



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Master i Ledelse ved Arktisk universitet campus Harstad

Hva er hovedutfordringene med rekruttering av interne ledere i maskinentreprenørbedriften Taraldsvik AS med datterselskap?

Hvilke hovedutfordring har Taraldsvik AS med hensyn til kompetanse og rekruttering av mellomledere —

Kjetil H. Danielsen og Hans Erik Aspenes

Masteroppgave i Ledelse, Juni 2017



Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	7
1.1	Problemstilling	8
1.2	Kort om selskapet.....	8
1.2.1	Konsernet og datterselskapene	9
1.3	Oppbygging av oppgaven.....	9
2	Teori	10
2.1	Strategi	10
2.2	Konteksten for undersøkelsen	10
2.3	Rammer og avklaringer	11
2.4	Perspektiver	11
2.4.1	Det instrumentelle perspektivet.....	11
2.4.2	Institusjonelle perspektiver.....	12
2.4.3	Ny institusjonell teori	13
2.4.4	Oppdeling av organisasjoner	14
2.5	Ledelse	15
2.5.1	Mellomledelse	16
2.5.2	Faglig mellomledelse	19
2.5.3	Personlig mellomledelse.....	20
2.6	Operativt lederskap.....	20
2.7	Rekruttering.....	21
2.7.1	Intern og ekstern rekruttering	22
2.7.2	Headhunting	23
2.8	Kompetanse.....	23
2.8.1	Kompetanseanalyse	24
2.8.2	Ledelsesnivåer i Taraldsvik.....	27
2.8.3	Mellomledernes ansvar og arbeidsoppgaver (NESO)	28
2.8.4	Ansvarskart.....	29
2.9	Lean og effektivitet	29
2.10	Oppsummering	30
3	Metode.....	32
3.1	Valg av metode.....	32
3.1.1	Hvorfor kvantitativ informasjon.....	33
3.1.2	Spørreundersøkelse	34
3.2	Operasjonalisering.....	35

3.2.1	Begrensninger.....	36
3.3	Utvalg.....	36
3.3.1	Tversnittstudie.....	37
3.4	Beskrivelse av metode og innsamling.....	38
3.5	Metodeutforming.....	38
3.6	Metodedrøfting.....	38
3.6.1	Erfaringene med spørreundersøkelsen.....	40
3.6.2	Evaluering av metoden.....	40
3.7	Tidligere forskning i Taraldsvik AS.....	42
3.7.1	Funn etter undersøkelsen.....	43
3.8	Metode for data innsamlingen.....	44
3.8.1	Intervjuguiden.....	44
3.8.2	Etisk refleksjon.....	45
4	Empiri.....	46
4.1	Innledning.....	46
4.2	Kompetanse.....	47
4.2.1	Kompetanseheving.....	47
4.2.2	Kompetansebehov.....	48
4.2.3	Kompetansekrav.....	49
4.3	Kollegaledelse.....	51
4.4	Lederstil.....	52
4.5	Oppsummering av funn.....	53
4.5.1	Kompetanse.....	53
4.5.2	Kollegaledelse.....	54
4.5.3	Lederstil.....	54
5	Analyse.....	55
5.1	Kompetanse.....	55
5.1.1	Ledelse.....	55
5.1.2	Kompetansekrav til ledererfaring.....	56
5.1.3	Kompetansekrav til dokumenter og kontrakter.....	57
5.1.4	Kompetansekrav til planlegging og oppfølging av kvalitetssystemer.....	58
5.1.5	Kompetansekrav til økonomiforståelse.....	59
5.2	Rekruttering.....	60
5.2.1	Rekruttering som viktig arbeidsoppgave.....	61
5.3	Betraktninger.....	61

5.3.1	Betraktninger til kompetanse.....	62
5.3.2	Betraktninger til rekruttering	63
6	Konklusjon.....	65
	Referanseliste	68
	Internett:	69
	Vedlegg 1, Avtale om deltakelse i forskningsprosjekt.....	70
	Vedlegg 2, Veiledningskontrakt for masteroppgave	73
	Vedlegg 3, Informasjonsskriv/kontrakt	75
	Vedlegg 4, Spørsmålsguide	76

Tabelliste

Tabell 1, Ansvar og arbeidsoppgaver.....	29
Tabell 2, Kompetanseheving.....	48
Tabell 3, Kompetansebehov	49
Tabell 4, Kompetansekrav.....	50
Tabell 5, Kollegaledelse	51
Tabell 6, Lederstil	53

Figurliste

Figur 1, Organisasjonskart Taraldsvik AS	8
Figur 2, Mintzberg's oppdeling av organisasjoner, (Busch og Vanebo, 2010)	14
Figur 3, Ledelsesmodellen og læring fra (Innbjør og Kleiveland, 2007)	16
Figur 4, Operative ledere i krysningspunkt (Innbjør og Kleiveland, 2007)	18
Figur 5, Modell for analyse av og beslutninger omkring kompetansebehov og kompetanseutvikling, (Martinsen, 2014)	22
Figur 6, Mål- strategi-prosess, (Martinsen, 2014).....	26
Figur 7, Organisasjonskart for entreprenørbedriften Taraldsvik AS	27

Forord

Denne masteroppgaven har vært en krevende, men også en inspirerende oppgave å skrive. Gjennom hele masterstudiet har vi begge hatt en bratt læringskurve med teori, diskusjoner og meningsutvekslinger. Vår motivasjon har vært å tilegne oss ny kunnskap innen ledelse og organisasjonsforståelse, slik at vi kan være rustet for nye lederjobber i næringslivet.

Gjennom egne relasjoner i næringslivet, ble skissen til oppgaven tegnet i samråd med oppdragsgiver Taraldsvik AS. Oppdragsgiver ønsket å se på problemstilling knyttet til «arv» av lederstillinger, noe som også ble omtalt som «far og sønn syndrom i anleggsbransjen. Det er i ettertid morsomt å tenke på at oppgavens problemstilling fikk vi gjennom gruppeveiledning, hvor nye tanker om rekruttering ble diskutert.

Vi er begge nytilsatte i krevende jobber og masteroppgaven har derfor vært særlig krevende arbeid. Oppgavens problemstilling har bidratt til mange og lange gode diskusjoner for oss som har skrevet masteroppgaven. Vi ønsker å takke våre respondenter som tok seg tid til å besvare spørreundersøkelsen. Vi vil også takke medlemmene i gruppen for gode innspill og et godt bidrag til inspirasjon for ny tenkning. Olav Daae, vår veileder ønsker vi spesielt å takke for å ha fått oss til tenke kreativt og i tillegg gitt oss konstruktive tilbakemeldinger. Videre vil vi også takke koner, barn, familie og arbeidsgivere for raushet og støtte gjennom det siste året.

Vi takker Taraldsvik AS v/ Pål Iver Skogvold og stiftelsen VINN for overlevert og frigitt kvalitativ forskningsmateriale tilhørende forskning av mellomledere utført i samme bedrift år 2015.

Sammendrag

I et stadig skiftende marked er det avgjørende å inneha rett kompetanse i organisasjonene for å være konkurransedyktige. Rekruttering av medarbeidere er en svært viktig oppgave for alle organisasjoner og det kan være et omfattende arbeid å finne rett kompetanse til å utføre en bestemt oppgave (Innbjør og Kleveland, 2007). For at medarbeiderne skal gjøre en tilfredsstillende jobb er det viktig at mellomlederne har evne til å motivere, skape trygghet og gi anerkjennelse. I denne sammenheng er det viktig og nødvendig at organisasjoner rekrutterer mellomledere som innehar disse kvalitetene.

Problemstillingen er som følge: Hva er hovedutfordringene med rekruttering av interne ledere i maskinentreprenørbedriften Taraldsvik AS med datterselskap?

For å besvare på problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i litteratur som belyser organisasjonsteori, ledelse, ledelse av menneskelige ressurser og personaladministrasjon. Vi har i tillegg benyttet oss av en kvalitativ studie fra 2015 av arbeidsmiljøet i sammen konsern. Videre har vi sett på kompetansen og hvilke kompetansekrav som stilles til mellomledere i organisasjonen, for å finne hovedutfordringene med rekrutteringen.

Vi gjennomførte i januar 2017 en kvantitativ studie som involverte mellomlederne i konsernet Taraldsvik AS. Administrerende direktør er den som foretar rekruttering av mellomledelsen i konsernet. Det ble gjennomført en spørreundersøkelse hvor 11 av 20 respondenter valgte å svare. I forkant av spørreundersøkelsen utarbeidet vi en intervjuguide med ulike tema til respondentene. Det er videre benyttet et utvalg av litteratur for å analysere spørsmålsstillingene. Gjennom arbeidet med masteroppgaven fremkommer det at mellomledere har et uavklart kompetanse gap. Det ble i undersøkelsen avdekket stor bredde i mellomledernes utdanningsnivå og disse bestod av sivilingeniører, ingeniører, teknisk fagskole og yrkesutdanning med fagbrev. Det var en gjennomgående tendens fra spørreundersøkelsen at mellomlederne ønsket kurs og utdanning for kompetanseheving.

1 Innledning

Hovedfokuset i vår oppgave er å se på hvordan rekruttering av mellomledere blir gjennomført i Taraldsvik AS og dens datterselskap. Ledelsen i Taraldsvik AS ser at det blir et kunnskaps gap mellom ny utdannede ingeniører og personell som blir rekruttert opp i organisasjonen. Nyutdannede ingeniører mangler logistikk kunnskapen, arbeidserfaringer, mangler taus kunnskap (det som daglig skjer i et selskap). Deretter har vi de som rekrutteres internt med operasjonell kunnskap.

De fleste bedrifter har en personalpolitikk som nødvendigvis ikke er skriftlig eller klart formulert. Gjennom beslutninger og handlingsmønsteret som berører de ansatte vil være virksomhetens politikk. I en organisasjon hvor man har en gjennomarbeidet personalpolitikk, vil det være enklere å nå virksomhetens hovedmål når en bevisstgjør og skaper gode arbeidsforhold, retningslinjer og rutiner, (Grimsø, 2005).

