperiode som inngår i grunnutdanninga, eller det skal gjevast opplæring i eit tilsettingsforhald. Følgjande organisatoriske betingelsar må vektleggast:

1. Tenesteytinga må ikkje vere begrensa til topersonsforhald der berre tenesteytarar under opplæring og tenestemottakarar er til stades. Opplæringa krev at tenesteytaren både kan observere andre og sjølv verte observert.
2. Det må vere avsett tid slik at grupper av tenesteytarar får anledning til å diskutere og avklare problemstillingar av felles interesse relatert til dagleg tenesteyting. Dette gjeld til dømes dei mange problema knytta til rettssikkerheit. Desse problema fins det ikkje noko fasitsvar på, og tenesteytaren må i fellesskap finne fram til gode løysingar. Sjølve faglege og etiske diskusjonen rundt rettssikkerheitsproblema er eit vesentleg opplæringstilbod, samtidig som dei tener som ein garanti for ivaretaking av rettssikkerheitskrav.
3. I tillegg til veiledninga som finn stad i sjølve arbeidssituasjonen, bør det vere faste veiledningstimar.
4. Det må vere tilgang til nødvendig konsulentbistand. Det må også vere sett av tid både til opplæring i nødvendige ferdigheiter og for drøfting av det teoretiske og etiske grunnlaget for dei tiltaka som skal iverksette. (*Regjeringa, henta 20.00, 17.03.13*)

Det er viktig å understreke at opplæringa som vert tilbydd av arbeidsgjevarar bør utformast i samsvar med dei synspunkta på opplæring i arbeidssituasjonen. Det fins betydeleg forskingsmessig belegg for at opplæring som til dømes skjer på kurs eller seminar, atskilt frå den daglege arbeidssituasjonen, har betydeleg mindre påverknadskraft med tanke på utvikling av effektiv kompetanse, enn om opplæringa skjer som ein integrert del av arbeidet. (*Regjeringa, henta 20.00, 17.03.13*)

5. 7 Evaluering av opplæring

Rask teknologisk endring, nye organisasjonsformer og auka internasjonal konkurranse er blant årsakane som nemnast til at behovet for opplæring og kompetanseheving er stort og aukande.

Opplæring i arbeidslivet er veletablert og utbreidd. Ni av ti verksemder i Noreg gjev dei tilsette formell opplæring iløpet av eit år. Ein av tre verksemder gjev alle dei tilsette opplæring i løpet av eit år. Mykje av opplæringa gjev kompetanse som kan brukast i andre delar av arbeidslivet. (*Samfunnsforskning, henta 16.00, 17.03.13*)

6. 0 Metode

I oppgåva vår brukar vi i hovudsak spørjeskjema, men har også korte uformelle personlege intervju med dei daglege leiarane. Spørjeskjemaet leverte vi ut til dei to bedriftene vi skal skrive om. Her har nesten alle respondentane svart på undersøkinga. Vi har 8 respondentar på –nille Sandane, som har 10 tilsette. I bedrift 2, har alle dei 5 respondentane svart, til saman 13 respondentar.

6. 1 Vitskapsteori

Vitskap er ein måte å tenkje ut frå, basert på empiriske undersøkingar og basis i teori. Det finst to ulike hovudretningar innan vitskapsteori, positivisme og hermeneutikk. Positivismen har sitt utspring i naturvitskapen (fysikk, matematikk, logikk), og vil gjerne tru på absolutt kunnskap. Begrepet positivisme viser til at ein vil byggje på ein positiv, som vil seie sikker, kunnskap. Det vert ofte brukt å forklare ei opptreden ved hjelp av modellar eller teoriar, og forskaren held avstand til det ein undersøker, slik at metoden vert nøytral og objektiv.

(Jacobsen, 2005)

Hermeneutikken kom som ein reaksjon frå humanvitskapen mot det kvantitative paradigmet. Forskaren søker forståing gjennom dei bileta vi brukjer for å uttrykkje oss, ved å veksle mellom heile og fullstendige bilete, og delar av heilheita. Metoden vert ofte styrt av forskarens eigne meiningar og tankar, og resultatet vert presentert med ord. I vår oppgåve har vi ei pragmatisk tilnærming. Det vil seie vi legg vekt på praktiske resultat, og vi nyttar delar av positivismen og hermeneutikken. Ved å bruke ei pragmatisk tilnærming kan vi lettare sjå at tal kan forklarast med ord, og at ord kan forklarast ved bruk av intervju. *(Jacobsen, 2005)*

6. 2 Forskningsetikk

Forskingsetikkens formål er å bevisstgjere forskarar sjølv og samfunnet generelt om dei etiske problemstillingane som oppstår som følgje av moderne forskning, det kan vere knytta til forskingas resultat eller forskinga som prosess. Forskingsetikk har fått auka samfunnsmessig merksemd dei seinare tiåra, og forskarsamfunnet bidreg sjølv til å setje forskningsetikk på dagsordenen. Forskingsetiske drøftingar av kva etiske prinsipp og avvegingar som skal ligge til grunn for regulering av forskinga, enten det gjeld grunnforskning, anvendt forskning eller oppdragsforskning, har utvikla seg til eit stort fagområde og internasjonal samarbeidsfelt.

6. 3 Val av forskningsdesign

Her vil vi presentere to ulike forskningsdesign. Det å velje riktig forskningsdesign har stor påverknad på kva resultat ein vil oppnå med undersøkinga. Vi har valt å hovudsakeleg bruke eit deskriptivt forskningsdesign, sidan vi vil samanlikne bedriftene. Dette hadde vore vanskeleg om vi hadde valt eit eksplorativt forskningsdesign.

6. 3. 1 Deskriptivt forskningsdesign

Deskriptive forskningsdesign vert ofte kalt for beskrivande design. Formålet er å gje svar på spørsmål som kva, kor, kven, kvifor. Forskningsdesignet vert nytta når vi ynskjer å beskrive eller finne samanhengen mellom ein eller fleire begrep eller variablar. Ein vel ofte eit deskriptivt design når ein allereie har ei grunnleggjande innsikt i eit problemområde, men ynskjer å gå enda breiare. I vår oppgåve har vi brukt eit deskriptivt forskningsdesign når vi utførte vår spørjeundersøking. Men det finst fleire ulemper ved val av eit deskriptivt forskningsdesign. Ein vil ikkje få personleg kontakt med respondentane, så ein kan ikkje stille oppfølgingsspørsmål.

Dette kan verte eit problem i etterkant, ettersom når undersøkinga er over, er den over. Dersom ein finn ut det er noko ein har gløymd, har ein ikkje moglegheiten til å få svar. Andre ulemper ved bruk av eit slikt design er at ein ikkje får personleg kontakt med respondentane, då kan ein til dømes ikkje sjå forandringar i kroppsspråk og tonefall. Samtidig er det enkelt og ikkje vere heilt ærleg på spørjeundersøkingar, det kan kome av uinteressante spørsmål, misforståingar eller latskap ved å krysse av for å verte fortast mogleg ferdig. Dermed vil ein aldri kunne stole heilt på at dei svara ein får er representative for dei respondentane meiner.

