

DIAKONHJEMMETS HØGSKOLE

Effektivitet som verdi, kan vi trives med det?

Mastergradsoppgave i verdibasert ledelse

MGVBL-H08

Forfatter: Anne Cathrine Garder

02.05.2012

Veileder: Karin Kongsli

Antall ord: 21 792

Forord

Gjennom snart to tiårs arbeid i offentlig helsetjeneste, de fleste av dem som ansvarlig leder, har jeg fått en særlig interesse for å se på mulighetsrommet innenfor de gitte ressursrammer. Jeg er ikke så opptatt av å endre rammer, men veldig opptatt av å foredle innholdet. Med det tenker jeg på hvordan vi bruker pengene, hvordan vi benytter de menneskelige ressursene som personalet er, hvordan vi utnytter kompetansen, hvordan vi svarer opp det tilsynelatende umettelige behovet pasientene våre har. Jeg har lært meg å ha et positivt fokus på analyse av behov og ressurser. Jeg har lært meg å se på det som døråpner til god og rettferdig utnyttelse av velferdsstaten Norge.

Jeg ønsker med denne studien å vise hvordan verdibasert ledelse som er forankret i organisasjonen, sammen med målstyring og analyseverktøy kan skape organisasjoner som er gode å arbeide i, som gir pasientene det de trenger og som er effektive samfunnsøkonomisk. Albert Einstein sa at dersom du ikke kan forklare det enkelt nok, har du ikke forstått det godt nok. Jeg håper jeg har forstått det godt nok.

Jeg vil benytte anledningen til å takke noen mennesker som har hjulpet meg til å fullføre fire år deltidsstudium som resulterer i denne Masteroppgaven i verdibasert ledelse. Først vil jeg takk Per, for at han viser forståelse og tålmodighet når jeg fire år på rad låser meg inne halve våren med oppgaveskriving og asosial atferd og overlater hus og 3 barn helt og holdent til han. Jeg vil takke min veileder Karin Kongsli for god veiledning og konstruktiv kritikk. I en trang start var hun engasjert utover hva jeg forventet. Takk!

Jeg vil takke Harald Askeland for engasjerte og gode innspill på gruppeveiledning. Mine medstudenter Trine, Gullik, Christian, Randi, Elin, Anders og Øyunn har gitt flotte tilbakemeldinger og fungert supert som gruppe. Jeg vil også takke mine kolleger for heiarop og oppmuntringer og ansatte på KFT som har vist stor overbærenhet med meg det siste halvåret.

Takk til Kjersti, Bente, Guro, og Elisabeth som har hjulpet meg til ikke ”å kaste inn håndkleet” underveis. Særlig takk til Einar Aadland for flotte veiledninger i 2. studieår. De var verdifulle for meg. Takk til Ringerike - og Drammen kommune som har gitt meg muligheten til å studere ved å gi meg permisjoner underveis.

SAMMENDRAG	5
1.0 INNLEDNING	6
1.1 Bakgrunn og formål for tema – hva vil jeg oppnå med studien?	6
1.2 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål	7
1.2.1 Overordnet	7
1.2.2 Konkret	7
1.2.3 Forskningsspørsmål	7
1.3 Variabler og operasjonalisering av begreper	8
1.3.1 Ledelse, og verdier under ledelse	9
1.3.2 Myndiggjøring, og verdier under myndiggjøring	9
1.3.3 Motivasjon, og verdier under motivasjon	9
1.3.4 Ytre effektivitet og verdier under ytre effektivitet	10
1.3.5 Tilfredshet, og verdier under tilfredshet	10
1.4 Avgrensning av oppgaven	11
1.5 Oppbygging av oppgaven	11
2.0 TEORI OG LITTERATURGJENNOMGANG	12
2.1 Aktuell forskning	12
2.1.1 Forskning av betydning for trivsel og effektivitet sett i sammenheng	12
2.1.2 Forskning med betydning for rollen som myndiggjort medarbeider	15
2.2 Teoretisk rammeverk	17
2.2.1 Leders rolle	17
2.2.2 Hva skal gi mål og mening til en organisasjon som ønsker trivsel og effektivitet som resultat?	19
2.2.3 Trygghet	20
2.3. Effektivitet	20
2.3.1 Effektivitet og organisasjonskultur- verdibasert ledelse	23
2.3.2 Den som går i tåka...	24
2.4 Myndiggjorte medarbeidere	26
2.5 Motivasjonsfaktorer	26
2.6 Trivsel – samarbeid, mobbing, integrering, varsling	28
3.0 METODEKAPITTEL	29
3.1 Metodevalg	29
3.2 Variabler og verdier	30
3.3 Kilder - tilgang til feltet	31
3.4 Analyse /behandling av data	31
3.5 Beskrivelse av forskningsfeltet hjemmesykepleien	32
3.5.1 Vedtak – enkeltvedtak – vedtakstimer	32
3.5.2 Analysemodell	33

3.6. Medarbeiderundersøkelsen	33
3.7 Tidsstudien	36
3.7.1 Registrering i tidsstudien	38
3.7.2 Videre beregninger	39
3.8 Utvalg	43
3.8.1 Ytre effektivitet - beregning	44
3.9 Validitet, reliabilitet og metode refleksjon	48
3.10 Etsiske overveielser	49
4.0 RESULTATER	49
4.1 SPSS – EXCEL	49
4.2 Deskriptiv analyse	50
4.2.1 Presentasjon av funn	50
Fullstendig spørreskjema, slik det er brukt i studien	52
4.3 Hvilke avdelinger har høyest opplevelse av trivsel?	55
4.4 Hvilke avdelinger har høyest opplevelse av myndiggjøring?	56
Oppsummering:	58
4.5 Trivsel og Ytre effektivitet	59
4.6 Myndiggjøring og Ytre effektivitet	59
4.6.1 Manglende signifikans	62
4.6.2 Samvariasjon	62
4.7 Leders rolle	62
4.8 Motivasjon	63
4.9 Korrelasjonstest av bivariate variabler	64
4.9.1 Manglende signifikans	65
5.0 DRØFTING	67
5.1 Effektivitet som verdi- kan vi trives med det?	67
5.2 Metodevurdering og kritikk	70
6.0 KONKLUSJON – HØNA ELLER EGGET?	71
6.1 Svar på problemstilling	71
Litteraturliste	74
Vedlegg	75

Sammendrag

Studien tar utgangspunkt i hvordan en avdelingsleder i hjemmebasert tjeneste kan organisere sin rolle for å møte alle kravene som blir stilt. Leder skal utføre sin ledergjerning slik at de ansatte kan oppleve størst mulig grad av trivsel på jobb. Leder skal ivareta hensynet til brukerne, ivareta kvaliteten i tjenesten og samtidig forholde seg aktivt til rammene. Leder skal ha budsjettdisiplin, og skal bidra til å forvalte ressurser som velferdsgoder og ansatt-ressurser på den mest hensiktsmessige måten.

Leder skal sørge for at organisasjonen har godt omdømme, og at de ansatte er stolte av sin arbeidsplass.

Hvilke lederverktøy kan hjelpe en avdelingsleder til å forholde seg aktivt til alle disse rammebetingelsene? Kan elementer fra teorien om New Public Management benyttes som lederverktøy dersom man ser det i sammenheng med verdibasert ledelse, brukernes behov og de ansattes opplevelse av trivsel?

Studiens formål er å se på hvilke faktorer som kjennetegner effektive avdelinger, kjennetegner avdelinger med høy grad av trivsel og deretter sette disse faktorene opp i mot målstyring og lederverktøy.

Studien er utført som en kvantitativ undersøkelse med utgangspunkt i en spørreundersøkelse foretatt gjennom www.bedrekommune.no og en tidsstudie. Begge gjennomført i samme kommune i samme tidsrom i hjemmesykepleien.

Det er gjort univariat analyse av variabler hvor de illustreres i enkle diagrammer, summeres og snittberegnes, og en enkel korrelasjonsanalyse hvor variablene vurderes mot hverandre på sammenhenger mellom variablene. Korrelasjonsanalysen har lav grad av signifikans, og er derfor ikke konklusiv. Den kan allikevel være veiledende i sin fremstilling av lederrollens betydning for motivasjon, myndiggjøring og trivsel, noe som igjen kan føre til en høy grad av målt ytre effektivitet.

Effektivitet som verdi – kan vi trives med det?

1.0 Innledning

Min oppgave handler om at ledere bør se på trivsel og effektivitet som ledende verdier i organisasjonsarbeid. Jeg liker å tenke at trivsel hos medarbeidere er den overordnede verdien. Jeg tenker likeledes at god og rettferdig fordeling av velferdsgoder er en tilsvarende overordnet verdi i en offentlig helseorganisasjon. Jeg ønsker å se nærmere på en kommune i Norge som har trivsel blant ansatte og effektiv drift som styringsmål. Jeg ser på trivsel og effektivitet som verdier. Jeg vil se om styringsmål som er fundert i disse verdiene, anvendt i planlegging, strategi, kursendringer og månedlige/kvartalsvise målinger kan være gode lederverktøy for å ha fokus på effektiv utnyttelse av velferdsgoder.

1.1 Bakgrunn og formål for tema – hva vil jeg oppnå med studien?

Jeg har vært leder for ulike kunnskapsorganisasjoner i offentlig regi. Jeg har hatt ulike lederteam og driftsenheter, og har sett det som min viktigste oppgave å legge forholdene til rette slik at de ansatte har lyst til å komme på jobb hver dag og produsere gode tjenester til tjenestemottakerne med rett kvalitet til rett kostnad.

Jeg føler at jeg lykkes i arbeidet når brukerundersøkelser viser at tjenestemottakerne er fornøyd, når sykefraværet blant de ansatte er lavt, når rekrutteringssituasjonen er god, når målt ytre effektivitet i organisasjonen er høy. Ikke for høy og ikke for lav, og når vi klarer å drifte innenfor forutsatt ramme som er korrekt beregnet.

Jeg har liten tålmodighet med utsagn som ” det er det ikke tid til” eller ”Ja, men vi får det ikke til innenfor den tidsrammen vi har”. Det er muligens årsaken til at jeg er særlig opptatt av effektiv drift og desentralisering av myndighet ut til det utførende ledd. Jeg ønsker at alle skal få mest mulig kvalitativ god drift ut av den tiden vi har til rådighet hver dag. Jeg har en antagelse om at de mest effektive team i en organisasjon også er blant de som trives best på jobb. Jeg har i tillegg en antagelse om at de som trives best på jobb er de som har tilstrekkelig kompetanse til å kunne arbeide selvstendig i tjenesten. Jeg tenker at det gjør at de ansatte opplever oppgavene de blir satt til som meningsfulle og utfordrende, men mulig å løse med den kompetansen de innehar. Jeg tror at de som velger å arbeide i kunnskapsorganisasjoner

trives på jobb når de opplever at arbeidet gir dem personlig utfordringer og variasjon. Jeg antar at de som har tilstrekkelig kompetanse sett opp mot utfordringene, vil være de som har lettest for se behovet for den kompetansen de ikke selv besitter, og etterspørre denne hos andre når det behovet oppstår. De vil arbeide selvstendig og effektivt, også når de arbeider i team. Jeg ønsker å se om min undersøkelse kan støtte mine antagelser. Dersom jeg får støtte for at myndiggjøring av ansatte og målstyring med fokus på trivsel og effektivitet er gode lederverktøy tenker jeg at det kan ha betydning for hvordan ledere velger å organisere driften i team. Jeg tenker også at det kan ha betydning for hvilket fokus en leder bør ha, når han hun vil vedlikeholde sine team i de tilfeller hvor trivsel og effektivitet er et mål og styrende verdier.

Oppsummering:

Jeg ønsker gjennom undersøkelsen å se om fokus på myndiggjøring og kompetanseheving av ansatte og fokus på målstyring gir organisasjoner med høy grad av opplevd trivsel og ytre effektivitet. Dersom denne studien kan peke på noen lederverktøy som er å foretrekke for å oppnå effektivitet og trivsel ville jeg som undersøker være tilfreds.

1.2 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål

1.2.1 Overordnet

Ledelse er katalysator for hvordan styringsmål blir anvendt og jeg tenker at det kan sammenfattes i følgende påstand:

- Ledere i det offentlige som benytter prinsipper om myndiggjøring av ansatte og aktiv bruk av målstyring som lederverktøy, vil drifte organisasjoner med høy grad av trivsel og en effektiv utnyttelse av knapphetsgoder.

1.2.2 Konkret

Jeg tenker at overordnet problemstilling kan komme til uttrykk i praksis slik:

- Finnes det felles faktorer hos effektive team og team med høy opplevelse av trivsel som kan ses i sammenheng?
- Peker disse faktorene på lederverktøy som er å foretrekke dersom ytre effektivitet og trivsel er målet?

1.2.3 Forskningsspørsmål

1. Hva kjennetegner avdelinger med høy grad av produksjonseffektivitet hva angår
 - a. Trivsel

- b. Opplevelse av myndiggjøring
2. Vil avdelinger med høy skår på trivsel skåre høyt på effektivitet?
 3. Er det sammenfall mellom høy skår på trivsel eller effektivitet, og opplevelsen av å være delaktig i målstyring?

1.3 Variabler og operasjonalisering av begreper

I tabellen nedenfor viser jeg hvilke variable størrelser jeg opererer med.

Tabell 1 side 8

Uavhengig variabel	Avhengig variable
Ledelse	Ytre effektivitet
Grad av myndiggjøring	Grad av tilfredshet
Indre motivasjon	

Kontrollerte variabler er andre størrelser som det er mulig å variere, men som vi ønsker å holde konstante under testingen av den uavhengige variabelen som er valgt. Så langt i denne oppgaven er de definert som

- lokaler tjenestene holder hus i
- den enkelte ansattes lønn
- organisasjonsmodell som er valgt
- den ansattes stillingsstørrelse

Jeg avgrensner omfanget av denne studien ved ikke å gå nærmere inn på de kontrollerte variablene. Det samme vil gjelde for mellomliggende variabler. Eksempler kan være grad av dagslys, problemer med elektroniske verktøy - IKT, negativt omdømme i befolkning og presse, mangel på oppriktighet i rapportering. Dette er faktorer som vil kunne påvirke forskningen, men som er vanskelige å måle, og som ikke vil bli omtalt nærmere i dette studiet.

Operasjonalisering av begreper.

Ved operasjonalisering gir man nøkkelbegreper et presist meningsinnhold og avgrensner det fenomenet som skal undersøkes. Operasjonalisering er å gjøre noe målbart ved observasjon eller eksperimentering. Operasjonalisering er viktig, siden noe man trodde var et enkelt konsept, kan vise seg å gi ulike svar ved ulike målemetoder.

1.3.1. Ledelse, og verdier under ledelse

Når det gjelder variabelen ledelse har jeg valgt å se på verdier som henspiller på medarbeidernes opplevelse av god ledelse. I studien vil jeg derfor benytte forskning som søker å få svar på hvorvidt medarbeiderne opplever at de har en tydelig leder som bruker relevante verktøy for å nå mål gjennom sine medarbeidere. Mine definerte verdier i forhold til ledelse i denne studien blir derfor

- forventningsavklaring
- opplevelse av innhold
- ris og ros
- innsikt
- lyttende leder
- etikk
- målstyring

1.3.2. Myndiggjøring, og verdier under myndiggjøring

Jeg vil se på den ansattes opplevelse av å være en myndiggjort medarbeider. I hvor stor grad opplever den ansatte at han har nødvendig kompetanse for å utføre den oppgaven han er satt til å utføre? I hvor stor grad opplever den ansatte at han har myndighet til å svare opp til det ansvaret han opplever å ha. Mine definerte verdier i forhold til myndiggjøring i denne studien blir derfor medarbeideres opplevelse av

- eierforhold til mål
- kompetanse
- egeninnsats
- utfordringer
- selvstendighet

1.3.3. Motivasjon, og verdier under motivasjon

Studiet vil se på medarbeideres opplevelse av deltakelse i målstyringsprosesser, opplevelse av egen kompetanse i forhold til utfordringer, muligheter for personlig vekst og om de opplever seg sett og hørt av leder. Dette er faktorer knyttet til motivasjon slik oppgaven definerer det i kapittel 3.0. Det vil være verdier som kan sortere under motivasjon og myndiggjøring som er vanskelige å skille, og det kan kanskje diskuteres hvorvidt myndiggjøring i seg selv er en verdi under motivasjon. Jeg har allikevel valgt å se de adskilt i innledningen til studiet.

Oppfyllelse av motivasjonsfaktorene innebærer opplevelse av mer meningsfylt arbeidshverdag, og verdiene som hører under variabelen motivasjon blir definert som

- mål
- ny læring
- kompetanseutvikling
- lønn
- arbeidstidsordninger

1.3.4. Ytre effektivitet og verdier under ytre effektivitet

Jeg vil i denne oppgaven se på effektivitet som en organisasjons ytre effektivitet målt gjennom en tidsstudie i hjemmebasert omsorg. Det betyr at effektivitet relaterer seg til hvor mye menneskelige ressurser målt i medgått tid som går med til å dekke et faglig definert udekket behov hos en pasient i hjemmebasert omsorg. Tiden som måles inkluderer direkte tid medgått i utførelse rettet mot bruker, samt tid medgått til planlegging og kvalitetsarbeid. (Indirekte og direkte brukertid). Mine definerte verdier i forhold til ytre effektivitet i denne studien blir derfor

- opplevelse av tid
- utstyr og verktøy
- tilrettelegging
- direkte brukertid og vedtakstimer

1.3.5. Tilfredshet, og verdier under tilfredshet

Min undersøkelse vil se på graden av opplevd medarbeidertilfredshet. I spørreskjemaet som er benyttet er det en rekke spørsmål knyttet til graden av fornøydhet og trivsel med kolleger, leder og arbeidsoppgaver. Mine definerte verdier knyttet til tilfredshet i denne studien blir derfor

- trivsel med kolleger
- oppgaveløsning
- samarbeid
- mobbing
- integrering
- varsling - åpenhet
- stolthet

Oppsummering:

Jeg har definert de uavhengige variablene mine til å være ledelse, grad av myndiggjøring og indre motivasjon, og de avhengige variablene til å være tilfredshet og ytre effektivitet. Jeg har definert verdier til alle variablene. Disse verdiene vil bli omtalt i lys av teori og empiri, og det er disse verdiene jeg vil undersøke forekomsten av funn på i min studie.

1.4 Avgrensing av oppgaven

Jeg har valgt å begrense oppgaven min til å se på begrepene trivsel og ytre effektivitet i sammenheng. Det vil derfor være mye, særlig innenfor begrepet effektivitet, jeg ikke berører. Jeg vil ikke gå inn på faktorer som berører produksjonskjeden og mulige måter å effektivisere eller forsterke det enkelte ledd.

Jeg har valgt å avgrense oppgaven min til å se på team og ikke se på enkeltindivider. Dette på tross av at enkeltindivider påvirker team.

Jeg har valgt ikke å gå veldig dypt inn i lederrollen og leders påvirkning i forhold til hvordan leder utfører sin gjerning. Det er ikke målt i denne undersøkelsen. Det som er målt er hvordan ansatte opplever sin leder og dennes rolle. En mer objektiv måling av leders rolle er ikke foretatt.

Jeg har valgt ikke i særlig grad å ta hensyn til eksterne eller ytre variabler som påvirker effektivitet eller trivsel. Det kan for eksempel være logistikk i forhold til arbeidslistene, trafikk og veianlegg, meteorologiske forhold, fysisk utforming av arbeidsplass, forhold hjemme hos den hjelpetrengende, graden av uforutsette hendelser knyttet til hjemmeomsorgen osv. Dette er valg jeg har sett at har vært nødvendige å ta for meg som forsker, for å få en oppgave som i omfang er innenfor rammen av hva som forventes av en masteroppgave.

1.5 Oppbygging av oppgaven

Opgaven er disponert som følger:

- Kapittel 1 presenterer bakgrunn for valg av tema og problemstilling, samt tilnærming, begrepsavklaringer og gangen i den videre oppgaven.
- Kapittel 2 redegjør for relevant empiri i forhold samt noen sentrale begreper samt relevant teori.
- Kapittel 3 redegjør for relevant teori.

- Kapittel 4 beskriver valg av metode og begrunnelsen for denne, samt hvordan den metodiske gjennomføringen ble foretatt.
- Kapittel 5 presenterer funn, analyse og diskusjon på grunnlag av datamaterialet som er benyttet.
- Kapittel 6 oppsummerer funnene og trekker konklusjoner.

2.0 Teori og litteraturgjennomgang

2.1 *Aktuell forskning*

Det er foretatt litteratursøk gjennom søkemotorene Bibsys, Medline og Chinal for å søke etter relevant forskning utgitt i artikler eller bøker som har vært foretatt tidligere innenfor samme problemstilling.

Søkeordene effektivitet og trivsel i sammenheng ga ingen relevante treff, med unntak av en lærebok i ledelse som tar for seg grunnleggende lederteorier og prinsipper. Det samme gjelder for søkeordene skrevet på engelsk – efficiency and thrive og efficiency and well-being.

Hva angår søkeord har jeg benyttet ordene trivsel, medarbeider tilfredshet, effektivitet, effektiv, direkte brukertid og myndiggjorte medarbeidere. Engelske søkeord har vært efficiency, well-being, human resource versus effeciency, thrive, effectiveness, Det er få artikler og bøker som kombinerer trivsel og effektivitet som begrep sett i sammenheng opp i mot team og resultater. Det som finnes er også lite relevant da det er knyttet til organisering av ledermøter, omstillingsprosesser og skiftende markedsprosesser/betingelser. Jeg har derfor også søkt på ordene effektivitet og trivsel hver for seg og sett igjennom treff for å søke etter relevante artikler. Det er søkt på norsk og engelsk.

Ved å kombinere søk og avgrense blant annet med forskning innenfor de siste 5 år, satt jeg igjen med flere studier og artikler, som jeg fant relevante og interessante å benytte i min studie.

2.1.1. Forskning av betydning for trivsel og effektivitet sett i sammenheng Toyota og Lean

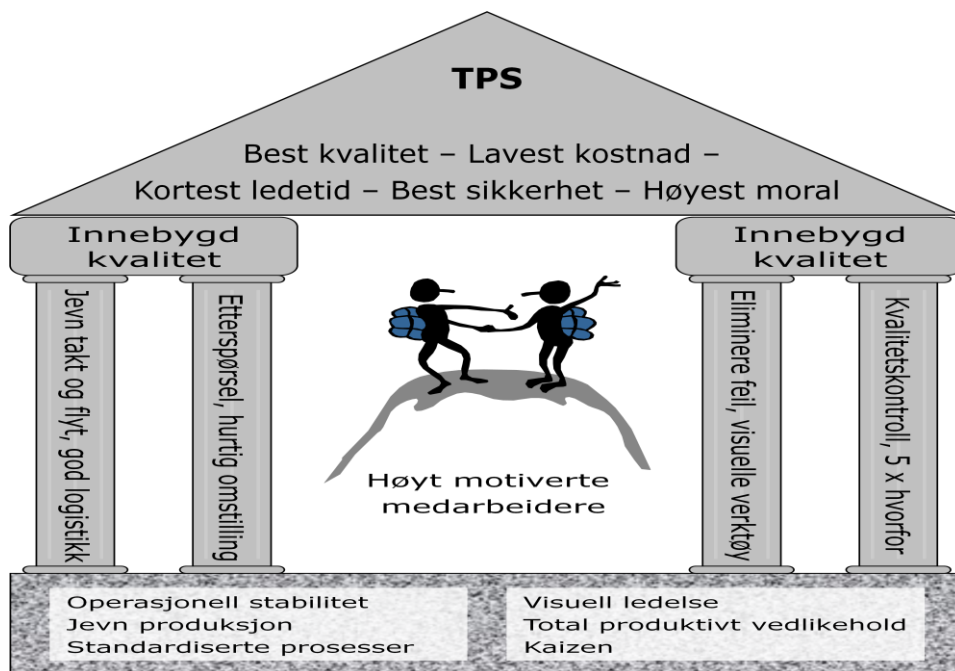
Jeg har i mitt søk funnet at Sintef over en tiårs periode har samarbeidet med det japanske forskningsinstituttet AIST (advanced industrial science and technology) og Toyota om

utvikling av modeller for teamorganisering. Sintef og NTNU har utviklet et analyseverktøy for teamorganisering, som viser hvordan team fungerer i ulike produksjonsbedrifter. Målsettingen med forskningsarbeidet er å *”..avdekke mulige forbedringer knyttet til både effektivitet og trivsel uansett produksjonsteknologi og andre rammebetingelser”*. Dette i følge M.Hatling, Sintef. Ukeavisen Ledelse 30. november 2010.

