



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena

Labeata Vitija



# Bacheloroppgave

## Medarbeidersamtalen- medbestemmelse

Performance appraisals- participation

Organisasjons- og ledelsesfag

2014

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket

JA  NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA  NEI

## **Sammendrag**

Temaet for dette studie handler medarbeidersamtalen. Denne bacheloroppgavaen skal undersøke om medarbeidersamtaler i Weishaupt bidrar til økt medbestemmelse på arbeidsplassen. Jeg har undersøkt om det er sammenheng mellom medarbeidersamtalen, om dette øker muligheten for økt medbestemmelse, samtidig se om medarbeidersamtalen er nyttig og effektiv på arbeidsplassen. Der medarbeidersamtaler defineres som ” *et godt forberedt, systematisk og personlig, utvikling og planleggingsamtale mellom leder og medarbeider en gang per år eller oftere.*” og med et teoretisk grunnlag, har jeg formluert følgende problemstilling.

*Bidrar medarbeidersamtaler i Weishaupt til økt medbestemmelse på arbeidsplassen?*

Fokuset i studiet ligger i de ansattes forventinger, erfaringer i dette området. Jeg har samlet inn data gjennom en kvantitativ tverrsnittundersøkelse, med et totalt av 41 ansatte i Weishaupt, i Sveits. Hvor dem fikk utdelt et prestekurert spørreskjema.

Weishaupt er blant verdens markedsledere i brennere, oppvarming og kondenseringsanlegg , solenergi-teknologi, varmepumper og bygningsadministrasjon. Weishaupt-gruppen har mer enn 3.000 ansatte over hele verden. Undersøkelsen min ble gjennomført i hovedkontoret i Sveits, med 98 ansatte.

Innsamlingen hadde et svar på 87.8%, og viser at at respondentene er enig i at medarbeidersamtalen bidrar til økt medbestemmelse på arbeidsplassen. Resultatene i undersøkelsen har vist at medarbeidernes forventinger for medbestemmelse på arbeidsplassen, gjøres gjennom medarbeidersamtalene i Weishaupt.

Denne undersøkelsen viser at medarbeidersamtalen er både viktig og ønsket, samtidig som den støttes av teori og litteratur som allerede finnes på området. Temaet er teoretisk interessant, fordi medarbeidersamtaler handler om så mye, spesielt for meg som ser meg selv som i en lederposisjon i fremtiden.

## **Abstract**

The theme of this study is about appraisals. This bachelor thesis aims to make a research that performance appraisal in Weishaupt contributes to participation in the workplace. I have studied whether there is a correlation between the appraisal increases the participation on the workplace in Weishaupt, and if appraisal is useful and effective when it comes to participation on the workplace.

Based on the performance appraisal's definition as "well- prepares, systematic and personal development and planning conversation between manager and employee once a year or more often" and with a theoretical approach that is explained in the paper, have I formulated a research question

*-Helps co-worker appraisals in Weishaupt to increased participation in the workplace?*

The focus of the study is the employees' expectations and experiences in this area. I have collected data through a quantitative cross-sectional study, a total of 41 employees in Weishaupt in Switzerland. Where the employees answered a prestructured questionnaire.

Weishaupt is amongst the world's market leaders in burners, heating and condensing systems, solar technology, heat pumps and building management systems. My research found place in the head office of Weishaupt in Switzerland, with a total of 98 employees.

The collection had a response rate of 87, 8%. The results shows that 87.8% of the employers in Weishaupt. Agrees that appraisals is one of the reasons to increased participation in their workplace. The result of the study had primarily shown that employees expectations of participation in their own work and that participation largely met through appraisals in Weishaupt.

This study shows that performance reviews are both important and wanted, and this is supported by the theory and literature that already exist on the site, and the theme is theoretically interesting, especially for me since I one time in the future see myself in a leader position.

## Forord

Etter mange tunge dager, så er jeg endelig ferdig. Et avslutningskaptiell som viser til de mange kapitler, som vi studenter i bachelorstudie ledelse og organisasjonsutvikling har vært gjennom. Oppgaven har vært krevende og tung til tider, men også interessant og utrolig lærerikt å fordype seg i tematikken medarbeidersamtaler, om samtalen bidrar til økt medbestemmelse på arbeidsplassen. Der oppgaven setter et fokus på ansattes opplevelser, og ikke minst forventninger i forhold til medbestemmelse gjennom medarbeidersamtaler.

I selve prosessen har jeg vært takknemelig for å hjelpsomme familiemedlemmer og studieveilederen min, som har bidratt med kunnskap, innspill og motivasjon. Jeg vil gjerne nevne spesielt studieveilederen min: Inge Hermanrud, som alltid har vært så rask til å svare på mine e-poster, kommet med viktige innspill og kunnskap. Jeg vil også takke samboeren min her i Sveits, som hjulpet meg til de mange oversettelsene fra tysk til norsk, dette for å gjennomføre undersøkelsen ved Weishaup i Sveits.

Avslutningsvis vil jeg gjerne rette en stor takk til mine respondenter som har tatt seg tid til å svare på undersøkelsen min. For uten dem så hadde jeg aldri kommet i mål, og heller ikke klart å undersøke problemstillingen min

Som student ved Høgskolen i Hedmark, har jeg tilbrakt mesteparten av tiden min i Sveits, og prosessen med å skrive bacheloroppgaven har vært mer krevende for meg, fordi jeg selv måtte ta ansvar for å følge med.

Et kaptittel er avsluttet, mens et nytt starter!

## Innholdsfortegnelse

|  |           |
|--|-----------|
| <b>SAMMENDRAG</b> .....  | <b>3</b>  |
| <b>ABSTRACT</b> .....  | <b>4</b>  |
| <b>FORORD</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>KAPITTEL 1.0 - INNLEDSNING</b> .....                            | <b>8</b>  |
| 1.2 Problemstilling .....  | 9         |
| 1.3 Avgresninger .....   | 10        |
| 1.4 Disposisjon .....  | 11        |
| <b>KAPITTEL 2- MEDARBEIDERSAMTALEN</b> .....                       | <b>11</b> |
| 2.1 Hva er medarbeidersamtalen .....                               | 11        |
| 2.2 Definisjoner og ulike perspektiver på medarbeidersamtaler..... | 13        |
| 2.3 Mine refleksjoner .....  | 16        |
| 2.4 Gjennomføring av medarbeidersamtalen .....                     | 17        |
| 2.5 Medarbeidersamtalen- i strategi og medvirkningsjunglen.....    | 19        |
| 2.6 Medvirkning.....   | 20        |
| 2.7 Oppsummering.....  | 21        |
| <b>KAPITTEL 3.0- LOVVERK &amp; WEISHAAPT</b> .....                 | <b>22</b> |
| 3.1 Lovverket.....   | 22        |
| 3.2 Medbestemmelsesretten.....                                     | 22        |
| 3.3 Weishaupt .....  | 23        |
| 3.4 Organisasjonskartet til Weishaupt .....                        | 23        |
| <b>KAPITTEL 4.0- METODE</b> .....                                  | <b>25</b> |
| 4.1 Metodevalg.....  | 25        |
| 4.2 Valg av metode .....   | 26        |
| 4.3 Utvalget .....   | 27        |
| 4.4 Fremgangsmåte for datainnsamling .....                         | 28        |
| 4.5 Utforming av spørreskjemaet .....                              | 29        |
| 4.6 Analyse metode .....   | 32        |
| 4.7 Refleksjoner .....   | 33        |
| 4.8 Oppsummering .....   | 35        |
| <b>KAPITTEL 5.0- RESULTATER OG DRØFTING</b> .....                  | <b>35</b> |
| 5.1 Frafallsanalyse .....  | 35        |
| 5.2 Hva medarbeidersamtaler fører til .....                        | 36        |
| 5.3 Gjennomførings innholdet i medarbeidersamtalen .....           | 37        |

|  |           |
|--|-----------|
| 5.4 Medarbeidersamtalens virkning .....        | 39        |
| 5.5 Andre funn i undersøkelsen .....           | 40        |
| 5.6 Skjema og kontrakt .....                   | 41        |
| 5.7 Ordningen rundt medarbeidersamtalen .....  | 41        |
| 5.8 Respondentenes refleksjon .....            | 43        |
| 5.9 Oppsummering .....                         | 44        |
| <b>KAPITTEL 6.0- KONKLUSJON .....</b>          | <b>45</b> |
| 6.1 Fremstilling av undersøkelsen .....        | 48        |
| 6.2 Videre undersøkelser .....                 | 48        |
| <b>KAPITTEL 7.0- KRITIKK AV OPPGAVEN .....</b> | <b>49</b> |
| <b>KAPITTEL 8.0- LITTERATURLIST.....</b>       | <b>50</b> |

Vedlegg 1- Spørreskjema på norsk

Vedlegg 2- Forarbeidet data

Vedlegg 3- Tabell 5.2,5.3.5.4

Vedlegg 4- informasjonsbrev på tysk

Vedlegg 5- informasjonsbrev på norsk

## KAPITTEL 1.0- INNLEDNING

I denne oppgaven setter jeg fokus på medarbeidersamtalen og drøfter i hvilken grad medarbeidersamtalen gir økt medbestemmelse på arbeidsplassen blant de ansatte.

Medarbeidere i en organisasjon, er ansett som den viktigste ressursene i organisasjonen, med sine kunnskaper, ferdigheter og kreativitet.

På bachelorstudiet har jeg vært gjennom ulike spennende kurs, der personalledelse var en av de kursene som jeg synes var mest spennende. Personalledelse mener jeg er et slags grunnleggende fag, som flere andre kurs har i teorien sin. Personalledelse kan knyttes opp mot motivasjonsteorier, ledelsesteorier, organisasjonsfortåelse, psykologi og andre fag. Hvor jeg allerede i første året i studiet mitt fikk en oppgave om medarbeidersamtaler, og valgte å knytte den opp mot medbestemmelse. Siden den gang, har jeg alltid hatt lyst til å gå enda mer i dybden på medarbeidersamtaler og knytte dette opp mot medbestemmelse. Og nå har jeg faktisk fått den muligheten, hvor jeg kan undersøke, redgjøre, drøfte, analysere og konkludere med noe.

Gjennom kursene i studiet har vi vært innom betydningen av indre og ytre motivasjon og sammenhengen mellom motivasjon, ulike belønningssystemer og medarbeidersamtalen. Der nyskjerrigheten min ble enda større og ville se nærmere på dette i medarbeidernes perspektiv. Om medarbeidersamtaler har en slags sammenheng med medbestemmelse på arbeidsplassen.

Temaet i seg selv er veldig interessant for mange, fordi medarbeidersamtaler brukes aktivt i mange organisasjoner idag. Uavhengig om man er den som leder samtalen, eller den som blir invitert til samtalen. Derfor mener jeg at medarbeidersamtaler er et veldig aktuelt og viktig tema, både når det gjelder medarbeidernes behov og forventninger.

Medarbeidersamtaler er et veldig stor tema, og kan knyttes opp mange teorier innen for ledelse og organisasjon, hvor formålet mitt blir å knytte dette opp mot medbestemmelse på arbeidsplassen. Hvor jeg skal beskrive og forstå hvilke funksjon medarbeidersamtaler kan ha når det gjelder medbestemmelse i en virksomhet. Videre skal jeg i oppgaven skal jeg se på hva og hvordan medarbeidersamtalen oppleves fra medarbeidernes perspektiv, hvor fokuset i medarbeidersamtaler blir knyttet opp mot medbestemmelse på arbeidsplassen, og om dette har en innvirkning på grunn av medarbeidersamtalen.



## 1.2 Problemstilling

Som nevnt virket temaet medarbeidersamtaler veldig spennende for meg, og hovedfokuset i undersøkelsen min er å se på hvorvidt medarbeidersamtaler gir økt medbestemmelse for de ansatte i en virksomhet, hvor jeg skal se på hva medarbeiderne vet fra før, meningenene og ikke minst opplevelsen av samtalen og se på sammenhengen mellom samtalen og medbestemmelse. Om medarbeidersamtalen er et nyttig og effektivt verktøy med hensyn til medarbeidernes kompetanseutvikling, og bevisstgjøring av virksomhetens mål, og hva slags effekt medarbeidersamtaler har når det kommer til medbestemmelse på arbeidsplassen.

Det er også viktig å påpeke at ikke alle arbeidsplasser som gjennomfører medarbeidersamtaler, men et viktig verktøy for å sikre at medarbeiderne blir sett og hørt, og ikke minst at medbestemmelsen blir i varetatt. På bakgrunn av dette formulerte jeg først følgende problemstilling; ” Bidrar medarbeidersamtaler til økt medbestemmelse på arbeidsplassen?”, men siden jeg har bodd i Sveits nå i over to år, så ville jeg gå dypere i en organisasjon og valgte å ta for meg Weishaupt AS, som er kjent for sine oppvarmningsystemer.

Grunnen til at jeg har valgt Weishaupt AS, er fordi samboeren min her i Sveits, jobber der. Og synes at det hadde vært interessant å undersøke nærmere om medarbeidersamtalene bidro til økt medbestemmelse på arbeidsplassen. Jeg la også fort merke til at i forhold til Norge så er ansvarsområdene veldig klart og definert her i Sveits. Her er rollene og arbeidsfordelingen veldig klare, iforhold til deltidsjobben jeg hadde i Norge som også var en i en klesbutikk. Og synes det hadde vært spennende å få enda mer kjennskap om Weishaupts medarbeidere, og finne ut om de føler at medarbeidersamtalene bidrar til økt medbestemmelse på arbeidsplassen, noe jeg personlig ikke følte når jeg jobbet der.

Som et resultat av alt dette ønsket jeg å undersøke hvilke opplevelser og erfaringer medarbeiderne har eller hadde i forhold til medarbeidersamtalene, med tanke på økt medbestemmelse på arbeidsplassen.

Personlig så tar jeg denne utdanningen for å bli leder selv en dag, og da kan det både være morsomt og spennende å se hva slags effekt medarbeidersamtaler har ,og hvor stor betydning den har for medarbeiderenes medbestemmelse på arbeidsplassen

Temaet medarbeidersamtaler er et veldig stort tema, og derfor har jeg valgt å avgrense teamet opp mot medbestemmelse på arbeidsplassen, og opp mot Weishaupt AS.

På bagrunn av dette har jeg formulert endelig problemstilling:

”Bidrar medarbeidersamtaler i Weishaupt AS til økt medbestemmelse på arbeidsplassen?”

Hovedmålet i oppgaven er å undersøke om medarbeidersamtaler i Weishaupt gir økt medbestemmelse på arbeidsplassen. Hvor jeg har lagt fokus på medarbeidernes erfaringer, opplevelser og ikke minst forventinger, dette i forhold til medbestemmelse. Med opplevelse mener jeg hvordan medarbeiderne opplever medarbeidersamtalen, om den realiserer det til noe positivt og får noe igjen for den, og hva slags forventinger dem har før og etter samtalen. Forventinger til medarbeidernes innhold. Hvor teamer som egne innspill, problemer, egen arbeidssituasjon, utvikling og tiltak iverksettes. Det vil derfor være veldig viktig å anse medarbeidernes opplevelse som sentralt, dette fordi opplevelse og motivasjon henger mye sammen, som er en viktig faktor for medarbeidernes motivasjon for arbeidet. Videre setter jeg fokus på undersøkelsen min om medarbeidernes erfaringer i en medarbeidersamtaler, for å se om dette har en slags innvirkning for medbestemmelse på arbeidsplassen.

### **1.3 Avgrensninger**

Jeg har valgt å avgrense oppgaven, fordi temaet om medarbeidersamtaler er ganske stort og betyr så mye. Avgrensning betyr begrensning, velge noe fremfor noe annet. Fokus skal ligge på teori som finnes fra før av, som handler i bunn og grunn om selve medarbeidersamtalen. Det vil si at jeg skal begrense teorien, slik at undersøkelsen passer til oppgaven og ikke minst problemstillingen. Jeg legger fokus på hva medarbeidersamtalen kan brukes til, hvordan medarbeidersamtaler utføres, innholdet i samtalen og prøve implementere dette opp mot medbestemmelse på arbeidsplassen.

Begrepet leder benytter jeg om medarbeidernes nærmeste leder som har personalansvar. Dette er relevant med hensyn til gjennomføringen av medarbeidersamtaler

Teorien som er tatt med er den som skal ligge til rette for problemstillingen, hvor de ulike temaene innenfor teorien kommer er viktig for arbeidet med oppgaven. Dette teorigrunnlaget skal gi et godt utgangspunkt når jeg senere skal analysere undersøkelsen.

## **1.4 Disposisjon**

Kapitell 2: Presentasjon av undersøkelsen teoretiske rammeverk, med ulike perspektiver som jeg anser som relevant for oppgaven og problemstillingen min.

Kapitell 3: Kort kapitell om lovverk og medbestemmelsesretten, samt presentasjon av Weishaup.

Kapitell 4: Metodiske tilnærmingen som jeg har brukt i undersøkelsen min.

Kapitell 5: Presentasjon og drøfting av resultater fra datainnsamling

Kapitell 6: Konklusjonen fra undersøkelsen.

## **KAPITTEL 2.0- OM MEDARBEIDERSAMTALEN**

I dette kapittlet presenteres undersøkelsen teoretiske rammeverk. Første delen presenteres medarbeidersamtalens historikk, videre redgjør jeg for medarbeidersamtalens utvikling og presenterer definisjoner. Jeg har valgt å belyse medarbeidersamtalalen i ulike perspektiver, hvor jeg har lagt til grunn det relevante for min undersøkelse. Med bakgrunn i dette teoretiske rammeverket, skal jeg også se nærmere på innhold og målet med medarbeidersamtaler, som er viktig for undersøkelsen min.