Fordelane med deskriptive forskningsdesign er at ein treffer mange respondentar på kort tid og får mange svar. Det vert også lettare å måle og registrere svara i databasar og utforme tabellar og figurar. Det kan også vere lettare å vere ærleg i ei slik undersøking, sidan den er anonym. Vi har gjeve begge våre bedrifter det same spørjeskjemaet slik at vi lettast mogleg kan måle deira tankar kring arbeidsmiljøet. Dette gjer at vi enkelt kan føre dette opp i tabellar og utarbeide ein oversiktleg statistikk.

6. 3. 2. Eksplorativt forskningsdesign

Denne typen forskningsdesign er utforskande og passar godt til forskning der sjølve problemet er dårleg forstått. Eit nøkkelord ved eksplorativt design er fleksibilitet. Når ny informasjon vert oppdaga kan forskinga fort endre retning. Nødvendig kunnskap og evner for å bruke eksplorativt forskningsdesign er derfor evna til å observere, skaffe informasjon og konstruere ei forklaring. (*Ghauri og Grønhaug, 2002*)

Denne metoden kan fungere som ein del av eit større opplegg med mål om å kome fram til ein meir presis problemstilling. Det er to måtar å gå fram på ved å bruke denne undersøkingsmetoden, ved fokusgrupper eller intervju. I ein eksplorativ forskingsmetode går ein i djupna på nokre personar. Når ein til dømes går i intervju med leiarane, vil ein ikkje vite kva dei andre tilsette meiner om dette temaet, dette vert sett på som ei ulempe. Det er heller ikkje lett å måle resultatet ein får under eit slikt intervju, sidan det ikkje er lett å få eit klart svar på det ein spør om, eller finne ein samanheng mellom dei som vert intervjua. Det positive med eksplorativ forskingsmetode er at ein kommuniserar direkte, som gjer at ein kan stille oppfølgingsspørsmål og ta ting ein kjem på undervegs.

6. 4 Val av forskningsmetode

Her vil vi presentere to ulike forskningsmetodar. Det er viktig å velje den forskningsmetoden som kan gje oss dei beste data. Då er det viktig å sjå på kva data ein er ute etter, og kor djupt ein ynskjer å gå inn i ei problemstilling. Vi har brukt kvantitativ forskningsmetode, med bruk av eit standard spørjeskjema, men vi har også hatt korte uformelle kvalitative intervju med dei daglege leiarane.

6. 4. 1 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode er vanleg å bruke når ein nyttar eit deskriptivt forskningsdesign.

Kvantitativ metode skil mellom primærdata og sekundærdata, der primærdata er data ein samlar inn sjølv, mens sekundær er data som allereie er innsamla. I vår oppgåve har vi brukt data vi sjølve har samla inn. Det vert brukt tal og andre målbare einingar, i motsetnad til kvalitativ metode. Det vert brukt tabellar og figurar for å framstille samanhengen. Når vi nyttar kvantitativ metode, går ein i breidda i staden for i djupna. Sidan i den kvantitative metoden har ein moglegheiten til å spørje mange respondentar på kort tid, og det vert lett å få

dei til å svare på standardiserte spørsmål. Ved bruk av kvantitativ metode er det ofte snakk om å generalisere ein heil populasjon på bakgrunn av det utvalet ein har spurt. Vi har brukt kvantitativ metode for å kartleggje arbeidsmiljøet i våre to bedrifter for å sjå om det finst skilnadar.

6. 4. 2 Kvalitativ metode

Ein kvalitativ metode er vanleg å bruke når ein nyttar eit eksplorativt forskningsdesign. Denne metoden er erfaringar i form av ord, bilete og lyd, som vert nytta når ein ynskjer ei nøyaktig framstilling av korleis menneskje forstår og tolkar ein situasjon. Fordelen med kvalitativ metode er at respondentane kan svare det dei ynskjer, så det meste kan kome fram i intervju. Ulempa er at denne metoden er ressurskrevjande som kan ta lang tid, noko som førar til at ein må nøye seg med få respondentar.

6. 5 Intervju

Vi har brukt ein kvalitativ forskningsmetode, som ifølge Jacobsen har to hovudmetodar å gjere det på. Den eine metoden er fokusgrupper og observasjon og den andre er dybdeintervju. Vi valde å intervju dei daglege leiarane, der vi gjekk i dybda. Dette er ein god måte å få respondenten til å dele sine personlege erfaringar og tankar rundt arbeidsmiljøet. Under eit slikt intervju er det lurt å ha ein plan, slik at intervjuet held seg til det ein vil undersøke. Når vi utførar eit intervju er det viktig å skrive notat undervegs, og skrive om intervjuet så fort som mogleg etter det er ferdig, så ein ikkje gløymer noko. Ein fordel med intervju er at ein kan stille oppfølgingsspørsmål dersom noko ikkje er heilt klart. Dette var eit kort uformelt intervju der vi lærte kva dei daglege leiarane syns om arbeidsmiljøet til bedrifta. Dette følte vi var eit godt supplement til vårt spørjeskjema. (*Jacobsen, 2005*)

6.6 Spørjeskjema

Eit spørjeskjema er eit måleinstrument vi brukar for å måle nivåforskjellar ved variablar. Altså dei ulike verdiane ved variablane vi ynskjer å måle i ei intervju-undersøking. Spørjeskjema vert berre brukt når ein ynskjer å samle inn data ved hjelp av intervju, hovudsakeleg ynskjer vi å innhente empirisk data. Det vil seie undersøkingar som baserar seg på kvantitativ metode.

For at spørjeskjemaet skal kunne oppfylle sin funksjon, krevst det at målingane som vert føretatt er både valide og realible. Dataane vi får inn gjennom spørjeskjema må vere til å stole på. Difor må spørsmåla måle det ein verkeleg ynskjer å måle, og ikkje andre ting. Spørsmålet

om reliabilitet vil seie at målingane må representere den verkelege situasjon og resultata må vere pålitelege. For å kunne føreta gyldige og pålitelege målingar krevjast det at vi lukkast å konstruere eit spørjeskjema som skapar ein god kommunikasjons-prosess mellom intervjuar og respondent. Dette krevjar at ein veit kva kommunikasjonsprosessen inneber og består av, og kva som hindrar god kommunikasjon. (Jacobsen, 2005)

Meininga med spørjeundersøkinga vår er å finne ut kva som er likt og ulikt i dei to -nille butikkane vi har undersøkt. Vi har valt å unnlate å ha med variablar som kjønn og alder i vår spørjeundersøking, då dette ikkje har noko påverknad for det resultatet vi ynskjer å sjå av undersøkinga. Det hadde også vore for lett å kunne identifisere den enkelte arbeidaren sidan det er såpass små bedrifter vi undersøker. Den eine bedrifta vil også haldast anonym. På grunn av alle desse faktorane valde vi å unnlate å stille slike spørsmål.