Japanerne har en teammodell som fokuserer på slanke produksjonslinjer – såkalt Lean production, mens Norge har et fokus som sikrer ansattes kontroll og innflytelse. En av hovedutfordringene i Lean production er å sikre kontinuerlig drift uten bruk av mellomlager. Dette krever et sterkt fokus på logistikk, kontroll, evne til omstilling og standardisering. Sintefs forskning har avstedkommet et nytt verktøy brukes blant annet til å få fram informasjon om ansattes kompetanse, teamets grad av selvstyre, hvordan teamleder velges, de ansattes frihet og involvering i aktiviteter knyttet til kontinuerlig forbedring.

Et samarbeid hvor de to hovedretningene forenes ved å ta det beste fra to verdener, virker for meg veldig overførbart til ledelse innen helseorganisasjoner, særlig der hvor jeg som undersøger velger å ta i bruk verktøy som tidsstudier, som bør være overførbart. Lean produksjon har et lederfokus som retter seg mot å påvirke medarbeidere og fremme optimal organisering for å nå mål.

Figur 2 side 13,Lean huset



Lean huset illustrerer hovedmomentene i modellen. Grunnmuren handler om å forstå kundene, hva opplever pasienten som verdi? Analysere verdistrømmen – eller pasientforløpet. Det handler om å organisere oppgavene, ta styring, skape synlighet, standardisere, tydeliggjøre ansvar. På denne måten skapes trygghet og stressfaktorer reduseres. Jevn takt og flyt – kalles ofte ”flow”. Det er dit vi vil ha produksjonen. Løpende forbedringer er rommet i huset. Hva vil kunden ha? Hva kan vi gjøre bedre? Forebygging av feil, reduksjon av tidstyver er andre veggen i huset. Fjerne sløsing – eller ”waste”. Taket er resultatet: å maksimere kundeverti. Lean tankegangen sier at ledere kan dele lederskap med medarbeiderne i virksomheten, og dermed få tilgang til et mye større lederskap enn det de selv makter. Det handler om å utfordre, stille krav og å støtte. Lean i Norge handler om involvering av ansatte.

Lean er å implementere en kultur for kontinuerlige forbedringer, skape nye perspektiver, ha fokus på verdi og tidstyver, utarbeide standarder, avtaler og stabilitet i organisasjonen samt å involvere organisasjonen i prosessene. Dette arbeidet høyner kvalitet og kundetilfredshet, høyner medarbeidertilfredshet og bedrer effektiviteten – mer for pengene. (Eriksen m./flere 2005)

Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. Toon W. Tarisa* and Paul J.G. Schreursb

Dette referer til en større undersøkelse foretatt i Nederland blant 66 hjemmehjelpsorganisasjoner. Studiet er utført i 2004-2005. Artikkelen er utgitt i 2009. Studiet tok utgangspunkt i at det var en antagelse at høy grad av individuell trivsel på arbeidsplassen fører til høy grad av individuell ytelse som igjen skulle føre til høy grad av organisasjonell effektivitet og ytelse. Krav, kontroll støtte, følelsesmessig utmattelse og trivsel ble målt opp i mot organisasjonens ytelse på den annen side. Dette ble analysert gjennom regresjonsanalyse. Hypotesen ble delvis bekreftet, særlig ble sammenhengen mellom følelsesmessig utmattelse og lav effektivitet bekreftet. Studien understreker betydningen av å legge til rette for individuell trivsel, også fordi det kan ha positive effekter for organisasjonell effektivitet og brukertilfredshet. Dette skulle igjen overføres til høy organisasjonell ytelse, som høy effektivitet og produktivitet. I studiet har man sett på sammenhenger mellom grader av krav, kontroll, støtte, følelsesmessig utmattelse og tilfredshet på den ene siden, og organisasjonens ytelse på den andre. Hypotesen ble delvis bekreftet, særlig hva angår høye nivåer av følelsesmessig utmattelse relatert til lav organisasjonell ytelse. Studiet hadde fire

ytelsesindikatorer: klienttilfredshet, organisasjons produktivitet referert til produksjon av tjenestetimer, personalkostnad per betalt time, organisasjons effektivitet knyttet til kostnad av produktet. Altså en målt indre effektivitet.

Studiet viser at gjennomsnittlige verdier av indikatorer for medarbeidertilfredshet har positiv samvariasjon med klienttilfredshet, men ikke, og til og med negativt relatert til produktivitet.

Den største forskjellen på dette studiet og mitt er allikevel at jeg måler alt i et team. Jeg er ikke interessert i den enkelte ansattes opplevelse av trivsel isolert, og heller ikke av graden av effektivitet isolert. Likeledes måler denne studien effektivitet opplevd som indre effektivitet og min studie vil måle ytre effektivitet. Jeg ser likevel at denne studien kan ha aspekter som er relevante for min studie.

Jeg fant to studier som omhandlet ansatt trivsel og effektivitet rettet mot et ønske om å skape smidige organisasjoner som raskt kunne adaptere nye retninger basert på hyppige og raske endringer i markedet, Workforce agility. Jeg fant ikke disse studiene relevante nok for min forskning. De kan ganske sikkert ha elementer i seg som kan ha overføringsverdi, men de har et annet formål og er rettet inn på et annet marked.

2.1.2 Forskning med betydning for rollen som myndiggjort medarbeider

Kommunenes Sentralorganisasjon, KS, har over år hatt et særlig fokus på utvikling av medarbeiderrollen. KS har hatt særlig fokus på helse og omsorgssektoren, da det er allment kjent at de største utfordringene i dag og for fremtiden ligger nettopp der. Det var bakgrunnen for at KS satte i gang et utviklingsnettverk som skulle arbeide spesielt med å utvikle myndiggjorte medarbeidere i pleie- og omsorgssektoren over en periode på drøyt ett år. 12 kommuner ble valgt ut til å delta. Nordlandsforskning fikk i oppdrag å følge prosessen underveis og dokumentere effektene av satsningen. Resultatene baserer seg på både kvalitative data, med omfattende intervjuer under både ved oppstart og avslutning, og på kvantitative data gjennom en spørreskjemaundersøkelse til ansatte i de 12 kommunene, samt at prosessen ble tett fulgt underveis.

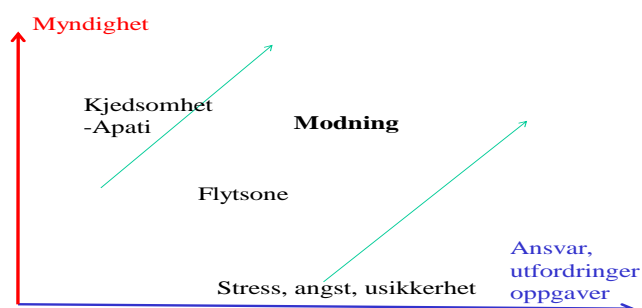
Følgende hovedspørsmål har stått i fokus for undersøkelsen:

- Hva legger ulike kommunale aktører i begrepet myndiggjøring? Hvordan fylles begrepet med innhold?

- Hvordan omsettes og brukes begrepet i praksis? Hvilke tiltak igangsettes i kommunene?
- Hvilken effekt har myndiggjøring innefor den kommunale pleie- og omsorgstjenesten: Hvilke tiltak er det som lykkes, og hvorfor lykkes de?

Myndiggjøring dreier seg om ansattes aktive medvirkning i utformingen av arbeidshverdagen og har en lang tradisjon innenfor arbeidslivsforskningen. (Nordlandsforskning,2004) I den senere tid er det i økende grad tatt i bruk som ledelsesverktøy. Her handler det om å frigjøre energi hos arbeidstakerne, at de kan ta i bruk sitt potensial. Myndiggjøring koples gjerne til et inkluderende arbeidsliv. Tanken er at en myndiggjort medarbeider er en som har fått, og grepet retten til å beslutte innenfor områder han har kompetanse. Dette innebærer økt innflytelse og kontroll over egen arbeidssituasjon, noe som må antas å føre til at arbeidstakerne blir mer fornøyd og engasjert. Dermed vil også kvaliteten på tjenesten øke, og resultatet blir en vinn – vinn situasjon både for arbeidstaker og arbeidsgiver. En slik forståelse av myndiggjøring krever at prosessene preges av delaktighet og involvering av ansatte på alle nivåer i organisasjonen. Myndiggjøring handler om en kombinasjon av økt ansvar, økt innflytelse og økt kunnskap. Dersom arbeidstakerne kun får økt ansvar uten økt innflytelse og kunnskap, vil det føre til frustrasjon og arbeidstakerne ser ikke egennyten i økt engasjement. Økes derimot kunnskapsnivået og innflytelsen i kombinasjon med at arbeidstakerne får økt ansvar, vil det kunne virke som en berikelse for den enkelte og engasjementet vil øke. Det er da vi kan snakke om myndiggjorte medarbeidere – ikke bare ansvarliggjorte medarbeidere. Sannsynligvis vil kvaliteten på tjenesten også forbedres. (KS-2005)

Figur 3 side 16 – Myndiggjøringens flytsone



Denne modellen tar på samme måte som Lean inn i seg en utvikling hvor flytsone er et ønsket delprodukt, og hvor stress og usikkerhet blir erstattet av trygghet og myndighet.

Min studie inkorporer myndiggjorte medarbeidere i seg som en variabel jeg ønsker å studere.

Sintef har foretatt forskning på trivsel og mestring blant hjelpepleiere i kommunene i 2010. Dette på oppdrag fra Fagforbundet. Undersøkelsen er ikke knyttet opp mot opplevelsen av myndiggjøring eller effektivitet, og jeg velger derfor å se bort i fra denne, selv om den sikkert kan ha relevante elementer i seg.

Manpower har foretatt en Worklife undersøkelse, gjennomført av Kairos Future som hadde 4400 respondenter i Norge. Den har som tittel: Like interesser gir økt effektivitet og trivsel på arbeidsplassen. Den er publisert i 2010.

Den hevder at norske arbeidstagere trives best på arbeidsplasser der medarbeiderne deler de samme interessene og der det er mange med høyere utdanning. Da skapes det beste og mest effektive arbeidsmiljøet, det blir oftere bedre stemning og høyere kreativitet.

På arbeidsplasser der mange deler de samme interessene er det også flere som har større engasjement rundt jobben sin og man er bedre til å gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger. Undersøkelsen viser at felles interesser er den faktoren som påvirker arbeidsklimaet i mest mulig positiv retning. Det er med andre ord ikke kjønnsfordeling, ulike bakgrunner, alder eller kompetanse som er avgjørende for et godt arbeidsmiljø.

Undersøkelsen viser at det ikke er så viktig om man er 25 eller 60 år for å skape et godt arbeidsmiljø. Det er felles interesser som i stor grad bidrar til at medarbeiderne føler tilhørighet og fellesskap. Det slås også fast at en høy andel med høyskoleutdanning genererer økt produktivitet og kreativitet, ifølge undersøkelsen. Knappt halvparten av medarbeiderne på arbeidsplasser med få eller ingen med høyskoleutdanning har et stort engasjement og energi i sitt arbeid sammenlignet med nærmere 80 % på arbeidsplasser der andelen med høyskoleutdanning er høy. På arbeidsplasser innen medie- og kultursektoren og innen reklame og PR oppgir flest at de har mange kollegaer som deler de samme interessene. Derimot ser vi at innen byggeindustrien og blant håndverkere er det betydelig færre som deler de samme interessene. Her sier halvparten at de har få eller ingen kollegaer som har de samme interessene som de selv.

2.2 Teoretisk rammeverk

2.2.1 Leders rolle

Problemstillingen i oppgaven åpner for at leder er katalysator for bruk av lederverktøy og gjennomføring av målstyring. Når det gjelder å forstå prosessen bak dette tar oppgaven utgangspunkt i Adizes teori om fire lederroller for å beskrive de ulike rollers betydning for en

organisasjon. Det er Strands presentasjon av modellen slik den beskrives i hans bok "Ledelse, organisasjon og kultur" (2001) som er lagt til grunn. Strand har en idé om at organisasjonstyper og ledelsesoppgaver kan sorteres i fire kategorier, og at ledelse kan måles inn mot organisasjonenes behov for ivaretagelse på disse fire ulike områdene. Strand (2001: 425). Hovedpunktene til Adizes går ut på at alle ledere har en firedeling av rollen som leder. P for produsent, A for administrator, E for entreprenør og I for integrator. Så vil det variere med hva slags ledernivå du befinner deg på, og hva slags oppgaver som skal løses hvilket fokus du som leder har på de ulike rollene. Som leder vil du alltid bli berørt av alle rollene i større og mindre grad. Teorien om Adizes lederroller ses ofte i sammenheng med Bolman og Deals fire dimensjoner for ledelse, fordi disse to teorier utfyller hverandre og skaper en plattform for ledelse som er et fundament for god og ansvarlig utført ledelse. Hver av de ulike fortolkningsrammene til Bolman og Deal (2004); strukturell, human-resource, politisk og symbolsk, belyser viktige muligheter for ledere, men ingen av rammene klarer å gi et helhetlig bilde som passer for alle ledere i alle gitte situasjoner. Ved å ha evnen til å skifte mellom ulike fortolkningsrammer kan lederen kartlegge og vurdere virkeligheten rundt seg. Kunnskap om de ulike rammene kan hjelpe lederen til finne ulike adekvate handlingsalternativer Bolman og Deal,(2004:463). Dette vil igjen kreve at lederne har evne til etisk refleksjon rundt sine handlingsalternativer. En leder som mestrer dette vil se organisasjonens fasetter, og se alle de ulike aspektene og sammenhengen mellom verdier og det praktiske.

Philip Selznick hevder at ansvarlig lederskap "er en blanding av engasjement, forståelse og besluttsomhet." (Selznick, 1957, Lederskap s. 106) Det er aspektet forståelse som vektlegges i forhold til den rollen lederskapet har som premissgiver. Skal organisasjonen kunne følge lederskapet og ta dennes mål og verdier til seg som en felles målsetting, må lederskapet ha en forforståelse av hva som skaper mening i organisasjonen, og ha kunnskap om de handlinger som ligger til grunn for denne meningsforståelsen. Dersom en leder i en organisasjon ikke har denne forforståelsen av hva som skaper mening fører det til et to-front system i organisasjonen. Smircich og Morgan (1998) Lederskapet blir alene om å eie mål og tiltak, organisasjonen for øvrig blir saueflokk som lar seg gjete. I de tilfeller hvor uforutsette situasjoner oppstår, distanserer organisasjonen seg fra lederskapet fordi de ikke har eierforhold til mål eller tiltak, og lederskapet blir stående alene og nakne med ansvar og forklaringsbehov. Organisasjonen og lederskapet rygger fra hverandre, og bidrar ikke inn i hverandres virkeligheter. Altså et resultat av manglende forståelse og involvering av

organisasjon inn i lederskapets prosesser og forankring. Det er det lederskapets ansvar å sørge for nødvendig forankring av mål og prosesser, som altså igjen må bygge på hva som gir mening til organisasjonen og de handlinger som følger derav. Bolman og Deal KILDE

2.2.2 Hva skal gi mål og mening til en organisasjon som ønsker trivsel og effektivitet som resultat?

Einar Aadland (2006) beskriver ”verdibasert ledelse” som et perspektiv på ledelse, som innebærer å se verdier som ”styringsredskaper”. Dette er en definisjon jeg velger å legge til grunn for begrepet verdibasert ledelse i denne studien. I den amerikanske tradisjon vektlegges gjerne *økonomiske* verdier, mens det i Skandinavia gjerne legges større vekt på *moralske* verdier. Aadland definerer verdibasert ledelse som følger: ”*Verdibasert ledelse er å motivere til og mobilisere organisatoriske handlinger og beslutninger på basis av ønskede verdier, og å avdekke og avgrense innslaget av handlinger og beslutninger som uttrykker ikke-bevisst eller uønskede verdier.*” (Aadland 2006: 9) Verdibasert ledelse gir en forpliktelse på å legge verdiene til grunn for refleksjoner og valg. Det blir således en rettesnor og veileder i de valg som ikke er opplagte, der hvor for eksempel hensynet til kostnad står opp i mot hensynet til den ansatte eller tjenestemottakeren.

Kan trivsel og effektivitet benyttes som verdier for å planlegge en drift av et team/arbeidslag slik at resultatet blir en velfungerende organisasjon som forvalte samfunnsøkonomiske goder og yter gode tjenester? Et team som gleder seg til å gå på jobb, som er tilstrekkelig effektivt, hvor de ansatte opplever at de er myndiggjorte, hvor tjenestemottakerne er fornøyde med opplevd kvalitet og hvor avdelingen drifter innenfor de fastlagte rammer.

Når vi tar utgangspunkt i en hjemmebasert avdeling – kan tidsstudier og medarbeiderundersøkelser sett i sammenheng fungere som gode lederverktøy?

Retten får rett hjelp i riktig mengde til rett tid av rett hjelper med rett kompetanse som trives på jobb og gleder seg til hver arbeidsdag! Det kan være en definisjon på en vellykket drift av hjemmebasert omsorg. Det kan også være en beskrivelse av opplevd ytre effektivitet.

Kan man se på effektivitet som en verdi? Kan i så fall denne verdien brukes som et lederverktøy som hele organisasjonen ser som et gode? Kan vi trives med det?

2.2.3 Trygghet

Trygghet er en verdi ledere ikke tillegger tilstrekkelig vekt. Rutiner er en av de viktigste rammebetingelsene for en trygg og forutsigbar hverdag. For å ivareta alle Adizes fire lederroller også i en meningsskapende og verdibevisstgjørende prosess må man adressere Administratorrollen og se på produkter i organisasjonen som felles rutiner, prosedyrer for å utøve handlinger, vedlikeholdsrutiner, HMS, sørge for opprettelse av verneombud, foreta risikoanalyser og den type oppgaver. Dette er verktøy i en travel og engasjert hverdag som skaper sammenheng og forutsigbarhet. De virker samlende, og sørger for kontinuitet, likhet og rydder unna uklarheter som kunne skapt grobunn for konflikter. Konflikter som vil kunne begrense effektiviteten, og da er vi tilbake på verdier og hvorvidt effektivitet er en verdi i seg selv.

Når en leder av en organisasjon har P, A, I på plass trenger den Entreprenørskap for ikke å stagnere og bli akterutseilt. Entreprenøren står i meningskapende sammenheng for det visjonære. (Strand, 2007, kap 16, del V) For det som ser fremover, også rundt hjørnet for å ta høyde for det uventede, for å planlegge for fremtiden, for nyutvikling, for ”dersom at..”, for å kunne hevde seg i konkurranse, for å trygge de usikre elementene i organisasjonen på at noen har tenkt fremover. Noen har forutsett at så kan skje. Det virker tryggende, hvilket ofte ikke blir tillagt tilstrekkelig vekt i organisasjonsbygging. Hvor mange ønsker å tilbringe arbeidsdagen i utrygghet? En leder i en organisasjon forvalter de viktigste ressurser som et samfunn har, menneskelige ressurser. Å kunne legge premisser for en organisasjon som oppleves som god å være i, som den ansatte ønsker å oppsøke samtidig som den oppfylder de produksjonsformål den er satt til å forvalte, vil oppleves som meningsfullt for en leder, og vil samtidig være god samfunnsøkonomi.

2.3. Effektivitet

Orvik deler effektivitet som et begrep innen samfunnsøkonomien i ytre og indre effektivitet. Ytre effektivitet: i hvilken grad organisasjonen dekker befolkningens behov for helsetjenester. Indre effektivitet: i hvilken grad tjenesteproduksjonen foregår på en rasjonell måte innad i organisasjonen. (Orvik, 2004:186)

Ideen rundt oppbyggingen av systemet den norske velferdsstaten er fundamentert på er samfunnsøkonomi. Da må man se på helsetjenester som et knapphetsgode som må forvaltes på den mest rasjonelle måten ut i fra et definert behov i befolkningen. Tjenestene skal fordeles

på den mest nytteeffektive måten. Knapphetsgodene materialiserer seg som penger, kunnskap, fagfolk, det organisatoriske apparatet og teknologi, medisinsk utstyr og metoder. (Orvik, 2004:180)

Resursene er tilgjengelige for å bli benyttet, samtidig som det stilles store krav til fornuftig forvaltning. Det er strenge lovkrav til hvilke prioriteringer som skal gjøres, det er store samfunnsmessige forventninger til rettferdig fordeling og det stilles store krav til organisering og drift gjennom begrensede rammer.

Økonomer hevder at økonomi er et omsorgsfag gjennom at økonomer sørger for verktøy og tankesett som bidrar til ressursutnyttelse hvor effekten blir størst for samfunnet som helhet. På denne måten introduseres effektivitet som begrep som en verdi i omsorgen. Effektiv ressursutnyttelse bidrar til at velferdsgodene fordeles med størst mulig effekt på mottakerne og effektivitet er da en omsorgsinnstilling. På samme måte er ineffektivitet et uttrykk for manglende omsorg. Det inngir mindre nytte og derav mindre helse til færre mottakere enn om tjenesten hadde høyere grad av effektivitet. Den enkelte helsepersonell er forpliktet gjennom lovgivning til å yte hjelp på en samfunnsøkonomisk effektiv måte. §6 i helsepersonell loven slår fast at ” *Helsepersonell skal sørge for at helsehjelpen ikke påfører pasienter, helseinstitusjon, trygden eller andre unødvendig tidstap eller utgift.* ” (Lov om Helsepersonell, 1999, § 6)

Rettigheten er sikret gjennom klageadgang i pasient og brukerrettighetslovens § 7-4. Det blir dermed graden av effektivitet som i et rent samfunnsøkonomisk perspektiv kan være en verdi som må etterstrebes og kontrolleres. Faren ligger i aspektet der hvor effektivitet som verdi alene blir styrende og urimelig effektivitet og tidspress står i fare for å uthule omsorgen. Begreper som ”den gode ineffektiviteten” gir rom for at omsorgsmottakeren har lite forutsigbare behov som helsearbeideren møter og hensyntar. (Orvik, 2004:184)

For å kunne sette grenser for når effektivitet blir et verktøy for fordeling og drifting av goder, eller når effektivitet blir styrende i seg selv skiller vi altså på indre og ytre effektivitet. Ytre effektivitet blir målet på hvordan et sykehus eller en kommune klarer å fordele godene ut i fra de definerte behovene de hjelpetrequende har krav på å få dekket. Dette kan måles gjennom å ta for seg definerte mengder for behov sett opp imot målt tidsbruk på de samme oppgavene, sett i sammenheng med indirekte tidsbruk på organisering og vedlikehold av ressurser og kompetanse. Orvik snakker om LEON prinsippet som et resultat av ytre effektivitet. Laveste effektive omsorgsnivå har med innføringen av samhandlingsreformen blitt erstattet av BEON

prinsippet – beste effektive omsorgsnivå. Best utnyttelse av ressurser ut i fra pasientens definerte behov for hjelp. (Stortingsmelding 27) Sagt litt folkelig kan BEON prinsippet beskrives som at det nivået for bistand som best treffer det definerte behovet for bistand er det mest effektive. Det kan bety at pasienten fraktes direkte fra skadestedet med luftambulans til brannskadeavsnittet på Haukeland, dersom han har påvist store brannskader. Likeledes kan det bety at en bekymret småbarnsmor får kontakt og samtale med en Helsesøster på Helsestasjon om sitt nyfødte barn hun er bekymret for.

Ytre effektivitet vil i et samfunnsøkonomisk makroperspektiv være interessant å ha måleverktøy for slik at ressurser kan foredeles på en måte som oppleves som rettferdig og i henhold til prioriteringsrekkefølgen i lovverket. Med det menes akutt helsehjelp, behandling, nødvendig helsehjelp og sosiale tjenester og praktisk bistand.