### **2.1 Hva er medarbeidersamtalen**

Medarbeidersamtaler er avtalefestet i mange virksomheter, dette gjelder både i offentlige og private sektorer, en samtale som både leder og medarbeider skal ha nytte og glede av. (Nordhaug,2002). Konseptet ble utviklet i USA, og var bygd på to organisasjonsteoretiske skoleretninger som hadde stor innflytelse på organisasjon og ledelse. (Scientific Management, Taylorismen og Human Relation ,Wollbæk 1989). Dette er systematiske samtaler mellom over-og underdnende og kom til Norge etter andre verdenskrig. Etter utviklingen i USA, spredte den seg over til Europa, Sveits også.

I følge Odd Nordhaug (2002) var den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker vært at man gjorde jobben sin, og dette på en sikkerlig måte. Og basert på dette så

hadde man dermed en en trygd arbeidskontrakt så lenge en arbeidstaker ønsket dette. Utviklingen i dette har skjedd ved større etterspørsel i arbeidsmarkedet, som har ført til at den psykologiske kontrakten gradvis ble satt til side. Enkeltindividet ble satt mer i fokus, hvor karriereplanlegging og kompetanseutvikling måtte til pågrun av raske endringer i arbeidsmarkedet.

(Mikkelsen,1996,2002) hevder at medarbeidersamtaler utformes på mange ulike måter, og har forskjellige mål. Noen virksomheter praktiserer forskjellige metoder, der medarbeidersamtalensinnhold består av en uformell samtale, hvor en setter følelser og trivsel i fokus. Mens andre virksomheter igjen ser på medarbeidersamtaler som et viktig og effektivt verktøy, og gjort den en del av systemet for presentasjonledning. Definere mål og prioritere virksomhetens aktiviteter, hvor ledere skal holde fokus på de mål som skapes,utformes og diskuteres sammen med medarbeidernes deltakelse (Mikkelsen 2005).

Medarbeidersamtaler kan brukes som en slags målstyringsmetode, dette for å definere mål og prioritere virksomhetens aktiviteter for å nå målene. Der lederns oppgave er å skape og utforme mål, og bruke de riktige virkemidlene der både leder og medarbeider deltar sammen om disse( Mikkelsen 2005). Samtidig legger Mikkelsen (2005) fokus på kompetanseheving og peronlig utvikling, som gir en tilknytning til utviklingsperspektivet. Metoden kan brukes for å kunne øke effektiviteten i enkeltinvidid perspektiv, og at både leder i samsvar med medarbeider har ansvar for de løsningene de har blitt enig om.

Der medarbeidersamtaler skal sikre to parter, både virksomheten og samt medarbeideren. Slik at begge parter for mest mulig igjen for ansettelesforholdet, og får den nødvendige informasjonen og kunnskap om hvereandre. Irgens (2011) forklarer at *”rett informasjonmengde av riktig kvalitet til riktig tid og til riktig målgrupper er alfa og omega for produktiviteten i en organisasjon”* Hvor essensen blir å få tak i den viktigste informasjonen som foregår inne i organisasjonen, samt sette fokus på medarbeiderne sine.

Som nevnt praktiserer virksomheter forskjellige metoder, og det finnes mange måter å drive planlagtledelse. Blant annet ved at medarbeidere kan få utdelt spørreskjemaer, som dem kan fylle ut. Der meningene og ideer kommer frem.Noen velger å gjøre det på andre måter, hvor en velger elektroniske veier får nå frem til sine medarbeidere, men da blir det viktig å bruke den riktig, får å unngå informasjonsoverflod (Irgens,2011).

Kuvaas (2008, 129) hevder at medarbeidersamtalen oppfattes som en av de viktigste HR-tiltakene som en organisasjon har. Der en gjennom medarbeidersamtalen kan komme til ulike funn gjennom vurdering og måling av medarbeiderens prestasjoner. Dette gjennom for eksempel atferd, innsatsvilje, motivasjon, egenutvikling og ferdigheter.

## **2.2 Definisjoner og ulike perspektiver på medarbeidersamtaler**

Mennesker i verden er ulike, vi har ulike meninger, forskjellige teorier og kulturer. Det finnes ingen fasitsvar eller en løsning på hvordan et menneske skal være, men hvor samfunnet gir oss en "pekepinne", på hvordan vi skal oppføre og være blant andre. I en medarbeidersamtale finnes det heller ikke et fasitsvar, på hvordan samtalen mellom leder og ansatt skal foregå. Men en samtale med gode, åpne og strukturerte samtaler mellom leder og medarbeider kan minske eventuelle problemer, og brukes på den måten at den kommer til gode for organisasjonen og samt organisasjonen medarbeidere på best mulig måte. Mål og innhold i en medarbeidersamtale er også viktig, men det finnes heller ingen fasitsvar om hvordan samtalen skal foregå til punkt og prikke (Mikkelsen 2005).

Nevnt tidligere i oppgave, herunder punktet begrensinger så er medarbeidersamtaler et veldig stort tema. Det finnes mye litteratur om medarbeidersamtaler, og uttalige perspektiver og definisjoner på dette. Jeg har valgt å fremstille noen perspektiver om medarbeidersamtale, (Mikkelsen, 2005; Nordhaug, 2002), med hovedfokus på Nordhaug sin definisjon. Begge to viser til en felles forståelse av at en medarbeidersamtale, er en planlagt, forberedt og en personlig samtale som er mellom leder og medarbeider. Den tredje korte fremstillingen av (Irgens 2011), har jeg valgt å ta med fordi riktig informasjon i medarbeidersamtalen, er viktig får å kunne avlegge en planlagt, forberedt og personlig samtale.

Irgens (2011) hevder at "rett informasjonsmengde av riktig kvalitet til riktig tid og til riktig målgrupper er alfa og omega for produktiviteten i en organisasjon" Hvor jeg mener er også alfa og omega for effektiviteten i en medarbeidersamtale. Der informasjonsunderskudd blir omtalt som en tilstand der medarbeideren mottar mindre informasjon enn vedkommende selv ønsker og forventer. Og informasjonsoverskudd hvor medarbeider mottar for mye informasjon. Slik at lederen i en medarbeidersamtale tenker kommunikasjon som et nøkkelord, på den måten at lederen ikke tilfører i så stor grad av informasjon slik at medarbeidernes prosesskapasitet overstiges. (Irgens, 2011)

Medarbeidersamtalen er tradisjonelt et ledelsesverktøy i følge (Mikkelsen,2005), som blir brukt til fordeling av arbeidsoppgaver, fokus på kompetanseheving, personlig utvikling, tildeling av arbeidsmål. Der medarbeidersamtalen skal sikre både medarbeider og virksomheten, slikk at begge for mest mulig igjen for ansettelsesforholdet, samt få den nødvendige informasjon og kunnskap om hverandre.

Nordhaug (2002) hevder at hensikten med medarbeidersamtalen er for å skape et grunnlag for personalplanlegging og karriereplanlegging, og få et godt grunnlag for personalutvikling. Hvor man gjennom tidsbestemte perioder kan utveksle informasjon i individnivå og for organisasjonen generelt. En samtale som er strukturert, avalt i god tid, forberedt av begge parter og at samtalen er tilbakevendende.

I oppgaven min har jeg valgt å legge til grunn Odd Nordhaug (1993) sin definisjon på hva en medarbeidersamtale er. Jeg mener denne teorien legger grunnlag for ny teori perspektiver, og anser den som like relevant idag.

I følge Nordhaug sin definisjon er medarbeidersamtaler :

*” ...systematiske, vel forberedt, periodiske samtaler mellom overordnet og underordnet, hvor det skal tas sikte på utveksling av informasjon som kan anvendes til planlegging og utvikling både på individnivå og bedriftsplanet.” (Nordhaug, 1993)*

Medarbeidersamtalen er noe som er strukturert, avalt i god tid, forberedt av begge parter og at samtalen er tilbakevendende. Denne definisjonen omtaler at medarbeidersamtalen har som henstikt til å skape et godt og solid grunnlag for personalegging og karriereplanlegging, og et bedre grunnlag for personalutvikling. Denne type ledelse ble fram til 1990-tallet mye omtalt som ”personalledelse”, men har utviklet seg til HR-ledelse. (Mikkelsen,2014) Nordhaug (1993), sin definisjon gjenspeiler mye av dagens HR-ledelse. Der Human resource – perspektivet ser på hva organisasjoner og enkelt mennesker gjør med hverandre, hvor organisasjoner ønsker generelt sett dyktige, sterkt motiverte ansatte som vil yte sitt beste

Der HR-ledelse er sett av aktiviteter(Mikkelsen,2014), som under hensyntagen til tekniske og institusjonelle omgivelser har til formål å bidra til målrettede prestasjoner for både medarbeidere og organisasjonen

Den viktigste fellesnevneren for definisjonen til Nordhaug(1993), er at aktivitetene handler om hvordan ulike former for ledelse kan styrke innsatsen, kompetansen og kapasiteten til medarbeidere i en virksomhet, på en måte som bidrar til at virksomheten og medarbeider oppfyller sine mål. Nordhaug (2002) hevder også at personalledelse som ledelse av ressuser styres på en bestemt måte for å nå virksomhetens mål. Og en av disse er de menneskelige ressursene i form av, innsatsvilje og kompetanse. ”Menneskelig kapital er en meget uensartet eller heterogent ressurs”(Nordhaug,2002;16). Videre uttrykker Odd Nordhaug (2002) at målsettingen med medarbeidersamtalen er at kommunikasjonen mellom leder og medarbeider, skal bidra til økt gjensidig forståelse. (Nordhaug,2002)

I Nordhaug sin definisjon (1993), blir mye av de grunnleggende kravene nevnt, som også per dags dato blir praktisert. Dermed har jeg valgt å ta med Odd Nordhaug (2002) sine grunnleggende krav, som er relevant teori idag og for oppgaven min.

1. Nordhaug (2002) hevder at medarbeidersamtalene bør helst gjøres obligatorisk, fra leder og ansatt sin side. Noe som jeg mener er bra, fordi man lett kan glemme og ikke minst utsette.
2. Samtalene bør praktiseres helt til topp i organisasjonen i følge Nordhaug (2002), på den måten at ledere på høyt nivå også kan innkalles til medarbeidersamtaler av toppledelsen.. Et veldig klassisk argument på at toppledelsen ikke har tid til å gjennomføre medarbeidersamtaler, og et viktig motargument at disse lederne utgjør en så viktig ressurs at medarbeidersamtaler blir ekstra viktig på dette nivået.
3. Nordhaug nevner også i sin definisjon av medarbeidersamtaler, hvor organisasjonen bør utforme et system for forberedelse, gjennomføring og ikke minst anvendelse av medarbeidersamtaler.
4. Avgjørende punktet er at alle ledere og ideelt sett ansatte også bør gjennomgå opplæring i en gjennomføring av etterbruk av samtalene.

*(Målrettet personal- og kompetanseledelse, Nordhaug 2002)*

Det Nordhaug(2002) hevder i sin teori, mener jeg beskriver godt selve målene til medarbeidersamtalene, samt som at de er relevante for praksisen som blir utøvd idag. Dette mener jeg også av personlige erfaringer, men også fordi fokuset blir satt på medarbeidersamtale. På den måten at medarbeidersamtalen implementeres fast inn i virksomheten, og er til fordel for både medarbeider og virksomheten som en helhet. Så begge parter får noe igjen for ansettelsesforholdet. ” – *Man gir og får noe tilbake*”

Videre hevder han at også medarbeidernes innhold er viktig, hvor lederen vil normalt sett dekke aktuelle temaer knyttet til tilfredshet med arbeidsforholdene, arbeidsutførelse, behov, forventninger, erfaringer og planer om kompetansetutvikling.

### **2.3 Mine refleksjoner**

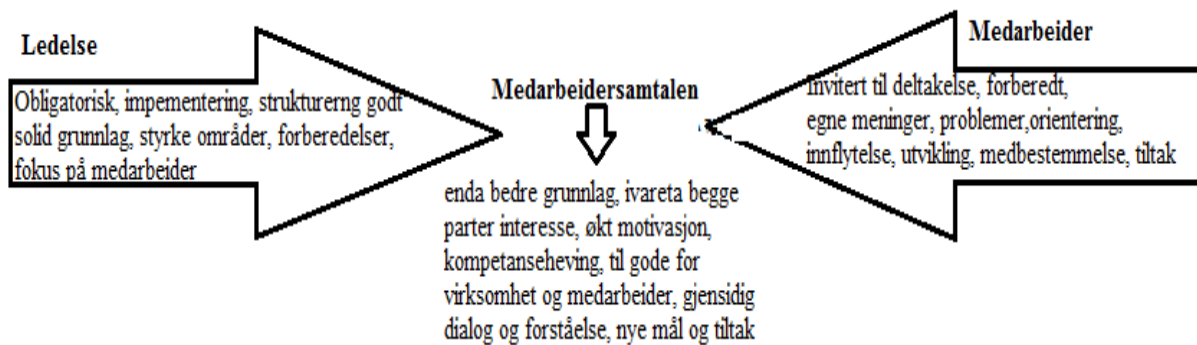
Ut ifra Nordhaug teoretiske perspektiv, så kan samtalen sammenlignes i en grad av en strategiprosess i en organisasjon. På den måten at medarbeidersamtalen må ha en grad av strukturering, litt som en skolegang. Uten struktur på skolen, og avtalte tider til eventuelle innleveringer som er planlagt av meg og veileder, så hadde ikke dette skapt et godt og solid grunnlag for bacheloroppgaven. Litt som medarbeidersamtalen, som må planlegges, tenkes godt igjennom, anvende seg av teori og kunnskap for å kunne få noe utbytte av den.

Medarbeidersamtalen skal komme til nytte, på den måten at den skal ligge til styrke og fordel før økt innsats og kompetanse til medarbeiderne i en virksomhet, slik at man kan nå målene sine. Strukturen og forberedningen bak, er på en måte grunnlaget for videre utføring av medarbeidersamtalen. Som nevnt er også denne oppgaven bygd opp av strukturering, forberedelser, innsats og kompetanse, slik at jeg kan komme meg i mål.

Når jeg ser på det teoretiske perspektivet av medarbeidersamtaler, så oppfatter jeg det slik at medarbeidersamtalen handler om så mye, fordi den anses å være viktig for både medarbeidere og ledelsen. En teori som setter medarbeiderne i fokus, hvor de kan komme med egne innspill og egen innflytelse over egen arbeidssituasjon. Fordi i en vanlig arbeidsdag ville det vært vanskelig å øve innflytelse, når alle driver på med sine arbeidsoppgaver, lederen har andre planlagte møter og oppgaver. Mens denne samtalen gjøres obligatorisk, det vil si den skal gjennomføres og er implementert i virksomheten. Hvor også ledelsen er med på tanken og ideen rundt medarbeidersamtalen, som gir støtte for at medarbeidersamtalen skal være for medarbeiderne. Hvis ledelsen ikke hadde hatt trua på medarbeidersamtalen, hadde det vært liten vits å gjennomføre den, hvis veileder og hele skolen min ikke støtter meg i oppgaven, hadde det vært vanskelig for meg å gjennomføre den.

Jeg har også laget en figur som viser hvordan ledelsen og medarbeidere møtes i midten i medarbeidersamtalen, denn figuren forklarer godt det teoretiske perspektiv, og hvordan jeg oppfatter det fra det teoretiske perspektiv.





Figur. 2.1

## 2.4 Gjennomføring av medarbeidersamtale

Når en tenker på medarbeidersamtale, så tenker man også gjennomføringen av den. Jeg har valgt å gå mer i dybden på selve samtalen, fordi selve innholdet i en medarbeidersamtale ligger til grunn for å kunne få noe ut av samtalen og undersøkelsen min.

Odd Nordhaug (2002) omtaler at en medarbeidersamtale må gjennom ulike punkter som, krav, skjema, sted, samtale, periode og en avslutning for å ha en vellykket gjennomføring av medarbeidersamtalen, dette for at samtalen skal være vellykket.

Den første fasen beskrives av Odd Nordhaug (2002), som den viktigste fasen, som er forberedelsene til medarbeidersamtalen, av både leder og medarbeider. ”For at medarbeidersamtalene skal ha et vellykket resultat og gjennomføring, blir det viktig at det forberdes godt, både fra leders og medarbeiders side.” (Nordhaug, 2002) Der leders oppgave blir å følge og finne de notater ledern i samarbeid med medarbeidern har utarbeidet ved siste samtale. Samtidig som at det blir gitt beskjed god tid i forveien om når medarbeidersamtalen skal holdes, dette for at medarbeidern skal ha tid til å forberede seg selv til samtalen.

I denne foreberedelses delen så får som regel medarbeidern utdelt et skjema der de blan annet skal tenke gjenno, hvordan de oppfatter lederens arbeid og atferd, sin egen utvikling (mål), mulige endringer og kanskje utvikling av sin egenkompetanse.( Nordhaug,2002) Lederen må deretter vurdere hvilke mål som eventuellt er oppnådd fra sist samtale, dette for gi en god vuderting til den enkelte medarbeider. Hvor man i samtalen for eksempel, kan komme med positive eller negative tilbakemeldinger til sin medarbeider. Deretter definere mål og prioritere virksomhetens aktiviteter, hvor ledere skal holde fokus på de mål som skapes,utformes og diskuteres sammen med medarbeidernes deltakese (Mikkelsen 2005).