Selskapet har ingen HR avdeling og leder ansetter nye medarbeidere alene. Hvis vi ser på interne prosesser, så er det ofte den beste arbeideren som blir rekruttert opp til ledende stillinger, og noen ganger uten formelle ansettelsesprosesser. Bakgrunnen til dette kan være at ledelsen ofte har god kjennskap til de ansatte i egen organisasjonen. Dette kan også bære med seg ulike ulemper som b.la. innen kollegaledelse og kultur som små forandringer i ideer, verdier og normer (Grimsø, 2005).

Ved ekstern rekruttering kan dette skje igjennom søknadsprosesser, headhunting og bekjentskap. I prosessene under ansettelse, så kan disse foregå på flere ulike måter. Flere organisasjoner leier inn eksterne rekrutteringsbyråer for å innhente aktuelle kandidater og hvor de deretter gjennomgår en intervju prosess i bedriftene. Det kan i denne prosessen være flere mellomledere i bedriftene som deltar, slik at de sikrer seg den rette resursen. I andre tilfeller er det leder selv som ansetter.

Utvelgelse og rekruttering av medarbeidere vurderes som et meget viktig område for bedrifter da dette kan være en god eller dårlig investering. Systematisk rekrutteringsarbeid er viktig på lik linje som andre store investeringer for bedrifter. I mange tilfeller kan en feilrekruttering ha mange negative problemer som b.la. økonomiske, tilpasning og samarbeid. Det vil derfor være viktig å se helhetsbilde for tilpasning av ny kollega gjennom arbeidsmiljø, holdning og verdier (Nordhaug, 2002).

Vi ønsker derfor å gjøre en empirisk studie av Taraldsvik AS og datterselskap. Ved å forske på selskapene håper vi å finne hovedutfordringene med rekrutteringen av interne

ledere/mellomledere. Vårt bidrag kan resultere i en større innsikt i form av en rekrutteringsprosess som optimaliserer rekruttering av nye medarbeidere i selskapet.

1.1 Problemstilling

Vi ønsker å finne hovedutfordringen for virksomhetene med rekrutteringene av mellomledere.

Vi har utarbeidet følgende problemstilling:

- *Hva er hovedutfordringene med rekruttering av interne ledere i maskinentreprenørbedriften Taraldsvik AS med datterselskap?*

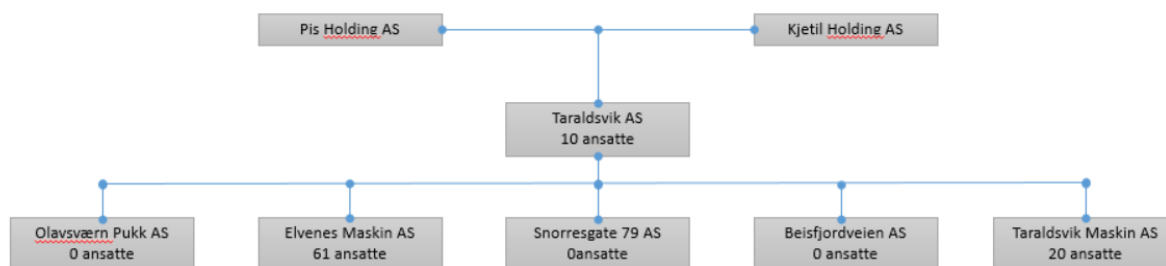
Vi vil konkretisere dette gjennom følgende forskningsspørsmål:

- *Hvilke hovedutfordring har Taraldsvik Maskin AS med hensyn til kompetanse og rekruttering av mellomledere?*

Vi vil starte med å gi en presentasjon av Taraldsvik AS og dens datterselskap hvor vi vil forklare hvorfor vår oppgave falt på denne bedriften.

1.2 Kort om selskapet

Bak Taraldsvik AS er det to holdingsselskap som eies av Pål Iver Skogvold og Kjetil Svenningdal. Dette er to passive selskaper.



Figur 1, Organisasjonskart Taraldsvik AS

Taraldsvik AS har 5 datterselskap og formålet med selskapet er å ha en felles administrasjon. Selskapet har 10 ansatte innen ledelse, administrasjon og økonomi. Taraldsvik AS har 5 forretningsområder innen entreprenør og eiendom. Av disse selskapene er det kun Elvenes Maskin AS og Taraldsvik Maskin AS som har ansatte og operativ drift.

Alle datterselskap henter sine støttefunksjoner gjennom Taraldsvik AS.

1.2.1 Konsernet og datterselskapene

I oppgaven ser vi på en konsernstruktur med mor og datterselskaper. Selskapene er privat styrt det vil si aksjeselskaper. Organiseringen av selskaper i en konsernstruktur skal vi presentere kort i en figur 1, side 8. Det er minst like viktig å se på hvordan en organisasjon normalt blir satt sammen i et privat aksjeselskap.

Fra litteraturen til (Jacobsen og Thorsvik, 2013, 18) blir en organisasjon definert som: «*en organisasjon som et sosialt system som bevisst er konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*». Denne definisjonen har vi med oss i oppgaven når vi omtaler organisasjoner.

For private aksjeselskap er det en egen lov «Lov om aksjeselskap (Lov-1997-06-13-44) som er avgjørende hvordan ansvarsforhold og forpliktelser skal delegeres. Aksjeselskapets høyeste organ er Generalforsamling og generalforsamlingen er summen av aksjeeiere og fastsetter et styre. I Lov om aksjeselskap er aksjeeiere ikke personlig ansvarlig for selskapets forpliktelser og gjeld. Selskapet skal derimot styres i henhold til Lov om aksjeselskap (Lov-1997-06-13-44). En forsvarlig organisering og tilsyn med daglig ledelse er derimot styrets ansvar. I selskaper som har mer enn 200 medarbeidere, er det krav om Bedriftsforsamling som fører tilsyn med styret og dens arbeid.

I private aksjeselskaper er formålet å gi aksjeeiere økonomisk overskudd. (Jacobsen og Thorsvik, 2013) nevner også at private aksjeselskaper også må ta ansvar for grupper med ulike meninger, verne om minoriteter og følge offentlige lover og regler. Fokus på samfunnsansvar, ansvar for ansatte og bidra til felleskapet er det blitt større fokus på for private aksjeselskaper i nyere tid (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

1.3 Oppbygging av oppgaven

Vi har valgt å strukturere oppgaven på følgende måte. I kapittel 2 presenterer vi vårt teoretiske rammeverk, hvor vi vil legge frem de teoretiske bidragene for oppgaven. I kapittel 3 beskriver vi forskningsprosessen og de metodiske valg, samt de vurderinger som blir gjort i oppgaven. I kapittel 4 ser vi på empirien og resultatene fra spørreundersøkelsen blir lagt frem. I Kapitel 5 har vi analysert de empiriske funnene samt drøftet disse opp mot relevant teori. I kapitel 6 oppsummeres oppgaven hvor vi presenterer konklusjoner og muligheter for videre forskning. Deretter har vi satt opp en litteraturliste med henvisninger og andre ulike vedlegg til sist.

2 Teori

Vi vil i dette kapitlet først komme inn på det generelle om organisasjoner og ulike perspektiver på ledelse. Deretter tar vi for oss ledelse og lederrollen før vi ser på mellomlederen. Vi vil deretter se på rekruttering internt og eksternt, samt headhunting. Til slutt vil vi se på kompetanse og kompetanseanalyse som et verktøy for riktig rekruttering.

En organisasjon er et sosialt system som består av en gruppe mennesker som i fellesskap arbeider mot spesifikke mål eller løse konkrete oppgaver. Den tyske økonomen Maximilian Weber og den Amerikanske organisasjonsforskeren Philip Selznick var noen av de første bidragsyterne til organisasjonsteorien.

Det instrumentelle perspektivet fra organisasjonsteorien har blant annet sitt opphav fra byråkrati-modellen til Maximilian Weber helt tilbake starten av 1900 tallet (Strand, 2007). Philip Selznick derimot regnes som en av grunnleggerne av det institusjonelle synet på organisasjoner og ledelse (Eriksson-Zetterquist mf., 2014).

Fra teorien til (Røvik, 2007) om teoretiske innfallsvinkler trekkes Parsons (1956) også frem. Han ga klart uttrykk for at organisasjoner som kun var «effektivitetsorienterte» ikke kunne overleve. Parson (1956) mente at organisasjoner også måtte søke å finne legitimitet i omgivelsene.

2.1 Strategi

Har organisasjonen vi forsker på en strategi i rekrutterings arbeidet som vil dekke eventuelle kunnskapshull? Vår vurdering er at en slik strategi bør være skrevet ned, slik at den kan vise hvordan organisasjonen er sammensatt med kompetanse i et strategisk perspektiv. Fokus på en strategi i rekrutteringen med noen elementer som omhandler *organisasjon, kunnskap og mennesket* kan bli virksom hvis den er kjent og implementert.

2.2 Konteksten for undersøkelsen

Konteksten i denne studien, det vil si bedriften vi vil forske på, vil være Taraldsvik AS og dens datterselskaper. Vi skal forsøke å avdekke hovedutfordringene ved intern rekruttering i Taraldsvik AS og dens datterselskaper.

2.3 Rammer og avklaringer

Vi ønsker å definere rammer, begreper og avklaringer tidlig i oppgaven. I vår søken etter tidligere forskning, fant vi en kvalitativ undersøkelse gjennomført i 2015 av stiftelsen VINN. Denne undersøkelsen hadde et betydelig omfang og hvor b.la. arbeidsmiljøet ble undersøkt. Vi er kjent med flere tilsvarende undersøkelser, men etter en nøye gjennomgang av undersøkelsene finner vi data fra undersøkelsen til (VINN, 2015) som treffende til eget bruk. Denne forklarer vi nærmere i kapittel 3.7. Valget var avgjørende for å holde respondentene anonyme, sett opp mot egen undersøkelse og de funn som blir presentert. Vi mener at våre funn ikke synliggjør den enkelte respondent og kan derfor presentere data og funn slik de fremstår.

Figurene vi har valgt å legge vekt på i teorikapittelet, er gode illustrasjoner innen organisasjon- og ledelsesteori. I tillegg har vi utarbeidet egne figurer for å beskrive organisasjonen for konsernet Taraldsvik AS med datterselskap.