Å administrere sosiale velferdstjenester handler ikke bare om å forstå enkeltindividers behov for støtte og hjelp. Det handler også om å rasjonere knappe ressurser og å sørge for at mennesker behandles formelt riktig og rettferdig. (Vabø 2007:41)

New Public Management er en teori for økonomer for å definere og organisere offentlig virksomhet med effektiv ressursutnyttelse og en rettferdig ressursutnyttelse som mål. New Public Management vil heretter bli forkortet til NPM. Stikkord i NPM som begrep er effektivitet, konkurranse, benchmarking og service. Dette sett som en motsats til det som mange mener har kjennetegnet offentlig sektor – ineffektivitet, byråkrati, høye kostnader og dårlig kvalitet. Stamsø beskriver NPM som en vridning av det offentlige fra regelstyrte- til resultatorienterte administrasjoner. Samfunnet er bygd opp rundt offentlige velferdsordninger, og disse er finansiert av statlige midler og overføringer som igjen er finansiert av skatter og avgifter hovedsakelig inntjent på bakgrunn av privat sektors verdiskapning. Hvor stor kan offentlig sektor være og samtidig ha balanse med det private? Vekst i det offentlige dreier seg om antall årsverk, særlig innenfor administrasjon og ledelse. Skaper det mer effektive organisasjoner?

Chris Argyris ser på samarbeidskompetanse og teknisk kompetanse så vel som personlig engasjement som avgjørende faktorer for en organisasjons effektivitet. Teknisk kompetanse og samarbeidskompetanse utvikles på bakgrunn av et åpent forhold mellom mennesker, høye og realistiske forventninger, meningsfylt arbeid, handlingsrom, ansvarsfølelse og målorientert

arbeid. Dette kan igjen påvirkes av samarbeidsforhold og styringssystemer som finnes i organisasjonen.

2.3.1 Effektivitet og organisasjonskultur- verdibasert ledelse

For at effektivitet skal fremstå som en del av et verdigrunnlag som kan anvendes som verktøy, er det viktig at verdigrunnlaget inneholder aspekter av det essensielle i lederskapet og ønsket organisasjonskultur.” Leiaren må vere truverdig i høve til organisasjonen sin, dersom organisasjonen skal bli truverdig for omverda. (Aadland, 2004, s 163) Like mye som å si de rette tingene og handle på rette måten i de situasjonene som krever det, handler det om å bygge en organisasjonskultur som skaper et ønske i medlemmene i organisasjonen om å handle, si, rette adferden sin mot det som oppleves som rett vei for å nå det som oppleves som felles målsetting. Klarer du å balansere det vil du utøve godt lederskap. Jeg opplever å få støtte for dette hos Morgan og Smircich som sier

”Effektivt lederskap er avhengig av hvor langt lederens definisjon av situasjonen,... tjener som basis for andre handlinger.”

(Morgan og Smircich, 1998,Magma nr 6, side 62)

og

”Eier de ikke kulturen, vil de ikke se meningen med tiltakene, handlingene, og vil ikke engasjere seg og arbeide målrettet med visjonen. Da kommer ikke gruppen som helhet i mål, det blir et gap mellom visjon – mål og opplevd virkelighet. ”Ledere symboliserer den organiserte situasjonen de arbeider i”.

(Morgan og Smircich, 1998,Magma nr 6, side 69)

En visjon og et felles verdigrunnlag er i seg selv kun ord i et dokument. For at det skal bli ansvarliggjørende for den enkelte må den anvendes som verktøy i hverdagen, for på den måten å bli en del av kulturen som ligger til grunn for handlingene. Det er viktig å ansvarliggjøre den enkelte leders tanker rundt verdier, fordi lederen er katalysator for hvordan organisasjonen forholder seg til verdigrunnlaget. ”Leders handling og uttalelser styrer oppmerksomheten til dem som er involvert i en situasjon, på måter som bevisst eller ubevisst er ment å forme situasjonens betydning.” (Morgan og Smircich, 1998, Magma nr 6, s 61) Så hva skiller verdibasert ledelse fra annen ledelse? Aadland definerer det slik:

”Verdibasert leiing er å motivere og mobiliserer organisatoriske handlingar og avgjerder på basis av ønskete verdier, og å avdekkje og avgrense innslaget av handlingar og avgjerder som uttrykkjer føremedvitne eller ikkje ønskete verdier.” (Aadland 2004:157)

2.3.2 Den som går i tåka...

Teameffektivitet er et mål på hvor godt teamets resultat er i forhold til de innsatte ressurser målt opp i mot målsetningen. Vi vet hvor mye ressurser vi setter inn. Det står på bemanningsplanen hver dag. Vi vet hva vi skal utføre eller produsere hver dag. I kommunal helseforvaltning er det definert i hver brukers enkeltvedtak som er beskrivelse av produktet. Vi har kvalitetsforskrift, verdighetsgaranti og forsvarlighetskrav som definerer innholdet i utførelsen. Hvordan måler vi resultatet? Kan vi bruke måling av tidsbruk på utførte oppdrag satt opp i mot ansattes målte tilfredshet og finne effektivitetskvotient? Martinsen 2004:337.

”Den som går i tåka uten mål kan ikke gå seg bort!”

Petter Furulund, NHO-service direktør, 21.3.2012, Omsorg 2012, Trondheim.

New Public Management tror på ledelse og målstyringsverktøy. Ledelse krever ikke nødvendigvis kunnskap om profesjon. Stadig flere stiller spørsmål om hva dette gjør med kvaliteten. Hvordan har leder kontroll på kvalitet dersom det ikke er hans profesjon? Må man da ha en fagansvarlig? Hvem er leder? Fagleder eller administrativ leder? Hvem styrer hvem? Hva med leders legitimitet? Er utydelig ledelse effektiv ledelse? (Stamsø, 2005)(Orvik, kap 4)

Produktivitet angir forholdet mellom produksjon og ressursinnsats. (Grund, 1991) Effektivitet gir uttrykk for i hvilken grad man oppnår de fastsatte mål. Organisasjonen trenger å ha informasjon om hvilken nytte vi har av en tjeneste eller et tiltak og dennes ressursforbruk. Dette krever målstyring, måleindikatorer og analyser i tråd med NPM tankegangen. Helsetjenesten har i alle år slitt med å enes om hvilke indikatorer som er gode for å måle effektivitet i tjenesten. Produksjonstall i ISF(innsatsstyrt finansiering), pleiefaktorer i omsorg, legedekning på sykehjem, antall sykehjems plasser per beboere i kommunen, resursbruk i hjemmetjenester osv. Norge ser ikke ut til å kunne bli enig om hvilke tall som gjelder, og da er det vanskelig å analysere effektivitet sett i forhold til ”ytre effektivitet”, det vil si å gjøre de rette tingene. (Grund, 1991) Effektivitet i forhold til produksjon er det allikevel mulig å måle, for eksempel effektivitetsprosent i tjenester sett i forholdet til direkte og indirekte pleie målt opp i mot det definerte hjelpebehovet beskrevet i enkeltvedtak i kommunehelsetjenesten, eller tidssatte pleieplaner i enhver helsetjeneste.

Kritikere mot NPM hevder at den i Norge står i konflikt med likhetstankegangen. (Aadland 2004: s. 56-61)) At alle skal ha lik tilgang på velferdsgoder er ikke nødvendigvis kompatibelt

med konkurranseaspektet i målstyring. Det kan være store forskjeller mellom private mål og offentlige mål. Aadland hevder at undersøkelser av verdibasert ledede organisasjoner har påvist at medarbeidere er mer effektive der en arbeider med målsetting og verdier. (Aadland 2004:143)

Det offentlige har blitt pålagt et ansvar for en helhet, sikret gjennom en rettighetslovgivning som det offentlige er satt til å forvalte innholdet i. Det private kan tillate seg å ta for seg deler av tjenesten uten tanke for rettighetslovgivningen, og produsere gode løsninger innenfor en fornuftig kostnadsramme. En privat aktør kan etablere et slikt tilbud til en smal gruppe tjenestemottakere som trenger et kostbart 1-1 tilbud over tid. Selge plasser til flere kommuner, og dermed få et brukergrunnlag som gjør at muligheten for inntjening og rasjonell drift er tilstede. I tillegg vil gjerne kommunen være villig til å betale ekstra for å slippe å etablere denne ordningen for 1-2 brukere grunnet direkte og indirekte kostnader rundt opplæring av personell, og kostnader knyttet til for eksempel tvangsbestemmelser i lovverket. Dette beskrives som det offentliges kvalitetsmål versus det privates resultatmål. NPM organisering kan skape økte forskjeller i tilbudet mellom brukerne av tjenestene. Likhetstankegangen versus det den enkelte skal betale for det tjenesten koster. Det offentliges legitimitets dilemma, som nødvendigvis vil føre til etiske spørsmålsstillinger og dilemmaer. Vi gir noen en mulighet til å profitere på noe som andre ikke kan klare seg uten. (Stamsø, 2005)

En kraftigere satsning på å lage mål, og å styre etter resultater kan få den enkelte ansatte til å bruke tid på kjernetjenester, og vil kanskje bidra til bedre utnyttelse av ressursene. Dette har tradisjonelt profittbaserte organisasjoner hatt hevd på. Et fokus på effektivitet og kostnadskontroll i en tjeneste hvor det er vanskelig å måle kvalitet, kan føre til at tjenestens kvalitet havner på et Minste Felles Multiplum eller lavere. Man gjennomfører stoppeklokketjenester, og er det forenlig med tankegangen om å sikre de svakes rettigheter i et velferdssamfunn? Hva når den tjenesten Marte trenger i dag ikke står i vedtaket, og du som pleier vet at lederen din ikke har betalt for at du blir en halvtime til og hjelper Marte i da? Tjenester er sosiale prosesser med samhandling mellom yter og mottaker og samhandling mellom ulike ytere. Det er dette vi tenker på når vi snakker om pasientforløp og sømløse tjenester. Av denne grunn er det en stadig utfordring for ledere å organisere arbeidet på en måte som skaper gode arbeidsmiljø og stimulerer til trivsel og motivasjon. Man må kunne arbeide selvstendig, effektivt og kunne arbeide både i team og tverrfaglig. Beslutningsprosesser må i stor grad være desentralisert og det krever trygghet på kompetanse.

Det krever sterk ledelse som en katalysator for å anvende styringsmål slik at man oppnår god ytre effektivitetsoppnåelse, trivsel og motivasjon hos hjelpere og mottakere som opplever behovsdekning.

2.4 Myndiggjorte medarbeidere

Kommunenes Sentralorganisasjon – KS, har utarbeidet et lederverktøy som kalles ”myndiggjorte medarbeidere”. Dette verktøyet tar for seg handlingsrommet den enkelte helsearbeider får til å foreta prioritering og valg, og sørger for at ansvar og myndighet følger hverandre der hvor målstyringsprosesser fører til desentraliserte ansvarsoverføringer. Nordlandsforskning har gjort en undersøkelse på oppdrag fra KS i 2004 som omhandler dette temaet. Innen offentlige kunnskapsbedrifter ønsker arbeidere å ha et handlingsrom på løsning av de oppgaver de er satt til å løse innenfor gitte, ytre rammer sett i forhold til egen kompetanse.

Det handler om å frigjøre energi hos arbeidstakerne slik at de kan ta i bruk sitt potensial. Tanken er at en myndiggjort medarbeider er en som har fått, og grepet retten til å beslutte innenfor områder hun eller han har kompetanse. Dette innebærer økt innflytelse og kontroll over egen arbeidssituasjon, noe som må antas å føre til at arbeidstakerne blir mer fornøyd og engasjert. Dermed vil også kvaliteten på tjenesten øke, og resultatet blir en vinn – vinn situasjon både for arbeidstaker og arbeidsgiver og tjenestemottaker. En slik forståelse av myndiggjøring krever at prosessene preges av delaktighet og involvering av ansatte på alle nivåer i organisasjonen. Myndiggjøring handler om en kombinasjon av økt ansvar, økt innflytelse og økt kunnskap. Dersom arbeidstakerne kun får økt ansvar uten økt innflytelse og kunnskap, vil det føre til frustrasjon og arbeidstakerne ser ikke egennytten i økt engasjement. Økes derimot kunnskapsnivået og innflytelsen i kombinasjon med at arbeidstakerne får økt ansvar, vil det kunne virke som en berikelse for den enkelte og engasjementet vil øke. Det er da vi kan snakke om myndiggjorte medarbeidere – ikke bare ansvarliggjorte, og sannsynligvis vil kvaliteten på tjenesten også forbedres. (Nordlandsforskning 2004)

2.5 Motivasjonsfaktorer

Myndiggjorte medarbeidere kan neppe kalles en teori og jeg søker annen teori for å se på sammenhengen mellom målstyring og motivasjon. I den sammenhengen vil jeg gjøre anvendelse av litteratur av Frederick Herzberg som på 1950-tallet gjorde en undersøkelse om motivasjon og bruken av incitamenten blant arbeidere i ulike typer av bedrifter. Han så særlig

på den forskning som fantes om sammenhengene hadde hatt sterke positive eller negative opplevelser eller følelser i jobbsammenheng. Analysen hans viser at arbeidernes positive opplevelser var nært knyttet til forhold som prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, arbeidets innhold, personlig vekst og forfremmelse. Dette kalte han for motivasjonsfaktorer. De påvirker graden av tilfredshet og utløser motivasjon. De negative opplevelsene viste seg å være nøye knyttet til forhold som firmaets policy, ledelse, lønn, kollega relasjoner og arbeidsforhold. Disse faktorene kalte Herzberg for hygienefaktorer. Disse har bare kortvarig effekt, og begrenset motiverende virkning. Dersom de ikke blir imøtekommet, medfører det utilfredshet og mistriksel, men de fører ikke nødvendigvis til økt trivsel dersom de blir imøtekommet. De virker forebyggende og må være tilfredsstilt før motivasjon inntreffer. Oppfyllelse av motivasjonsfaktorene innebærer opplevelse av mer meningsfylt arbeidshverdag. Motiveringsbehovene, eller behovene for selvrealisering, har evnen til å motivere mennesket langt utover det nivå som kan tilfredstilles ved hygienebehovene. Lite meningsfullt arbeid, som gir liten mulighet for anvendelse av kompetanse vil få mennesket til å søke tilfredsstillelse gjennom de hygieniske, eller lavere behov Den eneste måten å få en medarbeider motivert på er å gi ham arbeidsoppgaver som virker utfordrende og som gir ham ansvar, sier Herzberg. Herzberg m.fl.(1958)

Herzbergs to-faktorteori bygger for øvrig på at det er en positiv sammenheng mellom trivsel og motivasjon. Teorien er en del av "human-relationsbevegelsen" og jeg tenker at det da er naturlig å se på andre beslektede teori som Abraham H. Maslows behovspyramide.

Abraham Maslow hevder at menneskets evne til å opptre effektivt har direkte sammenheng med at det får utfoldelsesmuligheter som svarer til de behov det til enhver tid har, i følge behovshierarkiet. Behovspyramiden, med behov for selvrealisering på øverste nivå, forutsetter dekning av de øvrige nivåene. Selvrealisering innebærer å virkeliggjøre ens egenskaper og muligheter, prestere det man er i stand til, forstå mer, skape ting, søke nye utfordringer og utvikle seg selv. Selvrealiseringsbehovet kan dekkes gjennom f. eks. å oppdage at arbeidet man gjør er meningsfylt.

Status eller prestisje som er trinnet lavere innebærer å prestere noe, vinne anerkjennelse og oppnå respekt, være "uavhengig", men også være noe i egne og andres øyne. Statusbehovet kan bli dekket gjennom for eksempel en anerkjennelse av det arbeidet man gjør.

Behovet for samhørighet, å imøtekomme behovet for akseptering, kontakt, vennskap og kjærlighet, høre til en gruppe, bli satt pris på. Sosiale behov kan bli dekket gjennom f. eks. kontakten med kolleger.

Sikkerhetsbehov, det å oppnå fysisk og psykisk sikkerhet, trygghet, stabilitet, orden og regelmessighet på kortere og lengre sikt. Trygghetsbehov kan sikres gjennom for eksempel fast ansettelse og arbeidskontinuitet. De fysiologiske behov som sult, tørst, kjønn og fysisk aktivitet kan bli sikret gjennom f. eks. fast lønn. (Maslow, 1970)

2.6 Trivsel – samarbeid, mobbing, integrering, varsling

Jeg vil bruke begrepet trivsel knyttet til en subjektiv opplevelse av velvære i arbeidssituasjon. I årlige medarbeiderundersøkelser blir de ansatte spurt om de trives sammen med kollegene sine, om de opplever at felles arbeidsoppgaver løses på en god måte og hvor fornøyd de er med samarbeidet med kollegene på arbeidsplassen. De blir også spurt om hvor fornøyd de er med sin nærmeste leder.

Jeg tenker å bruke spørsmål fra denne medarbeiderundersøkelsen inn i min forskning, og legger til grunn at høy score på disse spørsmålene definerer høy grad av trivsel i arbeidssituasjonen.

Når vi inspireres på jobb får vi lyst til å prestere. Mål på jobben som oppleves som inspirerende ligger vanligvis innenfor tre dimensjoner:

1. Vi eller organisasjonen setter utfordrende og motiverende korte- eller langsiktige mål
2. Virksomhetens overordnede mål oppleves som meningsfylt.
3. Vi setter oss mål for personlig utvikling i form av for eksempel økt kunnskap og nye ferdigheter. (Melhus, Haugen, 2006)

Verdiene som ligger i å samarbeide og å bygge team, å forebygge og motarbeide mobbing av enkeltpersoner eller kulturer henger nøye sammen med bygging av organisasjonens verdibyging og verdiprofil. Integreringstankegangen hvor inkludering av ulike kulturer, minoriteter, mangfold i organisasjoner er viktig fundamentbygging som komponenter i trivsel. Varsling og trygghet rundt prosesser knyttet til varsling av uønskede hendelser og / eller adferd er også knyttet til verdier som trygghet og åpenhet som også er verdier omfattet av denne studien. Alt ligger inn under variabelen trivsel.

3.0 Metodekapittel

3.1 Metodevalg

Kapittel 3 gir en beskrivelse av de valg og vurderinger som er gjort knyttet til denne forskningsoppgaven. I tillegg vil undersøkerens betraktninger og refleksjoner knyttet til prosessen og materialinnsamlingen komme til uttrykk.

Metode er en beskrivelse på den prosess man benytter for å oppnå ønsket resultat som i all forskning er ny kunnskap eller bekreftelse av allerede eksisterende kunnskap. Valget mellom forskningsteknikker, kvantitativ eller kvalitativ forskning, handler om hva som er mest formålstjenlig for problemstillingen. (Ringdal, 2007). Dette igjen er avhengig av problemstillingen. Forskningsdesignet for denne studien er en tverrsnittundersøkelse. Jeg har valgt kvantitativ tilnærming fordi studiens hovedformål er å studere sammenhenger mellom variabler. (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2005:74).

I denne forskningsoppgaven hadde jeg som forsker tilgang på to allerede innhentede kvantitative datainnsamlinger som jeg fant det interessant å se nærmere på i sammenheng. Skulle jeg velge å benytte disse dataene stod jeg ovenfor en kvantitativ tilnærming. Dette var to omfattende databanker innhentet i samme tidsperiode i hjemmebaserte tjenester i en bykommune. Med et stort materiale og mange respondenter er det en stor fordel å ha tallmateriale som er lette å sammenligne og sammenstille i grupper.

Et av formålene med studien er å se om det finnes felles faktorer hos effektive team og team med høy opplevelse av trivsel, og om disse faktorene kan ses i sammenheng. Til å definere denne problemstillingen inn i metoden har jeg laget forskningsspørsmål som jeg tenker skal hjelpe meg til å holde fokus gjennom analyse og drøfting.

Jeg må kartlegge grader av trivsel, opplevelse av myndiggjøring og grad av opplevd delaktighet i målstyringsarbeid i grupper av medarbeidere.. Alt dette ved å se på ulike parametre– blant annet omfang og forekomst.

Den ene datainnsamlingen er en medarbeiderundersøkelse. Jeg har valgt å benytte en spørreundersøkelse som er utviklet av Kommunenes Sentralforbund- KS. Som jeg senere skal beskrive benytter jeg meg av respondenter i hjemmesykepleien i en kommune, og jeg har

tilgang til svar fra 196 respondenter. Spørreskjemaet som er benyttet er et standardisert strukturert spørreskjema med lukkede spørsmål utviklet av KS, ved Kommuneforlaget, nettopp for bruk til medarbeiderundersøkelser. Alle respondenter får samme spørsmål og de samme svaralternativer.

I tillegg er formålet å se på målt ytre effektivitet i hjemmesykepleietjenesten. Hvor mye tid bruker hjemmesykepleien hos bruker i forhold til hva som er definert hjelpebehov i enkeltvedtaket. Det blir prosentvis grad og omfang i mot anvendt tid. Jeg benytter meg av tall og beregninger nedtegnet av respondenter i et dertil egnet skjema. Respondentene er ansatte i hjemmesykepleien. Samme standardiseringer her som i den andre undersøkelsen. Et skjema med faste rubrikker og med muligheter for å dra sammenligninger og gruppere svarene i faktorer. (Ringdal, 2007:167)

Dette forutsetter at jeg tilrettelegger dataene slik at kvalitetene ved variablene kan telles opp og sammenlignes.

3.2 Variabler og verdier

Jeg har definert mine variabler med underliggende variabler i en tabell.
Tabell 4 side 30

Uavhengig variabel	Avhengig variable
<p>Ledelse</p> <ul style="list-style-type: none"> • forventningsavklaring • opplevelse av innhold • ris og ros • innsikt • lyttende leder • etikk • målstyring 	<p>Ytre effektivitet</p> <ul style="list-style-type: none"> • opplevelse av tid • utstyr og verktøy • tilrettelegging • direkte brukertid og vedtakstimer
<p>Grad av myndiggjøring</p> <ul style="list-style-type: none"> • eierforhold til mål • kompetanse • egeninnsats • utfordringer • selvstendighet 	<ul style="list-style-type: none"> • Trivsel med kolleger • oppgaveløsning • samarbeid • mobbing • Integrering • Varsling – åpenhet • stolthet

Indre motivasjon

- mål
- ny læring
- kompetanseutvikling
- lønn
- arbeidstidsordninger

3.3 Kilder - tilgang til feltet

Jeg henvendte meg til en større østlandskommune og ba om tilgang til materialer som er innhentet gjennom to undersøkelser gjennomført i hjemmebasert omsorg i den aktuelle kommunen. Jeg søkte kommunalleder i kommunen om tillatelse til å forske på det allerede innsamlede materiale, to kvantitative undersøkelser. En medarbeiderundersøkelse foretatt med kommuneforlagets dataverktøy www.bedrekommune.no, og en tidsstudie jeg selv var administrator for på vegne av kommunen. Begge undersøkelser er foretatt i eksakt samme tidsrom til de samme hjemmebaserte tjenester, oktober/november 2010.

3.4 Analyse /behandling av data

Jeg innhentet tillatelse av kommunallederen i den aktuelle kommunen jeg foretar forskningen i, for i det hele tatt å få anledning til å forske på data innsamlet fra virksomhetene. I tillegg innhentet jeg samtykke fra virksomhetsledere for de personalgrupper hvor jeg foretar tidsstudie og undersøkelse om medarbeidertilfredshet. Dette fordi jeg ønsket at samtykket skulle ligge så nær de berørte respondentene som mulig.

Begge disse studiene er anonymisert når de benyttes som alminnelige verktøy for ledelse og organisering, men det er selvsagt nødvendig å innhente samtykke til at dataene kan benyttes i forskningsøyemed. Dette vil kunne oppleves som stigmatiserende for de ansatte som gruppe, og det blir derfor særlig viktig at utvalget ikke blir så snevert presentert at det blir identifiserbart på avdeling. Ingen ansatt vil like at den avdeling man arbeider på blir presentert som lite effektiv på en måte som gjør at avdelingen er ettersporbar. Det vil kunne gjøre stor skade på arbeidsmiljøet, og det er viktig at dette ikke blir en potensiell konsekvens. Jeg har bedt om å få bruke opplysninger om fra alle avdelinger.

Dataene som innhentes må deles opp i mindre deler og sorteres med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Jeg vil bruke dataverktøyet Excel til å systematisere informasjonsmengden. Teori må så ses opp i mot de faktiske dataene og anvendes inn i analysen og søke å underbygge fakta.

Forespørsel til kommunaldirektør og virksomhetsledere samt aksepter ligger som vedlegg til oppgaven. Det samme gjelder informasjon til de ansatte og tillitsvalgte om tidsstudiet.