Vi har delt spørjeundersøkinga vår inn i tre delar; fysisk arbeidsmiljø, psykososialt arbeidsmiljø og organisatorisk arbeidsmiljø.

I delen om det fysiske arbeidsmiljøet har vi stilt 7 spørsmål om luftkvalitet, klima, støy, belysning, ergonomi, HMS og eventuelle plager med luftvegar.

I delen om psykososialt har vi stilt 12 spørsmål om stressfaktorar, kommunikasjon mellom tilsette og leiar, motivasjon, mobbing og trivsel.

I delen om organisatorisk arbeidsmiljø har vi stilt 5 spørsmål om kor godt dei tilsette er informert om bedriftas framtidige planar, opplæring, tilbod om kurs og etterutdanning, bedriftas målsetjing og rekrutteringsprosessen.

På -nille Sandane har 8 av 10 tilsette svart på spørjeundersøkinga. I den andre -nille butikken har alle dei 5 tilsette svart på spørjeundersøkinga. Til saman er det 13 av 15 (87 %) som svarde på spørjeundersøkinga. Noko som vi meiner gjev eit godt og påliteleg svargrunnlag for resultatet av spørjeundersøkinga vår. Dersom ein får eit svarresultat over 50% er det tilstrekkeleg for å kunne kalle det påliteleg. Over 60% er godt, medan eit svarresultat på over 70% er meget godt og påliteleg. Sidan vi har over 87% oppslutnad, vil vi påstå at vi har eit svært godt og påliteleg svarresultat.

6. 7 Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet vert brukt når ein skal måle om ei undersøking er gyldig og påliteleg.

Validitet betyr i kva grad resultat frå ei studie er gyldige. Det er ei betegning på kor godt ein klarar å måle det ein har til hensikt å måle eller undersøkje. Det er tolkinga av data som validerast, ikkje sjølve måle metodane eller testane. Ein kan skilje mellom to typar validitet, *intern validitet* viser i kva grad resultata er gyldige for det utvalet og det fenomenet som er undersøkt. *Ekstern validitet* viser i kva grad resultata kan overførast til andre utval og situasjonar. I vår oppgåve ynskjer vi å sjå om det er samanheng mellom dei ulike tema, for til dømes å sjå om det er ein samanheng mellom motivasjon og trivsel. Resultata kan gjelde for andre enn dei som er utforska. Resultata kan vere haldbare for situasjonar utover dei som blei utforska i den gitte undersøkinga. *Analytisk generalisering* viser i kva grad funna frå ein undersøking kan brukast som vegvisar for kva som kan skje i ein anna situasjon. Mottakaren av informasjon bestem kor anvendeleg eit resultat er for ein ny situasjon. Medan avsendaren må vere omhyggjeleg med å skaffe tilstrekkeleg og relevant informasjon for å mogleggjere slik overføring. (Monica Dalen, 2004)

Reliabilitet viser i kva grad ei studie kan etterprøvast. Det er forbunde med målesikkerheit. Viss den same målingavert gjenteke mange gonger, er målet reliabelt om vi får det same svaret kvar gong (forutset at vi målar det same). *Indre reliabilitet* viser i kva grad andre forskarar kan anvende begrepsapparatet for analysa av data, på same måte som den opphavlege forskaren. *Ytre reliabilitet* viser i kva grad ulike forskarar vil oppdage same fenomen og generere same begrep i andre aktuelle og liknande situasjonar. Vi har fått 13 respondentar av 15 moglege, til å svare på spørjeundersøkinga som vi gav ut. Dersom alle hadde svart på undersøkinga rekna vi med at vi hadde fått omlag det same resultatet. Vi kunne også ha brukt fokusgrupper eller intervju som metodar her, og med det kome endå djupare i svara frå respondentane. Ettersom vi også har eit lite intervju i vår oppgåve, så vil vi kunne seie at vi har god reliabilitet i vår oppgåve. (Monica Dalen, 2004)

6. 7. 1 Triangulering

Triangulering er når forskaren brukar enten fleire metodar, ulike datakjelder eller fleire uavhengige forskarar for å styrke undersøkingas truverd. Omgrepet er henta frå landmåling og navigasjon for å bestemme eksakt posisjon. *Datatriangulering* er å bruke fleire datakjelder eller fleire informantar. To informantar kan til dømes vere ein vaksen og ein ungdom, medan

tre informantar kan vere til dømes born, pedagog og foreldre. Eller ein kan bruke ei gruppe av informantar, til dømes ein avdeling. (Jacobsen, 2005)

Datatriangulering kan også bruke data frå ulike tidsintervallar. *Forskar triangulering* er å involvere meir enn ein forskar. Enten som toforskarsamarbeid eller ekstern forskar i reliabilitetstesting. *Metode triangulering* er bruk av fleire metodiske tilnærmingar, altså multimetodetilnærming. Ein har også triangulering mellom kvalitative og kvantitative metodar. Resultata kan vere samanfallande, sjølvmotseiande eller motstridande. I oppgåva vår brukar vi både kvalitativ og kvantitativ metode, noko som gjer at svara vi får vert meir pålitelege og gyldige. Vi spør både dei tilsette i bedriftene i tillegg til dei daglege leiarane. Mange av spørsmåla vi stille i undersøkinga og i intervjuja gjev oss ei bekrefting på om det er eit bevisst val frå bedrifta si side, eller om det er eit heilt tilfeldig utslag på undersøkinga. Dette har igjen innverknad på både reliabiliteten og validiteten i vår oppgåve. (Jacobsen, 2005)

7. 0 Resultat og analyse

I dette kapitlet vil vi presentere resultatene vi har fått fra våre spørjeundersøkingar. Vi har organisert det slik at resultatene kjem slik dei vart presentert i teorien, med fysisk arbeidsmiljø først, deretter psykologisk arbeidsmiljø før vi til slutt tek det organisatoriske arbeidsmiljøet. Etter ynskje frå den eine bedrifta, har vi anonymisert deira svar. Dermed vil vi referere til dei som bedrift 2.

7. 1 Fysisk arbeidsmiljø

I kva grad er du nøgd med luftkvaliteten?

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
Luftkvalitet	Svært nøgd	3		3
	Noko nøgd	4	2	6
	Lite nøgd	1	1	2
	Ikkje nøgd		2	2
	Veit ikkje			
Total		8	5	13

I kva grad er du nøgd med klimaet på arbeidsplassen? (Temperatur, ventilasjon etc.)

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
Klima	Svært nøgd			
	Noko nøgd	8		8
	Lite nøgd		3	3
	Ikkje nøgd		2	2
	Veit ikkje			
Total		8	5	13

I kva grad er du plaga med støy på arbeidsplassen?

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
Støy	Svært plaga	1		1
	Noko plaga	1	1	2
	Lite plaga	5	1	6
	Ikkje plaga	1	3	4
	Veit ikkje			
Total		8	5	13

I kva grad er du nøgd med belysninga?