Vi har valgt å benytte oss av en tidligere kvalitativ undersøkelse gjennomført av stiftelsen VINN. Denne ble utført i 2015. Vi har i oppgaven både referert denne som (VINN, 2015) og som «tidligere undersøkelse».

En tid etter at spørreundersøkelsen var blitt utlevert til konsernets mellomledere, ble det klart at et av datterselskapene hadde meldt oppbud. I denne forbindelse var det ikke aktuelt å innhente ytterligere informasjon fra respondentene. Det ble for oss tidlig opplyst om på bakgrunn av oppstått situasjon, så kunne ikke ytterligere tid avsettes.

2.4 Perspektiver

2.4.1 Det instrumentelle perspektivet

I organisasjonsteorien fra boken til (Røvik, 2009) er det instrumentelle perspektivet omhandlet rasjonalisering hvor to kjennetegn særlig trekkes frem og disse er rasjonelt lederskap og mål- og redskapsfokusering.

I mål og redskapsfokusering blir organisasjoner betraktet som et verktøy tilpasset for best mulig effektiv måloppnåelse.

I det instrumentelle perspektivet er organisasjoner uløselig knyttet til effektivitet og fungerer som et redskap for ledelsen slik at en oppnår sine mål. Fra et instrumentelt perspektiv er dermed ledelse godt sammenfallende med styring, mens ytelse måles i resultater, effektivitet og produksjon.

Rasjonelt lederskap er basert på at ledelsen har god «kyndighet» eller innsikt i organisasjonens mål og bred forståelse på hvordan virkemidler fungerer og konsekvensene av disse. Videre må dette sees i sammenheng med «myndighet» eller makt og vilje til å ta styringsgrep slik at en sikrer en best mulig organisasjonsstruktur sett i kontekst av målene.

Rasjonell betyr å handle fornuftig og fra teorien til (Hatch, 2001) er dette vist i en modell som sier noe om det rasjonelle mennesket. Under rasjonell beslutningsmodell fremstår dette som konsekvens og resultatorienterte modeller.

Det økonomiske mennesket har full informasjon og klare mål om eventuelle løsninger og eventuelle konsekvenser. Videre klarer det økonomiske mennesket å optimalisere ved å velge det beste alternativet. Fra litteraturen er dette en sentral teori og bygger på antakelser om at mennesker beslutter på en rasjonell måte (Hatch, 2001, 300).

Det administrative mennesket har en type adferd som blir omtalt som «begrenset rasjonelt» (Hatch, 2001). Dette kan sees i sammenheng med at det administrative mennesket tar beslutninger som ofte er det mest tilfredsstillende alternativet. Dette betyr ikke at man ikke har mål, men disse er ofte skiftende og uklare strukturer.

2.4.2 Institusjonelle perspektiver

I det institusjonelle perspektivet er organisasjonen en institusjon med normer og verdier, hvor disse betraktes som adaptive og tilpasningsdyktige (Eriksson-Zetterquist, 2014, 179).

Institusjonaliseringsprosessen skjer naturlig og gradvis gjennom press fra indre og ytre omgivelser. Organisasjonen får nye normer og verdier, samt at institusjonaliseringsprosessen gir organisasjonen en endret identitet. Dette betyr at en formell organisasjon får nye verdier. Institusjonelle særegenheter gir organisasjoner økt forutsigbarhet og integrasjon, samt at den gir mindre usikkerhet for medlemmene og omgivelsene (Eriksson-Zetterquist, 2014, 253).

Fra teorien til (Strand, 2007) om «innflytelse på organisasjonskulturen og subjektive bedømmelse» fremhever Selznick at ledelse innenfor det institusjonelle perspektivet handler om å utarbeide felleskap i organisasjoner. I følge Selznick blir det etablert et felles verdigrunnlag i organisasjonen gjennom leders bidrag og dette gir organisasjonen mer stabilitet og overlevelsessevne. Dette betyr at ledelse innenfor institusjonell perspektiv handler om å forsvare, ivareta og skape nye normer og verdier i organisasjonen slik medlemmenes interesser som kunnskap og mellommenneskelige relasjoner blir opprettholdt. I følge Selznick kan medlemmenes følelser påvirke ytelsen til organisasjonen. I det institusjonelle perspektivet

har organisasjonen en verdi og er ikke bare et virkemiddel og redskap for at lederen oppnår sine mål (Strand, 2007).

2.4.3 Ny institusjonell teori

Fra teorien til Eriksson-Zetterquist (2014:262) er det beskrevet to andre ulike institusjonell teorier, som ny institusjonell teori og skandinavisk institusjonalisme.

Ny institusjonell teori vektlegger prosessene og organisasjonen sees på som løst koblede organiseringsprosesser. Organisasjonene blir dermed mer homogene og mer stabile, Det institusjonelle miljøet gir dermed mer stabilitet mot alle endringsforsøk.

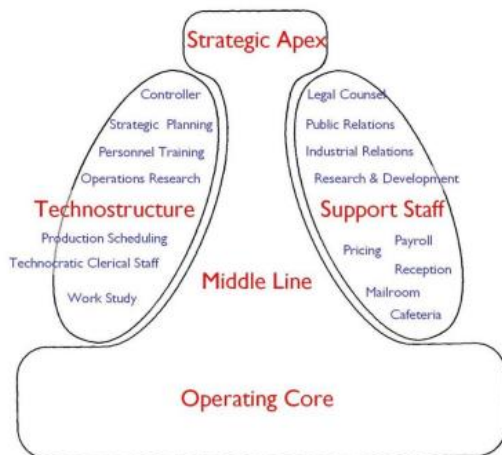
Legger ikke vekt på konflikter i organisasjonen.

Den Skandinavisk institusjonalisme sees også på som løst koblede organiseringsprosesser, men organisasjonene er i dette perspektiv mer et resultat enn årsak som kommer fra omgivelsene. Konflikter blir sett på som noe uunngåelig i organiseringen, men organisasjoner utvikler strukturer for å håndtere disse. Det som påvirker handlingsmønsteret er identitet, mulighet, interesser og ressurser, noe som ikke er stabile og gitte. Dynamikken i organisasjonen tåler forandring og stabilitet

Vi velger å se Taraldsvik AS i en kontekst av dette perspektivet. Selskapet skal utføre oppgaver på vegne av oppdragsgivere som er i et marked som stadig er under endring. Nye kompliserte prosjekter stiller stadig nye krav til kunnskap i egen organisasjon for å delta i markedet. Dette medføre at Taraldsvik AS opplever kunnskapshull blant mellomlederne. Intern rolletildeling kan medføre konflikter som uenighet om arbeidsprosesser, arbeidsfordeling, ansvar og myndighet. Disse små konfliktene som oppstår blir ivaretatt i organisasjonen.

2.4.4 Oppdeling av organisasjoner

Henry Mintzberg en kanadisk professor, deler organisasjonen opp i fem ulike enheter i sin forskning; toppledelse, mellomledelse, produksjon, teknostruktur og støttestab. Toppledelsen er bundet sammen med mellomledere for å påvirke produksjonen (Busch og Vanebo, 2010), (Mintzberg, 1983). I vår undersøkelse finner mellomledere med ulike funksjoner i konsernet. Vi omtaler disse som strategiske, administrative og operative ledere. Dette er nærmere forklart i Figur 7, side 27 organisasjonskart for entreprenørbedriften Taraldsvik AS.



Figur 2, Mintzberg's oppdeling av organisasjoner, (Busch og Vanebo, 2010)

Den operative kjernen: i denne delen finner vi arbeiderne som skaper verdiene for kundene. Det er i denne delen av organisasjon finner vi produksjonsarbeidere, fagarbeidere og andre tjenesteytere. For konsernet Taraldsvik AS foregår det produksjon i flere av datterselskapene og blant disse medarbeiderne finner vi «kranførere, maskinkjørere, sveisere, m.fl.»

Mellomledelse (midtlinjen): i den delen finner vi mellomlederne som har ansvar med tilsyn med logistikk og kvalitet for levert sluttprodukt. Mellomlederne er bindeleddet mellom den operative kjerne og ledelsen. I konsernet Taraldsvik AS er det mellomledere i flere datterselskap, disse fører tilsyn med gjennomføring av prosjekter og utførende arbeid. Det er mellomledere på dette nivået i konsernet som arbeider svært nært den operative kjernen. Her kan nevnes formenn og bas.

Toppledelsen (strategisk toppunkt): i denne delen finner vi øverste leder med hovedansvar for hele organisasjon. Toppledelsen utformer den strategiske retningen og definerer målene for organisasjonen.

Teknostrukturen: i denne delen finner vi medarbeidere som har til oppgave å utarbeide rutiner, planer og systemer for kvalitetskontroll.

Støttestruktur: i denne delen finner vi andre medarbeidere som betjener kantine, sentralbord og renhold.

2.5 Ledelse

Ledelse kan være forskjellige og betingelsene for lederrollen kan variere. Dette kan være ledelse av offentlig eller privat sektor, bransjer og hvor store foretakene er. Det er også viktig å være klar over at personlige egenskaper og erfaringer påvirker utøvelse av ledelse. I denne sammenhengen vil også ledelse kunne påvirke organisasjonsform, kultur og de ulike prosessene i en organisasjon (Strand, 2007).

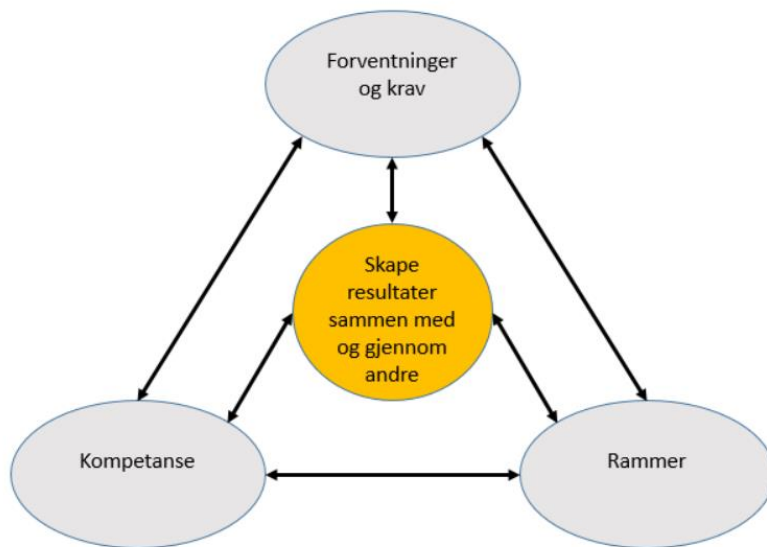
I boken til (Strand, 2007) nevnes det at etter 1980 har ledelse blitt sett på noe positivt i Norge og Norden. I denne sammenhengen gir god ledelse handlekraft, innsikt, resultat og ansvar. Dette gir mening og fungerer som en ramme for individer/mennesket, organisasjoner og samfunn.