3.5 Beskrivelse av forskningsfeltet hjemmesykepleien

Hjemmesykepleie er en lovpålagt del av kommunehelsetjenesten. Den er hjemlet i Lov om kommunale helse – og omsorgstjenester § 3-2,pkt.6a som lyder:

”For å oppfylle ansvaret etter § 3-1 skal kommunen blant annet tilby følgende: 6.

Andre helse og omsorgstjenester, herunder: a. helsetjenester i hjemmet.”

I de fleste kommuner er helsetjenester i hjemmet delt i 2 ansvarsområder. Hjemmesykepleien som har ansvar for tjenester som er tildelt etter enkeltvedtak i forvaltningsloven med hjemmel i Helse og omsorgstjenestelovens § 3-1 ”... tilbys nødvendige helse og omsorgstjenester”, og hjemmehjelpstjenestene som tilbyr hjelp i hjemmet, eller praktisk bistand. Praktisk bistand er hjemlet i samme lov, men i 3-2, okt 6 b. Jeg vil se på tjenesten hjemmesykepleie som yter lovpålagt nødvendig helsehjelp til hjemmeboende.

Hjemmesykepleien er i denne aktuelle kommunen organisert under 2 virksomhetsledere som igjen er organisert under en helse og omsorgsdirektør. Under virksomhetslederne er det totalt 10 avdelinger. Hver avdeling har en avdelingsleder som er de ansatte i hjemmesykepleiens nærmeste leder. Avdelingsleder er fysisk plassert på stedet hvor avdelingen har sitt kontor og personalmøterom. Virksomhetsleder har sitt fysiske kontor et annet sted. De 10 avdelingene er til dels spredd rundt i de ulike delene av kommunen. Ved to tilfeller er 2 avdelinger samlokalisert på et sykehjem. De øvrige avdelingene er også situert i lokaler tilknyttet sykehjem eller bo og servicesentra, men da kun en avdeling på hvert sted. Alle avdelingene har egen sekretær og fagsykepleier. En avdeling gir tjenester utelukkende til et bemannet botilbud.

3.5.1 Vedtak – enkeltvedtak – vedtakstimer

Jeg tar i denne oppgaven utgangspunkt i utøvelsen av tjenesten hjemmesykepleie. Den er lovfestet i helselovgivningen som nødvendig helsehjelp, og er gratis for mottakeren. I henhold

til forvaltningslovens § 2-1 tredje og fjerde ledd skal tjenesten nødvendig helsehjelp gis i form av et enkeltvedtak som beskriver hva du som hjelpetrequende skal ha hjelp til. Det står også når på døgnet du skal motta hjelpen. Det kan for eksempel stå: *”Du får hjelp til vask og morgenstell, toalettbesøk, hjelp til påkledning og hjelp med TED strømper. Du får hjelp til å smøre frokost. Denne hjelpen vil bli gitt deg hver morgen i tidsrommet mellom 08,30 og 10,00.”* I vedtaket står det ikke hvor lang tid det er beregnet at denne hjelpen skal ta, men i saksbehandlersjournalssystem blir det likevel beregnet x antall minutter til ”oppdraget” ut i fra en på forhånd fastlagt mal. De ulike komponentene i vedtaket, for eksempel ” ta på TED strømper”, er minuttberegnet og disse minuttene blir lagt sammen til et totalt antall minutter for vedtaket. Dette slik at avdelingsleder for tjenesten skal kunne beregne cirka hvor mye ressurser som går med til å utføre de vedtakene som til enhver tid skal utføres. Dette kan variere en del over tid, og da vil en slik tidfesting være nyttig. Denne tidfestingen er også et av grunnlagene for beregninger brukt i tidsstudien.

3.5.2 Analysemodell

Jeg har foretatt to målinger:

Medarbeiderundersøkelsen - en måling hvor jeg søker å måle opplevelsen av trivsel på arbeid med gitte parametre som reflekterer definisjon av trivsel. Målingen gjøres ved å analysere data jeg får gjennom en spørreundersøkelse – kvantitativ metode, i regi av Kommuneforlagets verktøy www.bedrekommune.no.

Tidsstudien- en måling hvor jeg måler effektivitet i tjenesteutøvelse målt i direkte og indirekte brukertid sett opp i mot brukernes enkeltvedtak og den faktiske medgåtte bemanning. Tidsstudiet er gjennomført ved at ansatte i hjemmetjenesten over en periode dager tidsfastsatte alle gjøremål/oppgaver som ble utført, og disse tidene omregnes til prosenter av totalt tilgjengelig tid på angjeldende vakt.

3.6. Medarbeiderundersøkelsen

Jeg vil beskrive de to foretatte undersøkelsene hver for seg. Først medarbeiderundersøkelsen foretatt gjennom kommuneforlagets IKT verktøy www.bedrekommune.no

Kommuneforlaget innleder sin spørreundersøkelse til kommunens medarbeidere med å si at spørsmålene omhandler hvordan du trives på jobben. Rangeringen går fra 1 (svært liten grad

til 6 (svært stor grad). Det er også mulig å velge alternativet vet ikke. Kommuneforlaget har en database som gir en mulighet for sammenligning med 109 andre norske kommuner.

Kommuneforlaget sier at tilfredse medarbeidere er en forutsetning for en effektiv tjenesteproduksjon. Det er først og fremst medarbeidernes kompetanse, ferdigheter og holdninger som skaper kvalitet. (www.bedrekommune.no per mars, 2012)

Kommuneforlaget oppgir at formålet med medarbeiderundersøkelse er å gi et balansert bilde av faktorer som påvirker medarbeidernes arbeidssituasjon og trivsel med den hensikt å frambringe kunnskap om forhold vedrørende de ansatte som har betydning for deres rolle i å utvikle og effektivisere organisasjonens tjenester. Videre sier de at informasjon fra medarbeiderundersøkelsen kan gi grunnlag for å søke etter sammenhenger mellom medarbeidertilfredshet og kvalitet på bedriftens tjenestetilbud.

Effektiviseringsnettverkene har utviklet [bedrekommune.no](http://www.bedrekommune.no) for å kartlegge produktivitet, tilgjengelighet og kvalitet på en rekke tjenesteområder. Fordi det kan være en sammenheng mellom medarbeidertilfredshet og tjenestekvalitet, er det også utviklet et verktøy for medarbeiderundersøkelser. Verktøyet er utviklet gjennom et samarbeid mellom KS og Kommunal- og regionaldepartementet. I denne prosessen har det vært en aktiv dialog med de ansattes organisasjoner gjennom hovedsammenslutningene. (www.bedrekommune.no per mars 2012)

Den aktuelle kommunen jeg gjort mitt studie i har kjøpt lisens gjennom Kommuneforlaget på det eksisterende verktøyet. For meg som forsker å kunne benytte et allerede eksisterende og godt utprøvd verktøy er av uvurderlig betydning sett i forhold til reliabilitet og validitet. Spørreskjemaet er et strukturert skjema med 55 spørsmål. 2 spørsmål er stilt med forutsetning av ja/nei svar og vil derfor kun være besvart av et utvalg respondenter.

Det er i undersøkelsen stilt åpne spørsmål om alder og kjønn. Jeg har valgt å se bort i fra disse dataene av hensyn til anonymitet og mangel på relevans for denne forskningen. Jeg har valgt et kjønnsnøytralt og aldersnøytralt perspektiv av den grunn at jeg ser på teamet som en helhet og ikke fokuserer på individet. Det er også så liten grad av mannlige ansatte i de ulike avdelingene, at et fokus på dette vil være ødeleggende for anonymiteten for de avdelinger som er kjent med at de deltar i studien.

De øvrige spørsmålene er lukkede spørsmål som er samlet i 12 dimensjoner eller indekser. Dimensjonene angir områder av medarbeiderens arbeidsopplevelse man ønsker svar på som for eksempel trivsel. Disse er:

1. organisering av arbeidet
2. innhold i jobben
3. fysiske arbeidsforhold
4. samarbeid og trivsel med kollegene
5. mobbing, diskriminering og varsling
6. nærmeste leder
7. medarbeidersamtale
8. overordnet ledelse
9. faglig og personlig utvikling
10. systemer for lønn- og arbeidstidsordninger
11. stolthet over egen arbeidsplass
12. kommunens egne spørsmål

Som et ledd i å begrense oppgaven ønsket jeg å spisse datagrunnlaget jeg skal analysere på bakgrunn av relevans til dette studiet. Jeg har derfor valgt å se bort i fra gruppe 8 – overordnet ledelse da jeg i dette studiet fokuserer på nærmeste leders rolle og bruk av verktøy. Jeg har også valgt bort nr 7, medarbeidersamtale, da jeg fokuserer på team og ikke enkeltansatte. De øvrige dimensjonene er med i grunnlaget. Jeg har med de 10 dimensjonene jeg står igjen med, endt opp med 43 spørsmål i undersøkelsen.

Svaralternativene er gradert fra 1 til 6 med en beskrivelse som går fra 1: i svært liten grad til 6: i svært stor grad. I tillegg er det mulig å svare 0 som betyr Vet ikke.

Dette er en skala som er på ordinal målenivå, hvilket gjør at den er enkel å ordne i en gitt rekkefølge. Fordelen ved dette er at respondentene kan føle seg frie til å svare etter eget for godt befinnende, samtidig som forsker får en enklere oppgave når data skal sammenstilles og sammenlignes. (Johannessen m.fl, 2009)

3.7 Tidsstudien

En tidsstudie er en kvantitativ undersøkelse hvor ansatte i hjemmesykepleien selv registrerer all medgått tid i løpet av en vakt. Alle aktiviteter skal defineres ut i fra hva slags type aktivitet det er og det skal noteres tidsrom for aktiviteten. Aktiviteter er gruppert som

- direkte brukerkontakt
- indirekte brukerkontakt
- samhandling med lege
- reise/kjøring
- praktisk bistand
- administrasjon
- bomtur
- pause

Med **direkte brukerkontakt** menes omsorg, stell, tilsyn og pleie som brukeren mottar av helsepersonellet. Dette handler om direkte samhandling. En telefonsamtale med bruker eller nærmeste pårørende vil også telle som direkte brukerkontakt. Det er ingen krav til hvilket innhold oppgaven som utføres har, kun krav om at det skal være en handling som krever brukerkontakt.

Med **indirekte brukerkontakt** menes handlinger vi utfører for brukere, men som ikke involverer direkte brukerkontakt. Dette kan være rapportsituasjoner hvor informasjon om bruker blir overført muntlig eller skriftlig mellom helsepersonell, istandsetting av medisiner eller annet utstyr som forberedes før prosedyre utføres, eller ryddes på plass etterpå. Det kan være kontakt eller kjøring til sårpoliklinikk, apotek, lege, laboratorium hvor hensikten er å hente eller levere materiell for en eller flere brukere. Det kan være møter hvor temaet er bruker(e), det kan være opplæring veiledning og kurs som er direkte rettet mot en eller flere brukere.

Samhandling med lege er selvsagt nettopp dette, og inngår derfor som en del av den indirekte brukerkontakten. I denne tidsstudien var det likevel isolert som et eget punkt, da organisasjonen ønsket å måle dette spesielt for senere å kunne sammenligne om denne tidsbruken ville gå ned etter innføring av verktøyet elektronisk meldingsutveksling.

Praktisk bistand er den tradisjonelle hjemmehjelpstjenesten som hjemmesykepleien i utgangspunktet ikke yter som tjeneste i denne kommunen. Jeg ønsket likevel å registrere det,

da jeg ønsket en formell bekreftelse på at dette er en tjeneste som hjemmesykepleien ikke bruker tid på.

Reise/kjøring er den tiden den enkelte helsepersonell bruker på å forflytte seg mellom avdelingskontor og bruker, og mellom de ulike brukerne. Det kan være gangtid eller kjøretid avhengig av område. Noen hjemmesykepleieavdelinger har områder hvor noen "lister" er "gållister" mellom blokkbebyggelser.

Administrasjon er tiden som avdelingen bruker for å vedlikeholde seg som organisasjon. Det er oppgaver som innkalling av sykefraværsvakter, avholding av personalmøter, logistikk i forhold til lister, opplæring og veiledning av nyansatte og vikarer og kurs som ikke rettet mot en spesiell bruker.

Bomtut/ledig tid er tid som går til spille fordi en bruker ikke trenger hjelp. Han har kanskje reist bort og ikke gitt beskjed, eller logistikken på avdelingen har vært mangelfull, og opphør av behov er ikke rapportert. Det kan også være at de kontrollerte variablene har spilt en rolle, og gitt en ansatt ledig tid. Man har for eksempel opplevd mindre trafikk enn vanlig fordi det er bevegelig helligdag.

Pause/røyking/wc er kriterier som taler for seg selv.

Tidsstudier kan være et verktøy for ledere til å dimensjonere volum og kvalitet, og ansvarliggjøre folkevalgte som arbeidsgivere på en norm for volum og kvalitet. Dette vil gi en ramme for oppbygging av budsjetter som er dimensjonert til å håndtere aktiv tjeneste, uten å benytte resten av tankegangen rundt NPM.

Jeg vil bruke begrepet effektivitet i tjenesteutøvelse målt som ytre effektivitet. Ytre effektivitet i praksis vil bli målt som tid brukt på direkte og indirekte brukertid hjemmesykepleien benytter sammen med aktuell bruker. Konkret betyr det den andelen av arbeidsdagen de ansatte i hjemmesykepleien benytter sammen med brukere av tjenesten eller benytter til å planlegge eller avslutte tjenesten til brukerne. Denne tiden, eller rettere sagt, prosentvise andelen av arbeidsdagen, ses så opp i mot den tiden som er definert på bakgrunn av brukernes enkeltvedtak. Prosentvis forbruk av tid vil da si noe om hva de ansatte bruker tid på.

- Hvor stor andel går til brukerrettet aktivitet?
- Hvor stor andel brukes på transport?
- Hvor stor andel brukes på organisering og ikke brukerrettet aktivitet?

- Hvor mye tid brukes på pause eller dødtid?

Effektivitet vil altså være den tid som blir målt som brukerrettet tid – direkte og indirekte. Dette fordi vi ønsker at mest mulig av arbeidsdagen skal brukes brukerrettet, og minst mulig tid skal benyttes til organisering av dagen. Jeg velger likevel å ta med den indirekte brukertiden da dette dreier seg om kvalitetstiltak som kommunikasjon, dokumentasjon og undervisning. Det er selvsagt viktig å legge til rette for en kvalitativt god tjeneste som gir rom for planlegging og kvalitetssikring.

Når det gjelder fokus på estimert tid på brukernes enkeltvedtak opp i mot samlet brukertid vil dette ikke bli berørt vesentlig i denne oppgaven, men det vil være naturlig å bruke som bakgrunn for refleksjon i kapittelet drøfting.

3.7.1 Registrering i tidsstudien

Alle ansatt grupper hovedtillitsvalgte ble informert på et samlet møte om at det skulle foretas en studie i bruk av tid i hjemmesykepleien. De ble informert om formål og bruk av verktøy, og de ble forsikret om at ansattes personvern ville stå i fokus, og at det ikke ville bli brudd på bestemmelser i arbeidsmiljøloven. Hovedtillitsvalgte hadde et særlig fokus på ansattes usikkerhet for mulige represalier dersom registreringen skulle avdekke forhold som var uheldige. De aktuelle virksomhetsledere garanterte for at det ikke ville bli et tema.

De aktuelle virksomhetslederne reiste rundt til alle avdelinger på forhåndsvarslede informasjonsmøter og informerte om formål og metode. Se vedlegg informasjon til ansatte - vedlegg nr 3. På denne måten søkte vi å trygge alle ansatte om at dette er et verktøy for bedre å dimensjonere en tjeneste, og ikke et kontrollverktøy for å måle aktive ansatte og mindre aktive ansatte.

Det er laget et registreringsskjema som alle ansatte på alle vakter skal benytte til å registrere all aktivitet på arbeid. Det er lagt til oppgaven som vedlegg nr 4. Det er et eksempel på utfylt registreringsskjema for en dagvakt for en ansatt i en hjemmesykepleieavdeling. På en dagvakt i en avdeling vil det anslagsvis bli samlet inn 7-15 slike skjemaer per vakt, avhengig av størrelse på avdelingen og hva slags dag. Det er generelt lavere bemanning i helger enn på virkedager, da planlagte aktiviteter er høyere på virkedager. Det er lite samhandling med legekontorer, apoteker i helger, samt at avdelinger søker å foreta flest mulig oppdrag med dusj osv. på virkedager for å muliggjøre redusert helgebemanning.

Dette eksempelet er utfyllt elektronisk. Skjemaene i undersøkelsen er tilsvarende skjema som er skrevet ut uten klokkeslett, og markert for dagvakt eller aftenvakt., De blir fylt ut av medarbeidere fortløpende mens de arbeider, og er følgelig skrevet for hånd og av svært varierende kvalitet.

Vi hadde en tanke om at vi ønsket at tiden skulle kunne registreres i PDA`er (håndholdte dataterminaler) som de ansatte benytter i tjenesten. Dette fikk vi ikke planlagt godt nok, og måtte derfor bruke manuell registrering. Det i sin tur medfører selvsagt en ganske omfattende logistikk og punchejobb når man skal legge inn i Excel regneark et skjema for hver vakt, 10 vakter med 7 til 15 ansatte ved 10 avdelinger. Totalt ca 1050 håndskrevne skjemaer.

Alle ansatte, faste, vikarer, studenter/elever registrerte sin tidsbruk på alle aktiviteter i alle avdelinger i to tidsperioder høsten 2010. I uke 43 og 45 fra torsdag dagvakt til og med mandag aftenvakt. Natt utføres av egen tjeneste og ble ikke registrert.

3.7.2 Videre beregninger

De registrerte skjemaene fra alle ansatte, alle vakter i periodene i uke 43 og 45 ble samlet inn og ført over i elektroniske regneark i Excel. Denne jobben ble utført av 4 personer med samme verktøy for å minimere risiko for feilkilder. Det ble opprettet en Bok i Excel for hver uke, for hver avdeling med et Ark for hver vakt. Til sammen 20 Bøker med 10 Ark i hver. 200 regneark til sammen. Her ble hver ansatt gitt hver sin rad, og hver vakt på hver avdeling ble således summert og beregnet for seg. Det er dermed ettersporbart med prosentgrad hvilken tidsbruk hver ansatt har, og hvilken tidsbruk hver avdeling har på hver vakt til de ulike oppgavene som skal løses.

Etter at skjemaene er registrert på avdelinger vil det ikke lenger være mulig å skille ut tidsbruk hos den enkelte bruker, og de ansatte er anonymisert til å ha et nummer per dag. De er dermed fra nummer 1 til 15 avhengig av hvor mange som arbeidet den aktuelle vekten på den aktuelle avdelingen. Når alle skjemaene var korrekt registrert inn i samleskjemaer ble de originale registrerte skjemaene makulert av hensyn til den enkelte ansattes anonymitet. Målet med undersøkelsen er ikke å se på den enkeltes grad av effektivitet, men å se på organisasjonens grad av ytre effektivitet.

På hvert enkelt Ark med registreringer per vakt ble det under ansatt registreringene lagt inn formler som flettet/hentet opplysninger fra registreringene og anga prosentvis grad av direkte brukertid, indirekte brukertid, administrasjonstid, tid til kjøring, pauser og ledig tid for hver

vakt. Eksempel på slikt ark følger under. Arket ser noe pussig ut slik det fremstår i Wordformat. For at arket skal vises som det er laget i Excel må du som leser dobbeltklikke på den elektroniske utgaven. En utgave med oversikt over en hel uke på en avdeling ligger som vedlegg til oppgaven. Vedlegget er også klikkbart.

Tabell for registrering av hele vakter per avdeling

	Direkte brukerkontakt 10-12:	556	11,58 %					
	Indirekte bruker-oppgaver 10-12:	107	2,23 %					
	Administrasjon	215	4,48 %					
	Samhandling med lege	0						
	Reise/gang	144	3,00 %					
	Praktisk bistand/hjemmehjelp	0						
	Bomtur/ledig tid	15	0,31 %					
	pause-w c	220	4,58 %					
	Direkte brukerkontakt 12-15.30:	546	11,37 %					
	Indirekte bruker-oppgaver 12-15.30:	650	13,53 %					
	Administrasjon	290	6,04 %		14,14 %	samlet administrasjn		
	Samhandling med lege	0						
	Reise/gang	290	6,04 %		13,10 %	samlet reise		
	Praktisk bistand/hjemmehjelp	20	0,42 %		0,42 %	samlet praktisk bistand		
	Bomtur/ledig tid	52	1,08 %		1,52 %	samlet ledig tid		
	pause-w c	127	2,64 %		8,60 %	samlet pause		
	Totalt	4803	100,00 %					
	Direkte brukerkontakt:	1808	37,64 %					
	Indirekte bruker-oppgaver:	1201	25,01 %	62,65 %	samlet brukertid			
	Resterende tid	1794	37,35 %					
		4803	100,00 %					

Når dataene for hver vakt, hver uke og hver avdeling var lagt inn i Ark og Bok på avdeling og uke ble disse bøkens samlede resultater flettet inn i en samleoversikt hvor alle 8 avdelingens resultat på direkte brukertid ble lagt inn i en og samme tabell.

Tabell 6 side 42

Tabell for direkte brukertid												
Avdeling	28.10.		29.10.		30.10.		31.10.		1.11.		Dag direkte	Aften direkte
	Dag	Kveld	Dag	Kveld	Dag	kveld	kveld		dag	kveld	per avd	per avd
A	39,90 %	47,73 %	40,30 %	53,89 %	53,19 %	52,89 %	56,02 %	49,63 %	37,99 %	57,75 %	45,48 %	52,38 %
B	41,63 %	48,24 %	46,53 %	49,82 %	59,84 %	54,85 %	54,23 %	54,00 %	41,70 %	60,37 %	48,78 %	53,46 %
D	40,37 %	58,62 %	45,77 %	59,72 %	51,67 %	51,67 %	53,58 %	48,16 %	44,50 %	57,60 %	47,18 %	55,15 %
F	37,97 %	45,14 %	41,72 %	42,93 %	48,64 %	41,99 %	49,36 %	44,59 %	38,13 %	43,27 %	43,16 %	43,58 %
G	45,32 %	41,42 %	35,13 %	42,39 %	45,83 %	45,57 %	44,66 %	43,00 %	29,68 %	25,11 %	40,12 %	39,50 %
H	43,02 %	41,86 %	44,59 %	46,46 %	44,72 %	49,10 %	48,62 %	40,12 %	41,73 %	40,12 %	44,54 %	43,53 %
I	30,45 %	47,38 %	38,93 %	37,97 %	49,11 %	56,08 %	50,07 %	48,89 %	38,49 %	46,36 %	41,41 %	47,33 %
J	37,68 %	43,41 %	45,40 %	53,53 %	51,48 %	49,10 %	51,46 %	51,10 %	39,82 %	50,27 %	45,17 %	49,48 %
Total dag/kveld											44,48 %	48,05 %
Avdeling	11.11.		12.11.		13.11.		14.11.		15.11.		Dag	Aften
	Dag	Kveld	Dag	Kveld	Dag	kveld	kveld		dag	kveld	per avd	per avd
A	49,99 %	53,04 %	44,90 %	41,14 %	57,24 %	52,18 %	54,58 %	51,40 %	49,51 %	58,16 %	51,24 %	51,18 %
B	55,84 %	50,36 %	50,49 %	55,12 %	57,92 %	59,07 %	64,53 %	62,69 %	46,97 %	61,78 %	55,15 %	57,80 %
D	43,12 %	48,40 %	46,27 %	47,06 %	47,75 %	50,32 %	44,89 %	51,92 %	34,55 %	56,58 %	43,32 %	50,85 %
F	37,64 %	40,27 %	41,73 %	51,36 %	43,78 %	40,40 %	51,40 %	42,30 %	39,26 %	44,05 %	42,76 %	43,68 %
G	44,22 %	59,36 %	42,40 %	36,44 %	43,53 %	60,65 %	42,16 %	41,88 %	34,45 %	36,85 %	41,35 %	47,04 %
H	41,72 %	41,89 %	43,01 %	48,32 %	52,68 %	41,62 %	45,83 %	47,75 %	41,58 %	42,22 %	44,96 %	44,36 %
I	41,61 %	40,33 %	39,49 %	40,19 %	46,80 %	42,26 %	41,04 %	46,22 %	40,10 %	41,45 %	41,81 %	42,09 %
Åskollen	40,75 %	53,07 %	47,80 %	47,55 %	56,83 %	54,72 %	55,80 %	47,60 %	32,61 %	40,79 %	46,76 %	48,75 %
Total dag/kveld											45,92 %	48,22 %

I tabellen står det at to avdelinger utgår. Årsaken til dette er at materialet fra medarbeiderundersøkelsen senere skal ses opp imot resultatene fra en tidsstudie. I denne tidsstudien fikk jeg noen utfordringer knyttet til materialet ved to avdelinger.