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
Belysning	Svært nøgd	7	1	8
	Noko nøgd	1	4	5
	Lite nøgd			
	Ikkje nøgd			
	Veit ikkje			
Total		8	5	13

Har du hatt eller har du muskel og skjelettplagar?

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
Ergonomi	Store plagar			
	Nokre plagar	1	1	2
	Lite plagar	2	1	3
	Ingen plagar	5	3	8
	Veit ikkje			
Total		8	5	13

Har du fått opplæring i HMS? (Løfteteknikkar, brannføreskriftar etc.)

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
HMS	I stor grad	2		2
	I nokon grad	1	2	3
	I lita grad		1	1
	Ikkje i det heile teke	5	2	7
	Veit ikkje			
Total		8	5	13

Har du hatt eller har du nokre plagar med lukt eller luftvegar?

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
Lukt og luft	I stor grad			
	I nokon grad			
	I lita grad	1		1
	Ikkje i det heile teke	7	5	12
	Veit ikkje			
Total		8	5	13

I resultatene vi har funne i undersøkinga om det fysiske arbeidsmiljøet, ser vi at det er klare skilnader i luftkvalitet og klima. På –nille Sandane ser vi at 8 stykk er noko nøgd med klimaet på arbeidsplassen, mens i bedrift to er det 3 stykk som er lite nøgd, samt 2 stykk som ikkje er nøgde i det heile teke. Det er også ein klar skilnad når det gjeld luftkvalitet og HMS, der det går fram at –nille Sandane har nøgde tilsette. Elles er dei tilsette jamt einige når det gjeld støy, ergonomi og luktplagar. Dette viser berre at plassering av lokale er essensielt for å halde eit bra fysisk arbeidsmiljø.

7. 2 Psykososialt arbeidsmiljø

Er det eit stressande arbeidsmiljø?

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
Stress	I stor grad	1		1
	I nokon grad	2	1	3
	I lita grad	4	2	6
	Ikkje i det heile teke	1	2	3
	Veit ikkje			
Total		8	5	13

Opplever du sjefen som ein stressfaktor?

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
Stressfaktor	I stor grad			
	I nokon grad		2	2
	I lita grad	2	1	3
	Ikkje i det heile teke	4	2	6
	Veit ikkje	2		2
Total		8	5	13

Er det ein krevjande arbeidsdag?

		Arbeidsplass		Total
		Bedrift 1	Bedrift 2	
Krevjande arbeidsdag	I stor grad	1		1
	I nokon grad	6	2	8
	I lita grad		3	3
	Ikkje i det heile teke	1		1
	Veit ikkje			
Total		8	5	13

Er kommunikasjonen mellom tilsett og dagleg leiar god?

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
Kommunikasjon	I stor grad	6		6
	I nokon grad	1	1	2
	I lita grad	1	3	4
	Ikkje i det heile teke			
	Veit ikkje		1	1
Total		8	5	13

Er det lett og samarbeide med dei andre tilsette?

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
Samarbeid	I stor grad	7	4	11
	I nokon grad	1	1	2
	I lita grad			
	Ikkje i det heile teke			
	Veit ikkje			
Total		8	5	13

I kva grad vil du rangere din motivasjon?

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
Motivasjon	Svært god	4	2	6
	Noko god	4	2	6
	Lite god		1	1
	Veit ikkje			
Total		8	5	13

Opplev du den daglege leiaren som eit motiverande faktor?

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
Motivasjon	I stor grad	4	1	5
	I nokon grad	2	3	5
	I lita grad	1	1	2
	Ikkje i det heile teke			
	Veit ikkje	1		1
Total		8	5	13

Opplev du å bli mobba på arbeidsplassen?

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
Mobbing	I stor grad			
	I nokon grad			
	I lita grad			
	Ikkje i det heile teke	8	5	13
	Veit ikkje			
Total		8	5	13

Har du nokon gong mobba ein arbeidskollega? (Baksnakking, negative bemerkningar etc.)

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
Mobbing	I stor grad			
	I nokon grad		2	2
	I lita grad	1	2	3
	Ikkje i det heile teke	7	1	8
	Veit ikkje			
Total		8	5	13

Er det eit inkluderande arbeidsliv?

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
Inkludering	I stor grad	5	5	10
	I nokon grad	2		2
	I lita grad	1		1
	Ikkje i det heile teke			
	Veit ikkje			
Total		8	5	13

I kva grad trivst du på arbeidsplassen?

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
Trivsel	I stor grad	7	3	10
	I nokon grad	1	1	2
	I lita grad		1	1
	Ikkje i det heile teke			
	Veit ikkje			
Total		8	5	13

I kva grad styrer du din eigen arbeidsdag?

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
Sjølvestyring	I stor grad	3		3
	I nokon grad	4	3	7
	I lita grad	1	2	3
	Ikkje i det heile teke			
	Veit ikkje			
Total		8	5	13

I resultatane vi har funne i undersøkinga om det psykososiale arbeidsmiljøet, ser vi ein klar skilnad i stress og kor krevjande arbeidsdagen er, nokså overraskande er det skilnadar innanfor mobbing. Ut i frå undersøkinga er det ein meir stressande og krevjande arbeidsdag for dei tilsette på –nille Sandane, sjølv om dei ikkje ser på den daglege leiaren som ein stressfaktor. Til motsetnad ser ein at i bedrift 2, er det mindre krevjande arbeidsdagar og mindre stress, men dei ser på den daglege leiaren som ein større stressfaktor. Dette kan kome av at den daglege leiaren er nokså ny i jobben, og dermed kan stresset bli ført over på dei tilsette.

Ein ser også at kommunikasjon mellom tilsett og dagleg leiar er god, der heile 6 stykk på –nille Sandane seier det er stor grad av god kommunikasjon, dette er heller dårleg i bedrift 2, der 3 seier det er i liten grad. Til tross for dette, ser ein at det er eit godt samarbeid og ingen opplev og verte mobba på arbeidsplassen. Det overraskande er at det viser seg at det føregår mobbing i bedrift 2, (baksnakking, negative bemerkningar etc.) der heile 3 personar har mobba ein arbeidskollega. Det har også vore ein førekomst av dette på –nille Sandane. Til tross for dette viser det seg at alle føler seg inkludert på jobben. Motivasjonen til dei tilsette verkar jamt over god, der den daglege leiaren er ein motiverande faktor begge stader.

7.3 Organisatorisk arbeidsmiljø

Er du informert om bedriftas framtidige planar?

		Arbeidsplass		Total
		Bedrift 1	Bedrift 2	
Framtidige planar	I stor grad	1		1
	I nokon grad	3	1	4
	I liten grad	2	2	4
	Ikkje i det heile teke	1		1
	Veit ikkje	1	2	3
Total		8	5	13

I kva grad er du nøgd med opplæring du fekk då du vart tilsett?

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
Opplæring	Svært nøgd	5		5
	Noko nøgd	2	2	4
	Lite nøgd	1		1
	Ikkje nøgd			
	Veit ikkje		3	3
Total		8	5	13

Er det tilbod om kurs eller etterutdanning?