Medarbeidersamtale skal ikke være en samtale hvor en sier” dette er gjort,sånn skal det være,til punkt å prikke”, men en dialog mellom ledern og medarbeider, der medarbeider blir satt i fokus. Dette for å respektere hverandre, vise tillit, medbestemmelse og trivsel i arbeidsplassen. Hvor en fremmer situasjon ved å bruke dialogen som en maktdeling. (Kaufmann,2009), og ikke minst for å komme frem til løsninger og ha god kommuniaksjon.

Mikkelsen (2002) viser til den dagligdagse samtale, som også på mange måter kan være med på å skape tillit og åpenhet som er nødvendig for å gjennomføre medarbeidersamtalen. Det essensielle med medarbeidersamtalen er at leder og medarbeider gjennom dialog, skal kunne komme frem til best mulig løsning for den enkelte, på den måten at den enkelte medarbeiders og virksomheten interesse ivaretas på best mulig måte.

For eksempel, hvis sjefen snakker og snakker( dominerer), og jeg som ansatt bare lytter så blir det en samtale som blir mer ja, og nei. Og dette er et tegn på en samtale som ikke virker som den skal! Hvis samtalen derimot foregår som en dialog, så blir det både lettere for medarbeidern og lederen å komme fram til løsninger og ha en god kommunikasjon. Er vel kanskje ikke så greit å ha sittet i en samtale i kanskje to timer, og ender opp med at medarbeideren ikke får noe ut av det, og bare sitter med flere spørsmål når vedkommende går ut ?

Dette er blant en av de punktene jeg personlig syns er viktig for en velykket medarbeidersamtale, hvis en leder derimot ikke setter fokus på medarbeider minsker sjansen for å kompetanseutvikling,medbestemmelse og ikke minst motivasjon for arbeidsplassen sin. Der også Mikkelsen (2005) hevder at vekten på personlig utvikling og kompetanseheving gir tilknytning til utviklingsperspektivet. Hvor Nordhaug (2002) hevder at samtalen er viktig for å kunne se hvert enkelt individ i en organisasjon.

I selve samtalen er det viktig å lytte til hverandre, men like viktig er det å notere seg planer og mål som partene har kommet til enighet om. Fordi ord av muntlig form kan fort glemmes, spesielt i hektiske perioder på arbeidsplasser. Hvor jeg med hånda på hjertet kan si at , hvis jeg hadde vært en leder, og ikke innført en kontrakt eller notert under samtalen. Så hadde jeg mest sannsynlig glemt så å si halvparten av samtalen,og enda værre kanskje missforstått medarbeidern min.

Derfor er det viktig at det avsluttes med en inngåelse av en slags kontrakt, hvor nye mål for medarbeiderens beskrives. Tiltak og mål som begge parter har blitt enig om å gjennomføre

(Norhaug 2002). Der kontrakten er en slags huskeliste for oppsummering av samtalen, en påminnelse om at vi skal konkludere på hver punkt vi vil gjøre noe med og en måte å styre oss så vi blir mer konkrete.

For en vellykket gjennomføring av medarbeidersamtalen, så mener jeg at man må tenke godt på forberedelse, skjema, samtalen, periode og en avslutning. Men like viktig blir det at samtalen blir satt ute i livet, dersom leder eller medarbeider ikke følger opp sin del av kontrakten, så man vel kanskje si at samtalen var bortkasted tid og arbeid. Derfor blir det både lederens og medarbeider sitt ansvar for at planen blir gjennomført.

Samtidig er det også viktig å påpeke at Kuvaas(2008) henviser til andres og egne studier der medarbeidernes opplevelse i forhold til medarbeidersamtale og arbeidsprestasjoner presenteres. Hvor han gjennom sine empiriske teoretiske perspektiv, fremholder at det er tre viktige sikkord man må notere seg, for å kunne få positive resultater av samtalen. Der tillitt, relasjon og motivasjon er viktig.

Hvorfor har jeg valgt å fokusere på medarbeidernesamtalen innhol og gjennomføring?

Dette for å få en bedre forståelse av selve samtalen. Hadde vi i utgangspunktet ikke hatt noen form for medarbeidersamtale, hvordan skulle vi da ha lagt planer sammen med ledern. Hvordan kan en leder kommer frem til en løsning, uten å ha diskutert dette med meg som medarbeider? Eller i det hele tatt hatt en dialog med lederen min, hvor det utvekses informasjon som kan brukes til å planlegge og utvikle meg som individ nivå.

Hvor jeg som medarbeider mister retten til utrykke meg, og retten til å komme frem til løsninger som individnivå og som organisasjonen som helhet. Men heller gis en mulighet for faglig og personlig utvikling, og mulighet for medbestemmelse på arbeidsplassen. Gis mulighet til medarbeiderne å delta i avgjørelser som omhandler deres egen arbeidssituasjon.

## **2. 5 Medarbeidersamtalen- i strategi og medvirkningsjunglen**

Strategiprosessen kan man kalle som en veileder og en oversikt over alle faktorer som spiller inn for å få en god strategi. Den tar deg gjennom ulike faser som man må gjennom, før man går videre. De Wit & Meyer (2010) mener at strategi handler om å forstå både prosesser, innhold og kontekst som elementer for strategikonseptet. Både Roos et al (2010) og de Wit & Meyer (2010) hevder at strateprosessen ikke bare handler om det praktiske rundt strategiarbeidet. Men også om hvem som er involvert i å lage, formulere, implimentere, gjennomføre, endre og kontrollere strategier. Der strategiprosessen er en kontinuerlig prosess

som ikke har noe slutt( Roos et al,2010) Hvor organisasjoner må hele tiden hige etter å bli bedre, spesielt i dagens samfunn da endringene i miljøet er svært hyppige.

Mintzberg(2003) hevder at strategier kan bli formet så vel som formulert. Hvor en realisert strategi kan dukke opp som en respons til en utvikling i en situasjon, eller kan frembringe et resultat av en formuleringsprosess etterfulgt av implementering. Videre mener Mintzberg (2003), at det er mange strategier gjør feil, er å skille mellom formulering og implementering, dette fordi de må fungere sammen i en kontinuerlig prosess.

Jacobsen og Thorsvik (2007) hevder at strategi kan ha en motiverende effekt på de ansatte. Hvor strategiprosessen kan fungere som evelueringskriterier for både det arbeidet som utføres i organisasjonen og hos den enkelte medarbeider. Videre beskriver Jacobsen og Thorsvik (2007) at organisasjonsstruktur er organisasjonens arkitektur . som er laget på en slik måte at organisasjonen kan leve og fungere. Den sier også mye om hvordan ansvaret er fordelt i organisasjonen, og hva slags hovedoppgaver organisasjonen har. I tillegg til dette så beskriver denne strukturen de forskjellige fordelingene av stillinger,og hvordan organisasjonen styres. Hvor dem hevder at de viktigste faktorene for organisasjonsstrukturer å sørge for at organisasjonens ansatte arbeider sammen mot et mål.

Der lederen i hovedsak styrer hvilke saker som blir tatt opp i medarbeidersamtaler. Hvis vi ser på litteraturen og i den teoretiske perspektiv, er det tilrettelegging, gjennomføring og oppfølging av medarbeidersamtalen et lederansvar (Garmannslund 2000)

## **2.6 Medvirkning**

Ideen med medvirkning eller hvis vi kaller det deltakelse er en idee som skal føre til økt myndighet til de ansatte. (Kundsen mfl.2011) Dette bygger på ideen om demokrati på arbeidsplassen, samt som å gjøre virksomheter mer effektive ved at de ansatte gjennom sin kompetanse bidrar til bedre beslutninger vedrørende sitt eget arbeid.

I arbeidslivet kan deltakelse foregå på mange måter, de ansatte har muligheten til innflytelse i møter med ledelsen på arbeidsplassen, dette gjennom fagforeninger,medarbeidersamtaler,og styrepresentasjon (Budd mfl. 2010; Knudsen 1995; Knudsen mfl. 2011; NOU 2010). Der direkte deltakelse handler om den enkelte har innflytelse på tilrettelegging av eget arbeid, og har muligheten til å bli sett og hørt på arbeidsplassen. Dette henger også sammen med hvordan virksomheter organiserer og tilrettelegger arbeidet, men også hvordan dette er regulert i lovverk og avtaler. Noe som både gjelder her i Norge og Sveits, er at

arbeidsmiljøloven, nevnt herunder punkt 2.3 og 2.4 handler om arbeidstakerens rett til selvbestemmelse, og at finnes hovedavtaler som gir de ansatte rett til informasjon om virksomhetens framtidsusikter.

Det finnes mange betegnelser på deltakelse og medvirkning, men har valgt å referere til NOU's rapport, "Medvirkning og bestemmelse i norsk arbeidsliv", hvor det står at "Ansattes deltakelse og samarbeidet mellom partene i norsk arbeidsliv dekkes av en rekke begreper, blant annet medbestemmelse, medvirkning, innflytelse, medinnflytelse, selvbestemmelse, informasjon, drøfting, forhandling, konsultasjon og bedriftsdemokrati."

Dette kan gjøres på mange forskjellige måter, mens jeg har tenkt å trekke dette mot medarbeidersamtalen, som er en av de faktorene for at medarbeidernes og virksomheters interesse skal ivaretas.

## **2.7 Oppsummering:**

Jeg har i dette kapitlet redgjort for medarbeidersamtale i ulike perspektiver og sett på målet og innholdet med disse samtalene.

For at en organisasjon skal kunne beholde og videreutvikle sine ansatte, må det herunder jobbes langsiktig og mye med personalledelse. Norhaug (2002), sier også at målsettingen med samtalen er at kommunikasjon mellom leder og medarbeider skal bedres og gi økt forståelse for arbeidet i organisasjonen.

For å kunne ha en vellykket gjennomføring av medarbeidersamtalen, så må dette gjøres ved å ha en dialog, hvor tillit og respekt er lagt til grunn. (Norhaug 2002). Samtidig som at det blir viktig for at medarbeider får tilbakemeldinger på sin arbeidsinnsats, og at medarbeider også har muligheten til å gi tilbakemeldinger til leder. Der gjensidig forståelse og kommunikasjon, er viktig. Dette viser til figur 2.1, hvordan ledelsen og medarbeider møtes i midten.

Når en tenker på gjensidig forståelse og kommunikasjon, så tenker jeg automatisk medbestemmelse. Hvor man gjennom samtalen har en likeverdig dialog og balansert samtale, hvor man setter fokus på høy bevissthet og likeverd. På den måten at begge parter er med på å bestemme, medarbeider over egen arbeidssituasjon og leder som styrer den.

## **KAPITELL 3.0- LOVERK & WEISHAUPT**

Herunder skal jeg se på hva lov-og avtaleverk sier om medarbeidersamtaler. Deretter skal jeg gjøre rede for lovverk som angår medarbeidernes medbestemmelsesrett. Siden jeg bor i Sveits, anser jeg det som relevant å trekke inn den Sveitiske loven, som er ganske lik den norske. Til slutt skal jeg presentere virksomheten Weishaupt, som problemstillingen presiserer til.

### 3.1 Lovverket

” [...] Gjennom selve ansettelsesforholdet er arbeidstakerne sikret medbestemmelse på egen arbeidsplass. Arbeidsgivers plikt til å informere og drøfte forhold av betydning for arbeidstakers arbeidsforhold er fastsatt i Arbeidsmiljøloven §8-1.”

”Arbeidstakernes medbestemmelsesrett gjennom verneombudsordningen er regulert i Arbeidsmiljølovens §§6-1Regelverket er noe ulikt utformet i privat og offentlig virksomheter, og varierer også etter virksomhetens selskapsform.”

”Aksjeloven §6-4 / Allmennaksjeloven §6-4 regulerer ansattes medbestemmelsesrett gjennom representasjon i styret i aksjeselskaper. Videre kan de ansatte også ha medbestemmelsesrett gjennom representasjon i bedriftsforsamling, jfr. Aksjeloven § 6-35 og Allmennaksjeloven § 6-35 ”

Vedlegg nummer fem viser den tyske versjonen, hentet fra: (*Obligationrecht, Schweizerische eidgenossenschaft, 1911. stand am 1.januar 2011*)

### 3.2 Medbestemmelsesretten

Her i Sveits er ikke medarbeidersamtaler lovfesetet eller pålagt å gjennomføres av lederen, selv om det normalt i de fleste organisasjoner gjennomføres. Derimot er medarbeidernes medbestemmelsesrett på arbeidsplassen lovfestet. ”*Mitbestimmung* Partizipation, *Beteiligung* und die Zusammenarbeit betreffend ihrer Arbeit; (*Obligationrecht stand am 1. Januar 2011*)

Medbestemmelse vil si medinnflytelse, medvirkning og samarbeid, som gjelder deres arbeidssituasjon. Med andre ord handler det om medarbeidernes rett på å delta i avgjørelser som gjelder deres arbeidsituasjon.

### 3.3 Weishaupt

- weishaupt -

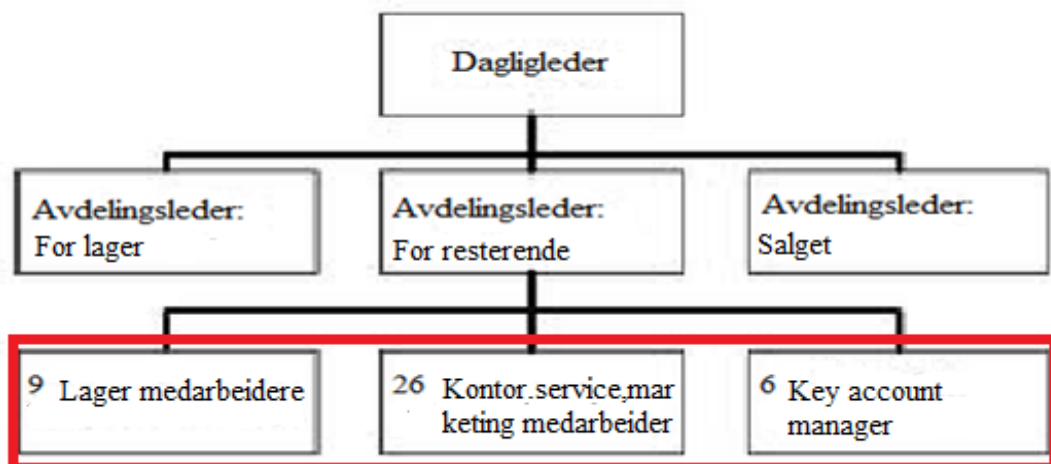
Problemstillingen min er rettet spesifikt mot en organisasjon, om medarbeidersamtaler i Weishaupt gir økt medbestemmelse på arbeidsplassen. Derfor ser jeg det som relevant å presentere kort historien til Weishaupt, og vise til organisasjonskartet. Til slutt skal jeg redgjøre for medarbeidersamtaler i kjeden. .

Weishaupt er blant verdens markedsledere i brennere, oppvarming og kondenseringsanlegg , solenergi-teknologi, varmepumper og bygningsadministrasjon. Weishaupt-gruppen har mer enn 3.000 ansatte over hele verden. Mens hovedkontoret til Weishaupt i Sveits, ligger i nærheten av Zürich, Geroldswill.

Mer informasjon om Weishaupt finnes i linken under.

. <http://www.fi.weishaupt.de/mainUnternehmen/menuZahlenFakten/>

### 3.4 Organisasjonkart til Weishaupt



Figur. 2

Denne figuren er basert på den informasjon jeg har fått av daglig leder, i tillegg til at samboeren min jobber der. Det er viktig å nevne at samboeren min er avdelingsleder for de som er på lageret, som har vært en stor hjelp for oppgaven min. Noen sier at et stort og godt nettverk er makt, og kan vel si meg enig i det.

Dagligleder:

Weishaupt AS har en daglig leder, lederen av alle ledere. Daglig leder har ansvar for hele virksomheten, godkjenne planene til avdelingsledere, sørge for at medarbeidere sammen med avdelingsleder gjør jobben sin. Holde møter med avdelingsledere samt andre ledere lenger opp i organisasjonskartet, som regionsleder for hele Sveits.

Avdelingsleder:

Avdelingslederen er lederen for de ansatte, og det er denne personen medarbeiderne skal ha medarbeidersamtaler med. I Weishaupt er det tre avdelingsledere, dette fordi Weishaupt er en veldig stor virksomhet. Avdelingsleder oppgave er å avholde medarbeidersamtaler, planlegge for hver dag, holde styr på lager, sette opp mål og planer. Virker som en slags kontroll for de medarbeiderne som ligger nederst i organisasjonskartet, og samarbeider mye med daglig leder.

Ja, dere leste riktig ”virker som en slags kontroll”, avdelingsledere er der for å holde styr på sine medarbeidere, på en slik måte at daglig leder blir tilfredsstillt.

Medarbeiderne nederst i organisasjonskartet.

Det er faktisk de som får jobben gjort, det er de kundene møter, sette opp messer, være salgsoverorienterte, holde lageret ryddig, få inn nye bestillinger, skaffe nye kunder, holde Weishaupt sitt image godt oppbevart, markedsføre osv.

Nordhaug(2002) og Mikkelsen (2005) hevder at medarbeidersamtalene skal avholdes hvertfall en gang i året, men det finnes organisasjoner som avholder samtalen hvert halvår. Min mening i dette er at en medarbeidersamtale bør avholdes hvert halvår, fordi et år er ganske lenge. Og en medarbeidersamtale i Weishaupt avholdes to ganger året, der medarbeiderne får fordelt et skjema på forhånd. Den kan variere fra en til to timer, og holdes i et møterom uten avbrytelser fra andre.