I en avdeling avviker organiseringen av tjenesten vesentlig fra de øvrige 9 avdelingene. Dette av topografiske årsaker knyttet til området. Dette ga seg store utslag i materialet, og jeg velger derfor å se bort i fra denne avdelingen. Likeledes var det store avvik knyttet til det innsamlede materiale i tidsstudien ved en annen avdeling grunnet feilregistreringer av grupper av ansatte. Dette materialet kan derfor heller ikke benyttes inn i sammenligningsgrunnlaget. Avdelingene C og E velges derfor bort. Jeg står igjen med 8 avdelinger A, B, D,F, G, H, I, J. Mitt nettutvalg består da av disse 8 avdelinger, og en svarprosent på 74 %, samt alle 1050 registreringene i tidsstudien. For å illustrere hvilken stor mengde data jeg har benyttet meg av følger en kort beskrivelse:

Tidsstudiet ble foretatt over 5 dager à 2 vakter (i snitt 15 ansatte på dag+6 ansatte på kveld)*

10 avdelinger = 1050 skjemaer med data tilsvarende tabell x side x

Spørsmålskjema fra bedrekommune.no med 55 spørsmål og 196 respondenter som svarte. Det blir 10 780 besvarte spørsmål.

3.8.1 Ytre effektivitet - beregning

For at studien skal svare på problemstillingen må jeg finne målet for ytre effektivitet i en organisasjon. Ytre effektivitet defineres ikke av en prosent som beskriver direkte brukertid alene. Jeg har lagt til grunn at medgått tid hos bruker, sett i sammenheng med den tid som er beregnet at skal gå med til å utføre den nødvendige helsehjelp som er beskrevet i brukers enkeltvedtak vil være et mål på ytre effektivitet.

Det betyr at samlet direkte brukertid i en organisasjon i en periode tilsvarer det totale definerte hjelpebehovet beskrevet i enkeltvedtakene i samme periode. Ytre effektivitet blir da et mål på hvor mye mer/mindre tid enn det som er sentralt beregnet, organisasjonen bruker på å gi den hjelpen som brukerne har vedtak på.

Dette forutsetter at vedtakstildeling foretas gjennom en sentral saksbehandlerenhet som dimensjonerer omfanget og tidsberegner utføring av hjelp. Det fordi man da i prinsippet har en profesjonell tildeler som ikke tar hensyn til organisasjonen i dimensjonering av vedtak.

Det forutsetter også at bemanning er lagt opp slik at den er dimensjonert til å håndtere den til enhver tid eksisterende brukerportefølje. Dette er en morsom og omfattende beregning som er en studie i seg selv, og fort blir litt for teknisk for en begrenset oppgave som dette.

Kommunen jeg undersøker har en slik organisering, men ikke alle vedtaksberegninger er korrekt tidfestet på undersøkelsestidspunktet. I beregninger er det derfor lagt til grunn tiltakstimer. Jeg har tilgang til tall på det totale hjelpebehovet hos brukere ved alle avdelinger på det tidspunktet målingene ble foretatt.

Jeg har sett på forholdet mellom faktisk bemanning, målt direkte brukertid og satt dette opp i mot de registrerte timene som er nedfelt i brukernes tiltaksplaner av utførende helsepersonell. Disse blir aldri helt korrekte, og årsakene til det er flere. Fagpersoner vektlegger ulike ting når det ikke brukes maler, og enkelte avdelinger øker tiltakstimer som et verktøy for å få gode kjørelister for de ansatte.

Jeg har allikevel tatt som et utgangspunkt at alle brukernes tiltaksplaner er korrekte, og at bemanningen på bemanningsplanen er korrekt. Det tilsier en beregnet direkte brukertid per avdeling som vist i rad 1. Den faktisk målte direkte brukertiden er vist i rad 2. Differansen mellom teknisk beregnet brukertid, og faktisk målt brukertid fremstår i rad 3. De avdelinger som har minustid vil, dersom tiltakstiden er korrekt, ikke ha bemanning nok til å ivareta brukernes vedtaksfestede behov.

Tabell 8 side 45

AVDELINGER

	A	B	D	F	G	H	I	J
Brukertid i flg. tiltaksplan og bemanningsplan	62,96	68,43	85,90	55,09	45,15	57,67	39,89	50,74
Brukertid som er målt i studien	50,07	53,80	49,13	43,30	42,00	44,35	43,16	47,51
Differanse	-12,89	-14,63	-36,77	-11,79	-3,15	-13,32	+3,27	-3,23

Her kan det se ut til å være store ulikheter. Det har ganske sikkert en rekke mulige, plausible forklaringsmodeller. Det vil være ulikheter i kjøremønster i forhold til at noen enheter bruker mye tid på tett bykjøring eller det kan være ulikheter i organisering. Det vil være slik at noen avdelinger skriver tiltakstimer hos brukere mer ”romslig” enn andre avdelinger for bedre å kunne dimensjonere kjørelister og så videre. Et avvik på + - 10 prosent behøver ikke avgjørende for kvalitet. Det handler vel så mye om logistikk og organisering, og det er her spørsmålet om effektiv drift og utnyttelse av ressurser gjør seg gjeldene. Et avvik på 37 % bør være gjenstand for videre undersøkelse. Trolig er det feilkilder i materialet, som for eksempel for høyt beregnede tiltakstimer.

Dette kan være et tema for forskning i seg selv, og jeg kan ikke gå nærmere inn i dette materialet. Jeg viser det bare for å illustrere kompleksiteten i materien som ligger her. Det vil også være interessant å ”skjele” til i forhold til mulige retninger i drøftingen. Jeg tenker umiddelbart at en forskjell så stor som i avdeling D er spesiell, og nok skriver seg til en administrativ avgjørelse i avdelingen om å regne romslig tid på tiltak for å kunne administrere gode kjørelistor. Dersom det ikke er tilfelle ville brukerne i avdeling D ikke kunne få tilnærmet den omsorgen de har vedtak på, og det i seg selv ville være en uholdbar påstand det ikke finnes faglig belegg for å hevde. De øvrige ulikhetene er ikke dramatisk store så lenge vi kun tar hensyn til direkte brukertid.

Fremfor å utvide studien til å omfatte slike beregningsmodeller jeg nå har gitt en liten orientering om, vil jeg for denne studien heller utvide begrepet brukertid til også å omfatte indirekte brukertid slik det er vist i tabell 9 side 47. Dette for å få med all aktivitet som er brukerrettet. Ytre effektivitet vil således være begrepet for brukertid, og det vil være ”ikke brukerrettet” aktivitet som definerer grad av ineffektivitet. Tabell for samlet brukertid inneholder registrerte data for direkte brukertid, altså tiden de ansatte i hjemmesykepleien er hjemme hos bruker og hjelper bruker. Dette er av og til referert til som ATA tid, eller ”ansikt til ansikt” tid. I tillegg inneholder tabellen indirekte brukertid. Det er tid som hjemmesykepleien bruker for å kvalitetssikre oppdraget hos bruker. Forberedelse, rydding/avslutning, journalføring, samtaler med lege, apotek, pårørende, samarbeidende parter, brukerrettet undervisning/veiledning. Indirekte og direkte brukertid er slått sammen til en tid i denne tabellen, kalt samlet brukertid. En rad for hver avdeling, en kolonne for hver vakt. 2 sammenstillinger, en for hver registrert uke som er datert. Samlet brukertid per avdeling og per type vakt helt til høyre i arket. Nederst er totalen for alle avdelinger og begge vakter per uke. Det er veldig liten forskjell registrert tid i de ulike periodene.

Tabell 9 side 47 - samlet brukertid

Avdeling	28.10.		29.10.		30.10.		31.10.		1.11.		Dag	Aften
	Dag	Kveld	Dag	Kveld	Dag	kveld	kveld	dag	kveld	per avd	per avd	
	Samlet	Samlet	Samlet	Samlet	Samlet	Samlet	Samlet	Samlet	Samlet	SAMLET		
A	74,65 %	66,71 %	70,45 %	76,72 %	79,41 %	65,16 %	69,70 %	68,56 %	75,03 %	74,65 %	73,84 %	70,36 %
B	66,87 %	66,43 %	73,52 %	70,93 %	80,87 %	73,74 %	73,57 %	69,71 %	68,18 %	71,34 %	72,60 %	70,43 %
D	69,67 %	70,73 %	73,99 %	74,51 %	73,81 %	71,33 %	75,82 %	66,51 %	72,78 %	73,87 %	73,21 %	71,39 %
F	54,72 %	70,86 %	65,77 %	69,74 %	61,90 %	67,28 %	69,05 %	65,26 %	66,01 %	68,17 %	63,49 %	68,26 %
G	69,22 %	69,22 %	53,46 %	60,17 %	63,96 %	72,46 %	61,18 %	54,22 %	59,58 %	53,26 %	61,48 %	61,87 %
H	68,41 %	68,63 %	69,52 %	66,49 %	68,65 %	72,93 %	75,84 %	67,88 %	68,70 %	67,88 %	70,22 %	68,76 %
I	60,02 %	73,02 %	62,93 %	60,18 %	62,16 %	73,56 %	65,15 %	70,43 %	61,73 %	70,19 %	62,40 %	69,48 %
J	59,06 %	60,16 %	68,69 %	0,00 %	68,69 %	66,91 %	72,13 %	66,67 %	70,11 %	75,05 %	67,74 %	53,76 %
Total dag/kveld											68,12 %	66,79 %

Avdeling	11.11.		12.11.		13.11.		14.11.		15.11.		Dag	Aften
	Dag	Kveld	Dag	Kveld	Dag	kveld	kveld	dag	kveld	per avd	per avd	
	Samlet	Samlet	Samlet	Samlet	Samlet	Samlet	Samlet	Samlet	Samlet	SAMLET		
A	76,38 %	70,42 %	72,58 %	58,44 %	78,46 %	67,51 %	72,45 %	70,77 %	76,23 %	74,19 %	75,22 %	68,27 %
B	75,96 %	71,51 %	74,29 %	70,95 %	72,79 %	73,85 %	80,03 %	77,04 %	71,96 %	74,49 %	75,01 %	73,57 %
D	73,93 %	71,96 %	74,47 %	68,76 %	74,97 %	80,98 %	74,09 %	70,50 %	71,96 %	72,36 %	73,88 %	72,91 %
F	62,65 %	65,69 %	64,82 %	73,05 %	70,90 %	61,59 %	73,78 %	69,18 %	70,04 %	65,75 %	68,44 %	67,05 %
G	78,73 %	78,73 %	64,26 %	66,00 %	68,87 %	73,35 %	68,31 %	69,76 %	59,96 %	54,14 %	68,03 %	68,40 %
H	71,60 %	71,71 %	75,16 %	71,60 %	71,60 %	69,77 %	67,17 %	68,88 %	72,34 %	71,60 %	71,57 %	70,71 %
I	64,81 %	61,78 %	64,36 %	70,46 %	72,92 %	60,15 %	63,15 %	66,91 %	62,99 %	71,47 %	65,64 %	66,15 %
J	70,49 %	60,36 %	70,68 %	67,08 %	70,50 %	60,36 %	73,69 %	62,64 %	56,90 %	59,46 %	68,45 %	61,98 %
Total dag/kveld											70,78 %	68,63 %

3.9 Validitet, reliabilitet og metode refleksjon

Det er en utfordring å være kritisk til eget arbeid. En er farget av eget interessefelt og egen forforståelse, og det gjør det vanskelig å være selvkritisk. En måte å sikre en viss reliabilitet er å bruke faktorer for begrepene fra annen relevant forskning (Johannesen, Kristoffersen og Tufte 2006:46). Reliabilitet er ikke bare knyttet til resultater, men også til utarbeiding av intervjuguidespørreskjema, bruk av ord og uttrykk, tolkning, hva man legger i ulike dimensjoner eller indekser. Reliabilitet betyr om du vil få samme resultat av samme test hver gang. Bedrekommune.no har lang erfaring i å ivareta reliabiliteten i sin innhenting av data, og jeg har benyttet dataene rett fra deres database. På denne måten er også respondentenes anonymitet ivaretatt. Jeg har kun benyttet tidligere validerte spørsmål, og har ikke laget egne. Validitet betyr om testen eller spørsmålene måler det de sier de skal måle.

Hva angår tidsstudiet har jeg erfaring med å gjøre dette tidligere, og verktøyet er dermed vurdert og forbedret ved to tidligere anledninger. 2 andre kommuner/bydeler har benyttet verktøyet, og mindre justeringer er gjort tidligere. Det er derfor et gjennomarbeidet verktøy. Alle data i tidsstudiet er kun lagt inn på data en gang, og senere har kun formler hentet data fra det opprinnelige regnearket. Jeg kan selvsagt ikke garantere 100 % for manglende feil, men denne og tidligere bruk av verktøyet har ikke avdekket feilkilder. Alle som har avlevert informasjon til bedrekommune.no eller tidsstudiet har blitt lovet og gitt anonymitet. Alle ettersporebare håndskrevne skjemaer i tidsstudien er makulert etter punching. Det at tidsstudien har vært benyttet i andre kommuner med vellykket resultat tidligere, kan peke på at tidsstudien kan ha ekstern validitet, overførbar verdi for andre organisasjoner i andre kommuner.

Jeg har som forsker søkt å fremstå som så pålitelig som mulig, men jeg er ny som forsker og er sikkert preget av min forforståelse og uerfarenhet. På den annen side, har jeg fulgt de råd jeg har funnet, og har blant annet benyttet allerede validerte spørsmål fra annen anerkjent organisasjon, samt at jeg har gjennomført en tidsstudie ved to anledninger tidligere, og derfor ikke er helt novise innen eget fag.

Validitet er knyttet til om du måler det du tror du måler, altså om de funn som er kartlagt reflekterer de variabler man ønsker å vite noe om. Det kan være vanskelig å avgjøre om funn er valide, men hvis annen forskning har kunnet si noe reliabelt ved bruk av de samme funnene, vil det styrke denne undersøkelsens validitet (Johannesen, Kristoffersen og Tufte

2006:72). Validitet kan også være om du måler det du har til hensikt å måle. I hvilken grad reflekterer funnene de fenomener eller variabler som interesserer oss. Det er aktuelt i forhold til kvalitative studier.

Som undersøker har jeg tidligere argumentert for bruk av kvantitativ metode. Min vurdering er at metoden i denne undersøkelsen undersøker det den er ment å undersøke. Min påvirkning preger utvalg av variabler og verdier som jeg vurderte var nødvendig for å svare på problemstillingen. Det er absolutt en mulighet for at en annen undersøker, ville valgt andre variabler og verdier for å undersøke det samme. (Johannessen m/fl. 2006:kap 9)

3.10 Ethiske overveielser

Jeg har valgt å anonymisere så mye som mulig av denne studien siden jeg velger å benytte flere sett med data parallelt. Det har gjennom hele forskningen vært et mål for meg at ingen enkeltpersoner eller enkeltavdelinger skulle kunne spores, selv for de som kjenner til hvor studiet er foretatt. Derfor er mindre detaljer uten betydning for forskningen utelatt og/eller endret for å bedre ivareta anonymiteten. Det ble utformet et infoskriv om ivaretagelse av anonymisering som fulgte spørreskjemaet og informasjonsskriv om tidsstudien (se vedlegg 1). Respondentenes anonymitet vil også sikres ved at all informasjon om respondentene til datainnsamlingen blir makulert, og at ingen identifiseres ut i fra funn og presentasjon. Spørreskjema og navn kan ikke kobles, studien er derfor ikke meldt til NSD

Jeg ønsket også en tett forankring av mine etiske vurderinger og hensikter opp i mot de berørte lederne, og derfor ba jeg også de aktuelle virksomhetslederne om tillatelse til å bruke dataene i min studie. Det var strengt tatt ikke nødvendig siden jeg hadde direktørens tillatelse.

4.0 Resultater

4.1 SPSS – EXCEL

I utgangspunktet for denne oppgaven la jeg til grunn at jeg ville velge å bruke verktøyet SPSS i min analyse, da dette verktøyet er hva høyskolen anbefaler for å kunne kjøre gode tabeller og flettinger av kvantitative dataundersøkelser. Jeg har i denne undersøkelsen valgt å benytte meg av både Excel og SPSS som verktøy for analyse og grafisk fremstilling. Dette da jeg har hatt muligheten til å benytte ferdig sorterte data fra bedrekommune.no og at de data jeg selv har samlet inn i tidsstudiet ligger i Excel. Excel er et verktøy jeg er komfortabel med å bruke, og jeg tenker at Excel sammen med materialet fra bedrekommune.no langt på vei vil

tilfredsstill mine behov for sammenstillinger, oversikter og tabeller. I tillegg har jeg lagt inn totalsum fra alle variabler og alle avdelinger i SPSS, og kjørt en enkel korrelasjonsanalyse.

4.2 Deskriptiv analyse

Jeg legger til grunn i mine undersøkelser at mine funn og drøftinger er fundamentert i hvordan hjemmesykepleieavdelinger skårer seg i mellom basert på de dimensjonene jeg har lagt til grunn for arbeidet. Jeg presenterer funnene i grafer og tabeller, og beskriver funnene objektivt deskriptivt.

I min undersøkelse har jeg benyttet meg av forskningsspørsmål for å målrette problemstillingen mot funn og teori.

Mine forskningsspørsmål er:

1. Hva kjennetegner avdelinger med høy grad av ytre effektivitet hva angår
 - a. Trivsel
 - b. Opplevelse av myndiggjøring
2. Vil, avdelinger med høy skår på trivsel skåre høyt på effektivitet?
3. Er det sammenfall mellom høy skår på trivsel eller ytre effektivitet, og opplevelsen av å være delaktig i målstyring?

4.2.1 Presentasjon av funn

Totalt sett i hjemmesykepleieavdelingene var det 264 mulige respondenter som ble gitt anledning til å svare på medarbeiderundersøkelsen. Av disse sendte 196 inn svar elektronisk til www.bedrekommune.no. Dette gir en svarprosent samlet sett på 74 %, som også fordeler seg slik på alle avdelinger:

Tabell 10 side 51, skjema slik det fremkommer i www.bedrekommune.no

Avdelinger	Respondenter	Planlagte svar	Innkomne svar	Utvalgsprosent	Svarprosent
Totalt	264	264	196	100	74
A	34	34	20	100	59
B	28	28	24	100	86
D	26	26	22	100	85
F	29	29	25	100	86
G	26	26	16	100	62
H	23	23	19	100	83
I	21	21	15	100	71
J	26	26	22	100	85

Svarprosenten er fra 59 til 86 prosent ved de ulike avdelingene, med en gjennomsnittssvarprosent på 74. Legger da særlig merke til svarprosenten på avdeling A, med 59 %, med tanke på drøfting av resultater senere.

Denne studiens materiale innebefatter mange tabeller og oversikter, og de fleste tabeller legges som vedlegg til studien for å illustrere for leseren, uten å forstyrre i fremstillingen. Jeg vil kun vise tabeller hvor materialet fra tidsstudiet og medarbeiderundersøkelsen er sammenstilt, eller for å vise sammenligninger mellom avdelinger. Spørreskjemaet slik det er benyttet følger under som en forståelse for hvordan variablene og de ulike verdiene hentes i studien. Her er også samlet skår for de enkelte avdelingene tatt med for hvert spørsmål.

Fullstendig spørreskjema, slik det er brukt i studien

Avdelingene er benevnet A B D F G H I J og ligger i kolonner helt til høyre.

Spørsmålene er gruppert i dimensjoner, som f. eks den første Organisering av arbeid. Alle dimensjonene er summert i snittverdi per avdeling.

Tabell 11 side 52

	A	B	D	F	G	H	I	J
ORGANISERING AV ARBEID								
Spørsmålene her dreier seg først og fremst om hvordan det legges til rette for at du kan gjøre jobben din på en god måte, og i hvilken grad du selv bidrar.								
I hvilken grad								
får du tilstrekkelig informasjon til å gjøre en god jobb?	5	4,6	4,9	4,9	4,8	5,2	4,6	4,9
er du kjent med målene dine for din arbeidsplass?	5,4	5	5,1	4,9	4,9	5,4	5	5,1
er du med på å utarbeide målene for din arbeidsplass?	4,8	4,3	4,8	4,8	4,3	5,3	4,1	4,7
bidrar du selv aktivt til at arbeidsplassen når sine mål?	5,2	4,9	5,1	4,7	5,3	5,1	4,9	5,2
har du nok tid til å gjøre jobben din?	3,8	3,4	3,5	4,4	4,5	4	3,7	3,9
har du utstyr til å få gjort jobben din (for eksempel data, verktøy, hjelpemidler)?	4,9	4,1	4,5	4,7	4,5	4,6	4,5	4,6
alt i alt, i hvilken grad er du fornøyd med hvordan jobben din er tilrettelagt?	5	4,4	4,6	4,8	4,7	4,9	4,5	4,6
Snitt	4,9	4,4	4,6	4,7	4,7	4,9	4,5	4,7
INNHold I JOBBEN								
	A	B	D	F	G	H	I	J
Spørsmålene her dreier seg om innholdet i den jobben du til daglig utfører								
I hvilken grad								
har du nok utfordringer i jobben?	5	4,8	5,3	4,5	4,9	5,1	4,8	4,9
har du nødvendig kompetanse for å utføre dine arbeidsoppgaver?	5,4	5	5,2	4,6	5,2	5,1	5	5
har du mulighet til å jobbe selvstendig?	4,8	5,5	5,7	5,1	5,6	5,4	5,5	5,7
mestrer du jobben din ut fra forventningene som stilles til deg?	5,2	5	5,2	4,8	5,3	5	5,1	5,2
alt i alt, i hvilken grad er du fornøyd med innholdet i jobben din?	3,8	5,1	5,2	5	5,1	5,2	4,7	5,3
Snitt	4,9	5,1	5,3	4,8	5,2	5,1	5	5,2
FYSISKE ARBEIDSFORHOLD								
	A	B	D	F	G	H	I	J
Spørsmålet her dreier seg om de fysiske arbeidsforholdene knyttet til jobben din								
I hvilken grad								
er du fornøyd med innklimaet på arbeidsplassen din?	4	2,9	3,8	3,9	3,5	3,5	3,9	4,3
er du fornøyd med standarden på arbeidslokalene dine?	4,3	3,7	3,5	4	4,2	4,4	4,1	3,7
opplever du at det er fysisk trygt på	4,7	4,5	5	4,9	4,8	5	4,8	5

arbeidsplassen din?								
alt i alt, i hvilken grad er du fornøyd med de fysiske arbeidsforholdene i jobben din?	4,4	4,1	4,5	4,8	4,4	4,5	4,3	4,4
Snitt	4,3	3,8	4,2	4,4	4,2	4,4	4,2	4,3

SAMARBEID OG TRIVSEL M/KOLLEGER

	A	B	D	F	G	H	I	J
Spørsmålene her dreier seg om hvordan du trives sammen med dine kollegaer og om samarbeidet med dem.								
i hvilken grad								
trives du sammen med dine kolleger?	5,7	4,8	5,7	5,5	5,7	5,5	5,3	5,3
løser dere felles arbeidsoppgaver på din arbeidsplass på en god måte?	5,6	4,2	5,3	5,4	5,1	5,2	5	5,1
alt i alt, hvor fornøyd er du med samarbeidet med dine kolleger på arbeidsplassen?	5,6	4,5	5,3	5,5	5,3	5,3	5,2	5,2
Snitt	5,6	4,5	5,4	5,5	5,4	5,3	5,2	5,2

MOBBING, DISKRIMINERING OG VARSLING

	A	B	D	F	G	H	I	K
Dette spørsmålet handler om i hvilken grad det er mobbing blant kollegaer og ledere på din arbeidsplass, om det er diskriminering og om du føler at du kan varsle om kritikkverdige forhold.								
I hvilken grad								
er det et mobbefritt miljø på din arbeidsplass?	5	4	5	4,8	5,5	5,3	5	5,1
er din arbeidsplass integrerende når det gjelder kjønn, etnisk tilhørighet, religion osv?	5,8	5	5,2	5,1	5,4	5,3	4,9	5,2
synes du at du kan varsle om kritikkverdige forhold på din arbeidsplass?	5,6	4,5	5	5	5,1	4,9	4,6	5,2
Snitt	5,5	4,5	5,1	5	5,3	5,2	4,8	5,2

NÆRMESTE LEDER

	A	B	D	F	G	H	I	J
Disse spørsmålene gjelder forholdet til den lederen som har personalansvar for deg - dvs. den lederen som du vil henvende deg til når det gjelder spørsmål om din arbeidssituasjon/permisjon etc.								
I hvilken grad opplever du at din nærmeste leder								
gir klart uttrykk for hva som forventes av deg i jobben?	5,3	4,8	5,1	4,8	4,3	5	4,6	5
gir deg tilstrekkelig tilbakemelding på den jobben du gjør?	5	4,5	4,8	4,6	4,1	5,1	4	4,9
har innsikt i den jobben du gjør?	5,3	4,7	4,9	4,9	3,8	5	4,5	5,3
er lydhør overfor dine synspunkter?	5,6	5	5,1	4,8	4,4	5,2	4,7	5,4
tar spørsmål om etikk på arbeidsplassen alvorlig?	5,5	4,5	5,3	5,2	4,5	5,3	4,7	5,6
alt i alt, i hvilken grad er du fornøyd med din nærmeste leder?	5,5	4,7	5,4	5,2	4	5,3	4,6	5,6
Snitt	5,4	4,7	5,1	4,9	4,2	5,1	4,5	5,3

FAGLIG OG PERSONLIG UTVIKLING

	A	B	D	F	G	H	I	J
Spørsmålene her dreier seg om kompetanse og læringsmuligheter i jobben.								
I hvilken grad								
lærer du noe nytt gjennom jobben din?	5,2	4,7	5,3	4,8	4,7	4,7	4,6	4,9
legger din arbeidsgiver til rette for kompetanseutvikling som er viktig for jobben din?	5,2	4,7	5,2	4,8	4,6	4,9	4,7	5
alt i alt, i hvilken grad er du fornøyd med mulighetene for læring i jobben?	5,3	4,6	5,1	4,9	4,7	5,1	4,5	5
Snitt	5,2	4,7	5,2	4,9	4,7	4,9	4,6	5

STOLTHET OVER EGEN ARBEIDSPASS

	A	B	D	F	G	H	I	J
Disse spørsmålene er knyttet til hvor stolt du er av din egen arbeidsplass du arbeider for. Vi bruker her ordet "arbeidsplass", det kan bety for eksempel barnehagen, skolen, ditt tjenestested osv.								
I hvilken grad								
tror du din arbeidsplass har et godt omdømme blant innbyggerne i kommunen?	4,6	4,3	4,8	5	4,7	4,8	4,2	4,7
tror du brukerne er fornøyd med tjenestene fra din arbeidsplass?	4,8	4,6	4,6	5	5	4,7	4,5	4,9
vil du anbefale andre å søke jobb på din arbeidsplass?	5,5	4,6	5,2	5,4	4,8	5,2	4,6	5,5
tror du at du jobber i kommunen om 3 år?	5,3	4,8	5,1	5	4,5	4,7	5	4,9
alt i alt, i hvilken grad er du stolt av arbeidsplassen din?	5,4	4,7	5,2	5,6	5,1	5,2	4,7	5,2
Helhetsvurdering								
alt i alt, hvor fornøyd er du med arbeidssituasjonen din?	5,1	4,5	4,6	5,3	4,9	4,7	4,4	4,8
Snitt	5,1	4,6	4,9	5,2	4,8	4,9	4,6	5

Under følger tilleggsspørsmål som kun gjelder for NN kommune.