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
Etterutdanning	I stor grad	1		1
	I nokon grad			
	I lita grad	1	1	2
	Ikkje i det heile teke	3	4	7
	Veit ikkje	3		3
Total		8	5	13

Er du informert om bedriftas målsetning?

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
Målsetning	I stor grad	2		2
	I nokon grad	5	3	8
	I lita grad	1	2	3
	Ikkje i det heile teke			
	Veit ikkje			
Total		8	5	13

Er du ein del av rekrutteringsprosessen?

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
Rekruttering	I stor grad			
	I nokon grad	1		1
	I lita grad			
	Ikkje i det heile teke	5	5	10
	Veit ikkje	2		2
Total		8	5	13

I resultatene vi har funne i undersøkinga om det organisatoriske arbeidsmiljøet, ser vi jamt over at dei tilsette ikkje er særleg informerte angående bedriftas framtidige planar eller målsetningar. Det er gjerne ein eller to ”favorittar” som står nærare den daglege leiaren som får djupare informasjon om bedrifta. Dette kan ein også sjå igjen i punktet om kurs og etterutdanning, der 1 respondent på –nille Sandane meiner det er stor grad av tilbod om kurs og etterutdanning, medan resten av respondentane i begge bedrifter meiner det ikkje er å oppdrive.

Dei tilsette verkar nøgde når det kjem til opplæringa dei fekk når dei vart tilsette, medan 3 stykk i bedrift 2 har svart dei ikkje veit, det kan kome av at det kan vere nokre av dei tilsette som har vore tilsette i lengre tid, så dei ikkje huskar si opplæring, eller at dei ikkje har fått opplæring av den noverande daglege leiaren. Det er også få som er ein del av rekrutteringsprosessen, på –nille Sandane er det ein som er med i nokon grad, gjerne denne ”favoritten” som vart nemnd tidlegare.

8.0 Drøfting

Her vil vi analyse og drøfte ulike resultat og tabellar som vi har sett saman for å sjå om vi finn svar på vår problemstilling, samt våre underspørsmål for å forsterke vår problemstilling.

8.1 Leiar som motiverande faktor, motivasjon og trivsel (Tabell 1.1)

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
Leiar som motiverande faktor	I stor grad	4	1	5
	I nokon grad	2	3	5
	I liten grad	1	1	2
	Ikkje i det heile teke			
	Veit ikkje	1		1
	Total		8	5
Trivsel	I stor grad	7	3	10
	I nokon grad	1	1	2
	I liten grad		1	1
	Ikkje i det heile teke			
	Veit ikkje			
	Total		8	5
Motivasjon	Svært god	4	2	6
	Noko god	4	2	6
	Lite god		1	1
	Veit ikkje			
	Total		8	5

Den daglege leiaren har stor påverknad på dei tilsette når det gjeld trivsel og motivasjon. Leiaren si oppgåve er å gjere slik at dei tilsette trivst på arbeidsplassen og motivere slik at dei gjer ein god jobb. Om dei tilsette er effektive, lysar dette tilbake på leiaren som visar at han gjer ein god jobb. Ein leiar kan i stor grad påverke motivasjonen og trivselen på ein arbeidsplass. (*Bolman & Deal, 2009*)

Det er samanheng mellom trivsel og motivasjon, sidan motivasjon kan føre til at trivselen aukar eller at trivsel gjer at motivasjonen aukar, men her er det individuelle forskjellar. Nokre ser på trivsel som ein motivasjonsfaktor, hjå andre aukar trivselen når dei er motiverte. Det

betyr at jo meir man er motivert, jo betre trivst ein. Når dei tilsette trivst og er motiverte førar det til auka kvalitet, service og omdømme.

Ved denne undersøkinga fekk sjå i kva grad dei tilsette er motiverte. På –nille Sandane fekk vi vite at alle følar seg meir eller mindre motiverte. Bedrift 2 fekk også eit positivt resultat, utanom ein tilsett som følar seg lite motivert. Begge bedriftene hadde eit nokså positivt resultat, utanom ein person som skil seg ut. Dette resultatet seier oss at dei fleste tilsette følar seg motiverte til å arbeide.

Dei fleste i –nille Sandane trivst i stor grad, utanom ein som trivst i noko grad, som er eit veldig godt resultat. I bedrift 2 visar det seg at dei fleste trivst i stor grad, og nokon som ikkje er like fornøgd. Dei fleste tilsette på denne arbeidsplassen trivst, sidan det er ingen som svarar at dei ikkje trivst i det heile teke, kan vi gå utifrå at trivselen på begge arbeidsplassar er god.

Leiaren har i oppgåve å vere ein motiverande faktor, og ifølgje undersøkinga er dei fleste på –nille Sandane nøgde med den daglege leiaren. To personar på –nille Sandane vert motivert i noko grad, og ein person følar seg lite motivert av leiaren. I bedrift 2 følar dei fleste seg motivert i nokon grad, som visar ein stor skilnad frå -nille Sandane.

Leiaren som ein motiverande faktor har ein innverknad på motivasjonen og trivselen til dei tilsette. Begge bedrifter hadde eit relativt positivt resultat, men vi kan sjå at dei i -nille Sandane følar seg meir motiverte, trivst og syns leiaren er ein betre motiverande faktor. I bedrift 2 ser det ut som leiaren er litt mindre motiverande, men dei fleste tilsette er fortsatt motiverte og trivst på arbeidsplassen.

8.2 Krevjande arbeid, stressfaktor og stress (Tabell 1.2)

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
Krevjande arbeidsdag	I stor grad	1		1
	I nokon grad	6	2	8
	I lita grad		3	3
	Ikkje i det heile teke	1		1
	Veit ikkje			
Total		8	5	13
Stressfaktor	I stor grad			
	I nokon grad		2	2
	I lita grad	2	1	3
	Ikkje i det heile teke	4	2	6
	Veit ikkje	2		2
Total		8	5	13
Stress	I stor grad	1		1
	I nokon grad	2	1	3
	I lita grad	4	2	6
	Ikkje i det heile teke	1	2	3
	Veit ikkje			
Total		8	5	13

Det er viktig at leiaren går fram som eit godt føredøme for å unngå stress på arbeidsplassen og i arbeidsmiljøet. Er den daglege leiaren lite prega av stress på arbeidsplassen, er det lettare for at dei andre tilsette også vert lite prega av det. Sjefen kan også vere med å påverke om dei tilsette synest dei har ein krevjande arbeidsdag eller ikkje. Om sjefen gjev dei tilsette 10 oppgåver kvar som skal gjerast iløpet av ein arbeidsdag, så kan dette følast både krevjande og stressande for dei tilsette. Men om sjefen heller vel å stole meir på dei tilsette og la dei styre meir sin eigen arbeidsdag, kan det føre til at dei tilsette ikkje ser på arbeidsdagen fullt så krevjande eller stressande.

Dei fleste av dei tilsette på –nille Sandane meiner det er stressande i lita grad, medan 2 stykk synest det er stressande i noko grad. I bedrift 2 synest respondentane det er stressande i lita grad eller ikkje i det heile teke.