Jeg har valgt å beskrive de forskjellige rollene i organisasjonskartet, dette for å vise den store avstanden fra daglig leder og butikkmedarbeider. Slik at dere forstår bedre drøftingen av undersøkelsen, samt gi dere et bilde av Weishaupt. Hvor jeg har valgt å konsentrere meg om de som er markert rundt med rødt, i figur 1.

## **KAPITTEL 4.0- METODE**



I dette kaptittlet skal jeg redgjøre for valg av metodiske tilnærminger, og de avgjørelser for innhenting av nødvendig informasjon og datamateriale. Først skal jeg definere metode, samt argumentere for hvorfor jeg velger de strategiske valgane som jeg har benyttet meg av, dette for å gi best mulig grunnlag for problemstillingen min. I dette kapitlet skal jeg først presentere generell teori om metode deretter, redgjøre for de tilnærminger jeg har valgt for å belyse problemstillingen min på best mulig måte.

Der formålet med datainnsamling er for å skaffe best mulig grunnlag til oppgaven min, slik at jeg kan belyse problemstillingen min.

*Bidrar medarbeidersamtaler i Weishaup til økt medbestemmelse på arbeidsplassen?*

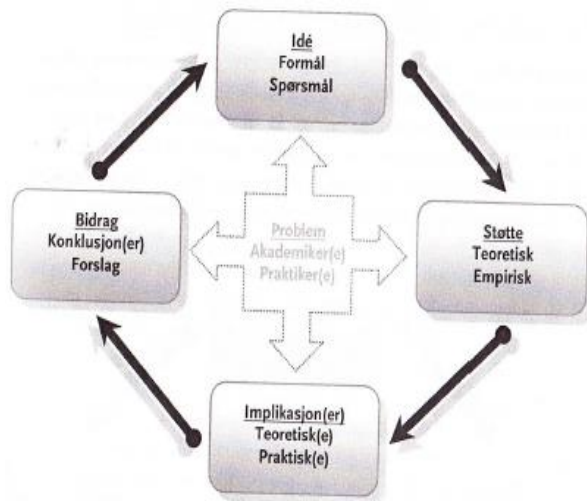
#### **4.1 Metodevalg**

Metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål, som er fremgangsmåter vi benytter når vi skal samle inn data, bearbeide og sammenfatte opplysninger så resultatet blir kunnskap (Andersen, 2003). Metode brukes for å innhente kunnskap for å kunne bevise sammenhenger. Der data er resultatet av innsamlingsprosessen, og som er det viktigste leddet mellom virkeligheten og analysen av den. Kvantitativ og kvalitativ er to metodetilnæringer, og i følge Bruce L. Berg, så handler kvalitativ forskning om hva, hvordan og hvorfor. Der kvalitativ forskning som søker etter betydninger, egenskaper, metaforer, symboler og en beskrivelse av ting, som er i motsatt av kvantitativ forskning som omhandler tellinger og tallfestinger. Johannsen m fl virker å ha det samme synet, som forklarer kvantitativ metodetilnærming som takk for å beskrive fenomener, og kvalitativ metodetilnærming som en søken etter informasjon og fyldige beskrivelser (Johannsen, Tufte og Kristoffersen 2005).

Det er viktig å nevne at i forskningsmetode så skiller man mellom induktiv og deduktiv teori. Det vil si å ha utgangspunkt i teori eller ende opp med teori. Induktiv vil si at forskningen skal føre frem til ny teori, der hensikten med forskningen er å finne frem til mønstre som kan omdannes til teori. Deduktiv forskningsmetode vil si at man har utgangspunkt i teori, der man går fra teori til data. (Johannsen, Tufte og Kristoffersen 2005, 52-53). Og bacheloroppgaven min tar utgangspunkt i eksisterende teori som omhandler medarbeidersamtaler, og styres dermed fra en deduktiv metode. Der jeg benytter fastsatt teorier for å strukturere datainnsamlingsprosessen. Göran Svensson sin teori om "den vanlige forskningsprosessen", gir utgangspunkt i deduktiv forskningsmetode, der prosessen er lagt opp av fire faser. Disse

fire fasene består av; ide, støtte implikasjoner og bidrag, der hver fase består av underkategorier.

”Den vanlige forskningsprosessen”,



(Figur.2.2; Den ”vanlige” forskningsprosessen)

Kilde: Svensson 2010,33)

Denne modellen forklarer at man starter med en ide, som utvikles og tydeliggjøres gjennom forskningsmålet. Disse danner grunnlaget for forskningsspørsmålet. Gjennom støtte finner man litteratur og teorier som underbygger til ideen. Mellom støtte og implikasjoner innsamles det empiriske data, som danner grunnlaget for implikasjonene. Fra dette vurderer man bidraget, trekker konklusjoner og forslag (Svensson, 2010. 31-33) Der jeg gjennom denne prosessen har kommet frem problemstillingen min, og vært et grunnlag for de valg jeg har foretatt i oppgaven min.

#### 4.2 Valg av metode

Gjennom analysen og de innsamlende data skal jeg prøve å se om det er en sammenheng om medarbeidersamtalene bidrar til økt medbestemmelse på arbeidsplassen i Weishaupt AG. For å kunne svare på problemstillingen min formulerte jeg en problemstilling, som i utgangspunktet kunne testes statistisk, og på bakgrunn av dette ble det valgt kvantitativ metode til datainnsamling. Ringdal (2009) beskriver en spørreundersøkelse som en systematisk metode for å samle inn data fra et utvalg personer for å gi statistisk beskrivelse av

den populasjonen utvalget er hentet fra. Jeg utarbeidet derfor et spørreskjema med tanke på kvantitativ tverrsnittundersøkelsen som brukes for å kunne beskrive en tilstand på et gitt tidspunkt. ( Ringdal 2007; Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008)

### 4.3 Utvalget

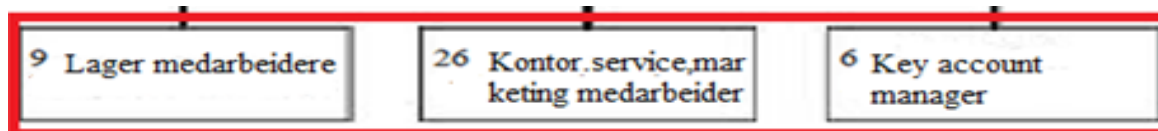
Jeg har i oppgaven min vært opptatt av å få tak i opplevelsene til medarbeiderne, som ligger nederst i organisasjonskartet til Weishaupt AG. I utgangspunktet ville jeg gjennomføre intervjuer, samt et spørreskjema. Av ressurs hensyn så var ikke dette gjennomførbart, innenfor rammene av Weishaupt AG. Løsningen ble derfor å bare undersøke medarbeiderne gjennom en spørreundersøkelse.

I første omgang ville jeg foreta en undersøkelse i en annen organisasjon, men etter at samboeren min snakket om at avstanden er så stor i Weishaupt AG, så tenkte jeg at jeg kunne komme til mer interessante funn i datainnsamlignene mine. Jeg opprettet dermed kontakt med Weishaupt AG, og forklarte dem hva jeg ønsket å gjøre, hvorfor, og hva det skulle brukes til.

Jeg ønsket å få svar fra flest mulige respondenter innenfor en avgrenset tidperiode. I følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2008) avhenger utvelgelsene av informanter av forskningsspørsmålet. Derfor er utvelgelsen viktig da det har stor innvirkning på de datene vi skaffer oss gjennom undersøkelsen. Utvelgelsen min ble valgt strategisk, det vil si at jeg på forhånd bestemte meg for hvilke målgruppe som kunne undersøkes, dette for å samle nødvendig data og informasjon. Der utvelgelsen min ble medarbeiderne på Weishaupt AG, alle medarbeiderne, utenom de som personalansvar. Personalansvar menes med de forskjellige lederne i Weishaupt AG, som faktisk holder medarbeidersamtalen med sine medarbeidere.

Med tanke på at utvalget i undersøkelsen min ikke er tilfeldig, vil dermed overføringsverdien til populasjonen være begrenset i undersøkelsen min. Men svarene kan allikevel ha overføringsverdi for de som er interessert i dette temaet. (Ringdal, 2007) Jeg er blant de som er svært interessert i dette teamet, fordi jeg selv vil bli en leder en dag, og kan derfor ha et godt utgangspunkt fra undersøkelsen min, som blir sett i syn av medarbeiderne.

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2008) viser til at 50-60% er en akseptabel svarprosent på en spørreundersøkelse. Jeg ble anbefalt å sende ut spørreundersøkelsen til alle på Weishaupt AG, som er tilsammen 98 ansatte. Og jeg sendte ut skjemaet til 41 respondenter.



Skjemaet ble sendt ut til 41 respondenter og mottok svar fra 36, hvilke utgjør en svarprosent på 87.8 %

Tabell 4.1

| <b>N= 41</b>          | <b>N</b>  | <b>%</b>    |
|-----------------------|-----------|-------------|
| <b>Svar:</b>          | 36        | <b>87,8</b> |
| <b>Ingen respons:</b> | 5         | <b>12.2</b> |
| <b>Total:</b>         | <b>41</b> | <b>100</b>  |

Svarprosenten jeg oppnådde til slutt var høyere enn antatt, og er særs tilfreds. Grunnen til dette var fordi jeg i første rekke tenkte at de ikke kommer til å ta undersøkelsen så ”seriøst”, siden jeg er student. Respondentene virket veldig entusiastisk, men i noen tilfeller kan man miste motivasjonen som tiden går, eller fort legge til side. Men slik var det ikke, og er veldig fornøyd.

#### 4.4 Fremgangsmåte for datainnsamling

For å belyse problemstillingen min på best mulig måte, så ønsket jeg å undersøke ansatte ved Weishaupt AG. Skjemaet ble sendt ut til 41 ansatte, og med ansatte så mener jeg alle utenom avdelingsleder og daglig leder, som igjen har assistenter under seg.

Før undersøkelsen, satte jeg opp en termin med daglig leder ved Weishaupt AS. I dette møtet forklarte jeg om undersøkelsens hensikt og formål. I første rekke ville jeg utføre intervjuer, og en spørreundersøkelse, men intervjuer lot seg ikke gjøre fordi Herr, Ulrich mente dette ville tatt for lang tid. Før undersøkelsen, sendte jeg vedlegg på epost til de 41 ansatte som jeg ønsket å undersøke, hvor dem fikk generell informasjon om undersøkelsens formål, anonymitet, og hvilketidspunkt spørreundersøkelsen ville bli sendt ut. Dem fikk også

bedskjed om at den samme undersøkelsen skulle bli gjennomført to ganger, ved to forskjellige tidspunkt. Selve spørreundersøkelsen ble sendt ut 7 dager etter første informasjonsvedlegg.

Respondentene svarte på skjemaet enten ved å returnere e-posten direkte til oppgitt e-postadresse eller ved å skrive ut og returnere skjemaet i vedlagt returkonvolutt. Jeg ble faktisk ganske overrasket over at de fleste i hovedsak besvarte i den vedlagte returkonvolutten. For de som svarte elektronisk og i vedlagt returkonvolutts så fikk dem samme svarfrist på fjorten dager. Trengte heller ikke sende inn noe purring, da jeg etter åtte dager fikk tilstrekkelig antatt respondenter.

#### **4.5 Utforming av spørreskjemaet**

Undersøkelsen min består av en spørreundersøkelse, og begrunnelsen for spørreskjema er å kartlegge utbredelse av et fenomen, og ikke minst samle inn data fra mange respondenter på kortest mulig tid. Utarbeidingen av spørsmålene til skjemaet tror jeg er en av de viktigste punktene man skal tenke over, når man tenker på hva som skal være med og hva som kan utelates. Spørreundersøkelsens utgangspunkt har vært problemstillingen min, og at spørreskjemaet er utformet slik at de gir best mulig svar på problemstillingen.

Spørreskjemaet ble utformet på egenhånd, men til tross for dette har jeg gjort forarbeid til oppgaven hvor jeg har funnet flere spørreskjemaer med relevante spørsmålsformuleringer og påstander. Det var noen spørreskjemaer som jeg synes virket interessant og brukte disse som en slags veileder og utgangspunkt i forbindelse med utformingen av eget skjema, der flere av spørsmålene er direkte knyttet opp mot problemstillingen min.

I følge Johanssen (2009) er det viktig med forstudie før utsending av spørreskjemaet. Før selve undersøkelsen prøvde jeg ut skjemaet blant seks personer, disse seks var de som jobbet på lagret i organisasjonskartet. Fordi samboeren min er gode kollegaer med dem, og ville gjerne hjelpe meg. Respondentene ble her bedt om å svare på skjemaet, samt som de gjorde seg refleksjoner om spørsmålene. Noe som viste seg å være veldig nyttig for meg, da jeg i flere av spørsmålene måtte omformulere spørsmålene tydeligere. Samtidig som at spørreskjemaet er sikret i samarbeid med veileder, med gode tilbakemeldinger.

For at undersøkelsen skulle være nyttig og troverdig for meg, så tenkte jeg også gjennom tolv følgende punkter. ( Johannesen, Tufte og Christoffersen)

##### 1: Formålet?

Hva er formålet med undersøkelsen ? -For å belyse problemstillingen min.

## 2: Metode?

Hvilke metode som på best mulig måte kan hjelpe meg å innhente den informasjon jeg ønsket. Valget var intervju og spørreundersøkelse, men ble spørreskjema.

## 3.Skriftlig eller muntlig ?

Om målgruppa er i stand til å forholde seg til et spørreskjema?

Her har jeg da valgt å gjøre det skriftlig, dette fordi jeg i første rekke ville utføre undersøkelsen gjennom et intervju men daglig leder i Weishaupt AG synes at det kommer til å ta for mye tid, derfor ble valget skriftlig. I tillegg har jeg oversatt spørreskjemaet til tysk, dette med tanke på at jeg bor i Sveits og skal utføre undersøkelsen her.

## 4.Hvem som bør involveres ?

Her valgte jeg å medarbeiderne i Weishaupt AG. Dette for at samarbeide skulle være nyttig i både forhold av form og innhold

## 5.Hva som finnes fra før ?

Med tanke på at jeg aldri har utført en sånn undersøkelse før, har jeg undersøket om det er gjort noen tilsvarende undersøkelser tidligere. Dette for å utarbeide min spørreundersøkelse, men ta i utgangspunkt i den forrige. Eller få inspirasjon fra en tidligere spørreundersøkelse.

## 6.Utvalg:

Bestemme meg for hvor stort utvalget skal være. I denne delen av oppgaven var jeg litt usikker, dette fordi at Weishaupt AG har assiterende leder, mens jeg ville bare sende den ut til vanlig medarbeidere. Men til tross for det valgte jeg å sende spørreundersøkelsen til bare de 41 medarbeiderne.

## 7.Anonymitet:

Her blir det viktig å sikre de ansattes anonymitet, slik at de ikke trenger å være redde for å svare og tro at dette skal medføre til eventuelle saksjoner. I dette tilfelle har jeg så klart brukt anonymitet, dette på grunn av inntrykket jeg har fått fra samboeren min om at daglig leder er ganske streng, og lite likt. Men også fordi da svarer man ærlig og gjør det lettere for meg å

belyse problemstillingen min, dette med tanke på troverdighet. I tillegg har jeg spurt de utvalgte om det er greit at jeg presenterer dette for daglig leder, og det sa de seg enig i.

### 8.Svarformen:

Hva var den beste svarformen på undersøkelsen? Det jeg kom fram til er at undersøkelsen min skal bestå i flere svaralternativ og at de er uttømmende. I tillegg har jeg brukt kommentarfelt, slik at de utvalgte kan gi noen tilbakemeldinger underveis.

### 9.Språk og omfang

Her har jeg valgt å bruke et enkelt og tydelig språk. Dette fordi jeg ikke kommer til å sitte med de utvalgte når de gjennomfører spørreundersøkelsen, og da ble valget naturlig : ” Enkelt og greit”.

### 10.Innledning og avslutning:

Her har jeg valgt at skjemaet mitt skal innledes med en beskrivelse av formålet med undersøkelsen. Og til slutt har jeg valgt å takke de utvalgte som tok seg tid for å besvare det.

### 11.Utprøving :

Før jeg sendte den ferdige spørreundersøkelsen, så prøvde jeg den ut med seks medarbeidere i Weishaupt AG. Dette for å innhente tilbakemeldinger, om spørsmåene var uklare, om svaralternativene var klare, om de ble tolket slik de skulle og om hvor lang tid vedkommende brukte for å besvare spørreskjemaet.

### 12.Frist

Til slutt så la jeg til svarfrist, slik at jeg kunne sette meg godt inn i disse undersøkelsen og belyse problemstillingen min så godt som mulig. (Gylendal, 1999)

- vedlegg 1 av endelig spørreskjema

Spørreskjemaet mitt er prestukturert slik de ser den i vedlegg en, dette for å sikre at resultatene var sammenlignbare og for å gjøre datamaterialet håndbart. Første del av spørreskjemaet består av bakgrunnsvariabler, som jeg ønsket å se på for å belyse hvem lederen til de som svarer er, og hvor i organisasjonskartet medarbeiderne svarer fra. I tillegg var det de siste spørsmålene litt mer åpne spørsmål som var direkte knyttet til

problemstillingen min. Skjemaet mitt består av prekodete svar, med en kombinasjon av åpne. Som betegnes som semistrukturert spørreskjema. (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2011)

Spørreskjemaet mitt består av 16 ulike spørsmål, hvor første del av skjemaet består av bakgrunnsvariabler. Spørreskjemaet blitt består av fire tematiske ordninger; bakgrunnsvariabler, virksomheten generelt, medarbeidersamtalen og holdninger/opplevelse.