	A	B	D	F	G	H	I	J
I hvilken grad								
opplever du at nærmeste leder når resultater gjennom sine medarbeidere?	5	4,4	4,2	4,4	4,2	4,6	4,3	5,3
opplever du at nærmeste leder utøver sitt lederskap i tråd med etikkplakaten?	5,4	4,2	4,8	4,8	4,4	5	4,4	5,2
markerer virksomhetsleder/ daglig leder at kommunen er til for innbyggerne og brukerne av kommunens tjenester?	5,6	4,6	4,9	5	4,5	5	4,5	5,4
opplever du at virksomhetsleder/ daglig leder når resultater gjennom sine medarbeidere?	5,1	4,7	4,8	4,6	4,1	4,6	4,3	5,1
opplever du at virksomhetsleder/ daglig leder utøver sitt lederskap i tråd med etikkplakaten?	5,4	4,6	4,9	4,8	4,3	4,7	4,5	5,1
alt i alt, i hvilken grad er du fornøyd med virksomhetsleder/ daglig leder?	5,5	4,5	5,1	5,1	4,3	4,9	4,6	5,2
Snitt	5,3	4,5	4,8	5,2	4,4	4,3	4,8	4,8

Jeg søker å finne svar på mine forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen. Dette innebærer en univariat analyse av data.

Forskningsspørsmål 1 lyder:

1. Hva kjennetegner avdelinger med høy grad av ytre effektivitet hva angår
 - a. Trivsel
 - b. Opplevelse av myndiggjøring

4.3 Hvilke avdelinger har høyest opplevelse av trivsel?

Jeg har definert verdier knyttet til variabelen trivsel til å være;

Samarbeid, oppgaveløsning, fravær av mobbing, integrering og varsling / åpenhet.

Trivsel og samarbeid

Tabell 12 side 55

I hvilken grad	A	B	D	F	G	H	I	J
trives du sammen med dine kolleger?	5,7	4,8	5,7	5,5	5,7	5,5	5,3	5,3
løser dere felles arbeidsoppgaver på din arbeidsplass på en god måte?	5,6	4,2	5,3	5,4	5,1	5,2	5	5,1
alt i alt, hvor fornøyd er du med samarbeidet med dine kolleger på arbeidsplassen?	5,6	4,5	5,3	5,5	5,3	5,3	5,2	5,2
Snitt	5,6	4,5	5,4	5,5	5,4	5,3	5,2	5,2

Avdeling A skårer høyest med 5,6 og B lavest med 4,5. Alle de øvrige ligger mellom 5,2 og 5,5.

Oppgaveløsning

Tabell 13 side 55

	A	B	D	F	G	H	I	J
har du nødvendig kompetanse for å utføre dine arbeidsoppgaver?	5,4	5	5,2	4,6	5,2	5,1	5	5
mestrer du jobben din ut fra forventningene som stilles til deg?	4,8	5,5	5,7	5,1	5,6	5,4	5,5	5,7
har du utstyr til å få gjort jobben din (for eksempel data, verktøy, hjelpemidler)?	4,9	4,1	4,5	4,7	4,5	4,6	4,5	4,6
alt i alt, i hvilken grad er du fornøyd med hvordan jobben din er tilrettelagt?	5	4,4	4,6	4,8	4,7	4,9	4,5	4,6
Snitt	5,0	4,8	5,0	4,8	5,0	5,0	4,9	5,0

Her er spørsmålene klippet ut av flere dimensjoner. Avdeling B og F skårer lavest 4,8 på verdien oppgaveløsning, mens avd. A, D, G, H og J skårer 5,0

Mobbing og varsling/ åpenhet, integrering

Tabell 14 side 55

I hvilken grad	A	B	D	F	G	H	I	K
er det et mobbefritt miljø på din arbeidsplass?	5	4	5	4,8	5,5	5,3	5	5,1
er din arbeidsplass integrerende når det gjelder kjønn, etnisk tilhørighet, religion osv?	5,8	5	5,2	5,1	5,4	5,3	4,9	5,2

synes du at du kan varsle om kritikkverdige forhold på din arbeidsplass?	5,6	4,5	5	5	5,1	4,9	4,6	5,2
Snitt	5,5	4,5	5,1	5	5,3	5,2	4,8	5,2

Her skårer avdeling A høyest med 5,5 mens avdeling B har lavest skår med 4,5.

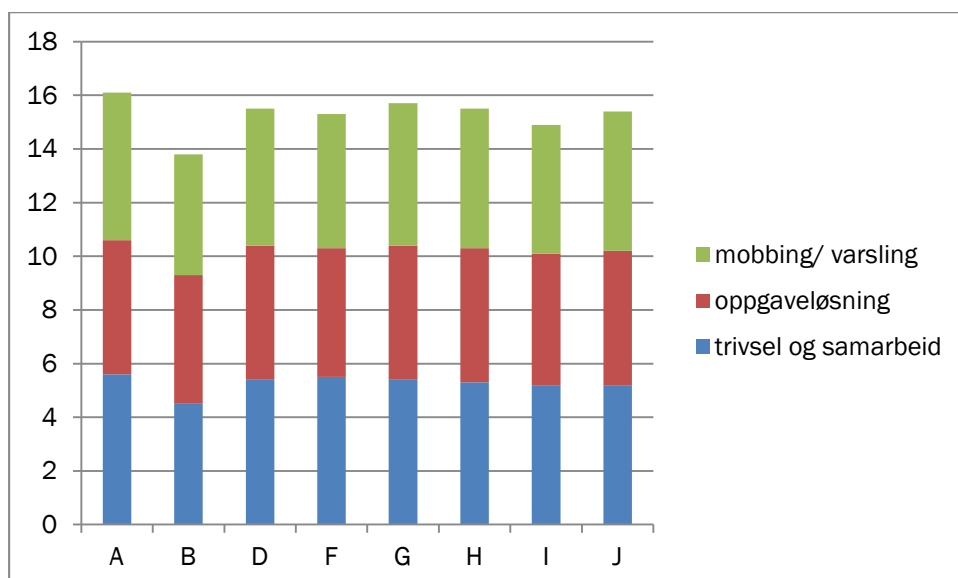
Samlet ser snittet slik ut for variabelen trivsel:

Tabell 15 s. 56

Trivsel variabel	A	B	D	F	G	H	I	J
trivsel og samarbeid	5,6	4,5	5,4	5,5	5,4	5,3	5,2	5,2
oppgaveløsning	5,0	4,8	5,0	4,8	5,0	5,0	4,9	5,0
mobbing/ varsling	5,5	4,5	5,1	5	5,3	5,2	4,8	5,2
Snitt	5,4	4,6	5,2	5,1	5,2	5,2	5,0	5,1

Samlet snitt for verdiene knyttet til Trivsel gir avdeling B lavest snitt med 4,6, og avdeling A høyest snitt men 5,4. Det er en differanse på 0,8 prosentpoeng.

Tabell 16 side 56



X- akse er avdelingene. Y - akse er 3 verdisammenstillinger à 6 poeng til sammen 18 mulige poeng

I dette stolpediagrammet går det tydelig frem at avdeling B på det jevne skårer lavest av alle avdelingene. Avdeling A skårer klart høyest, og avdelingene D,G, H og J har rimelig lik skår samlet. Det er verdien oppgaveløsning som gir minst utslag i ulikheter.

4.4 Hvilke avdelinger har høyest opplevelse av myndiggjøring?

Jeg har definert variabelen myndiggjøring til å inneholde følgende verdier: eierforhold til mål, kompetanse, egeninnsats, utfordringer og selvstendighet.

Eierforhold til mål

Tabell 17 side 57

I hvilken grad	A	B	D	F	G	H	I	J
er du kjent med målene dine for din arbeidsplass?	5,4	5	5,1	4,9	4,9	5,4	5	5,1
er du med på å utarbeide målene for din arbeidsplass?	4,8	4,3	4,8	4,8	4,3	5,3	4,1	4,7
bidrar du selv aktivt til at arbeidsplassen når sine mål?	5,2	4,9	5,1	4,7	5,3	5,1	4,9	5,2
Snitt	5,1	4,7	5,0	4,8	4,8	5,3	4,7	5,0

Avdeling C har høyest snitt med 5,3, og avdeling B og I lavest snitt med 4,7.

Kompetanse

Tabell 18 side 57

I hvilken grad	A	B	D	F	G	H	I	J
har du nødvendig kompetanse for å utføre dine arbeidsoppgaver?	5,4	5	5,2	4,6	5,2	5,1	5	5
lærer du noe nytt gjennom jobben din?	5,2	4,7	5,3	4,8	4,7	4,7	4,6	4,9
legger din arbeidsgiver til rette for kompetanseutvikling som er viktig for jobben din?	5,2	4,7	5,2	4,8	4,6	4,9	4,7	5
alt i alt, i hvilken grad er du fornøyd med mulighetene for læring i jobben?	5,3	4,6	5,1	4,9	4,7	5,1	4,5	5
Snitt	5,3	4,8	5,2	4,8	4,8	5,0	4,7	5,0

Avdeling A har høyest snitt med 5,3, og avdeling I har lavest snitt med 4,7.

Selvstendighet og egeninnsats

Tabell 19 side 57

I hvilken grad	A	B	D	F	G	H	I	J
har du mulighet til å jobbe selvstendig?	4,8	5,5	5,7	5,1	5,6	5,4	5,5	5,7
mestrer du jobben din ut fra forventningene som stilles til deg?	5,2	5	5,2	4,8	5,3	5	5,1	5,2
har du nok utfordringer i jobben?	5	4,8	5,3	4,5	4,9	5,1	4,8	4,9
Snitt	5,0	5,1	5,4	4,8	5,3	5,2	5,1	5,3

Avdeling F har lavest snitt med 4,8, og avdeling D har høyest med 5,4

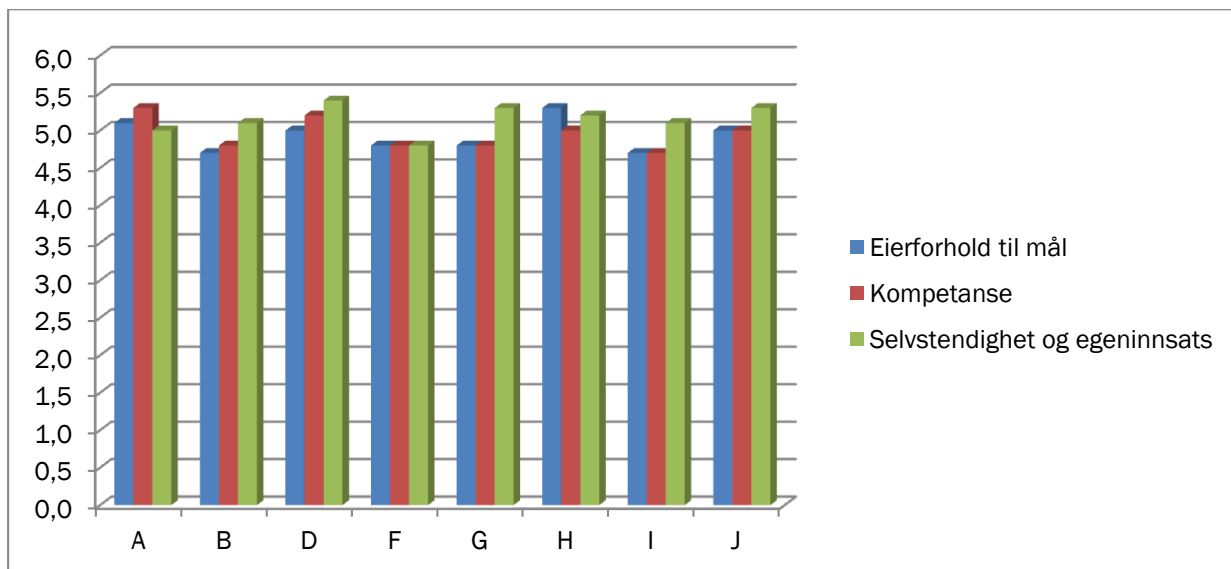
Samlet ser snittet slik ut for variabelen Myndiggjøring:

Tabell 20 side 57

Myndiggjøring variabel	A	B	D	F	G	H	I	J
Eierforhold til mål	5,1	4,7	5,0	4,8	4,8	5,3	4,7	5,0
Kompetanse	5,3	4,8	5,2	4,8	4,8	5,0	4,7	5,0
Selvstendighet og egeninnsats	5,0	5,1	5,4	4,8	5,3	5,2	5,1	5,3
Snitt	5,1	4,9	5,2	4,8	5,0	5,2	4,8	5,1

Samlet snitt for verdiene knyttet til Myndiggjøring gir avdeling F og I lavest snitt med 4,8, og avdeling D og H høyest snitt med 5,2.

Tabell 21 s 58



Når vi ser verdiene i et slikt søylediagram er det påfallende at avdelingene F, G, I og J har sammenfallende verdier for kompetanse og eierforhold til mål. I de øvrige avdelingene er det også kun mindre forskjeller mellom de to verdiene. Verdien selvstendighet skårer høyest i 6 av 8 avdelinger.

Oppsummering:

Avdeling A skårer høyest på trivsel. 5,4 av 6 mulige

Avdeling B skårer lavest på trivsel. 4,8 av 6 mulige

Avdeling D og H skårer høyest på myndiggjøring. 5,2 av 6 mulige

Avdeling I skårer lavest på myndiggjøring. 4,8 av 6 mulige.

Det er mye mindre utslag i forskjeller på myndiggjøring enn på trivsel

Forskningsspørsmålet spør om hva som kjennetegner avdelinger med høy grad av ytre effektivitet hva angår

- Trivsel
- Opplevelse av myndiggjøring

Det er avdelinger B D A H som skårer høyest på ytre effektivitet jamfør tabell 22 side 59.

B: Skårer lavest på trivsel, og ikke høyt på øvrige verdier med unntak av selvstendighet som skårer høyt.

D: skårer høyest på myndiggjøring og nest høyest på trivsel

A: skårer høyest på trivsel og 3. høyest på myndiggjøring

H: skårer høyest på myndiggjøring og delt 2.plass på trivsel

4.5 Trivsel og Ytre effektivitet

Forskningsspørsmål 2 lyder: Vil avdelinger med høy skår på trivsel skåre høyt på ytre effektivitet?

Studien peker på at det er avdelingene A, D, G og H som har den høyeste skår på de verdier som studien definerer til å inngå i variabelen Trivsel. Jamfør tabell 15 side 56. Hvordan skåret disse avdelingene på ytre effektivitet?

Tabell 22 side 59

	A	B	D	F	G	H	I	J
Ytre effektivitet	71,92	72,90	72,85	66,81	64,94	70,32	65,93	62,93

Dette er regnet sammen fra samlet resultat for begge måleperioder i direkte og indirekte brukertid. Jamfør tabell 9 side 47.

Avdelingene som skårer høyt på trivsel har et avvik på 7,91 prosentpoeng mellom høyest og lavest skår på ytre effektivitet. Avdeling B, D, A og H bruker mest tid brukerrettet, mens avdeling F, I og J bruker mer tid på administrasjon, kjøring, pause og annen ikke brukerrettet aktivitet. Samtidig er ikke forskjellene vesentlige opp mot de avdelinger som skårer dårligere på trivsel.

Avdeling A skårer best på trivsel og under 1 % fra best på ytre effektivitet.

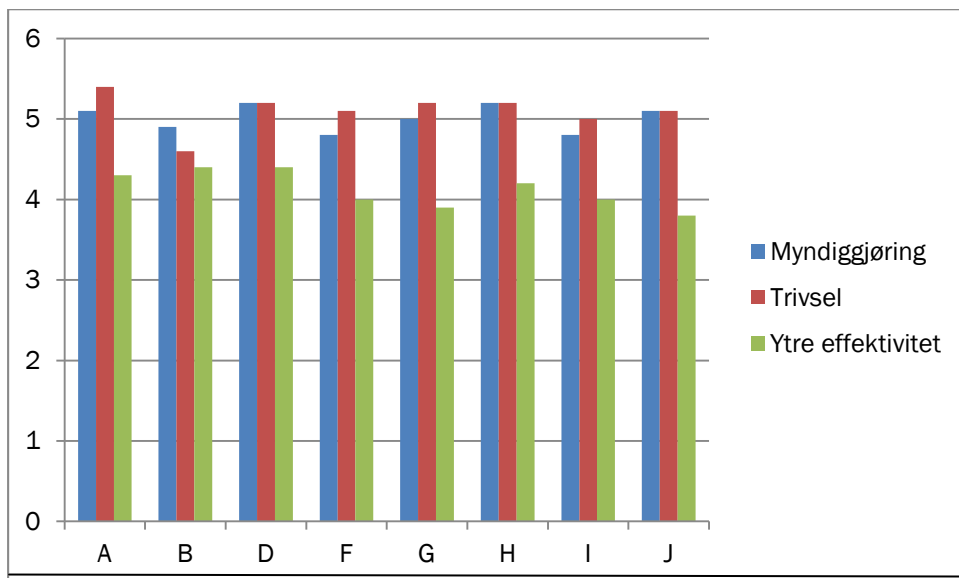
Avdeling D og H skårer høyt på trivsel og høyt på effektivitet.

Avdelinger som skårer høyt på trivsel skårer i min studie også høyt på effektivitet. Unntaket her er avdeling B som skårer lavt på trivsel og høyt på effektivitet og G som skårer høyt på trivsel og lavere på effektivitet.

4.6 Myndiggjøring og Ytre effektivitet

Forskningsspørsmål nr 3: Er det sammenfall mellom høy skår på trivsel eller ytre effektivitet, og opplevelsen av å være delaktig i målstyring?

Tabell 23 side 60

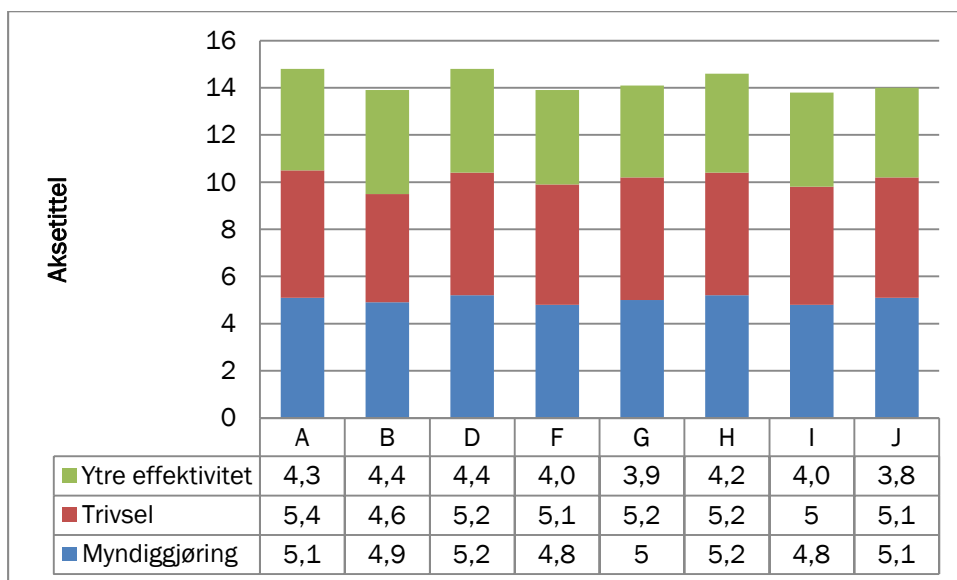


Her er Ytre effektivitet regnet om til tallverdien 1-6, hvor 100 % = 6, slik at tallene er kompatible med verdiene for de øvrige variablene. (Avd A: $6 \cdot 71,92\% = 4,3$)

Avdeling B skårer lavt på trivsel og myndiggjøring men høyt på effektivitet.