Vi har tidligere i oppgaven nevnt at Taraldsvik AS er morselskap i et konsern, hvor konsernleder sitter i Taraldsvik AS. Konsernleder har delegert sitt ansvar til ulike ledere nedover i organisasjonen. Dette har vi definert som mellomledere som består av bas, formenn og prosjektledere. Disse mellomlederen har ansvar for det utførende med gjennomføringer av ulike prosjekter. Leders adferd og rolleforståelse skaper forventninger mellom leder og medarbeidere i det daglige arbeidet. Ofte er det leders rolleforståelse og fagkompetanse som påvirker atferden blant personalet.

Det er ikke bare personalet som har forventninger til ledelsen i Taraldsvik AS med dets datterselskap. I (Strand, 2007, 392) blir forventningene delt inn i fire grupper og hvor disse nevnes som *eiere, ansatte, kunder og system eller myndighet*. Alle har ulike grader av forventninger til ledelsen, men alle har sine hoved forventninger og krav. For eiere er det ofte store forventninger til et hovedkrav innen effektivitet og utbytte. For de ansatte er det forventninger om god integrasjon som igjen betyr at ledelsen motiverer, støtter arbeidstakerne slik at fellesskapet blir godt utviklet. Kundene har forventninger til pris, produkt og kvalitet. Myndighetene forventer at selskapet har kontroll og kan vise til rutiner og gitte lovverk følges.

En definisjon på ledelse fra (Innbjør og Kleiveland, 2007) er å skape resultater sammen med og gjennom sine medarbeidere. For Taraldsvik AS betyr dette økonomisk pluss resultat, flere gjennomførte prosjekter med samme ressursbruk, bedre kvalitet og godt arbeidsmiljø gir bedre ytelse. Den kompetansen bedriften besitter vil gjenspeiles gjennom levert kvalitet og

ytelse. Toppledere og mellomledere er gode til å sette mål innen økonomi og produksjon. Lederne er ofte gode til å måle dette gjennom nøkkeltall og det kommer gjerne til negativt uttrykk når målene ikke oppnås. Dette påvirker negativt ned i organisasjonen og hvor det som oftest resulterer i frustrasjon og bekymring. Medarbeiderne er en viktig resurs for bedriften og det er derfor viktig at det blir vektlagt kompetanseutvikling, slik at målene blir nådd. Illustrert i Figur 3, side 16, når vi vet hva forventningene og rammene er, vi har kunnskap, ferdigheter og holdninger, er det enklere å nå de forventede resultatene, (Innbjør og Kleiveland, 2007).



Figur 3, Ledelsesmodellen og læring fra (Innbjør og Kleiveland, 2007)

2.5.1 Mellomledelse

Taraldsvik AS og dens datterselskaper er i Nord Norsk sammenheng, å anse som en mellomstor bedrift hvor det er ca. 100 ansatte og av disse er det 20 mellomledere.

I Taraldsvik beskrives mellomledelse som ledelse mellom medarbeidere og toppladelsen. Denne type ledelse kan være krevende og utfordrende. I rollen som mellomleder må man forholde seg til ulike situasjoner mellom medarbeidere og ledelse. Utfordringene kan bestå av motstridene forventninger og rollekonflikter også kaldt krysspress. Krysspress oppstår mellom ansatte og mellomleder og leder til mellomleder. I vår gjennomgang av litteratur på området ledelse, finner vi et bredt spekter av dimensjoner på hva nettopp ledelse er. Gjennom vår søken etter ledelseslitteratur har (Skogstad og Einarsen, 2002) satt dette mangfoldet i perspektiv: «det er nesten like mange forskjellige definisjoner av ledelse som det er personer som har forsøkt å definere ledelse». Vi skal i vår studie se på hva som er hovedutfordringer utfordringer med rekruttering av interne mellomledere i Taraldsvik AS med datterselskaper.

I tidsskriftet Magma viser Gro Ladegård til en doktorgradsavhandling fra Ole Hope om mellomledere som hadde tittelen: «Toppledere er oppskrytt, mellomledere er uunnværlige». Her mener Hope at mellomledere i store og mellomstore bedrifter i stor grad blir undervurdert og da særlig for at det er nettopp mellomledere som iverksetter ny strategi og endringer som er initiert av toppledelsen. Hope konkretiserer dette med å si at man kommer ingen vei uten mellomledere. I Ladegård sin artikkel i Magma 6/2008 «Å leve i paradokser» er endring tema, og artikkelen tar for seg mellomledere som får ulike dilemmaer og forholde seg til.

I artikkelen blir ulike paradokser fremhevet og eksemplifisert gjennom organisasjonen til Lego Danmark. Endringsprosessen Lego Danmark måtte gjennom var å redusere bemanning, øke produktivitet og kvalitet, da selskapet gjennom flere år hadde svikt i inntjeningen og større konkurranse i markedet. Dette er svært interessant da dette nettopp vil stille store krav til mellomlederne i selskapet. Gro Ladegård skriver i sin artikkel at «Paradokser er innebygde motsetninger, som ikke lar seg løse» og hun tar for seg presentasjonsparadokset, tilhørighetsparadokset og organisasjonsparadokset.

I presentasjonsparadokset oppstår det en problemstilling hvor mellomlederne ikke måtte gi motstridende signaler til arbeiderne. Dette ble løst gjennom å fokusere separat på hvert enkelt problem. Problemene kunne løses, men ikke løses samtidig. I tilhørighetsparadokset oppstod det spenninger i teamarbeid, hvor arbeiderne i var usikre på leders lojalitet. Det oppstod spenninger, mistro og arbeiderne følte de ikke kunne være åpne. Parallelt med dette hadde mellomlederne problemer med lederteamet i Lego Danmark og en av hovedutfordringene var at mellomlederen kunne miste sin uavhengighet og individualitet når han presenterte sine problemstillinger til teamene. Konfrontasjon ble løsningen i dette paradokset og ekstern rådgiver ble først involvert i prosessen. Lederen skisserte hvilken rolle som var tiltenkt hvert teammedlem og han var åpen med sine tanker, bekymringer og hvilke problemer som kunne oppstå. Teammedlemmene kunne dermed følge rollemodellen enklere. For organisasjonsparadokset opplevde mellomlederne uløste spenninger i organisasjonssystemet. Fra toppledelsen ble det dobbelt kommunisert til mellomlederne, hvor man forventet at mellomlederne var lojale i forhold til strategier og planer, mens på den andre side skulle være kritisk til det etablerte. Her ble «aksept» eller «både-og» brukt som nøkkel til paradokset. Aksept forbinder vi med underkastelse, men i dette paradokset, gjaldt det å forstå motsetningene på en god måte og leve med disse.

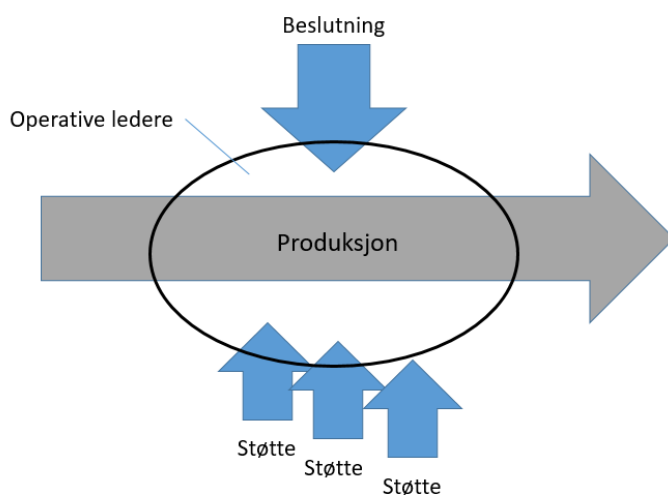
Mellomlederen er ofte i operative funksjoner, et operativt lederskap og situasjonsbestemt lederskap. Operativt og situasjonsbestemt lederskap kan også knyttes til forsvaret uten at vi går nærmere inn på dette i oppgaven. I boken til (Innbjør og Kleiveland, 2007) fremkommer

operativ ledertitler som formann, bas, koordinator, prosessansvarlig og gruppeledere. Dette er titler vi er blitt kjent med i arbeidet og hvor disse er relevant for oppgaven.

De aller fleste mellomledere blir i forhold til (Innbjør og Kleiveland, 2007) rekruttert til stillingene med bakgrunn i faglig dyktighet. I Taraldsvik finner vi flere måter mellomlederen er rekruttert på, dette vil vi se nærmere på i analysekapitlet, men i hovedsak består dette i en blanding av intern rekruttering og faglig dyktighet.

(Hope, 2015), skriver at mellomledere sitter med en unik makt som ledelsen er avhengig av i strategisk utvikling. Mellomlederne er viktige aktører i strategisk utvikling og iverksetting fordi mellomlederen har kjennskap til medarbeidernes utfordringer og muligheter. I Taraldsvik AS er det mellomlederne som utøver ledelse i hvert enkelt prosjekt og har den nærmeste relasjon til den enkelte medarbeider.

Fra litteraturen til (Innbjør og Kleiveland, 2007) er operativt lederskap definert som virksomhet med to prosesser som beslutning og vare-, tjenesteprosess (se Figur 4, side 18). De operative lederne er plassert mellom disse prosessene. Dette er en krevende og utfordrende posisjon og hvor lederne må håndtere ledelsesprosessene godt for å lykkes.