Respondentene mine ble bedt om å svare på 16 ulike spørsmål, hvor spørsmålene har ulike svarformer. Noen har svar form på et enkelt ja og nei, som spørsmål tre.b.i vedlegg nummer i spør respondenten om har hatt oppfølgingsamtale. Der den bestesvarformen er om en enten har hatt det eller ikke, hvis ikke så angir man årsak. Skala fra 1-5 der "helt uenig" var 1 og "helt enig" er som regel 5, har sine fordeler ved å nyansering av svarene, på den måten at midterste svaralternativ blir nøytralt, hvor også Kristoffersen og Tufte (2008) anbefaler at det minimum fem slik at man ikke begrenser muligheten til å bruke dataene i mer omfattende statistiske analyser. Mens spørreskjemaet mitt egnet seg bedre med svarformer som ja, nei, påstander og utsagn for problemstillingen min.

Der utgangspunktet for utformingen av spørreskjemaet er undersøkelsen problemstilling, derfor har jeg prøvd mest mulig å stille konkrete svaralternativer og spørsmål, slik at jeg gjennom undersøkelsen får detaljert informasjon. Det er også viktig å nevne at spørreskjemaet mitt er veldig godt gjennomtenkt, fordi teorien som er satt til grunnlag i oppgaven min, følger spørreskjemaet på en tematisk måte.

Spørreskjemaet mitt er laget systematisk og godt gjennomtenkt, der spørsmålene kan trekkes og sammenlignes opp mot andre spørsmål. Hvis vi deretter går til neste spørsmål i spørreskjemaet, spør jeg respondentene ulike spørsmål om selve samtalen.

#### **4.6 Analyse av data**

Analysen av de innsamlede dataene er gjennomført i ulike stadier. Først stadiet består av å kvalitetsikre dataene mine, deretter ble det laget frekvenstabeller. Frekvenstabellen ble brukt mye på de spørsmålene som hadde svarform som "ja og nei". I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte er det ingen absolutt grense for når det er hensiktsmessig å prosentere, men en fordeling med minst 20 enheter blir prosentert.

Deretter ble det viktig å se om datene mine er pålitelige. På forskningspråket betegnes dette som reliabilitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011) Jeg testet datas reliabilitet ved å gjenta den samme undersøkelsen på samme gruppe på to forskjellige tidspunkt. Her valgte jeg



å sende ut undersøkelsen før dem skulle ha medarbeidersamtaler, og etter at dem hadde en medarbeidersamtale. Disse samtaler ble holdt i mars, og sendte derfor ut undersøkelsen før mars, og etter måneden mars. Grunnen for at jeg valgte å gjøre det slik, var for å se om det ble store endringer i dataene mine før og etter samtalen. Der jeg gjennomførte en slags test-retest-rebiabilitet, testen hadde tre ukers mellomrom.

I spørreskjemaet har jeg også tatt med bakgrunnsvariabler, for å se hvor i organisasjonskartet svarene kommer fra, altså fra hvilke avdeling. Dette har jeg gjort for å gjøre presentasjonen mer oversiktlig, og har valgt å dele avdelingen dem svarer fra. Der en bivariatanalyse i form av frekvensfordeling ble nyttig for meg. Grunnen til dette er på grunn av forstudiene mine, og slik daglig leder presenterte det, så ragnses dem. Keyaccount som ligger høyt i toppledelsen, deretter kontor, service og marketing avdelingen, til slutt lager avdelingen. Utrolig nok så er dem ikke bare rangert i organisasjonskartet, men også i etasjer i bygningen som jeg fort la merke til. Derfor ville jeg i undersøkelsen min se om jeg etter avdelingen også kunne finne noen eventuelle sammenhenger eller signifikante treff. Samtidig som jeg benyttet meg av en univariatanalyse også.

Analysen av metoden min består av univariat og bivariatanalyser på noen av spørsmålene i spørreundersøkelsen. Det første jeg gjorde var en korrelasjonsanalyse fra spørsmål fem til åtte hvor jeg undersøkte alle variablene opp mot hverandre. Grunnen til at jeg begynte med en korrelasjonsanalyse fra spørsmål fem var fordi de tidligere spørsmålene inneholdt bakgrunnsvariabler. Dette gjorde jeg for å undersøke om et finnes internsammenhenger, ved å dele opp avdelingen i spørreundersøkelsen i forhold til de bakgrunnsvariabelene jeg hadde.

#### **4.7 Refleksjoner**

Som nevnt tidligere, så kunne jeg fått mer kunnskap om medarbeidernes opplevelser, erfaringer og forventinger i forhold til medarbeidersamtalen gjennom bruk av kvalitativ metode. I spørreundersøkelsen handler mye om opplevelsen av medarbeidersamtalen, og slike spørsmål kan knyttes opp mot følelser, som kan påvirke dataene til respondentenes me tanke på tidbruk, formen og videre usikkerhet i spørreskjemaet. Jeg vill i utgangspunktet utføre en kvantitativ undersøkelse og utdype svarene ved bruk av intervju, men av ressursmessighensyn lot dette ikke seg gjøre. Men utgangspunktet i forhold til det jeg har valgt av metode handlet om å få et innblikk i Weishaupt AG ansatte, for å se om medarbeidersamtalerne bidro på noen måte til økt medbestemmelse på arbeidsplassen deres.

Jeg kunne valgt mellom mange virksomheter, men valget falt på Weishaupt AG på grunn av løse rykter og informasjon som samboeren min fikk siden han jobber der, som igjen fortalte dette videre til meg. Det virket som om daglig leder var sjefen av alle sjefer, og hørte stadig at mange sluttet å jobbe der. Nesten så jeg kunne laget en oppgave om hvorfor ansatte ved Weishaupt AG sluttet stadig, men jeg ville finne ut om medarbeidersamtalene bidro til økt medbestemmelse på arbeidsplassen, eller om de ansatte i det hele tatt hadde noen dem skulle sagt. Valget falt ikke så mye på hva Weishaupt AG selger, som er varmepumper, solcellepaneler og paneler noe jeg ikke finner interessant, men var organisasjonskartet og selve driften innad i virksomheten som vekket interessen min.

Hensikten med undersøkelsen var gjort kjent for både daglig leder og respondentene, daglig leder ble informert om dette ved et personlig møte, og resten av respondentene med et følgeskriv på forkant av spørreundersøkelsen. I følgeskrive fikk dem beskjed om at de selv kunne avgjøre om de ville delta eller ikke, og ba heller ikke respondentene om noen slags samtykke, siden den var frivillig og materiellet ikke var av noen sensitiv art.

Johannessen, Kristoffersen og Tuft (2008) sier at dersom opplysningene om personene som deltar i en undersøkelse er anonyme, og ingen mulighet til å direkte eller indirekte identifisere enkeltpersoner som inngår i undersøkelsen. Så faller det utenfor personopplysningslovens definisjon, og trenger dermed ikke å melde undersøkelsen i henhold til personopplysningsloven. (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2008) Personopplysningsloven er lik den i Norge, som var litt av forarbeidet i oppgaven min. Derfor gjelder dette for min undersøkelse.

Respondentene mine kunne velge å svare elektronisk eller ved vedlagt returkonvolutt. Når det gjaldt returkonvolutten så kunne jeg ikke få noen informasjon om hvem som sendte hva. I forhold til de som besvarte elektronisk, så ble skjemaet etter retur lastet opp i en mappe uten opplysninger om avsenders e-postadresse, for videre arbeid.

Jeg har i oppgaven min valgt tverrsnittdesign som sier noe om her og nå. Men hvor tatt en test-retest for å se på undersøkelsens reliabilitet, men igjen så kan det være ulike faktorer som kan påvirke undersøkelsen. Det er heller ingen tvil om at en kvalitativ undersøkelse hadde passet midt i blinken, for utdype meg enda mer. Og kanskje også sendt ut en spørreundersøkelse til avdelingslederene og daglig leder, for å se på dems syn av medarbeidersamtalen. Av ressursmessighetsyn og tidsbegrensninger innenfor skrivingen av bacheloroppgaven lot dette seg ikke gjøre i denne undersøkelsen.

## 4.8 Oppsummering

Jeg har i dette kapittelet redgjort og begrunnet for valg av metode og analyser. Deretter redgjort for utforming av spørreskjema og problemstillingen som jeg ønsker å undersøke. Kapitell fire presenterer de resultatene jeg har kommet frem til.

## KAPITELL 5.0 RESULTATER OG DRØFTING

Jeg skal her legge fram resultatene fra undersøkelsen min. Resultatene presenteres og drøftes systematisk. Funn presenteres i tabeller med beskrivelser.

### 5.1 Frafallsanalyse

- Undersøkelsen min ble sendt ut til 41 ansatte ved Weishaupt AG, som ikke hadde noen slags rolle for personalansvar, avdelingsleder, daglig leder og heller ikke assisterende avdelingsleder. Det var 36 respondenter som besvarte og returnerte spørreskjemaet, hvilke utgjør en svarprosent på 87,8%, som anses akseptabelt (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2008). I undersøkelsen min spurte jeg ikke om begrunnelse om hvorfor de eventuelt ikke deltar, så fra de fem som ikke deltok er det vanskelig å si noe om frafallet er tilfeldig.

#### Forklaring av tabell 4.1- Frekvensanalyse

- Av de 36 respondentene i utvalget var 36,1% kvinner og 63,9 menn

- 25 % utgjøres av lageravdelingen, 58% av kontor, service, marketing avdelingen og 17% i keyaccount avdelingen.

- 83,3% hadde medarbeidersamtale med avdelingsleder, mens 16,7% med daglig leder.

Tabell 5.1 - Frekvensanalyse

| N=41                       | N  | %    |
|----------------------------|----|------|
| <b>Kjønn:</b>              |    |      |
| Kvinne                     | 13 | 36,1 |
| Mann                       | 23 | 63,9 |
| <b>Avdeling:</b>           |    |      |
| Lager                      | 9  | 25   |
| Kontor, service, Marketing | 21 | 58   |
| Keyaccount                 | 6  | 17   |
| <b>Stilling:</b>           |    |      |
| Lagermedarbeider           | 9  | 25   |
| Kontormedarbeider          | 17 | 47   |
| Servicefagmann             | 4  | 11   |
| Keyaccount manager         | 6  | 17   |
| <b>Samtale med:</b>        |    |      |
| Daglig leder               | 6  | 16,7 |
| Avdelingsleder             | 30 | 83,3 |
| Assisterende leder         |    |      |

Frekvensanalysen viser at 83,% har hatt medarbeidersamtale med sine avdelingsledere, mens key account avdelingen med sin daglig leder. For de som avholdte medarbeidersamtalen med

daglig leder, fikk jeg også inn kommentarer, om at de heller hadde foretrukket å hatt medarbeidersamtale med en avdelingsleder, fordi dem synes det var litt ubehaglig å sitte sammen med daglig leder. Etter å ha sortert bakgrunnsvariablene mine, ble neste steg å se etter interne sammenhenger på resten av spørsmålene i spørreundersøkelsen min.

## 5.2 Hva medarbeidersamtaler fører til

Tabell. 5.2 – Spørsmål 5a og b

|                                  | Hadde du før samtale god innsikt i : |     | Har du pga. Samtalen fått bedre innsikt i: |     |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----|--|-----|
|                                  | JA                                   | NEI | JA   | NEI |
| Weishaups AG oppgaver            | 14                                   | 22  | 34   | 2   |
| Weishaups mål                    | 15                                   | 21  | 36   | 0   |
| Oppgaver til egen arbeidstilling | 13                                   | 23  | 30   | 6   |
| Mål for egen arbeidstilling      | 8                                    | 28  | 36   | 0   |
| Egne oppgaver                    | 13                                   | 23  | 33   | 3   |
| Mål for egne oppgaver            | 6                                    | 30  | 36   | 0   |
| Dine utviklingsmuligheter        | 5                                    | 31  | 34   | 2   |

Tabell 5.2 viser at respondentene har hatt sånn passe god innsikt i de forskjellige utsagnene fra spørsmål fem, dette ser vi ved det er høyere tall ved svarformen nei, og alltid mindre ved svarformen ja, når det blir spurt om gode innsikt før samtalen. Hvis vi sammenligner de syv utsagnene før samtalen, så ser vi tydelig at respondentene har fått bedre innsikt i weishaupt sine oppgaver, mål, egen arbeidstilling, mål til egen stilling, oppgaver og utviklingsmuligheter. Dette ved at flertallet av svarformen ja etter samtalen er alltid høyere enn svar formen nei, og ved at nei formen minskes betydelig etter samtalen, enn det den var før samtalen. Dette i seg selv viser at medarbeidersamtalen er et nyttig verktøy for å ivareta medarbeidernes og virksomhetens interesser. På den måten at de får en bedre forståelse for virksomheten som helhet, samt bedre forståelse som egenindivid.

Tabell 5.2 viser oss at medarbeidersamtalen er en positiv samtale, som fører til bedre innsikt i alle de syv utsagnene som er i spørsmål fem i spørreskjemaet. Mikkelsen(2005) hevder at medarbeidersamtalen blir brukt til fordeling av arbeidsoppgaver, fokus på kompetanseheving, personlig utvikling og tildeling av arbeidsmål. Der tabell 5.2 viser oss at det sikrer både medarbeider og virksomheten, på den måten at begge parter får mest igjen for ansettelsesforholden, samt få den nødvendige informasjon og kunnskap om hverandre. Dette kan igjen bli knyttet opp mot problemstillingen min, for hvis en medarbeider ikke er klar over

sine egne oppgaver, virksomhetens mål, egne oppgaver og utviklingsmuligheter. Så minskes også sjansen for personlig utvikling, medvirkning og kompetanseheving, som gir tilknytning til utviklingsperspektivet (Mikkelsen, 2005)

Som beskrevet i kaptiell 2, gjenspeiler tabell 5.2 om at medarbeidersamtalen er også til for virksomhetens interne og eksterne mål. Jeg ser også at medarbeidersamtalen bidrar til å bevisstgjøre de ansattes og virksomhetens visjoner, samt som at den setter fokus på medarbeideren som et individperson. Funnene mine samsvarer med det Nordhaug (2002) sier om at man kan bruke medarbeidersamtalen til å fastsette og avklare mål for den enkelte medarbeider, samt avklare gjensidig forventninger og forpliktelser i ansettelsesforholdet. Som bør være et verkøty for å nå virksomhetens og medarbeidernes oppsatte mål. Videre bør den være et aktivt innslag i organisasjonens strategiske målarbeid.

### 5.3 Gjennomførings innholdet i samtalen

Tabell 5.3 – selve samtalen

|  | Ja | Nei |
|--|----|-----|
| -Ble det under samtalen avdekket problemer som ikke var diskutert tidligere? | 34 | 2   |
| Ble det under samtalen diskutert problemer som var tatt opp tidligere?       | 31 | 5   |
| ...under samtalen enige om tiltak for å løse problemer?                      | 33 | 3   |
| Er eventuelle tiltak fulgt opp?  | 30 | 6   |
| Var det noe du ønsket å ta opp som ikke ble diskutert under samtalen?        | 8  | 28  |
| Har det oppstått nye problemer på grunn av samtalen?                         | 2  | 34  |

Resultatene i tabell 5.3 er ganske tydelige, hvor man ser at flertallet av respondentene svarer likt på de seks spørsmålene, der summen i svarformen ”ja” er høyere enn svarformen ”nei”. Mikkelsen (2002) viser til den dagligdagse samtale, som også på mange måter kan være med på å skape tillit og åpenhet som er nødvendig for å gjennomføre medarbeidersamtalen. Dette igjen trekkes opp mot det teoretiskegrunnlaget mit, der funnene mine viser at det essensielle med medarbeidersamtalen er at leder og medarbeider gjennom dialog, skal kunne diskutere problemer og eventuelle tiltak, dette for å komme frem til best mulig løsning for den enkelte, på den måten at den enkelte medarbeiders og virksomhetens interesse ivaretas på best mulig måte. (Mikkelsen, 2002) Hvor tabellen viser at respondentene har fått muligheten til å ta opp problem som dem eventuelt ville diskutere, og sammen med lederen komme frem til tiltak, for å kunne løse den på mest mulig måte.

Funnene i tabell 5.3 viser oss at medarbeiderne ved Weishaup AG, sammen med lederen er med på å bestemme den beste løsningen for hvert enkelt, som igjen knyttes opp mot medvirkning. Mikkelsen (2005) hevder at medarbeidersamtaler som viser klare sammenhenger mellom gjennomføringen av medarbeidersamtaler har positive virkninger på opplevelse av medvirkning, motivasjon og arbeidsmiljø. Der samtalen har ført til konkrete endringer, både på det personlige plan for den ansatte og for virksomheten.

Der ideen med medvirkning eller hvis vi kaller det deltakelse er en idee som skal føre til økt myndighet til de ansatte. (Budd mfl. 2010; Knudsen 1995; Knudsen mfl. 2011; NOU 2010).