Avdeling A, D og H skiller seg ut med høy effektivitet, høy trivsel og høy myndiggjøring

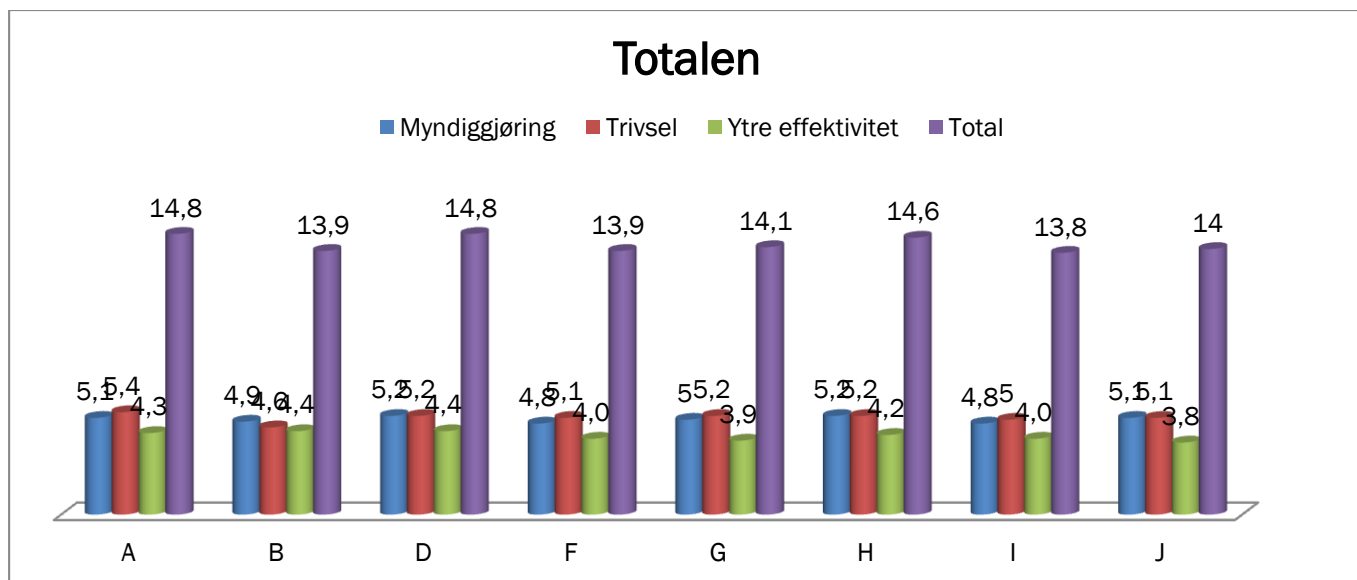
Tabell 24 side 60



Hvis man legger sammen variablene Trivsel, Myndiggjøring og Ytre effektivitet som samlet ”ønsket produkt” skiller avdelingene A D og H seg enda bedre ut. Avdelingene B, F og I havner under 14 på samlet skår og avdeling G og J ligger på 14 av totalt 18 oppnåelige.

Bare avdeling B skårer høyere på myndiggjøring enn trivsel. Avdelinger med høy effektivitet har også høy samlet skår. Alle avdelinger skårer lavere på høyere på Myndiggjøring og trivsel enn på Ytre effektivitet.

Tabell 25 side 61



Tabellen under viser resultatene ved bivariat analyse, samvariasjoner mellom de 3 variabler. Her er resultatene fra alle 8 avdelinger sett i sammenheng innenfor hver variabel., for eksempel Trivselsvariabelen inneholder således data fra alle respondentene på variabelen trivsel. Den enkelte avdeling er her ikke lenger essensiell, men hvordan variablene opptrer i samvariasjon

Tabell 26 side 61

		Trivsel	Myndiggjøring	Y.effektivitet
Trivsel	Pearson Correlation	1	.523	-.159
	Sig. (2-tailed)		.184	.707
	N	8	8	8
Myndiggjøring	Pearson Correlation	.523	1	.291
	Sig. (2-tailed)	.184		.484
	N	8	8	8
Y.effektivitet	Pearson Correlation	-.159	.291	1
	Sig. (2-tailed)	.707	.484	
	N	8	8	8

4.6.1 Manglende signifikans

Denne korrelasjonstabellen viser data som alle ligger høyere enn 5 % på graden av signifikans. Det vises ved tallet som heter Sig.(2-tailed). For å vise en vesentlig sannsynlig samvariasjon skal det tallet være på under 5 %, eller $< 0,05$. Ingen av disse korrelasjonene har det. Det har sannsynligvis en sammenheng med at jeg har valgt å legge inn resultatene fra variablene fra de 8 avdelingene, og ikke fra de 264 respondentene inn i SPSS. Analysen blir da for snever på tross av det store datamaterialet som ligger bak. Det betyr at mine data ikke er signifikante og dermed ikke til å stole på i tilstrekkelig grad.

4.6.2 Samvariasjon

Tabellen viser høy grad av samvariasjon mellom variabelen Trivsel og variabelen Myndiggjøring. Pearson korrelasjon viser 0,523 som tilsier meget sterk grad av samvariasjon mellom variablene. Det betyr at der hvor Trivsel er høy vil også opplevelsen av Myndiggjøring være høy.

Tabellen viser relativ sterk grad av samvariasjon mellom variabelen Myndiggjøring og Ytre effektivitet. Pearson korrelasjon viser 0,291 som er på grensen til relativ sterk. Relativ sterk er normalt benevnet slik fra 0,3 som verdi.

Tabellen viser en negativ samvariasjon mellom Trivsel og Ytre effektivitet. Den er ikke veldig høy – 0,159, men den viser en svak negativ samvariasjon. Det peker i en retning av at Trivsel og Ytre effektivitet ikke opptrer i grad sammen, men tvert i mot opptrer i svak grad motsatt av hverandre. I min variabel Myndiggjøring ligger verdiene eierforhold til mål, kompetanse, egeninnsats, utfordringer og selvstendighet. Avdelingene skårer fra 4,8 til 5,2 på myndiggjøring. Det er en differanse på 0,4 prosentpoeng. Ikke veldig stor differanse. Det kan tyde på at ansatte i alle de 8 avdelingene opplever at de i ganske stor grad er myndiggjort. Målstyring som verktøy og de ansattes opplevelse av dette ligger inne i variablene. Det er avdelingene D og H som skårer høyest på denne variabelen. Hvordan ligger de an i forhold til Trivsel og ytre effektivitet? Studien peker på at avdeling BDAH ligger høyt på Ytre effektivitet og D H skårer også høyt på trivsel (side 56). Avdelingene D og H går igjen her med høy skår på l, myndiggjøring trivsel, og effektivitet.

4.7 Leders rolle

Variabelen ledelse inneholder verdiene: opplevelse av innhold, ris og ros, innsikt, lyttende leder, etikk, målstyring i organisasjonen

Tabell 27 s 63

Variabel Ledelse	A	B	D	F	G	H	I	J
I hvilken grad opplever du at din nærmeste leder								
gir klart uttrykk for hva som forventes av deg i jobben?	5,3	4,8	5,1	4,8	4,3	5	4,6	5
gir deg tilstrekkelig tilbakemelding på den jobben du gjør?	5	4,5	4,8	4,6	4,1	5,1	4	4,9
har innsikt i den jobben du gjør?	5,3	4,7	4,9	4,9	3,8	5	4,5	5,3
er lydhør overfor dine synspunkter?	5,6	5	5,1	4,8	4,4	5,2	4,7	5,4
tar spørsmål om etikk på arbeidsplassen alvorlig?	5,5	4,5	5,3	5,2	4,5	5,3	4,7	5,6
alt i alt, i hvilken grad er du fornøyd med din nærmeste leder?	5,5	4,7	5,4	5,2	4	5,3	4,6	5,6
opplever du at nærmeste leder når resultater gjennom sine medarbeidere?	5	4,4	4,2	4,4	4,2	4,6	4,3	5,3
opplever du at nærmeste leder utøver sitt lederskap i tråd med etikkplakaten?	5,4	4,2	4,8	4,8	4,4	5	4,4	5,2
markerer virksomhetsleder/ daglig leder at kommunen er til for innbyggerne og brukerne av kommunens tjenester?	5,6	4,6	4,9	5	4,5	5	4,5	5,4
opplever du at virksomhetsleder/ daglig leder når resultater gjennom sine medarbeidere?	5,1	4,7	4,8	4,6	4,1	4,6	4,3	5,1
opplever du at virksomhetsleder/ daglig leder utøver sitt lederskap i tråd med etikkplakaten?	5,4	4,6	4,9	4,8	4,3	4,7	4,5	5,1
alt i alt, i hvilken grad er du fornøyd med virksomhetsleder/ daglig leder?	5,5	4,5	5,1	5,1	4,3	4,9	4,6	5,2
Snitt	5,4	4,6	4,9	4,9	4,2	5,0	4,5	5,3

4.8 Motivasjon

Variabelen motivasjon inneholder verdiene mål, ny læring og kompetanseutvikling

Tabell 28 side 63

Variabel Motivasjon	A	B	D	F	G	H	I	J
I hvilken grad opplever du at din nærmeste leder								
bidrar du selv aktivt til at arbeidsplassen når sine mål?	5,2	4,9	5,1	4,7	5,3	5,1	4,9	5,2
er du med på å utarbeide målene for din arbeidsplass?	4,8	4,3	4,8	4,8	4,3	5,3	4,1	4,7
lærer du noe nytt gjennom jobben din?	5,2	4,7	5,3	4,8	4,7	4,7	4,6	4,9
legger din arbeidsgiver til rette for kompetanseutvikling som er viktig for jobben din?	5,2	4,7	5,2	4,8	4,6	4,9	4,7	5
alt i alt, i hvilken grad er du fornøyd med mulighetene for læring i jobben?	5,3	4,6	5,1	4,9	4,7	5,1	4,5	5
Snitt	4,3	3,9	4,3	4,0	3,9	4,2	3,8	4,1

Her viser snittresultatet av tabellen at avdeling A og D skårer høyest med 4,3, og avdeling I skårer lavest med 3,8. En differanse på 0,5 prosentpoeng.

4.9 Korrelasjonstest av bivariate variabler

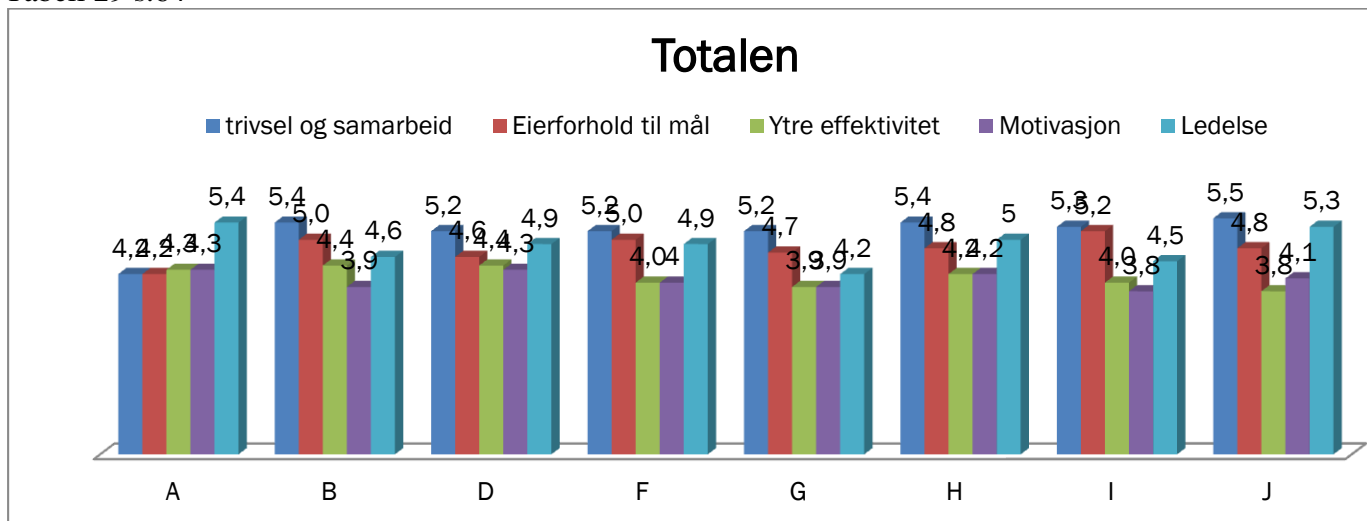
En sammenligningstabell med fem variable med mange verdier vil fort bli veldig uoversiktlig.

Det er derfor vanlig å sammenstille data man ønsker å sammenligne, og hvor der er kontinuerlige variabler med flere verdier i en korrelasjon. Et mye brukt verktøy er Pearsons produktmoment-korrelasjon, eller Pearsons r. (Johannessen m/fl. 2006, kap. 13)

Pearsons korrelasjonskoeffisient er en parametriske test som måler graden av lineær sammenheng mellom to variabler på intervall e- eller forholdstallnivå. (Eikemo og Clausen, 2007, kap. 3) Parametre er en måleverdi som skal definere begrepet, for eksempel trivsel.

Avslutningsvis i denne presentasjonen av funn vises korrelasjonsanalysetabell med alle 5 variabler jeg har anvendt i studien. Variablene jeg har korrelert er hver av de 8 avdelingenes gjennomsnittsverdier på samlede verdier slik de har fremkommet i kapittel 4. Her vist samlet i tabell nr 29.

Tabell 29 s.64



Verdien på målet – r- måler graden av linearitet og fortegnet + eller - betegner om det er en negativ eller positiv samvariasjon.

Tabell 30 side 64

		Correlations				
		Trivsel	Myndiggjøring	Y. effektivitet	Lederrolle	Motivasjon
Trivsel	Pearson Correlation	1	.523	-.159	.425	.638
	Sig. (2-tailed)		.184	.707	.293	.089
	N	8	8	8	8	8
Myndiggjøring	Pearson Correlation	.523	1	.291	.485	.831*
	Sig. (2-tailed)	.184		.484	.223	.011
	N	8	8	8	8	8
Y. effektivitet	Pearson Correlation	-.159	.291	1	.138	.441
	Sig. (2-tailed)	.707	.484		.745	.274
	N	8	8	8	8	8
Lederrolle	Pearson Correlation	.425	.485	.138	1	.764*
	Sig. (2-tailed)	.293	.223	.745		.027
	N	8	8	8	8	8
Motivasjon	Pearson Correlation	.638	.831*	.441	.764*	1
	Sig. (2-tailed)	.089	.011	.274	.027	
	N	8	8	8	8	8

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4.9.1 Manglende signifikans

Det er vesentlig å merke seg at det kun er korrelasjonen mellom Lederrolle og Motivasjon og Myndiggjøring og Motivasjon som har en signifikans på 5 % nivået. Det vises ved tallet som heter Sig. 2 tailed. For å vise en vesentlig sannsynlig samvariasjon mellom de variablene som blir korrelert, sier verktøyet at samvariasjonen skal være på under 5 % eller $<0,05$. Det har ingen av de øvrige korrelasjonene. Det betyr at mine resultater ikke er tilstrekkelig signifikante med unntak av disse to. Det vil derfor ikke være mulig å trekke kausale slutninger, eller klare årsakssammenhenger, basert på dette materialet, Jeg kan kun peke på mulige sammenhenger og retninger. (Eikemo og Clausen, 2007: 55)

Verdier på Pearson korrelasjon

0	ingen korrelasjon	0-0,2	svak samvariasjon
0,3-0,4	relativ sterk samvariasjon	0,5-1	meget sterk samvariasjon

Resultatene slik de fremstår i korrelasjonsanalysen peker i disse retningene:

- Den sterkeste samvariasjonen finnes mellom variablene Motivasjon og Myndiggjøring. Der er Pearsons korrelasjon 0,831. Alt over 0,5 er vurdert som meget sterkt. Det peker i retning av at der hvor det er høy grad av opplevelse av Myndiggjøring er det også høy grad av opplevelse av Motivasjon.
- Videre er det en meget sterk samvariasjon mellom variablene Lederrolle og Motivasjon. Der er Pearsons korrelasjon på 0,764 – meget sterk samvariasjon. Det kan peke på at der hvor det er en positiv opplevelse av lederroller er det høy grad av opplevelse av motivasjon.
- Det er en meget sterk korrelasjon mellom variablene Trivsel og Motivasjon. Der er Pearsons korrelasjon på 0,638 – meget sterk samvariasjon. Det kan peke i retning av at der hvor det er høy grad av opplevd Motivasjon, er det også høy grad av opplevd Trivsel.
- Det er en meget sterk korrelasjon mellom variablene Myndiggjøring og Trivsel. Der er Pearsons korrelasjon på 0,523 – meget sterk samvariasjon. Det kan peke på at der hvor det er en høy opplevelse av å være myndiggjort er det høy opplevelse av Trivsel.
- Det er en relativt sterk, på grensen til meget sterk, korrelasjon mellom variablene Lederrolle og Myndiggjøring. Der er Pearsons korrelasjon på 0,485- relativt sterk. Meget sterk har grensen 0,5. Det kan peke i retning av at der hvor det er en positiv opplevelse av lederroller er det høy grad av opplevelse av Myndiggjøring.
- Det er en relativt sterk samvariasjon mellom variablene Motivasjon og Ytre effektivitet. Der er Pearsons korrelasjon på 0,441- relativt sterk samvariasjon. Det kan peke i retning av at opplevd motivasjon og målt ytre effektivitet opptrer samtidig.
- Det er en på grensen til relativt sterk samvariasjon mellom variablene Myndiggjøring og Ytre effektivitet. Der er Pearsons korrelasjon på 0,291. Relativt sterkt har nedre grense på 0,3. Det kan peke på at det kan være en samvariasjon mellom opplevelsen av myndiggjøring og målt Ytre effektivitet.
- Det er en svak samvariasjon mellom variablene Lederrolle og Ytre effektivitet. Der er Pearsons korrelasjon på 0,138. Det er et usikkert funn som kan peke på at det er en svak sammenheng mellom opplevelse av positivitet rundt lederrolle og målt Ytre effektivitet.
- Det er en svak negativ samvariasjon mellom variablene Trivsel og Ytre effektivitet. Der er Pearsons korrelasjon på - 0,159, svak negativt. Det er et usikkert funn som kan peke på at trivsel og ytre effektivitet opptrer motsatt av hverandre.

5.0 Drøfting

5.1 Effektivitet som verdi- kan vi trives med det?

Funnene i min undersøkelse peker på sammenhenger og retninger, og jeg vil nå belyse funnene og drøfte de opp i mot teorien og empirien jeg har støttet meg på i forhold til problemstillingen min.

Problemstilling:

Ledelse er katalysator for hvordan styringsmål blir anvendt og jeg tenker at det kan sammenfattes i følgende påstand:

- Ledere i det offentlige som benytter prinsipper om myndiggjøring av ansatte og aktiv bruk av målstyring som lederverktøy, vil drifte organisasjoner med høy grad av trivsel og en effektiv utnyttelse av knapphetsgoder.

Jeg valgte i slutten av kapittel 4.9.1 om funn å presentere korrelasjon av mine variabler, på tross av at kun to korrelasjoner er vurdert som signifikant etter 5 % regelen. Årsaken til dette er at jeg tenker at resultatet av korrelasjonen likevel trekker opp en fin kurve som kan hjelpe meg som undersøger å peke på retninger og sammenhenger. I denne drøftingen forlater jeg litt de enkeltstående funn ved avdelingene og ser mer på helheten av funnene.

Analysen tabell 29 side 65 viser at den sterkeste samvariasjonen opptrer mellom Myndiggjøring og Motivasjon. Det kan peke på at ansatte som opplever stor grad av myndiggjøring opplever seg selv som mer motiverte. (figur 3 side 16) Dette støtter teorien om myndiggjorte medarbeider opp om, da det her ligger en antakelse om at ansatte som har økt innflytelse og kontroll over egen arbeidssituasjon blir mer fornøyd og engasjert. (side 15-16) Dette forutsetter involvering av den ansatte inn i prosesser. Delaktighet og eierforhold. En sterk og signifikant samvariasjon mellom Motivasjon og Myndiggjøring og sterk samvariasjon mellom Trivsel og Myndiggjøring vil således kunne antyde en bekreftelse av hele grunntanken til KS med en ide om at myndiggjorte medarbeidere er mer motiverte og trives godt på jobb. Dette er også et av prinsippene i Lean modellen slik den blir innført i Norge. Involvering og ansvarliggjøring av ansatte inn i alle prosesser i organisasjonen, for å skape engasjement og motivasjon hos medarbeidere. Lean sier at motiverte ansatte er en forutsetning for å skape effektive organisasjoner. Lean bekrefter dermed en sammenheng

mellom myndiggjøring, motivasjon og trivsel. Herzberg sier det samme. De ansattes motivasjon er nært knyttet til faktorer som prestasjoner, ansvar arbeidets innhold og personlig vekst. Mine funn har bred forankring i teori og empiri. Chris Argyris sier at samarbeidskompetanse og teknisk kompetanse så vel som personlig engasjement er avgjørende faktorer for en organisasjons effektivitet. Kompetansebygging handler igjen om klimaet i organisasjonen, hvilke verdier er rådende, hvilke rollemodeller har vi og hvilke satsningsområder finnes her. Hvordan samarbeider vi og hvordan styrer vi.

Samarbeidsverdien i min studie er lagt til variabelen Trivsel. Det er en sterk korrelasjon mellom Myndiggjøring og Trivsel. Jeg har ikke korrelert Myndiggjøring og Trivsel, og kan derfor ikke si noe om samvariasjon, variabelen trivsel korrelerer sterkt med variabelen Myndiggjøring og jeg tenker at det peker på at samarbeid og myndiggjøring henger sammen. Jeg tolker det dit hen at min studie bekrefter Argyris teori om samarbeidskompetanse er viktig for en organisasjons effektivitet. Dette fordi jeg vil peke på at motivasjon er essensielt for effektivitet. Det er en relativt sterk samvariasjon mellom variablene Motivasjon og Ytre effektivitet. Det kan peke i retning av at opplevd motivasjon og målt ytre effektivitet opptrer samtidig. Det er interessant i forhold til å se på i forhold til hvorfor det er så viktig å sørge for at de ansatte til enhver tid trives og er motiverte. Hva kommer ut av motivasjon? Det er det gjort mye forskning på, og det finnes mange bra svar. Jeg har spurt etter hva som skaper trivsel og ytre effektivitet. Her viser tabell nr 29 på side 65 en sterk samvariasjon som peker på at der hvor det er høy grad av opplevd motivasjon er det også høy grad av målt ytre effektivitet. Det er bra. Det kan vi forholde oss aktivt til som ledere dersom ytre effektivitet er et mål.

Korrelasjonsanalysen (tabell 29 side 65) sier videre at det er en meget sterk samvariasjon mellom positiv opplevelse av lederrolle og motivasjon. Denne er også signifikant etter 5 % regelen. Det kan peke på at en positiv opplevelse av leders rolleutøvelse sterkt påvirker den ansattes motivasjon. Dette bekreftes gjennom teorien til Adizes om lederroller og Bolman og Deals dimensjoner i ledelse. Disse to teoriene sett i sammenheng konkluderer med at ledere må ha evne til etisk refleksjon rundt sine handlingsmønstre, for å velge den riktige lederadferden i de ulike situasjonene. Disse aspektene er med i min lederrollevariabel og er underliggende verdier som ligger til grunn for korrelasjonen som altså er signifikant. Jeg finner derfor at studien blir støttet av den eksisterende teorien. Min studie peker i retningen av at en leder med integrert fokus på de ulike rollene, og som er i stand til å reflektere etisk rundt

de ulike handlingsalternativene inspirerer de ansatte. Dermed høynes motivasjonen til ansatte i organisasjonen. Etikk er en vesentlig verdikomponent i variabelen lederrolle. To av spørsmålene i tabell 27 side 63 er direkte spørsmål om leders forhold til etikk på arbeidsplassen. En sterk samvariasjon tyder på et sterkt fokus hos leder på etikk i organisasjonen.

Dette samsvarer med Aadlands definisjon av verdibasert ledelse hvor leder må være troverdig i forhold til sin organisasjon dersom organisasjonen skal bli troverdig for omverdenen. Lederrollen som kulturbygger, hvor også Smircick og Morgan viser til lederrollen som modell for ansattes adferd.

Jeg er likeledes opptatt av at de ansatte får sitt grunnleggende behov for trygghet dekket gjennom leders støttende rolle. Den er i teorien min belyst gjennom Maslows behovspyramide og Adizes administratorrolle som også skaper forutsigbarhet og trygghet. Dette kan igjen føre til økt opplevelse av trivsel. Leders støttende funksjon er også nettopp de øvrige komponentene i variabelen jamfør tabell 27 side 63, og teoriene bekrefter mine funn ytterligere.