Figur 4, Operative ledere i krysningpunkt (Innbjør og Kleiveland, 2007)

En mellomleder må kunne balansere ulikhetene eller konflikter som kan oppstå på en arbeidsplass. En konflikt kan være kritiske med tanke på sikkerhet, personellet og kundene for å nevne noen. En konflikt kan være uoverensstemmelser i forståelse av normer og regler (mandat). Mellomlederne tildeles mandater/instruksjoner slik at de kan utøve sitt lederskap. Et mandat kan beskrives som den fullmakt en person eller en gruppe har fått, for å utøve

myndighet eller fullmakt i en organisasjon. Vi ser det som nødvendig å ta dette med i en begrenset form med bakgrunn i våre funn.

I rapporten til (Stieng, 1990) skrives det om normer og regler innen ledelse, lederrollene og at disse rollene består av to typer normer. Den ene normen omhandler oppgaver og metoder som ledere kan benytte. Den siste omhandler hvordan en leder på best mulig måte kan gå frem for å fylle lederrollen og hvordan man skal forholde seg til samhandlingspartnere.

2.5.2 Faglig mellomledelse

I den senere tid er det blitt mer moderne med kunnskapsledelse, (Kaufmann og Kaufmann, 2009, 186). Det er essensielt at man i et slikt tilfelle utfordrer seg selv som organisasjon og individuelt deler kompetanse på tvers av ansiennitet. Taraldsvik AS har tidligere vært inne i en prosess hvor bedriften har iverksatt en kulturendringsprosess med bakgrunn i sammenslåing av Elevenes Maskin AS og Taraldsvik AS.

Som leder er det viktig å kunne forstå viktigheten med å kartlegge kunnskapen til den enkelte, videreutvikle ansattes kompetanse for å b.la. motivere til samhandling, egenkontroll, selvledelse og ansvar.

Mentorlæring er en form for læring som viser at ledelse kan læres selv om egenskapene er varierende.

Ledelse kan være egenskaper som er medfødt og hvor trekkteori kan være en fordel i enkelte sammenheng som med 5 faktormodellen (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Vi mener det kan være viktig at en leder er åpen for dialog, har omsorg for sine medarbeidere hvor leder generelt skårer høyere blant sine ansatte.

Transaksjon betegnes som klassisk ledelse og handler om mottak av belønning for utførte oppgaver, eller en form for straff i motsatt tilfelle. I lys av transaksjon, så gjør lederen og arbeidstakerne en form for bytteforhold i bruk av avtaler. I boken til (Martinsen, 2014) skrives det om intellektuelt stimulering, det skrives om ledere som tar kalkulert risiko og ledere får ansatte til å tro på sine visjoner. Dette kan deles inn i betinget belønning og ledelse ved unntak (aktiv og passiv ledelse). Betinget belønning benyttes når arbeidstaker får belønning, goder eller bonus. Ledelse ved unntak omhandler kontroll. Arbeidsoppgaver som utføres mindre godt, blir "overtatt" med leders inngripen.

Transformasjon er det vi kan lese som den moderne form for ledelse. Ledelsesstilen har mer fokus på det verbale, inspirerer, utvikler og som får de ansatte til å samarbeide. Dette rettes

mot leders evne til å transformere visjoner og mål, slik at man skaper et kollektivt engasjement for å nå målene. Transformasjonsledelse deles inn i fire underkategorier.

Transaksjonsledelse handler om å gjøre ting riktig og transformasjonsledelse handler om å gjøre de riktige tingene, (Martinsen, 2014).

2.5.3 Personlig mellomledelse

Hvis vi har tilfredse medarbeidere, så har dette en sammenheng med lederens lederskap. Den samme positive holdningen har også sammenheng med produktivitet, (Martinsen, 2014). En leder kan avgjøre suksess eller fiasko i en organisasjon. Noen teorier fokuserer på atferd og ledelse, ikke de personlige egenskapene. Dette fordi man mener atferd og atferds former er mer håndgripelig, lettere å påvirke og lettere å lære opp til god ledelse, (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

I boken til (Kaufmann og Kaufmann, 2009) beskriver man en fullspektrumsmodell som tar med seg en tredje teori, som omhandler "lade det skure" (lederskapskontinuumet). Dette kan knyttes til ledere som ikke er transaksjonsorientert. Dette er definert som den svakeste form for ledelse, hvor ledere i liten grad griper inn i arbeidet. I slike tilfeller antar jeg leder er lite villig til å lære og derav en organisasjon med større utfordringer (uten å gå nærmere inn på det i oppgaven).

2.6 Operativt lederskap

I boken til (Innbjør og Kleveland, 2007) skriver at det er en omfattende oppgave å finne nødvendig og rett kompetanse for å utføre en bestemt oppgave. De har derav utviklet en tabell over sentrale arbeidsoppgavene til en operativ leder. I boken er operativ lederskap delt inn i 4 lederoppgaver som tar for seg:

- **Å skape resultater sammen med og via medarbeidere**

En mellomleder må ha kjennskap til hvilke mål som er satt for avdelingen og hvordan samspillet skjer i hele virksomheten. Mellomlederne må ha resultatfokus og være interessert i måloppnåelser sammen med medarbeiderne. Mellomlederen må vise entusiasme for leverte resultater fra medarbeiderne og være positiv til utviklingen av medarbeiderne har gjennom sitt arbeide.

- **Å avklare krav og forventninger**

Mellomlederen må kunne kommunisere internt og eksternt slik at medarbeiderne oppfatter rett budskap og kan håndtere dette riktig. Videre må mellomlederen kunne dekode kundeønsker slik at disse blir oppfattet på en god måte i egen avdeling.

Mellomleder må være en god lytter, forstå medarbeidernes behov og ønsker, slik at ansatte får hevet sin kompetanse og utvikling på en god måte.

- **Å tilpasse kompetanse**

Mellomlederen må kunne avklare hvilke kompetanse det vil være behov for i alle arbeidsoppdragene innenfor eget ansvarsområde. Mellomlederen må kjenne til medarbeidernes kompetanse for å kunne avdekke nåværende og fremtidige kompetansebehov. Mellomlederen må også kunne utvikle opplæringsprogram enten felles eller individuelt som er målrettet i forhold til avdelingens kompetansenivå.

- **Å sørge for rammer for jobbutførelse**

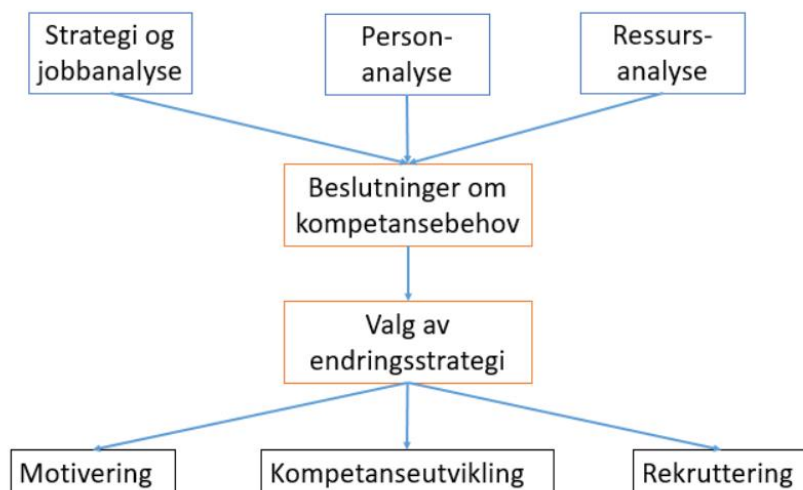
Mellomlederen må ha optimal oversikt over forutsetninger til fysiske arbeidsoppdrag. Mellomlederne må også kunne starte endringer og planlegge disse ut fra bedriftens strategi. I tillegg må mellomleder være mentor for å fremme godt arbeidsmiljø og bidra til at medarbeiderne utvikler seg sammen.

Disse fire viktige lederoppgavene vil ifølge (Innbjør og Kleveland, 2007) i sum bety at mellomlederen sørger for at medarbeiderne blir sett.

2.7 Rekruttering

Det er flere faktorer som påvirker organisasjoners metoder for å skaffe seg den eller de beste kandidatene ved rekruttering. Definisjon på rekruttering fra (Grimsø, 2005, 157) er «å *tiltrekke kvalifiserte søkere til en stilling*». Rett rekruttering av medarbeidere er en av bedriftens viktigste oppgaver. For å kunne realisere oppgaver, resultater, og leve opp til bedriftens visjoner er kvalitet og kompetanse avgjørende blant medarbeiderne. Dette betyr at hele organisasjonen må ha en best mulig sammenstilling for nettopp god oppgaveløsning. (Grimsø, 2005) bruker et fotballag som eksempel på dette, hvor ulike lagdeler løser ulike oppgaver på fotballbanen. Rekruttering av medarbeidere er blitt vanskeligere i senere år, da organisasjoner lever i en symbiose med omverden. Organisasjoner må stadige endre seg i takt med interne og eksterne forhold og miljø. Dette utleder også til behov for fleksibilitet i organisasjonene hvor ledere ofte må se på alternative oppgaveløsninger ved rekruttering av medarbeidere. (Grimsø, 2005) trekker også fram et etnisk mangfold og økning av kvinners yrkesaktivitet som betingelser i rekrutteringsarbeidet. I tillegg til dette er det blitt flere pensjonister og flere unge yrkesaktive flytter ut av distriktene og inn til storbyene. Disse faktorene danner nye problemstillinger og er med på å sette nye metoder i verk for rekrutteringsarbeidet.

Figuren på neste side er hentet fra boken til (Martinsen, 2014) og i forbindelse med endringer av organisasjoners kompetanse kan kostnadene bli store hvis det er en omfattende endring som er nødvendig. Figuren tar for seg tre viktige strategier som motivering, kompetanseutvikling og rekruttering. Denne analysen tar for seg hvordan ledere kan ta beslutninger omkring kompetansebehov og kompetanseutvikling.



Figur 5, Modell for analyse av og beslutninger omkring kompetansebehov og kompetanseutvikling, (Martinsen, 2014)

I boken til (Martinsen, 2014) har han skrevet om analyser og tiltak som bør gjennomføres i tilknytning til kompetansespørsmål i følge med endrings- og omstillingsprosesser i organisasjoner. Ved behov for en kompetanseendring vil en analyse innen mål, strategi, oppgave og person kunne bidra til en avklaring på nødvendige valg. Disse valgene består i å motivere egne ansatte til endring, fornye kompetansen med å utdanne egne ansatte eller rekruttere inn nye medarbeidere. Når organisasjonen vurderer å rekruttere inn nye medarbeidere er en konkret jobbanalyse knyttet til stillingen viktig. En slik analyse er beskrevet som et tillegg til en overordnet analyse.