Tabell 5.3 viser også at noen av respondentene ikke har hatt så godt utbytte av samtalen. Jeg ville analysere dette litt mer, og se etter internesammenhenger. Dette gjorde jeg ved å benytte meg av bakgrunnsvariabelene mine, og delte avdelingene vær for seg. Hvis man ser på vedlegg fire av analyse av data, så ser man at spørsmål seks er også delt opp i avdelinger. Der lageravdelingen som ligger nederst i organisasjonskartet til Weishaupt AG er enig i alle punktene, der samtalen har ført til positive virkninger i form av problemer, løsninger, tiltak og utbytte av samtalen. Ettersom man går høyere opp i organisasjonskartet, så ser vi at kontor, servise og marketing avdelingen er også så å si enig i svarene, men med avvik fra de to neste spørsmålene i tabellen.

Videre ser vi at keyaccount avdelingen som ligger høyest i organisasjonskartet som har medarbeidersamtale med daglig leder, gir motsatt utslag av datene mine. Hvor flertallet av respondentene svarer mest nei svarformen, som viser til at problemer, løsninger og tiltak ikke ble diskutert under samtalen. Hvor summen av svarformen ”nei” i tabell 5.3 kommer mest fra keyaccount avdelingen.

Tabell 5.4 – Spørsmål 6, keyaccount avdeling

| Keyaccount avdelingen  | JA | NEI |
|--|----|-----|
| -Ble det under samtalen avdekket problemer som ikke var diskutert tidligere? | 4  | 2   |
| Ble det under samtalen diskutert problemer som var tatt opp tidligere        | 1  | 5   |
| ...under samtalen enige om tiltak for å løse problemer                       | 3  | 3   |
| Er eventuelle tiltak fulgt opp   | 2  | 4   |
| Var det noe de ønsket å ta opp som ikke ble diskutert under samtalen         | 6  | 0   |
| Har det oppstått nye problemer på grunn av samtalen                          | 2  | 4   |

Grunnen for at jeg har valgt å ta med dette, er fordi at keyaccount avdelingen er den som utgjør summen for de negative tallene gjennom nesten hele spørreundersøkelsen min, samt

som det viser sammenhenger mellom dataene mine. Dette viser til god reliabilitet og validitet i undersøkelsen, som er viktig å sette fokus på.

Tabell 5.3 viser en klar sammenheng med spørsmål syv(vedlegg 1) i skjemaet mitt, hvor jeg spør om det ble lag planer for opplæring og kompetanseutvikling i forbindelse med medarbeidersamtalen. Der 83,4% av respondentene svarer at det ble lagt planer for opplæring og kompetanseutvikling, mens 16,6% av respondentene svarte ”nei” på dette. Hvor igjen keyaccount avdelingen, utgjør mesteparten av prosentene i ”nei” formen. Som gir støtte for at det er en korrelasjon og sammenheng mellom at medarbeidersamtalen bidrar til den ansattes kompetanseheving. Men derimot ingen signifikante korrelasjoner for bakgrunnsvariablene ”kjønn”, men korrelasjon for ”avdelingen”. Funnene mine viser til Nordhaug(2002) som understreker at kompetanseutvikling har betydning for virksomheten og den enkelte medarbeider, fordi dette bidrar til at medarbeidernes egen interesse og innflytelse ivaretas, samt for å trygge og forbedre effektiviteten i organisasjonen, på den måten at den gir økt kunnskap til virksomheten.

Funnene viser innholdet i samtalen er viktig, hvor tabellen presenterer at lederen sammen med medarbeider normalt sett dekker aktuelle teamer knyttet til tilfresket med arbeidsforholdene, arbeidsutførelse, behov, forventinger, problemløsninger og tiltak.( Nordhaug,2002)

#### 5.4 Medarbeidersamtalens virkning

Det neste spørsmålet i spørreskjemaet nr 9, spør jeg respondentene om hvordan dem syns utbytte av samtaler har vært, og her kunne de svare fra ”svært bra” til ”svært dårlig”. Dette spørsmålet tok jeg med av to grunner, den ene var for å få generell informasjon av utbytte av medarbeidersamtalen, men også som en slags kontroll for å se om dataene i skjemaet mitt er pålitlige, hvor jeg sammenlignet svarene fra spørsmål syv og åtte.

Tabell 5.5 – Univariatanalyse; spørsmål 8 , utbytte av samtalen

|                         | Frekvens | Prosent |
|-------------------------|----------|---------|
| SVÆRT BRA               | 4        | 11,1    |
| BRA                     | 22       | 61,1    |
| VERKEN BRA ELLER DÅRLIG | 8        | 22,3    |
| DÅRLIG                  | 2        | 5,5     |
| SVÆRT DÅRLIG            |          |         |
| Antall respondenter     | 36       | 100     |

Teorien i kaptiell to, henviser til at det er viktig å kartlegge vær arbeidstakers kompetanse behov, slik at en får mest mulig igjen for den, som er med på å økte motivasjonen.(Mikkelsen,2002).

I denne tabellen har jeg lagt sammen tallene de røde tallene, der 72.2% av respondentene hadde utbytte av medarbeidersamtalen, mens 27.8% ikke hadde utbytte av samtalen.

Resultatet av tabell 5.4 viser til å ha en stor innvirkning i resultatene i tabell 4.5.

Der de resondenter i tabell 5.4 hadde lagt planer for opplæring og kompetanseutvikling i samtalen ,hadde også et godt utbytte av samtalen, mens de som ikke hadde lagt planer for opplæring og kompetanseutvikling ikke hadde så godt utbytte av samtalen.

Tabellen presenterer at respondentene er tilfredsillt med medarbeidersamtalen, og har fått noe igjen for den. Definisjonen til Nordhaug(2002) omtaler at medarbeidersamtaler, har til hensikt til å skape godt og solid grunnlag for begge parter, både virksomhet og medarbeider.

## **5.5 Andre funn i undersøkelsen**

Videre i undersøkelsen ble det viktig å se hvorfor keyaccount avdelingen, var de som alltid svarte litt mer negativt i forhold til de andre avdelingene, og etter spørsmål åtte kunne dem skrive om hvorfor dem ikke hadde et godt utbytte av samtalen, hvis dem svarte på ”verken bra eller dårlig” ,”dårlig” og ”svært dårlig”. De funenne jeg gjorde her, var at denne avdelingen ikke hadde godt utbytte av samtalen, som kan skyldes samtale med daglig leder. Daglig leder som ligger høyst oppe organiasasjonskartet, som kan gjøre forholdene litt vanskeligere mellom medarbeider og leder. Dette funnet var ikke så signivikant i forhold til problemstillingen, men relevant i forhold til å finne ut hvor i avdelingene svarene kommer fra, og får å se om ”dårlige” medarbeidersamtaler minsker muligheten for medvirkning i arbeidsplassen.

Kapitell to referer jeg til Nordhaug(2002) grunnlegende krav , så bør samtalen praktiseres helt top topp i organisasjon, noe denne virksomheten gjør, men på en feil måte kanskje.Hvis jeg ikke hadde gjort denne undersøkelsen, har jeg fortsatt trodd at de som jobber tett med toppledelsen, er de som faktisk har mest mulighet for direkte innflytelse og medbestemmelse, men utifra denne undersøkelsen så er det ikke slik på Weishaupt AS.



## **5.6 Skjema og kontrakt**

-vedlegg 1, i dette vedlegget henviser til respondentenes svar under dette punktet.

Videre i undersøkelsen ble det viktig for meg å finne ut om respondentene brukte skjema som var utdelt på forhånd, samt se om det ble laget avtale i skriftlig form etter samtalen. I vedlegg nr en, spørsmål ti og elleve svarte alle respondentene ”ja” på begge spørsmålene.

Nordhaug (2002), beskriver den første fasen i medarbeidersamtalen som den viktigste fasen, som er forberedelsene til samtalen, av både leder og medarbeider. Funnene i undersøkelsen henviser til teorien om at medarbeidersamtalen bør forberedes godt, og at det blir laget skriftlige avtaler før og etter samtalen. Undersøkelsen viser at i forberedelses delen får medarbeiderne utdelt skjema, hvor de skal tenke gjennom, hvordan de oppfatter leders arbeid, atferd og sin egen utvikling. Deretter hvordan dette kan løses ved å se på mulige endringer samt personlig utvikling. På den måten at respondentene blir invitert til en samtale, som skal være gjensidig.

Alle 36 respondenter viser til at det har blitt avsluttet med en inngåelse av kontrakt, hvor nye mål for og tiltak beskriver som begge parter har blitt enig om. (Norhaug 2002).

Vedlegg 1 spørsmål 6 og 7, viser også at skjemaet kan være til hjelp for respondentene, hvor de i det utdelte skjemaet kan noterer seg problemer, som igjen kan blir diskutert i samtalen. Hvor 31 av respondentene i tabell 5.3 (vedlegg 2) sier at det ble diskutert problemer som var tatt opp, og at tiltak er fulgt opp.

Nordhaug(2002) sier at denne fasen er viktig, og med tanke på undersøkelsen kan vi uifra tabell 5.3 (vedlegg 2), se at utdelte skjemaer og skriftlige avtaler er en viktig faktor for de funnene jeg har gjort meg i tabell 5.3, 5.5 og 5.6 som er beskrevet tidligere i oppgaven.

## **5.7 Ordningen rundt medarbeidersamtalen**

Videre i undersøkelsen (vedlegg 1), under spørsmålet tolv spurte jeg respondentene om de mente at ordningen med medarbeidersamtaler har hatt en positiv eller negativ betydning, eller om de mente at det ikke hadde noe betydning når det gjaldt de forskjellige utsagnene under spørsmål tolv. Dette spørsmålet leder videre til de tre neste spørsmålene i vedlegg 1, hvor spørsmål 13,14 og 15 knytter seg direkte opp mot problemstillingen min.

Tabell 5.6- spørsmål 12

|                            | Positiv   | Ingen     | Negativ  |                      | Positiv | Ingen | Negativ |
|----------------------------|-----------|-----------|----------|----------------------|---------|-------|---------|
| Din arbeidssituasjon       | 28        | 6         | 2        | Ledelse              | 28      | 5     | 3       |
| Arbeidsoppgaver            | 29        | 7         | 0        | samarbeid            | 23      | 9     | 4       |
| planlegging                | 24        | 10        | 2        | Inter kommunikasjon  | 31      | 4     | 1       |
| <b>Fysisk arbeidsmiljø</b> | <b>13</b> | <b>15</b> | <b>8</b> | opplæring            | 33      | 3     | 0       |
| trivsel                    | 32        | 4         | 0        | utviklingsmuligheter | 33      | 3     | 0       |
|                            |           |           |          | Egne innspill        | 27      | 8     | 1       |

Tabell 5.6 viser at oss at respondentene flest svarer det samme, ved at summen i ”positive” boksen er høyere enn ”ingen” og ”negativ”, som viser at medarbeidersamalen har hatt en positiv betydning for de fleste respondentene. Det er få som mener at samtalen har hatt en negativ betydning. Funnene viser at datene mine ikke er tilfeldig, ved at flertallet svarer det samme. Med avvik fra fysisk arbeidsmiljø , hvor resultatet er gjevnt fordelt

Sammenhengen mellom tabell 5.5 ( vedlegg 3) som relaterer til utbytte av samtalen, så var det 72.2% som hadde godt utbytte av samtalen, mens 27,8% ikke hadde godt utbytte av samtalen.

Denne tabellen viser et mer helhetlig bilde av undersøkelsen min, på den måten at tidligere spørsmål blir samlet under et. Funnene i denne tabellen viser til Mikkelsen (2005) og Nordhaug (2002) helhetlige bilde, om at medarbeidersamtalen skal være godt forberedt, systematisk og personlig utvikling og planleggingsamtale mellom leder og medarbeider , som gjennomføres en eller to ganger per år. Hvor medarbeidersamtalen en samtale som blir brukt til fordeling av oppgaver,utvikling og tildeling i arbeidsmål i tillegg til kartlegging av kompetanse og utviklingsbehov.

Jamfør arbeidsmiljøloven ”§ 4-2 i arbeidsmiljøloven [...] *gis mulighet for faglig og personlig utvikling [...] arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger [...] mulighet for selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar [...].*”

Uifra det helhetlige bilde i tabell 5.6, synes det at gis deltakelse til de respondentene, slik at de har muligheten til innflytelse i møter med ledelsen, blant annet ved medarbeidersamtalen. Innflytelse av eget arbeid, og en mulighet til å bli sett og hørt i arbeidsplassen.

## 5.8 Respondentenes refleksjon

Herunder punk 5.8, vennligst ta frem vedlegg 1-spørreundersøkelsen

Videre i undersøkelsen min, i spørsmål 13 vedlegg 1, gav jeg respondentene mine en utfordring, der de skulle telle opp hvor mange kryss de hadde i den ”positive”, ”ingen” og ”negative” boksen. Deretter skulle de skrive ned summen av tallene i hva de fikk i den ”positive” boksen, og videre med de andre også. Grunnen for at jeg valgte å utfordre respondentene mine litt, var så dem selv også fikk forstå det helhetlige bildet av hva en medarbeidersamtale kan bidra med i arbeidsplassen. Resultatene presenteres under i tabell

Etter å undersøkt spørsmål 13, så ville også jeg telle opp hvor mange ”punkter” jeg fikk tilsammen i spørsmål 12. Dette ved å plusse sammen tallene fra positiv, ingen, negativ og skrive dem ned hver for seg. Resultatet fra de 36 respondentene presenteres under i tabell 5.7

Tabell 5.7 – Resultater fra tabell 5.6 , spørsmål 13 vedlegg 1

| POSITIV | INGEN | NEGATIV |
|---------|-------|---------|
| 301     | 74    | 21      |

Hver av respondentene mine kunne ha en maks sum på 10 tilsammen. Respondentene mine fikk et klart flertall i den positive boksen. Etter å ha sett hvert enkelt resultat, valgte jeg å legge sammen den ”positive,ingen og negative” boksen = 396 . Resultatet viser en gyldighet ved å å kontrollere 36 respondenter x maks 10 mulige = 396

Tabell 5.7 kom veldig til nytte for meg, hvor jeg umiddelbart så at flertallet av respondentene hadde et positivt utbytte av medarbeidersamtalen. I tillegg til at jeg brukte dette spørsmålet som en slags oppsummering for respondentene mine, hvor de selv kunne se summen av sine egne meninger, slik at de på de neste spørsmålene kunne med hånda på hjertet svare å riktig som mulig.

Videre i spørreundersøkelsen, (vedlegg 1) spørsmål 14, så fikk jeg respondentene til å reflektere over svaret sitt dem fikk i spørsmål 12, deretter se på resultatene dem fikk i spørsmål 13. Dette var for å få respondentene til å se etter en sammenheng i undersøkelsen, om de da trodde at betydningen i medarbeidersamtalen kan ha en sammenheng med medbestemmelse på arbeidsplassen dems.

Det nest siste spørsmålet i undersøkelsen min er direkte knyttet opp mot problemstillingen min. Her spurte jeg respondentene igjen om resultatene fra spørsmål 13, om de på bakgrunn av disse resultatene tror at medarbeidersamtalen bidro til økt medbestemmelse for de i arbeidsplassen.

Hele undersøkelsen min er til for å belyse problemstillingen min, spesielt spørsmål 13,14 og 15.

## **5.9 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg gjennom ulike analyser presentert og drøftet funnene fra undersøkelsen min. Det teoretiske perspektivet og undersøkelsens funn og drøfting ligger til grunnlag for konklusjonen min, i kapitell 6-konklusjon.

## **KAPITELL 6.0- KONKLUSJON**

*-Bidrar medarbeidersamtaler i Weishaupt til økt medbestemmelse på arbeidsplassen?*

Medarbeidersamtalen har utviklet seg, og slik det ser ut har den kommet for å bli. Jeg har både tolket teorien, metoden, undersøkelsen og avtaleverket dit hen at medarbeidersamtalen støtter opp problemstillingen min .

Ved siden av resultatmålinger og vurderingen jeg har gjort, er det utformet teorier om at medarbeidersamtalens hovedfunksjon er kompetanseutvikling, personliginnflytelse og medvirkning i sin egen arbeidssituasjon. De fellestrekkene jeg har på grunnlag av teorier og undersøkelsen kommet fram til, er at medarbeidersamtalen brukes som et verkøyt for ledelsen, for å ivarta medarbeidernes personlige og virksomhetens interesser. I henhold til undersøkelsen min virker det som det er en bre enighet om at det er en sammenheng mellom virksomhetsmål, resultatoppnåelse, kompetanseutvikling og medbestemmelse gjennom medarbeidersamtalen, men viktig er også forholdet mellom leder og medarbeider. Mikkelsen (2005) hevder at fokuset i medarbeidersamtalen på kompetanseheving og personlig utvikling, gir en tilknytning til utviklingsperspektivet. Metoden kan brukes for å kunne øke effektiviteten i enkeltindivid perspektiv, og at både leder i samsvar med medarbeider har ansvar for de løsningene de har blitt enig om.

Det viser seg at det er lederen som i hovedsak styrer medarbeidersamtalen, men setter et fokus på medarbeidernes egen interesse. Det er leders ansvar å tilrettelegge, gjennomføre og oppfølge medarbeidersamtalen. (Garmannslund 2000). Det er naturlig at en har en leder som i hovedsak styrer selve gjennomføringen av selve medarbeidersamtalen, men selv om samtalen er lederstyrt, må det gis rom for frihet. (Germannslund 2000). Dette gjøres ved at lederen sørger for at medarbeiderne kommer med forslag, problemer og innspill til egenarbeidssituasjon, slik at deres synspunkter, innflytelse og oppfatninger slår gjennom. Dette kan også brukes som et verktøy for å sikre at medarbeider er aktiv og deltakende i medarbeidersamtalen, som gir en tilknytning til gjennomføringen og resultatene.