Det er en relativt sterk samvariasjon mellom Lederrolle og Trivsel. En av verdiene i trivsel er trygghet, og lederrollen er vesentlig inn i arbeidet med å skape en trygg og forutsigbar arbeidsdag. I teorikapittelet brukte jeg Adizes for å koble administratorrollen og sammen. En sterk samvariasjon mellom trivsel og lederrolle kan understøtte dette. Rutineoppgaver brukt som verktøy for å sikre prosesser oppleves som trygt, og virker samlende

Korrelasjonsanalysen sier at det er på grensen til sterk samvariasjon mellom Myndiggjøring og ytre effektivitet. Likeledes sier analysen at det er en svak samvariasjon mellom Lederrolle og Ytre effektivitet. Hva forteller det? Jeg tenker at det peker på at myndiggjøring og positive oppfatninger av lederroller kan påvirke ytre effektivitet, men at det neppe vil kunne skape høy grad av ytre effektivitet. Ikke sterk nok samvariasjon kan peke på at det nok har en betydning for hverandre, men at det neppe kan sies at det ene leder til det andre. Abraham Maslow hevder at mennesket effektivitet har direkte sammenheng med at det får utfoldelsesmuligheter som svarer til de behov det til enhver tid har, i følge behovshierarkiet. Dette kan igjen peke på at en medarbeider som opplever seg som myndiggjort arbeider mer effektivt enn en som ikke er myndiggjort.

Det er en svak negativ samvariasjon mellom variablene Trivsel og Ytre effektivitet. Dersom det skal kunne peke i noen retning må det bli at det ikke er slik at det er samvariasjon mellom

trivsel og ytre effektivitet. Organisasjoner som har høy grad av ytre effektivitet har det ikke nødvendigvis så trivelig, og organisasjoner som har det trivelig har ikke nødvendigvis høy grad av ytre effektivitet. Korrelasjonstesten viser tvert imot en svak negativ sammenheng. Det er et usikkert funn som kan peke på at trivsel og ytre effektivitet opptrer motsatt av hverandre. Dette funnet bekreftes av den Nederlandske studien som er gjennomført i 66 hjemmehjelpsorganisasjoner. Der fant man gjennom regresjonsanalyse ut at det var en negativ korrelasjon mellom individuell ansatt trivsel og personell kostnader og produktivitet. De fant at verken gjennomsnittlig ansatt-trivsel eller følelsesmessig utmattelse var relatert til organisasjonens effektivitet. De har allikevel konkludert med at organisasjoner hvor ansatte har en høy grad av følelsesmessig utmattelse har en under optimal grad av ytelse. De fant også en positiv samvariasjon mellom medarbeider trivsel og bruker tilfredshet. De målte også korrelasjon mellom brukertilfredshet på den ene siden og effektivitet, personellkostnader og produktivitet på den annen, og det var ingen holdepunkter negativ samvariasjon. Det er fullt mulig for organisasjoner å skåre høyt på begge plan.

Denne undersøkelsen bekrefter langt på vei mine egne funn hvor jeg ikke samvariasjon mellom trivsel og ytre effektivitet. Jeg finner samvariasjon mellom god opplevelse av lederroller, myndiggjøring og trivsel, og på linje med den nederlandske undersøkelsen er det viktig å merke seg her hva som fører til hva. Hva er høna og hva er egget?

5.2 Metodevurdering og kritikk

Jeg ser, nå som studien nærmer seg slutten, at jeg på et tidlig tidspunkt burde ha skaffet meg hjelp til å legge den omfattende databanken inn i SPSS som verktøy. Dette slik at jeg kunne ha korrelert også verdiene mot hverandre, og ikke bare variablene.

I tillegg ville jeg da hatt mulighet til å kjøre en regresjonsanalyse som ville vært en interessant berikelse av analysen. Mine resultater ville da også sannsynligvis femkommet med større signifikans.

I lys av at jeg ikke fant at det var en signifikant samvariasjon mellom trivsel og ytre effektivitet tenker jeg at det kunne vært interessant å gjøre en kvalitativ tilleggstudie med for eksempel gruppeintervju hos de avdelingene med høyest grad av ytre effektivitet.

6.0 Konklusjon – Høna eller egget?

Et krav om fleksibel og individuell tilpasning er et av flere krav som blir stilt til den sosiale tjenesteorganisasjonen. I tillegg stilles også krav om å husholdere med knappe ressurser og dessuten om å rasjonere og tildele tjenestene på en rettferdig og riktig måte. Disse motstridende kravene stiller organisasjonen overfor en rekke dilemmaer. Lederne står i et konstant dilemma, og hvilke metoder skal de anvende for å tilfredsstillе alle krav? Høy, effektiv produksjon? Tilfredse medarbeidere? Tilfredse brukere? Riktig og rettferdig fordeling av velferdsgoder? Budsjett i balanse?

Jeg hadde et personlig ønske med denne studien å se på om en tidsstudie kunne brukes som et verktøy for den nærmeste leder i hjemmesykepleien for å nå, om mulig, kanskje alle disse målene. Et verktøy som kan hjelpe leder med å dimensjonere tjenesten i tråd med brukernes enkeltvedtak. En dimensjonering som øverste leder – rådmannen - kan velge å bruke som en forpliktelse for kommunestyret eller bevilgende instans, og et verktøy som kan benyttes som målgivende og meningsgivende for medarbeidere som arbeider etter prinsippet om myndiggjøring.

6.1 Svar på problemstilling

Overordnet problemstilling kommer til uttrykk i praksis slik:

- Finnes det felles faktorer hos effektive team og team med høy opplevelse av trivsel som kan ses i sammenheng?
- Peker disse faktorene på lederverktøy som er å foretrekke dersom ytre effektivitet og trivsel er målet?

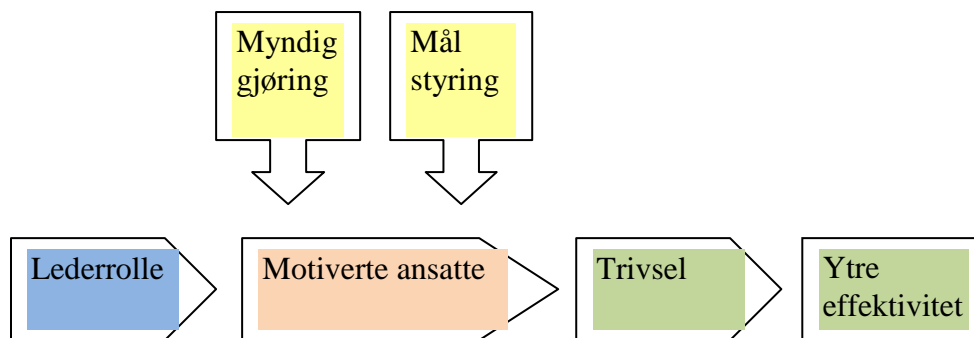
Jeg har sett på felles faktorer hos team med høy grad av ytre effektivitet og høy grad av trivsel og sett på disse i sammenheng. Jeg har funnet at disse faktorene er at team som har høy grad av positiv opplevelse av lederrolle, høy grad av opplevelse av myndiggjøring og dermed opplevelse av delaktighet i målarbeid opplever seg som motiverte ansatte.

Det er avdelingene med høyest grad av opplevd motivasjon som skårer høyest på opplevd trivsel. Med unntak av en avdeling er det avdelinger med høy grad av trivsel som skårer høyest på ytre effektivitet. For meg illustrerer det at faktorenes rekkefølge har betydning. En dyktig leder legger til rette for myndiggjøring og bruker målstyring som verktøy. Resultatet

kan bli motiverte medarbeidere som trives på jobb, og organisasjonen kan få høy grad av ytre effektivitet.

Jeg har på bakgrunn av ovenstående sammenstilling av funn og teori tegnet en enkel modell for å illustrere hva jeg opplever at funnene i denne undersøkelsen kan tyde på. Dette som et svar på problemstillingen som står over.

Figur 31 side 71



Dette er ikke et revolusjonerende funn i seg selv. Adizes, Bolman og Deal, KS gjennom Nordlandsforskning, Sintef og Toyota og nederlandske forskere, Mintzberg, Maslow understøtter alle hele eller deler av denne enkle modellen. Allikevel er jeg som undersøger noe forundret over at det ikke var mulig å påvise sterkere sammentreff mellom trivsel og ytre effektivitet. Resultatet kan peke på at det ikke er tilstrekkelig å ha det bra på jobb dersom målet også er at vi skal være ytre effektive og på den måten forvalte fellesskapets ressurser på den beste måten. Det denne forskningen peker på er at det er den underliggende grunnen til trivsel som er interessant i forhold til om resultatet videre kan bli målt ytre effektivitet.

Jeg undrer meg også på om mitt resultat hadde blitt annerledes dersom jeg hadde korrelert alle verdier mot hverandre. Allikevel finner jeg som undersøger støtte i mitt funn i den store nederlandske undersøkelse, som konkluderte på samme måte som jeg.

Jeg tror at krav om effektivitet er en god ting i en organisasjon. Det gjelder også i det offentlige når det blir satt inn i sammenheng med rettighetslovgivning og et våkent og aktivt lokaldemokrati. Jeg mener at dette stiller store krav til ledelse, og også store krav til kompetanse hos medarbeidere. Med kompetanse mener jeg fagkompetanse, men også kompetanse på holdninger og verdisyn.

Jeg er levende opptatt av underliggende dimensjonering, og kunne derfor ønsket meg en større statlig føring på noen nøkkelpremisser innenfor kjernetjenestene. Jeg ser at dette kan gå på bekostning av lokaldemokratiet og noen av dets prinsipper, men jeg tenker at et definert minste felles multiplum i mange sammenhenger kunne vært et gode. Jeg ønsker meg dette fordi man da kunne ha større fokus på innhold enn på ytre rammer. Kvalitet fremfor kvantitet.

Jeg skulle også gjerne hatt anledning til å gå dypere inn i datamaterialet som innbefatter direkte målt brukertid og faktisk tid i enkeltvedtaket til den enkelte bruker. Jeg ville ønsket å se på årsakssammenhenger for ulikheter, og konsekvenser for ressursfordeling og mulige konsekvenser for brukerleddet. Dette måtte jeg også begrense på grunn av rammene for oppgaven, men det kan være en interessant oppgave for en senere forsker.

Jeg tenker at en praktisk konsekvens som kan utledes av denne studien kan være følgende anbefaling:

- Overordnet ledelse i en organisasjon bør implementere et verdigrunnlag som er forpliktende i alle valg og målsituasjoner skaper man en etisk plattform som er uniform for hele organisasjonen. Det vil skape en etisk plattform, og danne grobunn for verdivalg forenlig med en stolt organisasjon med godt etisk omdømme. I studien skåret avdelinger hvor leder var etisk bevisst høyt på lederrolle.
- Bygge solide ledere med god etisk kompetanse, som ser på sine kompetente, myndiggjorte medarbeidere som ressurser og ikke som trusler mot egen rolle.
- Desentralisere myndighet og ansvar så langt ut på det utøvende ledd som praktisk mulig i tråd med tanken om myndiggjorte medarbeidere. Det innebærer satsning på kompetansebygging hos medarbeidere.
- Implementere målstyring og tidsstudier som verktøy for hjemmebaserte tjenester for å få organisasjoner hvor de ansatte trives på jobb, og organisasjonen drifter med høy grad av ytre effektivitet.

Litteraturliste

- Argyris, C. og Schön, D. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Berg, Morten Emil (2002) *Ledelse, verktøy og virkemidler*.
- Bolman, Lee G. og Deal, Terrence E. (2004). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse – Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*, 3.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Everett, E. L. & Furseth, I. (2004). *Masteroppgaven : hvordan begynne - og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grundt, Jan (1991) *Helsepolitikk – effektivisering, spill eller utvikling*, Tano forlag
- Halvorsen, Knut (1996): *Forskningsmetode for helse- og sosialfag*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959), *The Motivation to Work*. John Wiley. New York
- Hjertø, Kjell B. (2000) *Tid for effektive team. Veien fra klisjè til realiteter*, Oslo, Magma 2000/5
- Johannessen, A., Kristoffersen, L og Tufte, P.A. (2006): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3.utg.) Oslo: Abstrakt forlag
- Kjønstad, Asbjørn og Syse, Aslak (2008) *Velferdsrett 1*, Gyldendal forlag, 2008
- Kommunenes Sentralforbund (2005) *Bedre tjenester med myndiggjorte medarbeidere – et idèhefte for medarbeiderutvikling i pleie- og omsorgssektoren*”, Kommuneforlaget, Oslo.
- Kvale, S., Rygge, J., Brinkmann, S. & Anderssen, T. M. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kuvaas, Bård (2008): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget
- Lov om helsepersonell m.v. [LOV-1999-07-02-64](#)* (1999-07-02)
- Martinsen, Øyvind (2004). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and Personality* (p. 28). New York: Harper & Row
- Melhus, Jon Morten, Haugen Trond (2006), *Begeistring, om engasjerte medarbeidere og inspirerte ledere*, Oslo, Begeistringsforlaget.
- Nordlandsforskning (2004) *Myndiggjorte medarbeidere i pleie- og omsorg- hvorfor og hvordan?* Kommuneforlaget, Oslo.
- Olsen, Erik Oddvar, (2008) *Solidaritet, effektivitet, frihet* MGVBL-A-L13, Kompendium
- Orvik, Arne (2004) *Organisatorisk kompetanse*, Cappelen forlag, Oslo
- Porter, L.W. & Lawler, E. E. 1968. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse : kvalitative metoder i samfunnsfag* (4. rev. utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Ringdal, Kristen (2007) *Enhet og mangfold; samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ Metode*, Fagbokforlaget, Oslo
- Rønning, Rolf, (2004) *Omsorg som vare*, Oslo, Gyldendal Norsk forlag, 1. utgave.
- Selznick, Philip (1957) *Lederskap*, Tano Aschehoug, opptrykk 2007.
- Sennett, Richard (2001): *Det fleksible mennesket. Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Smircich, Linda & Gareth Morgan (1998): *Lederskap: Å forvalte mening*. Magma, Årgang 1, Nr 6, s. 56-72 (17 sider)

Stamsø, Mary Ann (2005), *Velferdsstaten i endring*, Gyldendal akademisk forlag. Oslo

Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tarisa, Toon W. and Schreurs, Paul, (2009), *Well-being and organizational performance. An organizational- level test of the happy- productive worker hypothesis*. Department of Work and Organizational Psychology, Nijmegen University, Nederland, Taylor and Francis.

Ukeavisen ledelse, (30. november, 2010), hentet fra web per 20,05,2011.

Vabø, Mia (2007) *Organisering for Velferd*. © NOVA

Variabler: <http://ndla.no/nb/node/3898>

Ytterhus, Bjarne, (2001) *Samfunnsstyring og økonomisk politikk*, Oslo, Cappelen forlag.

Aadland, Einar (2004): *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget

Aadland, Einar (2006). *Verdibasert ledelse i praksis. En studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*. Oslo: Diakonhjemmet høgskole

Vedlegg

1. Forespørsel til kommunaldirektør
2. Tillatelse fra direktør
3. Tillatelse fra virksomhetsledere
4. Informasjon til ansatte og tillitsvalgte om tidsstudie
5. Registreringsskjema i tidsstudie
6. Eksempel på utfylt ukeoversikt ved en avdeling



31,09,2001

Anne Cathrine Garder
Skoleveien 3
3410 Sylling

Forespørsel om gjennomføring av mastergradsoppgave

Jeg skal gjennomføre en studie som mastergradsstudent i Verdibasert ledelse ved Diakonhjemmets høgskole, og trenger i den forbindelse aktuelle respondenter. Jeg spør derfor om tillatelse til å benytte materiale fra 2 undersøkelser foretatt i hjemmebasert omsorg i []. Det dreier seg om materiale fra tidsstudier avholdt i uke 45 og 48 2010, samt materiale fra medarbeiderundersøkelse avholdt i samme periode. Tidsstudiet var initiert og forestått av undertegnede. En kvantitativ studie av 10 hjemmesykepleie avdelinger.

Jeg søker å finne svar på følgende i studiet:

Hva motiverer team til å yte maksimalt og samtidig glede seg til å gå på jobb hver dag?
Finnes det felles faktorer som kan sammenfattes? Peker disse faktorene på lederstiler som er å foretrekke dersom effektivitet og trivsel er målet?

Bakgrunn og hensikt:

Jeg er opptatt av hva som skaper motivasjon hos arbeidstakere som opplever stor grad av trivsel i arbeidet. Handler det om kompetanse, myndiggjøring, lederskap?
Likeledes er jeg opptatt av begreper som ressursbruk, effektivitet, gode og nøkterne prosesser og målstyring. Kvalitet og kostnadskontroll. Jeg finner lite internasjonal forskning som knytter begrepene trivsel og effektivitet sammen og som ser på skjæringspunkter.

Utvalg:

Utvalgsmaterialet vil være det innsamlede materialet fra tidsstudiet, samt svar på de spørsmål fra medarbeiderundersøkelsen som omhandler trivsel på arbeidsplassen direkte og indirekte.
Respondentene vil da være ansatte i hjemmetjenesten [], og jeg tenker å velge ut til sammen 3 avdelinger fra virksomhetene.

Fremgangsmåte og ressursbruk:

Studien vil bli gjennomført som en kvantitativ undersøkelse med skriftlig materiale. Ressursbrukene vil beløpe seg til ca 1 time per aktuell virksomhetsleder i forhold til å legge til rette utvalgsmateriale. Det er også en mulighet for at jeg vil gjennomføre et kort intervju rettet mot avdelingslederne.

Tentativ fremdriftsplan:

Innhenting av innsamlet materiale : uke 41 2011
Analyse av resultater : desember 2011 – februar 2012
Diskusjon/drøfting av funn: mars 2012

Jeg håper på en velvillig behandling av denne søknaden.

Med vennlig hilsen

Anne Cathrine Garder

Mail: annecathrinegarder@gmail.com

Tlf: 95 [] 0



Anne Cathrine Garder

KOMMUNE

Vår referanse

12/---/

Arkivkode

Deres referanse

Dato

05.10.2011

Vedr. forespørsel om gjennomføring av mastergradsoppgave

Din forespørsel om gjennomføring av mastergradsoppgave i Verdibasert ledelse hvor du tenker å benytte materiale fra hjemmebasert omsorg i _____ kommune godkjennes.

Vi ønsker deg lykke til, og ønsker at du vil dele resultatene du kommer frem til gjennom din oppgave med oss når oppgaven er ferdig.

Med vennlig hilsen

Kommunaldirektør Helse og omsorg
kommune

KOMMUNE

Dato: 20.10.2011

Anne Cathrine Garder
Skoleveien 3
3410 Sylling

Vedr. Forespørsel om gjennomføring av mastergradsoppgave

Viser til forespørsel om å benytte materiale fra to undersøkelser foretatt i hjemmebasert omsorg i Drammen kommune høsten 2010 i din mastergradsoppgave i verdibasert ledelse.

Vi stiller oss positive til at du kan benytte dette materialet i din mastergradsoppgave og ønsker deg lykke til med arbeidet.

På vegne av hjemmetjenestene i Drammen kommune,

Med vennlig hilsen



Virksomhetsleder

Hjemmetjenesten

Vedlegg nr 4

TIL: Alle ansatte i hjemmetjenestene i XX kommune

FRA: Virksomhetslederne NN og NNN

Tidsstudier i hjemmetjenesten uke 43 og 45 i 2010

Virksomhetslederne for hjemmetjenester i NN har behov for å skaffe frem parametre/måltall på hvordan hjemmetjenesten i NN er dimensjonert i forhold til de tjenestene vi er pålagt å gi. Vi ønsker å finne ut av helt konkret om de ansatte i hjemmetjenesten har tid nok til å drive med de oppgavene de er lovmessig forpliktet til, eller pålagt av arbeidsgiver. Vi vil vite hvor mye tid vi bruker på å kjøre bil eller gå, hvor mye tid vi bruker på rapporter, hvor mye tid som er direkte brukertid og hvor mye som brukes på administrering og indirekte brukertid. Har dere tid til pauser? Har vi nok biler? Er tjenesten underdimensjonert? Alt dette ønsker vi å finne ut av, og da trenger vi tall vi kan bruke.

Hva skal skje:

Det skal gjøres en tidsregistrering i hjemmetjenesten i uke 43 og 45 Oppstart på dagvakt torsdag 28,10,10. og avsluttes etter endt aftenvakt mandag 01,11,10.

Dette betyr at alle ansatte som er på jobb denne uken må registrere all tidsbruk i arbeidstiden. Det vil bli gjennomgang av skjemaet før registrering. Det er viktig at dere fyller ut skjemaet så riktig som mulig. Har du hatt 50 minutter pause så skriver du det. Har du hatt 20 minutter død tid så skriver du det. Har du hatt 4 røykepause så skriver du det. Rakk du ikke å rapportere så skriver du det. Dette er ikke en studie hvor vi er ute etter den enkelte ansatte, men vi er ute etter resultater for tjenestene. **INGEN VIL BLI KRITISERT. INGEN VIL FÅ EN MEDARBEIDERSAMTALE ELLER "BLI KALT INN PÅ TEPPET" FOR Å SNAKKE OM REGISTRERINGEN SIN.** Vær så nøye og ærlig du får til. Vi vet at oppgavemengden varierer. Det vil ikke oppfattes som at vaktene har lite innhold generelt, dersom det viser at aktuelle registreringsperiode er en rolig vakt/uke.

Det vil bli holdt informasjonsmøter om gjennomføring av registreringen og bruk av skjemaer. Her på denne avdelingen vil møtet være:

Xxxx kl xx

Det blir gitt avspasering til ansatte som møter på fritid.

Vi må bli enda smartere i hvordan drive hjemmetjenestene, vi er sikker på at dere vil være med på det.

Lykke til med registreringen!

NN og NNN

Vedlegg nr 5 **TIDSREGISTRERING HJEMMETJENESTER**

Avdeling: _____ **Dato:** 29,11,10

Arbeidstid fra kl 07,45 **til kl** 15,00 **Stilling** Sykepleier **Signatur/initial** ACG

Gjøremål:	Før kl. 10	Sum min.	kl. 10- 12	Sum min	Kl. 12-15.30	Sum min.	Kommentar:
Direkte brukerkontakt: Pleie, stell, medisinsk oppfølging, ernæring, tilsyn. Telefonsamtaler .Med. dosering. Hjemme hos eller sammen med brukeren	08,23-08,56	33	10,26-10,48	22	12,32-12,56	24	
	09,12-09,56	44	11,23-11,31	8	13,16-13,48	32	
Indirekte bruker- oppgaver: Rapport, Tlf. til pårørende, apotek, dokumentasjon, finne frem utstyr, hente på apotek. Ikke sammen med brukeren	07,45-08,04	19	10,48-10,54	6	12,56-13,03	7	
	08,04-08,07	3			13,49-13,54	5	
	08,56-09,01	5			14,33-15,02	29	
	09,57-10,05	8					
Samhandling med lege/legekontor:					14,20-14,32	12	
Reise - / gangtid:	08,07-08,22	15	10,06-10,18	12	12,23-12,31	8	
	09,02-09,11	9	10,55-11,02	7	13,04-13,15	11	
			11,15-11,22	7	13,55-14,10	15	
			11,32-11,39	7			
Praktisk bistand – hjemmehjelp: Fordeling, ringe ekstravakter, personalmøter, opplæring/veiledning, Kurs.							
Administrasjon:							
Bomtut / ledig tid:							
Pause/ Røyking/ WC/:			10,18-10,25 11,41-12,10	7 29	14,11-14,19	8	

Vedlegg 6 Vedlegget åpnes i Excel ved å dobbelklikke. Flere faner i bunnligne i Boken. Eksempel på ukesoversikt en avdeling

	15-18								18-20								Direkte brukerkontakt
	Direkte brukerkontakt	Indirekte bruker- oppgaver	Administrasjon	Samhandling med lege	Reise/ gangtid	Bomtut/ledig tid	Praktisk bistand/ hjemmehjelp	Pause- wc	Direkte brukerkontakt	Indirekte bruker- oppgaver	Administrasjon	Samhandling med lege	Reise/ gangtid	Bomtut/ledig tid	Praktisk bistand/ hjemmehjelp	Pause- wc	
Ansatt nr 1	62	72			23			57	56				29			4	118
Ansatt nr 2	48	30	30					40	70				25				70
Ansatt nr 3	57	100			15			7	20	45			5			50	140
Ansatt nr 4	54	59			19	17		55		53			20			16	41
Ansatt nr 5	100	15	30		26			45	86				17				98
Ansatt nr 6	23	45			20			41	17	29			15	8		11	28
Ansatt nr 7																	
Ansatt nr 8																	
Ansatt nr 9																	
Ansatt nr 10																	
Ansatt nr 11																	
Ansatt nr 12																	
Ansatt nr 13																	
Ansatt nr 14																	
Ansatt nr 15																	
	344	321	60	0	103	17	5	245	249	127	0	0	111	8	0	81	495