50% av dei tilsette på –nille Sandane ser ikkje på sjefen som ein stressfaktor i det heile teke, medan dei andre ser på den daglege leiaren som ein stressfaktor i lita grad. I bedrift 2 er det

jamt fordelt mellom ikkje i det heile teke og nokon grad.

6 av dei 8 tilsette på –nille Sandane tykkjer det er ein krevjande arbeidsdag i nokon grad. Dei to resterande synst ikkje det er stressande i det heile teke og i stor grad. I bedrift 2 er det jamt fordelt i nokon grad og lita grad.

Det vi ser ut ifrå dette er at –nille Sandane har eit meir stressande arbeidsmiljø enn kva bedrift 2 har. Men på same tid ser vi at bedrift 2 ser på sjefen sin som ein stressfaktor i større grad enn kva –nille Sandane gjer. –nille Sandane har også ein meir krevjande arbeidsdag enn kva bedrift 2 har.

-nille Sandane har eit litt stressande arbeidsmiljø, altså vert påverka av stresset til dei andre tilsette, på same tid som det er ein krevjande arbeidsdag. Bedrift 2 vert heller stressa av den daglege leiaren, og ikkje av dei tilsette. Dei har heller ikkje noko spesielt krevjande arbeidsdag.

8.3 Inkludering, mobbing på arbeidsplassen og mobbing (Tabell 1.3.)

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
Inkludering	I stor grad	5	5	10
	I nokon grad	2		2
	I lita grad	1		1
	Ikkje i det heile teke			
	Veit ikkje			
Total		8	5	13
Har du nokon gong mobba?	I stor grad			
	I nokon grad		1	
	I lita grad	1	2	
	Ikkje i det heile teke	7	2	
	Veit ikkje			
Total		8	5	13
Mobbing	I stor grad			
	I nokon grad			
	I lita grad			
	Ikkje i det heile teke	8	5	13
	Veit ikkje			
Total		8	5	13

I spørjeundersøkinga ser vi at nesten alle tilsette på –nille Sandane og bedrift 2 synest det i stor grad er lett å samarbeide med dei andre tilsette. Både i –nille Sandane og bedrift 2 er det ingen som vert mobba i det heile teke på arbeidsplassen.

På –nille Sandane er det så å seie ingen som har mobba ein medarbeidar. Også i bedrift 2 ser vi også at det er låge tal når det gjeld mobbing av medarbeidarar, men ein relativt høg andel når det berre er fem tilsette.

Dei fleste tilsette på –nille Sandane syns dei har eit inkluderande arbeidsliv. Det er kun ein person som synest det er inkluderande i lita grad. Medan alle dei tilsette i bedrift 2 synest dei har eit inkluderande arbeidsmiljø, som vert sett på som noko overraskande når vi ser andelen som har mobba ein kollega tidlegare. Då gjerne i form av baksnakking, negative bemerkningar, sidan ingen på nokre av arbeidsplassane har følt seg mobba. Ei form for skjult mobbing.

Her ser vi at det er positivt både på –nille Sandane og bedrift 2. I det store og heile er det ingen som vert mobba bevisst eller mobbar kollegaer på arbeidsplassen. Alle på -nille Sandane og dei aller fleste i bedrift 2 synest også det er eit inkluderande arbeidsmiljø. Og dei fleste synest også det er lett å samarbeide med kollegane sine. Med dette kan vi seie at det er ein del motstridande konklusjonar, det verkar som alle samarbeidar godt og dei fleste er inkludert, men det føregår ein del skjult mobbing.

8.4 Sjølvstyring og trivsel (Tabell 1.4)

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
Sjølvstyring	I stor grad	3		3
	I nokon grad	4	3	7
	I lita grad	1	2	3
	Ikkje i det heile teke			
	Veit ikkje			
Total		8	5	13
Trivsel	I stor grad	7	3	10
	I nokon grad	1	1	2
	I lita grad		1	1
	Ikkje i det heile teke			
	Veit ikkje			
Total		8	5	13

Trivsel er viktig for å ha eit godt arbeidsmiljø. Eit godt arbeidsmiljø kan også føre til meir arbeidslyst og positiv energi på jobb. I -nille kan det hjelpe at dei tilsette vert meir imøtekomande og serviceinnstilte.

Trivselen i arbeidsdagen kan også auke om ein føler seg sett av dagleg leiar og dei andre tilsette. Det å kunne styre sin eigen arbeidsdag kan føre til at ein får ei viktig rolle på arbeidsplassen, og med dette kan trivselen auke.

Vi ser at det er stor trivsel i begge -nille butikkane, under spørsmålet i kva grad ein trivst på arbeidsplassen. Heile 7 stykk på -nille Sandane trivst i stor grad, medan 1 trivst i nokon grad. I bedrift 2 trivst dei aller fleste i stor grad. Det er kun ein person som trivst i lita grad.

På -nille Sandane styrer dei fleste sin eigen arbeidsdag i stor eller nokon grad, det er kun 1 person som styrer sin eigen arbeidsdag i lita grad. I bedrift 2 styrer 3 stykk arbeidsdagen sin sjølv i nokon grad, medan dei 2 andre styrer den i lita grad.

I bedrift 2 kan vi konkludere med at sjølvstyring i arbeidsdagen ikkje har noko med trivselen å gjere. Dei aller fleste trivst godt, men føler ikkje dei styrer arbeidsdagen sin sjølv. Medan -nille Sandane har stor sjølvstyring og høg trivsel. Kanskje sjølvstyringa påverkar trivsel, eller trivsel kan også kome av heilt andre grunnar, som til dømes gode og kjekke kollegaer eller ein motiverande leiar.

8.5 Helse,- miljø- og sikkerheit og ergonomi (Tabell 1.5)

		Arbeidsplass		Total
		Sandane	Bedrift 2	
Ergonomi	Store plagar			
	Nokon plagar	1	1	2
	Lite plagar	2	1	3
	Ingen plagar	5	3	8
	Veit ikkje			
Total		8	5	13
HMS	I stor grad	2		2
	I nokon grad	1	2	3
	I lita grad		1	1
	Ikkje i det heile teke	5	2	7
	Veit ikkje			
Total		8	5	13

Om dei tilsette er plaga med muskel- og skjelettplagar kan fort føre til ein meir krevjande arbeidsdag for den enkelte. På ein arbeidsplass som -nille vert det vanskeligare å løfte tunge esker med varer, trille pallar, tømme papp og papir i pappresse, stå lenge i ro bak kasse, klatre opp og ned av gardintrapper for å rekke opp til topphyllene med meir.