Samlet sett viser resultater fra undersøkelsen at betydningen av bevisstgjøring rundt virksomhetens mål, egne arbeidsoppgaver og kompetansestrategi, bidrar til at man som medarbeider opplever at medarbeidersamtalen bidrar til økt medbestemmelse på arbeidsplassen. Hvor de ansatte inviteres til deltakelse i samtalen, ved at leder gir de ansatte muligheten til å diskutere problemer og tas opp forhold som enkelt medarbeider er opptatt av, med tiltak som iverksettes. Det er den underforståtte hypotesen problemstillingen min bygger seg på, der medarbeidersamtaler bidrar til økt medbestemmelse på arbeidsplassen, og er et effektivt og nyttig ledelsesverktøy for virksomhetens og medarbeidernes måloppnåelse.

Funnene i undersøkelsen, viser at det er en klar sammenheng mellom medarbeidersamtalen og medbestemmelse, ved at samtlig av respondentene har tatt opp saker de har ønsket å diskutere i medarbeidersamtalen, og satt opp videre tiltak for eventuelle problemer.

Avslutningsvis i spørreundersøkelsen spørsmål 16 (vedlegg 1), fikk respondentene muligheten til å kommentere ved å skrive inn stikkord, mens en respondent brukte kommentarfeltet til å skrive at ” *dialogen i samtalen, det å bli sett og hørt, og at fokuset er på meg i en så stor virksomhet som Weishaupt, gir meg rom for medbestemmelse* ”.

Jeg hadde på forkant av undersøkelsen gjort meg noen antagelser om at medarbeidersamtaler er et viktig og hensiktsmessig verkøy for å iverksette medarbeidernes interesse. Hvor en gjennom medarbeidersamtalen invitere medarbeiderne til deltakelse, deltakelse for meg vil si det å være med. Og hvis man er med i et fotballag, så kan ikke en enkelt person i laget bestemme hvordan dem skal gå frem for å vinne kampen, men der man sammen med treneren diskuterer eventuelle problemer og iverksetter tiltak, slik at forsvaret gjør jobben sin, på den måten at midtspillerne får ballen, som passerer ballen til spiss og setter den i mål. Et stort lagspill, med egne inspill.

Resultatene fra undersøkelsen min har i hvert spørsmål vist at de ansatte i Weishaupt, opplever å være enig om at medarbeidersamtalen gir bedre innsikt i virksomhetens og egne mål, samt en positiv betydning for hver enkelt. Samtidig som at 87.7% av respondentene var enig om at de tror at medarbeidersamtalen bidro til i form av økt medbestemmelse på arbeidsplassen dems. Videre er det viktig å trekke inn at rollene i Weishaupt er sterkt definert, og har en stor avstand fra lageravdeling til toppledelsen. Dette minsker muligheten for de ansatte å være med å bestemme direkte i strategiskevalg og mål i virksomheten, slik at det ikke blir direkte økt medbestemmelse på arbeidsplassen.

På den måten at medarbeidersamtalen blir brukt som et verktøy, som bidrar til økt medbestemmelse på arbeidsplassen gjennom opplevelsen til medarbeider. Jeg har gjort meg kjent med denne virksomheten tidligere, og vet allerede mye om den og medarbeiderne får ikke vært med å bestemme direkte, men er med på å bestemme på hva som fungerer best for vår avdeling, og som enkelt individ. Et konkret eksempel er samboeren min, han er veldig flink og har et bredt kunnskap innenfor det han driver med i lageravdelingen, hvor jobben betalte videre utdanning, fordi han i forbindelse med medarbeidersamtalen tok opp at han trengte nye utfordringer, og større ansvar i jobben sin. Dette viser at Weishaupt satt pris på hans kunnskap

som allerede eksisterte, men valgte å tilby han mer utdanning, som har gjort han til assisterende lageravdeling. Hvor samboeren min og undersøkelsen viser at dette bidrar til økt opplevelse, i at medarbeidersamtalen gir økt medbestemmelse. Et verkøyt organisasjonen anvender, for å medbevare medbestemmelsesretten.

Dette mener jeg bidrar til økt opplevelse av medbestemmelse, gjennom medarbeidersamtalen. Og et fint verktøy som organisasjonen kan bruke for å medbevare medbestemmelsesretten. Medarbeidersamtalene gir med andre ord de ansatte mulighet til å delta i avgjørelser som gjelder deres arbeidssituasjon og til en viss grad øve innflytelse på de bestulinger som virksomheten treffer.

Jeg i det teoretiske perspektiv har jeg lagt til grunn ,samlet sett Nordhaug(2002) og Mikkelsen(2005) sin teori. Medarbeidersamtalens aktiviteter handler om hvordan ulike former for ledelse kan styrke innsatsen, kompetansen og kapasiteten til medarbeiderne i en virksomhet, som bidrar til at virksomheten og medarbeider ivaretar hverandre interesser, og oppfyller sine mål.

Avslutningsvis vil jeg trekke inn forsiden min, som er valgt med omue. Et bilde av mange ludo brikker, som belyser problemstillingen min. Et ludo spill er et spill som har fastsatte regler på forhånd, og har et mål om å underholde oss. En virksomhet har en ide og strategier, om hvordan man på forskjellige måter kan nå dem. I spillet har man hver for seg fire ludobrikker, hvor alle kjemper om å komme seg til mål. Mens en virksomhet har mange medarbeidere, hvor alle går sammen for å nå målene.

Det er gjennom terningkasten spillet blir definert ,slik at hver ludobrikke skal komme i mål. Der også medarbeidernes medbestemmelsesrett ivaretas gjennom medarbeidersamtalen, slik at en selv skal komme i mål. Så mange ludobrikker, så mange medarbeidere. Men allikevel så må man en etter en brikke komme seg i mål. I en så stor virksomhet så man også i medarbeidersamtalen, en etter en komme til personlige og overordnede mål, slik at begge har muligheten til medvirkning og innflytelse. Og iverate begge parter interesse.

Så mange ludobrikker, med så forskjellige oppgaver, en i start og en i mål. Så mange medarbeidere, med så forskjellige personlige mål. Der både spillet og medarbeidersamtalen inviterer til deltakelse, mål, opplevelse, innflytelse og medbestemmelse.

## **6.1 Fremstilling av undersøkelsen**

Tidlig i oppgaven nevnte jeg at undersøkelsen skal presenteres til daglig leder, og slik jeg tolket siste epost av han vil han gjerne at jeg skulle presentere hele oppgaven til både han og alle respondentene mine som deltok.

Selv om respondentenes anonymitet er bevart, så måtte jeg forsikre meg at respondentene ville det samme, og brukte de tidligere kontaktpersonene og sendte dem en e-post. 41 av respondentene svarte ja, og det virket som de så frem til det. Dette møte skal finne sted den 18.juni.2014 i Sveits, noe jeg gleder meg utrolig til.

Det hadde vært utrolig morsomt å få kunne hatt dette med i oppgaven,slik at jeg sammen med respondentenes tilbakemelding kunne kommet med en enda bedre konklusjoner og teorier som belyser problemstillingen min. Kanskje også mer signifikante funn.

Det mest spennende vil nok være daglig leders reaksjon, som sitter høyest oppe i virksomheten, som får se at undersøkelsen viser at keyaccount avdelingen ikke har like godt utbytte av medarbeidersamtalen som de andre avdelingene. Så får tiden vise om han faktisk gjør noe med saken, og hvordan han reagerer.

## **6.2 Videre undersøkelser**

Undersøkelsen kunne også blitt brukt i Weishaupt til å finne ut hvorfor keyaccount avdelingen som ligger nærmest toppledelsen,ikke hadde like godt utbytte av samtalen som de andre avdelingen. Her kunne man valgt flere virksomheter, sammenlignet disse, får å finne ut om medarbeidersamtalens fordeler minskes, for de som ligger nær toppledelsen, eller for dem som sitter lenger ned i organisasjonskartet.

## **KAPITTEL 7.0- KRITIKK AV OPPGAVEN**

Alt i alt er jeg svært fornøyd med oppgaven som jeg har fått til, måten jeg gått frem på og det helhetlige bilde av den. Men i en slik oppgave er det viktig at man er litt selvkritisk, ovenfor eventuelle valg man har gjort påforkant eller underveis i oppgaven.



Noe som gjorde oppgaven vanskelig var å forholde seg til to land, Norge sine lover og Sveits sine lover. I tillegg til at mye i oppgaven måtte bli oversatt, som påførte ekstra arbeid hos meg. Men igjen så gjør det oppgaven mer interessant, fordi man sammenligne to land som ligger så langt unna hverandre, men fortsatt se at de er like på dette området.

En slik oppgave gjør en klokere underveis, og skjønte etter innsamlet data at problemstillingen min kunne blitt enda mer passende.

Min problemstilling:

Bidrar medarbeidersamtaler i Weishaupt til økt medbestemmelse på arbeidsplassen?

Eventuell problemstilling:

Bidrar medarbeidersamtale på arbeidsplassen, til økt opplevelse av medbestemmelse i Weishaupt ?

Etter konklusjonen min, kunne jeg valgt å forandre den. Men av å til så må man rett å slett være litt selvkritisk, og vise at man kan ikke alltid har et spørsmål med et riktig svar. Men heller vise at av å til så prøver man å få mer kunnskap om et tema, og ender opp med enda bedre signifikante funn som en ikke har tenkt fra før av. Som gjør en klokere enn det en hadde tenkt.

- Det hadde også vært mulig å ta med enda mer teori om medvirkning siden dette går mye på det.

## KAPITTEL 8- LITTERATURLISTE

Busch, Tor, Erik Johnsen og Jan Ole Vanebo. 2002/2009. *Økonomistyring i det offentlig*. Oslo: Universitetsforlaget

Budd mfl.2010; Kudsens 1995;Knudsen mfl.2011; NOU 2010

Erling S.Andersen og Eva Schwencke. *Prosjektarbeid, en veiledning for studenter*.3.utgave 2010

Gustav Haraldsen, "Spørreskjemametodikk etter kokebokmetoden", Ad Notam Gyldendal. 1999

Gannannslund, K.(2000). *Nye medarbeidersamtaler etter tusenårskiftet*. Fortuna Forlag as, Oslo.

Hovedtariffavtalen i staten. 1.mai 2010 – 30.april 2012. Det kongelige fornyingsadministrasjons-

Eirik J. Irgens , Dynamiske og lærende organisasjoner, Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring (2011)

Eirik J.Irgens ( 2000) Den dynamiske organisasjon. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i forandring.

*Obligationrecht, Schweizerische eidgenossenschaft, 1911. stand am 1.januar 2011*)Internettreferanser:

Jacobsen, Dag I. og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlagetirkedepartement.

Johannessen Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2008. *Forskningsmetode for økonomiske – administrative fag*. 2.utg. Oslo: Abstrakt forlag

Johannessen, Asbjørn. 2009. *Introduksjon til SPSS*. 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag

Kuvaas, Bård (red.). 2008. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget

Kaufmann&kaufmann, psykologi i organisasjon og ledelse( 4 utg, 2009)

Lai, Linda. 2004. *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven), LOV 2005-06-17 nr62

Mikkelsen, Aslaug. 2002. *Medarbeidersamtaler i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag

Mikkelsen, Aslaug. 2005. Medarbeidersamtalen; Hva er det, og hjelper det? I *Den dyktige medarbeider*, red. Ståle Einarsen og Anders Skogstad, Bergen: Fagbokforlaget

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand og Joseph Lampel. 1998. *Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The free press

Nordhaug, Odd 1993 "Human Capital in Organizations: Competence, Training, and Learning"

Nordhaug, Odd. 2002. *LMR, Ledelse av menneskelige ressurser, Måltrettet personal- og kompetanseledelse*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget

Vedlegg 4- informasjonsbrev på tysk,originalen. Den er gjort så lik som mulig på norsk.

## **Anfrage an einer Umfrage teilzunehmen in Verbindung mit eine Bachelorarbeit an der Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter .**

Ich bin eine Studentin an der Hedmark Hochschule Campus Rena, in Norwegen , Institut für Organisation und Management . Ich schreibe eine Bacheloraufgabe über das die Gespräche dazu beitragen, eine stärkere Beteiligung am Arbeitsplatz.

Die Aufgabe wird im Frühjahr 2014, die von Inge Hermanrud , Campus Rena geführt wird abgeliefert werden. Ich möchte die letzte Mission meiner Forschung, die Ihnen von Weishaupt in den Genuss von Leistungsbeurteilung, und ob dies beiträgt zur Teilnahme am Arbeitsplatz. Hilft das Gespräch das Problem zu lösen.

Hilft das Gespräch von Weishaupt zur Steigerung der Beteiligung am Arbeitsplatz?

Um diese herauszufinden, habe ich einen Fragebogen ausgearbeitet, um die Mitarbeiter von Weishaupt vermittelt werden. Die Fragen sollten verwendet werden, um das Problem zu markieren, und als Hintergrundmaterial für unsere Mission, Ich danke Ihnen dass Sie sich die Zeit nehmen, um dies zu beantworten.

Die Umfrage wird 7 Tage nach Erhalt dieser Informationen gesendet werden. Wollen Sie in meiner Umfrage teilnehmen, dann füllen Sie bitte das Formular sofort elektronisch aus und senden es an [la.vitija@gmail.com](mailto:la.vitija@gmail.com) , oder legen Sie es in der beiliegenden Konvoluten , die ich in ihrer Cafeteria gesetzt habe .

Ihre Informationen werden mit höchster Vorsicht behandelt werden, und somit auch keine einzelne Person wird in dieser Aufgabe fertig zu erkennen sein. Für weitere Fragen, kontaktieren Sie uns bitte unter 0041 76 882 28 00 oder senden Sie das E-Mail an: [la.vitija@gmail.com](mailto:la.vitija@gmail.com)

Wir freuen uns auf die Zusammenarbeit mit Ihnen .

Mit freundlichen Grüßen,  
Labeata Vitija

Vedlegg 5 : Informasjonsbrev , Oversatt fra tysk til norsk.

## **Forespørsel om å delta i en spørreundersøkelse i forbindelse med en bacheloroppgave om medarbeidersamtaler.**

Jeg er student ved Høgskolen i Hedmark, Campus rena i Norge, avdeling for organisasjons og ledelsesfag. Jeg skriver en bacheloroppgave om medarbeidersamtaler bidrar til økt medbestemmelse på arbeidsplassen.

Oppgaven skal leveres våren 2014, som blir veiledet av Inge Hermanrud, ved campus Rena. Jeg ønsker i den avsluttende oppgaven min undersøke om dere ved Weishaupt får noe tilbake av medarbeidersamtalene, og om dette bidrar til medbestemmelse på arbeidsplassen. Problemstillingen min er formluert på følgende måte:

Bidrar medarbeidersamtaler i Weishaupt til økt medbestemmelse på arbeidsplassen?

For å finne ut av dette har jeg utarbeidet et spørreskjema, som skal formidles til ansatte i Weishaupt . Spørreundersøkelsen skal bli brukt til å belyse problemstillingen, og som bakgrunnsmaterial for vår oppgave, og håper at dere tar dere tid til å svare.

Spørreundersøkelsen vil bli sendt ut 7 dager etter dette informasjonsbrevet. Ønsker du å delta i min undersøkelse bes du snarest om å fylle ut skjemaet elektronisk og returnere dette til [la.vitija@gmail.com](mailto:la.vitija@gmail.com), eller sende den i den vedlagte konvolutten som jeg har lagt i kantina deres.

Opplysningene deres vil bli behandlet kondifisielt og ingen enkeltpersonen vil kunne gjenkjennes i denne ferdig oppgaven. For videre spørsmål, vennligst ta kontakt på 0041, 76 28 00 882, eller send til epost til: [la.vitija@gmail.com](mailto:la.vitija@gmail.com)

Ser frem til å samarbeide med dere .

Med vennlig hilsen,  
Labeata Vitija

---

Vedlegg 1: Spørreskjemaet på norsk, oversatt fra tysk

1. Fyll ut først opplysninger om kjønn, alder , og hvilke avdeling du tilhører.

Kjønn:

Mann  
 Kvinne

Avdeling:

Lager                       Kontor,Service,Marketing     Key account

---

2. Hvilken stilling har du ?

Lagermedarbeider  
 Kontomedarbeider  
 Servicefagmann  
 Marketingansvarlig  
 Key account manager

---

3. En medarbeidersamtale i Weishaupt består av to deler, planleggingssamtale og en oppfølgningssamtale

3a. Har du hatt planleggingssamtale ?

JA  
 NEI → ANGI ÅRSAK

ÅRSAK

.....  
.....  
.....

3b. Har du hatt oppfølgningssamtale ?

JA  
 NEI → ANGI ÅRSAK

ÅRSAK

.....  
.....  
.....

---

4. Hvem hadde du samtale med ? Dere kan gjerne kommentere

|                          |                |  |                          |     |
|--------------------------|----------------|--|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | Daglig leder   | → ønsker du samtale med daglig leder   | <input type="checkbox"/> | JA  |
|                          |                |  | <input type="checkbox"/> | NEI |
| <input type="checkbox"/> | Avdelingsleder | → ønsket du samtale med avdelingsleder | <input type="checkbox"/> | JA  |
|                          |                |  | <input type="checkbox"/> | NEI |
| <input type="checkbox"/> | Assistent      | → ønsket du samtale med assistent      | <input type="checkbox"/> | JA  |
|                          |                |  | <input type="checkbox"/> | NEI |

Yttligere kommentarer :

.....  
.....  
.....