2.7.1 Intern og ekstern rekruttering

Det er både fordeler og ulemper ved rekruttering av medarbeidere internt og eksternt. Ved intern rekruttering kan dette virke positivt på andre medarbeidere og ledelsen har god kjennskap til vedkommende som rekrutteres. Det blir lavere turnover og opparbeidet ekspertise medarbeideren innehar vil ved intern rekruttering organisasjonen beholde. I følge (Grimsø, 2005) kan høy grad av intern rekruttering gi «innavl» og med dette kan det tenkes at medarbeidere blir for tilpasset eksisterende miljø og kultur. Videre kan intern rekruttering gi store opplæringskostnader, selv om rekruttert medarbeider har god kompetanse fra sin tidligere stilling.

Ved ekstern rekruttering er en friere i valget av medarbeidere og kan treffe aktuell kandidat gjennom en god stillingsannonse. Her kan en treffe kandidater som både har erfaring og kompetanse på aktuelt område. Ny medarbeider vil kunne påvirke allerede innarbeidet kultur og dette kan skape uro blant medarbeidere i organisasjonen. Usikkerheten vil ofte også være hvordan denne medarbeideren vil kunne fungere i den etablerte organisasjonen.

De fleste bedrifter benytter seg i dag av en kombinasjon med intern og ekstern rekruttering. Å kunne ha en god strategi på rekruttering kan være nyttig og kostnadsbesparende for enhver virksomhet. I noen tilfeller viser en feilslått rekruttering at dette kan bli en økonomisk belastning for organisasjonen. Paradokset er ofte ifølge (Nordhaug, 2002) ved rekruttering av ledere at det nesten er umulig å måle lederkompetanse og personlige egenskaper. Derfor har mange selskaper en strategi på intern rekruttering hvis mulig, nettopp fordi at kandidaten til lederstillingen er observert over lengre tid og kjent av ledelsen.

2.7.2 Headhunting

Headhunting eller systematisk ledersøking benyttes ofte når det er helt spesielle behov som skal dekkes. Fra (Grimsø, 2005, 172) er definisjon på headhunting «*systematisk planlagt og gjennomført prosess for å finne frem til og vinne interesse hos spesielt egnede personer til en stilling som skal besettes*». Selskaper bruker ofte i tilfeller som dette et rekrutteringsbyrå som er spesialister på oppgaver som dette. Fordelene kan være flere ved bruk av rekrutteringsbyrå og dette kan blant annet være god oversikt over aktuelle kandidater, lettere for å ta kontakt med kandidatene og ekspertise på området. Den største ulempen ved å bruke rekrutteringsbyrå er åpenbart kostnadene rundt rekrutteringen (Nordhaug, 2002).

En av de mest kritiske aktivitetene en organisasjon foretar seg er utvelgelse og rekruttering. Det er derfor viktig at nødvendige ressurser blir gjort tilgjengelig til arbeidet og spesielt hvis rekrutteringen gjelder lederstillinger i organisasjoner. I god lederutvelgelse sier (Nordhaug, 2002) at det er spesielt viktig at det i prosessen med å rekruttere ledere legges inn ekstra stor innsats og utarbeides gode systemer. Det vil likevel være viktig at den som er ansvarlig for rekrutteringsarbeidet i organisasjonen er eller har forberedt seg godt. Hvis selskapet er på størrelse med Taraldsvik AS, har man ikke egen HR- avdeling. Rekruttering blir dermed leders ansvar og en kan benytte andre med kompetanse på område fra organisasjonen.

2.8 Kompetanse

I boken til (Martinsen, 2014), så skrives det at kompetanse som et komplekst og sammensatt begrep og hvor det berører de fleste. Kompetanse defineres som kunnskap, ferdigheter, holdninger og metoder som er nødvendig for å utføre oppgaver og funksjoner etter en gitt

strategi for utvikling i en bedrift. I føle (Grimsø, 2005) er kompetansen innebygd i virksomhetens teknologi og struktur, denne kompetansen er å anse som statisk. Hver enkelt ansatt innehar i tillegg en dynamisk kompetanse og som gir forutsetninger for at den statiske kompetansen skal kunne utnyttes, økes, endres eller tilpasses. (Nordhaug, 2002) omtaler et «skyggesystem» som står for en meget stor andel av personalopplæring i norske bedrifter og virksomheter.

2.8.1 Kompetanseanalyse

Gjennom våre samtaler med Daglig leder i Taraldsvik AS ble det gitt inntrykk av et internt kompetansegap i arbeidsstokkens sammensetning. For å kunne utføre oppgaver i henhold til dagens kontrakter, samt hva som vil kreves for fremtidige kontrakts arbeid er det viktig å kunne finne ut hvilket kompetansebehov som gjelder. Arbeidet med kartlegging og oversikt på kompetansen i en organisasjon, er et svært viktig arbeid og dette stiller krav til at mellomlederne gjør en grundig jobb på dette feltet.

I gjennomgangen med Daglig leder i Taraldsvik AS fremkommer det at mellomlederne har behov for utvidet kompetanse innen ledelse for å kunne maksimere potensialet i arbeidsstokken. I dette ligger det mange flere variabler som b.la. danner et kunnskapshull, økonomi, logistikk, kvalitet og dokumenthåndtering. Blant mellomlederne er det store forskjeller på utdanningsnivået, hvor vi finner mellomledere med sivilingeniør, ingeniører, teknisk fagskole og videregående med fagbrev.

I boken til (Martinsen, 2014) er kompetanseanalyse basert på å definere arbeidsoppgavene i forhold til produksjon og tjenester. I Taraldsvik AS er hovedoppgaven produksjon og tjenester og ifølge (Martinsen, 2014) vil blant annet produktivitetsmål være bundet sammen for å opprettholde, øke, relevant kompetanse og motivasjon hos medarbeiderne. Dette vil stille større krav til lederne i Taraldsvik AS da selskapene er i endring og ønsker å heve intern kvalitet i utførende tjenester, samt kunne nå nye markedsområder i fremtiden. I følge (Grimsø, 2005) har kompetanse begrenset levetid og dette gjelder både oss mennesker, maskiner og teknologi. Samfunnet er i stadig endring dagens kunnskap kan være historisk i løpet av kort tid og ny lærdom vil gi grobunn for ny utvikling. Dette betyr at kompetansen må videreutvikles slik at den tilpasses dagens samfunn.

(Nordhaug, 2002) har stilt noe konkrete spørsmål til grunnleggende kompetanse. Disse spørsmålene gjelder kompetanseressurser som;

- Hvilke kompetanse er nødvendig for å kunne iverksette og fremme strategien og de overordnede målene?
- Hvilke kompetanser må enhver organisasjonsenhet (divisjon, avdeling, seksjon, kontor) ha for å kunne gi sitt bidrag for å fremme strategien?
- Hvilke av de nødvendige kompetanser nevnt under punkt 1 og 2 finnes allerede i organisasjon og hvilke finnes ikke?
- Hvilke avvik finnes mellom de kompetanser som er strategisk nødvendige og de eksisterende kompetanser i den enkelte organisasjonsenhet?
- Hvordan kan disse avvikene elimineres?

(Nordhaug, 2002) har videre i sin kompetanseanalyse delt kompetansegapene opp i to deler hvor han ser på nåværende kompetansegap, og fremtidig forventet kompetansegap. Kompetanseanalysen bygger på at det optimalt sett lar seg beregne hvilken kompetanse organisasjonen besitter og formålet er å finne ut hvilket kompetansegap som eksisterer. Nåværende kompetansegap må igjen sees i sammenheng med hva selskapet har av eksisterende kompetansebase og eksisterende kompetansebehov.

Eksisterende kompetansebase: Forretningsplan tegner et bilde om hvilke retning og markeder som skal prioriteres. For å nå disse markedene er man avhengig i en form for spisskompetanse slik at oppgavene løses. En kartlegging av arbeidserfaring, realkompetanse og spisskompetanse kan blant annet danne grunnlag for å danne seg et bilde av eksisterende kompetansebase.

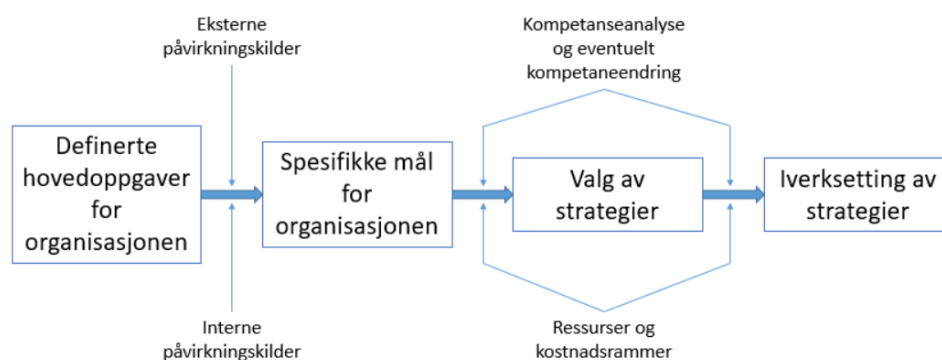
Eksisterende kompetansebehov: Jobbanalysen vil enklest kunne avdekke hvilke eksisterende kompetansebehov organisasjonen har i arbeidstokken. Hvilke kunnskaper og ferdigheter vil kreves for å få gjennomført ulike jobber. Som tidligere nevnt må kompetansebehovet selvfølgelig sees i sammenheng med eksisterende kompetansebase, slik at en vil kunne danne seg et bilde av nåværende kompetansegap.