Etter samtalar med dei daglege leiarane på -nille, har vi funne ut at dei ikkje gjev opplæring eller kurs i HMS til dei tilsette. Dette er noko -nille kan forbetre seg innanfor. Om dei tilsette vert informert om ulike teknikkar som skal brukast i arbeidsdagen, så er det lettare for dei å ta dei i bruk også. For mange vil eit kurs i HMS også forenkle arbeidsdagen. Spesielt om dei tilsette er plaga med sjukdomar som hindrar dei i å kunne bidra med tunge tak og liknande. Om dei då lærer seg teknikkar for å løfte på rett måte, kan dei faktisk gjere det utan å skade seg. Det er heller ikkje gjeve noko opplæring i branninstruksar. Dette kan vere farleg og stressande for dei tilsette som er på jobb å ikkje vite direkte kva ein skal gjere på arbeidsplassen, om ein situasjon med brann skulle oppstå. -nille Sandane har diskutert branninstruksar på personalmøte, men det vert ikkje det same som å få eit kurs i det. Eit kurs i HMS, spesielt med tanke på branninstruksar, kan gjere arbeidsdagen litt tryggare for dei tilsette.

Både i -nille Sandane og bedrift 2 er mindre enn halvparten plaga med muskel- og/eller skjelettplagar. Det er kun ein person i kvar bedrift som har plagar med dette.

I spørsmålet om det er blitt gjeve opplæring i HMS er det svært ulike svar. 2 på -nille Sandane har fått opplæring, 1 person har fått opplæring i nokon grad, medan 5 stykk ikkje har fått

opplæring i HMS i det heile teke. I bedrift 2 er det 2 stykk som har fått opplæring i nokon grad, 1 person som har fått i lita grad og 2 som ikkje har fått opplæring i det heile teke. Det vi kan konkludere her er at dei tilsette enten har misforstått spørsmålet eller at dei ser på samtalene under personalmøte som ei slags opplæring.

8.6 Luftkvalitet, klima og trivsel (Tabell 1.6)

		Arbeidsplass		Total
		Bedrift 1	Bedrift 2	
Klima	Svært nøgd			
	Noko nøgd	8		8
	Lite nøgd		3	3
	Ikkje nøgd		2	2
	Veit ikkje			
Total		8	5	13
Luftkvalitet	Svært nøgd	3		3
	Noko nøgd	4	2	6
	Lite nøgd	1	1	2
	Ikkje nøgd		2	2
	Veit ikkje			
Total		8	5	13
Trivsel	I stor grad	7	3	10
	I nokon grad	1	1	2
	I liten grad		1	1
	Ikkje i det heile teke			
	Veit ikkje			
Total		8	5	13

Klima på arbeidsplassen har stor betydning for trivsel og helse. Eit dårleg klima vil redusere effektiviteten til den tilsette. På –nille Sandane svarte alle dei tilsette at dei var noko nøgd, som er eit greitt resultat. I bedrift 2 var dei ikkje like fornøgdde, der fekk vi tre som var lite nøgd og to som ikkje var nøgd. Vi kan sjå at det er stor forskjell på klimaet i desse to bedriftene.

Det er viktig å ha ein god luftkvalitet på alle arbeidsplassar, for å kunne jobbe effektivt. På –nille Sandane er dei fleste noko nøgd med luftkvaliteten, tre er svært nøgd og ein person er lite nøgd. Sidan det ikkje er nokon som er misnøgd, så ser vi på dette som at det er ein grei luftkvalitet i dette lokalet. I bedrift 2 er det to som er noko nøgd, ein person som er lite nøgd og heile to personar som ikkje er nøgd med luftkvaliteten. I desse to bedriftene var det betydelig stor forskjell på kva dei tilsette syns om luftkvaliteten.

Når den tilsette trivst på arbeidsplassen vil han også verte motivert, som førar til effektivitet. I denne undersøkinga svarte dei fleste tilsette på –nille Sandane at dei trivst i stor grad, og ein trivst i nokon grad. I bedrift 2 svarte dei fleste at dei også trivst i stor grad, ein i nokon grad og

ein i liten grad. Ved denne undersøkinga kan vi konkludere med at dei fleste som jobbar på denne arbeidsplassen trivst.

Vi kan sjå at ved denne spørjeundersøkinga er det samanheng mellom klimaet og luftkvaliteten. På –nille Sandane er dei både noko og svært nøgd med klima og luftkvalitet, men i bedrift 2 er dei mindre fornøgd med både klima og luftkvalitet. Med tanke på at luftkvalitet og klima har innverknad på om du trivst, så har det lite å seie for dei tilsette på denne arbeidsplassen, sidan undersøkinga viser at dei fleste i begge bedriftene trivst.

9 Konklusjonar

Her vil vi presentere våre konklusjonar, som vi har teke ut i frå våre resultat og vår drøfting. Vi vil først presentere vår hovudproblemstilling, før vi tek våre underspørsmål, for å skape eit betre heilskapsinntrykk av vår problemstilling.

9.1 Er det skilnadar i arbeidsmiljøet i to like kjedebedrifter?

I dei to bedriftene vi har undersøkt, verkar det som dei tilsette er jamt over nøgde med korleis arbeidsmiljøet deira er, men det finst fleire unntak. Det verkar særleg som at det er eit mykje betre arbeidsmiljø på –nille Sandane enn kva vi finn hjå bedrift 2. Dette trur vi kan kome av at i nyare tid er det blitt tilsett ein ny dagleg leiar, som kanskje ikkje har følt seg heilt til rette med det nye ansvaret, og kanskje ikkje er heilt komfortabel med å sitte på eit slikt ansvar.

Før vi gjekk inn i problemstillinga vår, hadde vi høyrte at det var nokre skilnadar, hovudsakleg i det fysiske arbeidsmiljøet. Etter vi hadde utført vår spørjeundersøking, fann vi fleire overraskande svar. Det er mange svar vi ikkje hadde rekna med å få, men det er også fleire positive svar. Dei er jamt over positive svar på områder som belysning, luft og lukt problem, ergonomi, mobbing, samarbeid, inkludering, motivasjon, trivsel og rekruttering. Dette er nokre av dei viktigaste områda slik vi ser det, det er viktig at dei tilsette trivast. Sjølv om det er positive svar på området om mobbing, har det i tillegg vore registrert svar om at dei har vore tendensar til baksnakking eller negative bemerkningar mot dei andre tilsette, skjult mobbing med andre ord.

Vi ser også at det er visse forskjellar når det kjem til støy, luftkvalitet og klima. Dette trur vi kan kome av kvar lokale er plassert. –nille Sandane er plasserte i andre etasje i eit forretningsbygg, medan bedrift 2 er plasserte i første etasje forretningsbygg. Dette trur vi kan vere ein av grunnane til desse resultatane.

Dei fleste kjedebedrifter, har førehandslaga forskrifter og reglar over korleis dei tilsette skal behandlast og oppføre seg på arbeidsplassen. Dei seinare år har det også vore ekstra fokus på HMS, dette var ein av punkta som overraska oss mest. Det viser seg at nesten ingen har fått opplæring innan helse-, miljø-, og sikkerheit. Vi har også fått opplyst at det ikkje finst noko verneombod på –nille Sandane, og etter lovverket skal ein arbeidsplass med over 10 tilsette ha eit verneombod. Så her ser vi eit tydeleg avvik frå deira rutinar.