### 5a. Hadde du før samtalen god innsikt i

( sett et kryss for hver linje)

|                                      | JA                       | NEI                      |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - Weishaupts oppgaver?               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Weishaupts mål?                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - oppgavene til din arbeidsstilling? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - målene til stillingen din?         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - dine egne oppgaver?"               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - målene for dine oppgaver?          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Dine utviklingsmuligheter?         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. Har du på grunn av samtalen fått bedre innsikt i

(sett et kryss for hver linje)

|                                      | JA                       | NEI                      |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - Weishaupts oppgaver?               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Weishaupts mål?                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - oppgavene til din arbeidsstilling? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - målene til stillingen din?         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - dine egne oppgaver?"               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - målene for dine oppgaver?          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Dine utviklingsmuligheter?         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Svar ved å sette et kryss for hvert av de følgende spørsmålene.

|   | JA                       | NEI                      |
|---|--------------------------|--------------------------|
| - Ble det under samtalen avdekket problemer som ikke var diskutert tidligere? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Ble det under samtalen diskutert problemer som var tatt opp tidligere?      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - Ble dere under samtalen enig om tiltak for å løse problemer?                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- Er eventuelle tiltak fulgt opp?
- Var det ting du ønsket å ta opp som ikke ble diskutert under samtalen?
- Har det oppstått nye problemer på grunn av samtalen(e)?

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |

7. Ble det i forbindelse med samtalen(e) lagt planer for opplæring/kompetanseutvikling?

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| JA                       | NEI                      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8. Hvordan syns du utbyttet av samtalen(e) har vært ? ( sett et kryss i et av svarene)

SVÆRT BRA

BRA

VERKEN BRA ELLER DÅRLIG

DÅRLIG

SVÆRT DÅRLIG

|                          |
|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |

9. Dersom du har hatt verken bra eller dårlig, dårlig eller svært dårlig utbytte av samtalen(e), mener du det skyldes..

(her kan du krysse av for hvert av svaralternativene du syns er aktuelle)

- DÅRLIGE HJELPEMIDLER (skjema, momentliste osv)
- LEDEREN (dårlig forberedt, usikker eller utrygg)
- DEG SELV (dårlig forberedt, usikker eller utrygg)
- VANSKELIG FOR DEG Å KOMME TIL ORDE
- GENERELT DÅRLIG FORHOLD MELLOM DEG OG LEDER
- TIDSPUNKT ( leder har vært for opptatt med andre viktige oppgaver)
- ANDRE TING( spesifiser →) .....

10. Brukte dere noe slags skjema eller momenliste som var utdelt på forhånd?

SKJEMA

JA NEI

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|

MOMENLISTE

JA NEI

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|

11. Ble det laget avtale i skriftlig for etter samtalen(e)? ( referat, kontrakt)



- JA  
 NEI

---

12. Mener du at ordningen med medarbeidersamtaler har hatt en positiv eller negativ betydning, eller mener du at det ikke har hatt noe betydning når det gjelder....  
(sett et kryss for hvert spørsmål)

|                              | POSITIV                  | INGEN                    | NEGATIV                  |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - din egen arbeidssituasjon? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - arbeidsoppgaver?           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - planlegging?               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - fysisk arbeidsmiljø?       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - trivsel?                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - ledelse?                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - samarbeid?                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - intern kommunikasjon?      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - opplæring?                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - utviklingsmuligheter?      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| - komme med egne innspill?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

---

13. Tell opp hvor mange kryss du har i den positive, ingen og negative boksen.  
(skriv inn tallet hver for seg i boksen under)

| POSITIV              | INGEN                | NEGATIV              |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

---

14. Med tanke på det du har svart i spørsmål 12 og resultatet av dette i 13, tror du dette kan ha en sammenheng med medbestemmelse på arbeidsplassen din?

| JA                       | NEI                      |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

---

15. Hvis resultatet i spørsmål 13 veier mer mot det positive, tror du da at medarbeidersamtalene bidrar til økt medbestemmelse for deg i arbeidsplassen din?

| JA                       | NEI                      |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Kommentar til spørsmål 15.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

16. Tilleggs spørsmål

Hvis du reflekterer over det de har svart på spørsmål nummer 15. På hvilke måte hjelper medarbeidersamtalene til økt medbestemmelse på arbeidsplassen din?

Bruk det åpne kommentarfeltet til å skrive stikkord; Eksempel: Egenutvikling, medvirkning i strategiske valg osv..

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

---

Tusen takk for hjelpen

Etter besvarelse av skjema, vennligs send dette i den vedlagte returkonvolutten. Adressen er allerede påskrevet. Eller svar tilbake elektronisk på den angitte epostadressen.

14 dagers svarfrist!

Spørsmål 1

|                             | Frekvens | Prosent |
|-----------------------------|----------|---------|
| Lageransatte                | 9        | 25      |
| Kontor,service og marketing | 21       | 58      |
| keyaccount                  | 6        | 17      |
| Antall respondenter         | 36       | 100     |

Spørsmål 5a og 5b

Bivariat fordeling:

|                                  | Hadde du før samtale god innsikt i : |     | Har du pga. Samtalen fått bedre innsikt i: |     |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----|--|-----|
|                                  | JA                                   | NEI | JA   | NEI |
| Weishaups AG oppgaver            | 15                                   | 21  | 34   | 2   |
| Weishaups mål                    | 16                                   | 20  | 36   | 0   |
| Oppgaver til egen arbeidstilling | 19                                   | 17  | 30   | 6   |
| Mål for egen arbeidstilling      | 8                                    | 28  | 36   | 0   |
| Egne oppgaver                    | 14                                   | 22  | 33   | 3   |
| Mål for egne oppgaver            | 6                                    | 30  | 36   | 0   |
| Dine utviklingsmiligheter        | 5                                    | 31  | 34   | 2   |

|                                  | Hadde du før samtale god innsikt i : |     |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----|
|                                  | JA                                   | NEI |
| Weishaups AG oppgaver            | 42                                   | 58  |
| Weishaups mål                    | 45                                   | 55  |
| Oppgaver til egen arbeidstilling | 53                                   | 47  |
| Mål for egen arbeidstilling      | 22                                   | 78  |
| Egne oppgaver                    | 39                                   | 61  |
| Mål for egne oppgaver            | 17                                   | 83  |
| Dine utviklingsmiligheter        | 14                                   | 86  |
| Sum %                            | 100                                  | 100 |
| Antall respondenter              | 36                                   | 36  |

|  | Har du pga. av samtalen fått bedre innsikt i : |
|--|--|
|  |  |

|                                  | JA   | NEI |
|----------------------------------|------|-----|
| Weishaups AG oppgaver            | 94   | 6   |
| Weishaups mål                    | 100  | 0   |
| Oppgaver til egen arbeidstilling | 83   | 17  |
| Mål for egen arbeidstilling      | 100  | 0   |
| Egne oppgaver                    | 92   | 8   |
| Mål for egne oppgaver            | 100  | 0   |
| Dine utviklingsmiligheter        | 94   | 6   |
| Sum %                            | 1001 | 100 |
| Antall respondenter              | 36   | 36  |

Spørsmål 6

|  | Ja | Nei |
|--|----|-----|
| -Ble det under samtalen avdekket problemer som ikke var diskutert tidligere? | 34 | 2   |
| Ble det under samtalen diskutert problemer som var tatt opp tidligere        | 31 | 5   |
| ...under samtalen enige om tiltak for å løse problemer                       | 33 | 3   |
| Er eventuelle tiltak fulgt opp   | 30 | 6   |
| Var det ting u ønsket å ta opp som ikke ble diskutert under samtalen         | 8  | 28  |
| Har det oppstått nye problemer på grunn av samtalen                          | 2  | 34  |

| <b>Lageravdeling</b>   | JA | NEI |
|--|----|-----|
| -Ble det under samtalen avdekket problemer som ikke var diskutert tidligere? | 9  |     |
| Ble det under samtalen diskutert problemer som var tatt opp tidligere        | 9  |     |
| ...under samtalen enige om tiltak for å løse problemer                       | 9  |     |
| Er eventuelle tiltak fulgt opp   | 9  |     |
| Var det noe de ønsket å ta opp som ikke ble diskutert under samtalen         |    | 9   |
| Har det oppstått nye problemer på grunn av samtalen                          |    | 9   |

| <b>Kontor,service og marketingavdelingen</b>                                 | JA | NEI |
|--|----|-----|
| -Ble det under samtalen avdekket problemer som ikke var diskutert tidligere? | 21 |     |
| Ble det under samtalen diskutert problemer som var tatt opp tidligere        | 21 |     |
| ...under samtalen enige om tiltak for å løse problemer?                      | 21 |     |
| Er eventuelle tiltak fulgt opp?  | 15 | 2   |
| Var det noe de ønsket å ta opp som ikke ble diskutert under samtalen?        | 4  | 17  |
| Har det oppstått nye problemer på grunn av samtalen?                         |    | 21  |

| Keyaccount avdelingen  | JA | NEI |
|--|----|-----|
| -Ble det under samtalen avdekket problemer som ikke var diskutert tidligere? | 4  | 2   |
| Ble det under samtalen diskutert problemer som var tatt opp tidligere        | 1  | 5   |
| ...under samtalen enige om tiltak for å løse problemer                       | 3  | 3   |
| Er eventuelle tiltak fulgt opp   | 2  | 4   |
| Var det noe de ønsket å ta opp som ikke ble diskutert under samtalen         | 6  | 0   |
| Har det oppstått nye problemer på grunn av samtalen                          | 2  | 4   |

#### Spørsmål 7

|                              | JA | NEI |
|------------------------------|----|-----|
| Lageravdeling                | 9  |     |
| Kontor, servise og marketing | 18 | 3   |
| keyaccount                   | 3  | 3   |

#### Spørsmål 8

Tabell 3

|                         | Frekvens | Prosent |
|-------------------------|----------|---------|
| SVÆRT BRA               | 4        | 11,1    |
| BRA                     | 22       | 61,1    |
| VERKEN BRA ELLER DÅRLIG | 8        | 22,3    |
| DÅRLIG                  | 2        | 5,5     |
| SVÆRT DÅRLIG            |          |         |
| Antall respondenter     | 36       | 100     |

|                         | Utbytte av samtalen<br>-antall (prosent) |
|-------------------------|--|
| SVÆRT BRA               | 11.1                                     |
| BRA                     | 61.1                                     |
| VERKEN BRA ELLER DÅRLIG | 22,3                                     |
| DÅRLIG                  | 5,5                                      |
| SVÆRT DÅRLIG            | 0  |

|                         | Lageravdeling | Kontor, service og<br>marketing avdeling | Keyaccount avdeling |
|-------------------------|---------------|--|---------------------|
| SVÆRT BRA               | 4             |  |                     |
| BRA                     | 5             | 17                                       |                     |
| VERKEN BRA ELLER DÅRLIG |               | 4  | 4                   |
| DÅRLIG                  |               |  | 2                   |
| SVÆRT DÅRLIG            |               |  |                     |

Spørsmål 10

*-Skjema*

|    |     |
|----|-----|
| JA | NEI |
| 36 |     |

Spørsmål 11

|    |     |
|----|-----|
| JA | NEI |
| 36 |     |

Spørsmål 12

|                      | Positiv | Ingen | Negativ |                      | Positiv | Ingen | Negativ |
|----------------------|---------|-------|---------|----------------------|---------|-------|---------|
| Din arbeidssituasjon | 28      | 6     | 2       | Ledelse              | 28      | 5     | 3       |
| Arbeidsoppgaver      | 29      | 7     | 0       | samarbeid            | 23      | 9     | 4       |
| planlegging          | 24      | 10    | 2       | Inter kommunikasjon  | 31      | 4     | 1       |
| Fysisk arbeidsmiljø  | 13      | 15    | 8       | opplæring            | 33      | 3     | 0       |
| trivsel              | 32      | 4     | 0       | utviklingsmuligheter | 33      | 3     | 0       |
|                      |         |       |         | Egne innspill        | 27      | 8     | 1       |

Spørsmål 13

*Tabell 5*

| POSITIV | INGEN | NEGATIV |
|---------|-------|---------|
| 301     | 74    | 21      |

Spørsmål 14

|    |     |
|----|-----|
| JA | NEI |
| 36 | 0   |

VEDLEGG 3: tabeller som er brukt i oppgaven

Tabell 4.1

| <b>N= 41</b>          | <b>N</b>  | <b>%</b>    |
|-----------------------|-----------|-------------|
| <b>Svar:</b>          | 36        | <b>87,8</b> |
| <b>Ingen respons:</b> | 5         | <b>12.2</b> |
| <b>Total:</b>         | <b>41</b> | <b>100</b>  |

Tabell 5.1 - Frekvensanalyse

| N=41                     | N  | %    |
|--------------------------|----|------|
| <b>Kjønn:</b>            |    |      |
| Kvinne                   | 13 | 36,1 |
| Mann                     | 23 | 63,9 |
| <b>Avdeling:</b>         |    |      |
| Lager                    | 9  | 25   |
| Kontor,service,Marketing | 21 | 58   |
| Keyaccount               | 6  | 17   |
| <b>Stilling:</b>         |    |      |
| Lagermedarbeider         | 9  | 25   |
| Kontormedarbeider        | 17 | 47   |
| Servicefagmann           | 4  | 11   |
| Keyaccount manager       | 6  | 17   |
| <b>Samtale med:</b>      |    |      |
| Daglig leder             | 6  | 16,7 |
| Avdelingsleder           | 30 | 83,3 |
| Assisterende leder       |    |      |

Tabell 5.2- Bivariatfordeling

Bivariat fordeling:

|                                   | Hadde du før samtale god innsikt i : |     | Har du pga. Samtalen fått bedre innsikt i: |     |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----|--|-----|
|                                   | JA                                   | NEI | JA   | NEI |
| Weishaups AG oppgaver             | 15                                   | 21  | 34   | 2   |
| Weishaups mål                     | 16                                   | 20  | 36   | 0   |
| Oppgaver til egen arbeidsstilling | 19                                   | 17  | 30   | 6   |
| Mål for egen arbeidstilling       | 8                                    | 28  | 36   | 0   |
| Egne oppgaver                     | 14                                   | 22  | 33   | 3   |
| Mål for egne oppgaver             | 6                                    | 30  | 36   | 0   |
| Dine utviklingsmiligheter         | 5                                    | 31  | 34   | 2   |

Tabell 5.3 – Spørsmål 6 selve samtalen

|  | Ja | Nei |
|--|----|-----|
| -Ble det under samtalen avdekket problemer som ikke var diskutert tidligere? | 34 | 2   |

|   |    |    |
|---|----|----|
| Ble det under samtalen diskutert problemer som var tatt opp tidligere | 31 | 5  |
| ...under samtalen enige om tiltak for å løse problemer                | 33 | 3  |
| Er eventuelle tiltak fulgt opp  | 30 | 6  |
| Var det ting u ønsket å ta opp som ikke ble diskutert under samtalen  | 8  | 28 |
| Har det oppstått nye problemer på grunn av samtalen                   | 2  | 34 |

Tabell 5.4 – Spørsmål 6 key account avdeling

|  |    |     |
|--|----|-----|
| <b>Keyaccount avdelingen</b>   | JA | NEI |
| -Ble det under samtalen avdekket problemer som ikke var diskutert tidligere? | 4  | 2   |
| Ble det under samtalen diskutert problemer som var tatt opp tidligere        | 1  | 5   |
| ...under samtalen enige om tiltak for å løse problemer                       | 3  | 3   |
| Er eventuelle tiltak fulgt opp   | 2  | 4   |
| Var det noe de ønsket å ta opp som ikke ble diskutert under samtalen         | 6  | 0   |
| Har det oppstått nye problemer på grunn av samtalen                          | 2  | 4   |

Tabell 5.5 – Utbytte av samtalen , spørsmål 8

|                         | Frekvens | Prosent |
|-------------------------|----------|---------|
| SVÆRT BRA               | 4        | 11,1    |
| BRA                     | 22       | 61,1    |
| VERKEN BRA ELLER DÅRLIG | 8        | 22,3    |
| DÅRLIG                  | 2        | 5,5     |
| SVÆRT DÅRLIG            |          |         |
| Antall respondenter     | 36       | 100     |

Tabell. 5.6 – spørsmål 12

|                      | Positiv | Ingen | Negativ |                      | Positiv | Ingen | Negativ |
|----------------------|---------|-------|---------|----------------------|---------|-------|---------|
| Din arbeidssituasjon | 28      | 6     | 2       | Ledelse              | 28      | 5     | 3       |
| Arbeidsoppgaver      | 29      | 7     | 0       | samarbeid            | 23      | 9     | 4       |
| planlegging          | 24      | 10    | 2       | Inter kommunikasjon  | 31      | 4     | 1       |
| Fysisk arbeidsmiljø  | 13      | 15    | 8       | opplæring            | 33      | 3     | 0       |
| trivsel              | 32      | 4     | 0       | utviklingsmuligheter | 33      | 3     | 0       |
|                      |         |       |         | Egne innspill        | 27      | 8     | 1       |

Tabell 5.7

| POSITIV | INGEN | NEGATIV |
|---------|-------|---------|
| 301     | 74    | 21      |