Kompetansebasen i en organisasjon er i stadig endring og årsaken til dette kan være flere, det kan være arbeidstakere som går av med pensjon, slutter eller dør. Hvis en ikke har planer om å redusere bemanningen, må en rekruttere nye til disse stillingene. Rekruttering har vi tidligere omtalt i oppgaven, men om rekrutteringen internt eller eksternt vil den uansett bidra til endring i kompetansebasen. Kompetansebehovet påvirker også forhold som bidrar til nye endringer i kompetansebasen, dette kan være jobber som krever økning av stillinger i organisasjonen. Endring i organisasjonsstrukturen vil også gi endringer i kompetansebasen og dette gjelder både tilgang og avvikling av stillinger. En sammenlikning med tidligere

kompetansebase og nåværende kompetansebehov kan gi svar på om kompetansegapet er blitt større eller mindre. Gapet kan dekkes etter spesifikke typer kompetanse og som et antall nye jobber i spesifikke stillingskategorier. Kompetansegapet i organisasjonene bidrar dermed til behovet for en strategi med rekruttering og kompetanseheving. (Nordhaug, 2002) ser også kompetansegapet som en mulighet for omorganisering i organisasjoner og nevner blant annet at dette kan påvirke sykefravær og turnover.

Hvis en ønsker å sikre organisasjonen tilgang på rett kompetanse er det viktig at dette arbeidet skjer systematisk og planlegges godt. Hvis dette er forankret gjennom mål og strategi for organisasjonen vil en kunne få kompetanse tilpasset arbeidsoppgavene. Dette betinger igjen at organisasjonen har blant annet gode systemer som håndterer personaldata og jobbanalyser. Vi har i denne delen av oppgaven sett på kompetansegap og kompetansebehov blant medarbeiderne i en organisasjon. Vi har bevisst utelatt det (Grimsø, 2005) omtaler som innflytelse i organisasjonen og hvilke krav arbeidsstyrken har. Dette går på hvordan hvert enkelt medlem i organisasjonen får identitet og selvfølelse gjennom meningsfylt arbeid. Her blir også livsstandard og levestandard satt i kontekst av meningsfulle arbeidsoppgaver og forventninger til krav for nye arbeidsoppgaver som skal løses.

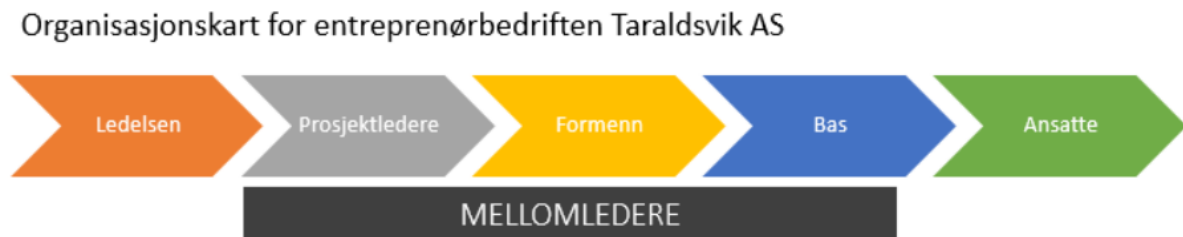
Taraldsvik AS er en organisasjon som leverer produksjon av tjenester. Det overordnede målet i bedriften er produktivitet og leveranser. For å kunne opprettholde de overordnede målene i et skiftende marked som stiller stadig strengere krav, må en opprettholde eller øke relevant kompetanse og motivasjon hos medarbeideren. Det vil være en avgjørende faktor om bedriften klarer å utvikle en strategi for kompetanseheving, slik at en opprettholder et viktig konkurransefortrinn i markedet. Se Figur 6, side 26 som viser mål og strategiprosess frem til iverksetting av tiltak, (Martinsen, 2014).



Figur 6, Mål- strategi-prosess, (Martinsen, 2014)

2.8.2 Ledelsesnivåer i Taraldsvik

I Taraldsvik er organisasjonen delt inn i ledelsesnivåer som vist i Figur 7, side 27. Disse blir kaldt mellomledere og hvor de har ulike ansvar og arbeidsoppgaver. Funksjonsbeskrivelsene vil vi ikke gå inn på, men har valgt å sette opp noen få punkter og belyse noen av ansvar og arbeidsoppgavene som vi har fått tilgang til via NESO's læreplan. Vi kan dessverre ikke offentliggjøre selve lærerplanen med bakgrunn i at den er unntatt offentligheten og hvor vi kun viser forenklet ansvar og arbeidsoppgaver til Bas, Formenn og Prosjektledere, Tabell 1 avsnitt 2.8.3.



Figur 7, Organisasjonskart for entreprenørbedriften Taraldsvik AS

Prosjektlederne;

Prosjektlederne opplever ofte at ledere og andre mellomledere avbryter oppstartede arbeidsoppgaver, noe som medfører at prosjektledere ofte må foreta «restart» av pågående arbeidsprosesser. Dette omtaler prosjektlederne som om at det er vanskelig å få lukket døra. I stedet for små og korte avbrudd i hverdagen, så savner prosjektlederen små effektive møter for informasjonsdeling. Videre mener prosjektlederen dette vil bidra til å få satt seg bedre inn i oppgaver og prosedyrer, slik at en får avsluttet pågående gjøremål med tilfredsstillende kvalitet.

Formenn;

Formenn viser til fremdriftsplaner som er utarbeidet av prosjektlederne, hvor disse ikke skaper god tillit ned i organisasjonen. Fremdriftsplanen endrer seg mellom arbeidsmøter og prosjektgangsettelse. Mangel på informasjon medfører at det blir gjort feil i produksjoner og at tidsrammene ofte brytes. Formenn opplever dette som en byrde og føler et stort arbeidspress. I tillegg er ressursstyringen svak da flere av de erfarne medarbeidere blir benyttet til oppfølging og opplæring av ufaglærte. Dette medfører ifølge formenn til at det påvirker kvaliteten og leveransen. Formennene opplever mye syning fra prosjektlederne, noe som medfører manglende kapasitet til alle arbeidsoppgavene. Det oppleves som om at formenn ikke har tillitt opp i organisasjonen, da det ikke er konkretiserte arbeidsoppgaver og

mandater. De opplever også ulike avtaler og lønnsvilkår for ansatte med samme stilling, noe som danner grobunn til mistillit mot ledelsen.

Bas;

Bas opplyser om at det ansettes medarbeidere med for lav kompetanse og erfaring, noe som medfører dårlig kvalitet på utførende arbeid og høy slitasje på utstyr. Mangel på informasjon medfører noen flaskehalser som manglende dokumentasjonsunderlag, manglende oversikt over produkter, som igjen medfører forsinkelser og unødig stans i arbeidet. Det opplyses fra basene at det er dårlig åpenhet, som igjen medfører til unødige rykter i organisasjonen og som deretter reduserer tilliten opp i organisasjonen. Ryktene går på dårlig økonomi i selskapene og medarbeiderne har selv følt dette ved manglende kreditt på små innkjøp.

2.8.3 Mellomledernes ansvar og arbeidsoppgaver (NESO)

Prosjektleder	Formenn	Bas
<ul style="list-style-type: none"> • Ansvarlig for prosjektgjennomgang med formann og baser, UE og andre, samt gjennomføre oppstartmøte med ansatte • Ansvarlig for utarbeidelse av hovedfremdriftsplan, KS-plan, SHA-plan, innkjøpsplan og startprognose • Ansvarlig for fremdriftsplanlegging ut over 1 måned og oppfølging mot hovedfremdriftsplan • Gjennomføre driftsmøter med formann (produksjonsleder) • Utarbeide økonomirapporter – periodisering av prosjektregnskap, vurdering av gjenstående og utarbeidelse av sluttprognose på bakgrunn av info fra formann • Rapportering til prosjektleder og byggeherre - månedsrapporter • Gjennomføre/delta i byggemøter • Behandle endrings- og avviksmeldinger fra formann • Utarbeide fakturagrunnlag • Utarbeide samsvarserklæring. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansvarlig for ukeplanlegging og fremdriftsplanlegging (ut over 2-uker) • Ansvarlig for koordinering av baser med gjennomføring av ukentlige basemøter • Gjennomføre vernerunder og SJA, og følge opp HMS og SHA • Følge opp kvalitet mot kontrollplan, dokumentasjon og avviksbehandling • Tilrettelegging og oppfølging av uavhengig kontroll • Tilrettelegging og oppfølging av UE • Registrering av produksjon – utført og gjenstående arbeid • Behandling av timelister og underlag for fakturering • Foreta innkjøp av materiell • Utarbeide endrings- og avviksmeldinger til anleggsleder • Få inn og registrere FDV-dokumentasjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Sette sammen lag • Lede laget og kommunisere med laget på en riktig måte • Ansvarlig/medvirke i ukeplanlegging (2-ukersplan) inkl. melde behov for materialer, utstyr, etc. • Ansvarlig for utførelse, kvalitet og HMS herunder: • Sette seg inn i tegninger, beskrivelse og toleransekrav • Fylle ut sjekklister og RUH • Varsle iht. varslingsregler og gjeldende kontrakt • Delta i SJA sammen med de utførende og formann • Varsle behov for SJA til formann • Følge opp Rent Bygg • Daglig kommunikasjon med formann (produksjonsleder) • Delta aktiv på basemøter • Koordinering mot andre lagbaser og UE • Kontroll på timeføring i laget

	<ul style="list-style-type: none"> • Rapporter til anleggsleder (prosjektleder) - 14. dagers rapport og månedsrapport. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registrere og rapportere avvik, endringer og tillegg • Bestille utsetting av referansemerker – akser og fastmerker, og sette ut egne fastmerker • Planlegge for effektiv produksjon • Komme med forslag til forbedringer og kostnadskutt • Være motor og pådriver i laget • En lagbas er som en Bjellesau og fremstår ofte som en ”Supermann”
--	---	--

Tabell 1, Ansvar og arbeidsoppgaver

2.8.4 Ansvarskart

Fra boken til (Innbjør og Kleiveland, 2007) har de fremstilt en virksomhet som tre hovedprosesser som; beslutning, produksjon og støtte. Gjennom å kombinere disse tre prosessene i en tabell får vi et ansvarskart. Dette betyr at en kobler sammen sentrale beslutningstakere med ulike virksomhetsområder og tabellen gir god oversikt over ressursenes ansvarsområder. Dette vil gi et klart bilde, slik at det ikke er overlappende ansvarsområder og ingen medarbeider er uten ansvarlig leder. Videre kan det defineres om ulike ansvarshavende opptrer på vegne av andre ledere, eller beslutningstakere. Fra boken til (Innbjør og Kleiveland, 2007) skrives det at øverste leder vil ha god kontroll, hvis mellomlederne følger opp sine medarbeidere gjennom å;

- *Fastlegge hva som er gjeldende praksis og hva som er kompetansebehovet for hver av prosessene til medarbeiderne*
- *Kartlegge hvordan det i praksis står til med den nødvendige kompetansen – finnes den, eller må den utvikles eller innhentes?*
- *Vedlikeholde og stadig utvikle den nødvendige og unike kompetansen*

2.9 Lean og effektivitet

I boken «dette er Lean» til (Modig og Åhlstrøm, 2012) vises det til «the Toyota way» eller «just in time» prinsippet om hvilke virkemidler som kan skape flyteffektivitet uten at dette går utover kvalitet og effektivitet. Gjennom å lage gode systemer for kartlegging av ansattes kompetansenivåer og interne behov rettet mot ulike fremtidige strategier vil en optimal kartlegging kunne være avgjørende.