For å konkludere ser vi at det er tydelege skilnadar i arbeidsmiljøet i dei to like kjedebedriftene, vi trur dei sprikande avvika i hovudsak kjem av kvar lokala er plasserte, samt

at bedrift 2 nyleg har tilsett ein ny dagleg leiar. Det ikkje verkar som –nille kjeda har dei beste rutinane på korleis ting skal vere, dei har mange område å rette opp i dersom dei skal framstå som ein attraktiv og spennande organisasjon, for både kundar og tilsette.

9.2 Kva kan dei gjere for å utvikle eit godt arbeidsmiljø?

Ut ifrå spørjeundersøkinga, ser vi at det er ein del som kan gjerast for at -nille kan skape eit betre arbeidsmiljø. Det -nille først og fremst burde ta tak i for å skape eit betre arbeidsmiljø er HMS. I spørjeundersøkinga får vi fram at det er mangel på opplæring i HMS, noko som kan bety at dei tilsette ikkje er klar over kva løfteteknikkar som skal brukast og kva dei skal gjere ved eventuell brann eller ran med meir. Om dei tilsette hadde vore opplærde i løfteteknikkar kunne også -nille ha sluppe å bekymre seg for at dei tilsette i bedrifta eventuelt kan få skade i musklar og ledd iløpet av arbeidstida si i -nille.

På Sandane ser vi at leiaren er ein meir motiverande faktor enn ein stressfaktor. Medan i bedrift 2 ser det stikk motsett ut. Her burde bedrift 2 vurdere om sjefen skal ta nokre grep for å verke meir som ein motivasjonsfaktor enn ein stressfaktor. Tiltak som vi tenkjer kan nyttast her er at sjefen kan la dei tilsette styre sin eigen arbeidsdag meir, gå fram som eit godt føredøme når det gjeld kundebehandling og behandling av dei andre tilsette.

9.3 Kva skal til for at dei tilsette skal trivast på jobb?

Vi har funne ut at det er mange fysiske, psykologiske og organisatoriske arbeidsmiljøfaktorar som påverkar trivselen på arbeidsplassen. I spørjeundersøkinga svarte dei fleste tilsette at dei er svært nøgde og trivst på arbeidsplassen. Heile 7 av 8 på –nille Sandane har svart at dei trivst i stor grad, medan ein svarte i nokon grad. I bedrift 2, har 3 svart at dei trivst i stor grad, medan 1 har svart i nokon grad, og 1 i lita grad. Så vi kan konkludere med at dei trivst godt på sin arbeidsplass.

9.4 Kva faktorar motiverar dei tilsette?

På –nille Sandane ser det ut til at dei tilsette vert motiverte av leiaren og kollegane, medan i bedrift 2 ser det ut til at dei tilsette vert motiverte av kollegaane sine. På -nille Sandane ser vi at dei tilsette har god kommunikasjon med den daglege leiaren, dette kan også vere ein faktor som spelar inn på motivasjonen til dei tilsette.

10. 0 Litteraturliste

Bøker

- Andersen, I. R., *Arbeidsmiljø og samarbeid*, 1.utgåve, Cappelen akademiske forlag, 1999.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A., *Psykologi i organisasjon og leiing*, 3.utgåve, Fagbokforlaget, 2003
- Bolman, L. G., Deal, T. E., *Nytt perspektiv på organisasjon og leiing*, 3. utgåve, Gyldendal akademiske forlag, 2009
- Nordhaug, O, *Ledelse av Menneskelige Ressurser*, 3.utgåve, Universitetsforlaget, 2010
- Einarsen, S. og Skogstad, A., *Det gode arbeidsmiljø*, 2. utgåve, Fagbokforlaget, 2011
- Grimsø R.E., *Rekruttering og utvalg av medarbeidere - og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*, 2. utgåve, Gyldendal Norsk Forlag AS, 2004
- Bjørvik, K. I og Haukedal, W., *Arbeids- og lederpsykologi*, 6. utgåve, J. W. Cappelens Forlag AS, 2001
- Fischer, G. Sortland, N., *Innføring i organisasjonspsykolog*, 3. utgåve, Universitetsforlaget, 2001.
- Jacobsen, D. I., *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*, 2.utgåve, Høyskoleforlaget, 2005
- Ghuri, P. Grønhaug, K. *Research Methods in Business Studies*. 2 utgåve, Prentice Hall Europe, Pearson Education Limited, 2002
- Hackman, J. R., Oldham, G. R., Janson, R., & Purdy, K. *A new strategy for job enrichment*. California Management Review, 1975
- Lorentzen, R, *Ledelse. Prinsipper og praksis*, 3 utgåve, Hjemmets bokforlag, 1992
- Nybrodal, S. *Situasjonsbestemt ledelse*, 1. utgåve, Cappelen Damm, 2004
- Case, J. *Open-book management: The coming business revolution*. New York, HarperCollins, 1995

Nettstadar

Ergonomi

<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78183> (Henta 10.45 06.02.13)

Arbeidsmiljølova

<http://www.lovdata.no/all/hl-20050617-062.html#4-4> (Henta 10.30 06.02.13)

Stress

<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78247> (Henta 21.00 12.02.13)

Klima og luftkvalitet

<http://www.arbeidstilsynet.no/artikkel.html?tid=78883> (Henta 22.00 12.02.13)

Psykososialt arbeidsmiljø

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/nouer/2010/nou-2010-13/7/4/3.html?id=628139>
(Henta 23.00 12.02.13)

Fysisk arbeidsmiljø

<http://www.regjeringen.no/nn/dep/ad/dokument/proposisjonar-og-meldingar/stortingsmeldingar/2010-2011/meld-st-29-20102011/6/4.html?id=653120> (Henta 02.00 14.03.13)

Psykososialt arbeidsmiljø

<http://www.regjeringen.no/nn/dep/ad/dokument/proposisjonar-og-meldingar/stortingsmeldingar/2010-2011/meld-st-29-20102011/6/3.html?id=653114> (Henta 02.30 14.03.13)

Mobbing

<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78225> (Henta 10.15 13.02.13)

Tidspress og arbeidsbelastning

<http://www.arbeidstilsynet.no/arbeidervernartikkel.html?tid=89743> (Henta 22.30 17.03.13)

Opplæring

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/nouer/1994/nou-1994-8/4/3.html?id=333080> (Henta 20.00 17.03.13)

Evaluering av opplæring

<http://www.samfunnsforskning.no/Publikasjoner/Bok-og-tidsskriftsartikler/2005/2005-013>
(Henta 16.00 17.03.13)

Helse-, miljø-, og sikkerheit

<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=207426> (Henta 18.10, 24.04.13)

Internkontrollforskrifta

<http://lovdata.no/for/sf/ad/td-19961206-1127-0.html> (Henta 18.20, 24.04.13)

Validitet og reliabilitet

<http://www.uio.no/studier/emner/uv/isp/SPED4010/h08/undervisningsmateriale/ValiditetReliabilitetKvalitativForskning.ppt> (Henta 11.35, 25.03.13)