Det fleste selskaper strever ofte etter å oppnå en optimal utnyttelse av ressursene slik at en oppnår både gode kundeopplevelser og høste god økonomisk gevinst. Dessverre er det ikke ofte bedriftene opplever en perfekt utnyttelse og sømløst produksjon. Fra boken til (Modig og Åhlstrøm, 2012) er det to avgjørende faktorer som en organisasjon trenger for å strebe etter for det perfekte resultat. Det første ville være god tilgang på informasjon om nåværende og fremtidige behov for kundene. Det andre vil være optimal fleksibilitet, pålitelighet og kapasitet blant organisasjonenes ressurser, slik at alle former for behov vil kunne dekkes.

Det er i dag vanskelig å forutsi hvilke etterspørsel markedet vil ha levert i fremtiden og de fleste organisasjoner investerer i ressurser for å imøtekomme et fremtidig behov. Prognoser kan utarbeides og dess nærmere de er i tid, jo enklere er det å treffe med leveransen. Det er likevel ressursene som er avgjørende for leveransen og ressursene må være fullstendig stabile. Med dette kan det tenkes at medarbeiderne innehar kompetanse på avgjørende områder, ikke i stor grad av turnover og sykdom. Med Lean som strategisk verktøy kan det gjøres ulike tiltak for å treffe med optimal kompetanse og god leveranse.

I tilfellet Taraldsvik AS er dette en kompleks sammenstilling som krever at mellomlederen til enhver tid er oppdatert på forholdene rundt de menneskelige ressursene og maskinene som benyttes i produksjon. Det er her viktig å holde ressursene oppdatert, men dette kan gå på bekostning av produksjon i selskapet og leveransen til kundene.

2.10 Oppsummering

Vi har sett på Taraldsvik AS i kontekst av en ny institusjonell teori hvor selskapet skal utføre oppgaver på vegne av ulike oppdragsgivere i et marked som stadig er i endring. Endringene i markedet stiller stadig nye krav til kunnskap i egen organisasjon og organisasjonen opplever kunnskaps gap blant mellomlederen.

Vi finner i vår gjennomgang av teori at et kompetansegap er det i enhver organisasjon, men med oversikt over den eksisterende kompetansebase og eksisterende kompetansebehov vil en kunne legge en strategi for den forventede kompetansegap. Dette skyldes at en organisasjon har stadig endringer i kompetansebasen da det er former for turnover i alle organisasjoner. Kompetansegapet tvinger frem et behov for planer og programmer for rekruttering, kompetanse og karriereplanlegging. I tillegg kan kompetansegapet bidra til en rekonfigurasjon av kompetansen gjennom en omorganisering i organisasjonen (Nordhaug, 2002).

Mellomledere i Taraldsvik Aser et bindeledd mellom medarbeidere og toppladelsen. Mellomlederne opplever ofte krysspress og denne type ledelse kan være svært krevende og utfordrende. Fra doktoravhandlingen til Ole Hope med tittelen «Toppladere er oppskrytt, mellomledere er uunnværlige» mener Hope at mellomlederens rolle i stor grad blir undervurdert, da det er de som igangsetter endringer organisasjon. Mellomledere er ofte i operative funksjoner noe som igjen betyr operativ og situasjonsbestemt ledelse. Mellomlederen er nøkkelen i strategisk utforming av kompetanse i organisasjonen, da mellomlederen er den med inngående kjennskap til medarbeidernes kompetanse.

Operativt lederskap vil i sum bety at medarbeiderne blir sett og dette baseres på fire kjerneområder for ledelse. Her nevner spesielt (Innbjør og Kleveland, 2007) å skape resultater sammen med og via medarbeiderne, å avklare krav og forventninger, å tilpasse kompetanse og å sørge for rammer for jobbutførelsen.

Rekrutteringsarbeid er ifølge (Grimsø, 2005) en svært viktig arbeidsoppgave i alle organisasjoner. Vi har i oppgaven sett på intern og ekstern rekruttering med sine fordeler og ulemper. I tillegg har vi sett på headhunting som er å innhente en spesifikk kompetanse.

For Taraldsvik AS vil Lean og effektivitet bety viktigheten med å holde alle ressursene systematisk oppdatert, slik at selskapet har en komplett oversikt over alle ressursene. Kompetansegapet kan defineres som en systematisk oversikt over alle menneskelige ressursene i organisasjonen. I tillegg gir systematisk Lean arbeid en fullverdig oversikt over tilgjengelig maskiner og utstyr organisasjonen er avhengig i å benytte.

3 Metode

For å besvare forskningsspørsmålet er det helt avgjørende og velge hvilke metode som kan gi svar på spørsmålene. Det skilles ofte mellom kvantitative og kvalitative tilnærminger, men også en kombinasjon av disse kan bli valgt avhengig av problemstillingen. I dette kapitlet vil vi redegjøre for forskningsstrategien vi har valgt og hvilke løsninger vi har brukt for kunne belyse problemstillingen.

3.1 Valg av metode

I denne studien har vi valgt å benytte kvantitativ metode med et deskriptivt design for å belyse kompetansen bedriften har og hvordan mellomledere opplever denne. Hensikten med denne studien er å finne hovedutfordringene med intern rekruttering av ledere og hvilke utfordringer bedriften har i slike prosesser. Denne type undersøkelse bruker vi fordi problemstillingen er relativt konkret og at vi kan benytte presise spørsmål med avgrensede svaralternativer (Jacobsen, 2015). I oppgaven var det viktig å konkretisere og optimalisere spørsmålene slik at de ble treffende for undersøkelsen, samtidig som utformingen hindret uønskede tilbakemeldinger eller misforståelser.

Vi ønsker å få besvart vår problemstilling:

Hva er hovedutfordringene med rekruttering av interne ledere i maskinentreprenørbedriften Taraldsvik AS med datterselskap.

Formuleringen av problemstillingen er et resultat av flere drøftinger rundt ledelse, leder stil, rekruttering og kunnskaps gap. I tidlig fase så vi for oss en kvalitativ undersøkelse med dybdeintervju av leder i Taraldsvik AS for å se på rekrutteringspraksis i selskapet. Gjennom fremlegg av oppgaven i mastergruppene med veileder, så endret oppgavens karakter til problemstilling innen rekruttering. Det ble da klart at oppgaven/studien krevde flere respondenter enn kun leder og det mest naturlige var å se på hvordan rekruttering av mellomledere var blitt utført i selskapet før og i dag. Det ble derfor valgt en kvantitativ undersøkelse med et kritisk utvalg av spørsmål. I vårt videre arbeid ble det utarbeidet en spørreundersøkelse for kartlegging av kompetanse blant mellomledere. I det videre arbeidet ble tidlig klart at det nylig er gjennomført en kvalitativ undersøkelse av mellomlederen i begge selskapene. Denne undersøkelsen skulle blant annet avdekke utfordringer i arbeidsmiljøet, denne undersøkelsen ble gjennomført av stiftelsen VINN.

For at vi på et best mulig grunnlag skulle kunne forme treffende spørsmål med undersøkelsen, var det avgjørende at vi hadde flere avklaringsmøter med bedriften. Vi fikk i tidlig fase, før

formulering av spørsmål, konkret tilbakemelding om et behov og utfordringene rundt rekrutteringene.

3.1.1 Hvorfor kvantitativ informasjon

I følge (Johannessen mfl., 2004) er det innen samfunnsvitenskapens metode lære to datainnsamlingsmetoder og disse er: kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode kommer vi ikke til å kommentere nærmere i oppgaven da denne ikke ble valgt.

Vi var tidlig ute med å gjøre oss kjent med bedriften og hadde flere arbeidsmøter for å innhente informasjon. Dette for på et best mulig grunnlag velge rett metode. Bedriften har i flere sammenheng blitt forsket på og dermed anså vi at denne runden måtte være noe annerledes. Bedriften var også inne i en omstilling hvor mellomlederne hadde en relativt hektisk arbeidsdag. Vi har i prosessen sett på flere tilsvarende undersøkelser og funnet dem nyttige med å finne formuleringer av våre spørsmål.

I følge teorien til (Jacobsen, 2015) vises det til at forskningen i dag er uklare på hva som er best, men direkte spørsmål stilles i en større grad. Det vises til at måling av abstrakte og komplekse fenomener som holdninger og følelser er særskilte tilfeller.

Forskningsprosessen kan deles inn i fire faser ifølge (Johannssen mfl., 2004) og disse fasene er: forberedelser, datainnsamling, dataanalyse og rapportering.

Vi fant det rett i tiden å velge kvantitativ forskningsmetode. Det er gjennom flere år blitt gjennomført flere studier i samme konsern og i denne forbindelse ble det valgt kvantitativmetode av flere grunner. Kvantitativ metode er mindre ressurskrevende og enklere å gjennomføre for respondentene. Informasjonsinnhenting, etterspørsel etter avvik i rekrutteringsprosessen og gjennomgang av tidligere forskning gjorde valget av spørsmål relativt enkelt. Vi hadde derimot en prosess med analyser av ulike scenarier rundt spørsmålene, før spørsmålsinnhold ble avklart. For forskningens resultat ble det viktig å arbeide inn formuleringer og forklaringer for å hindre misforståelser av spørsmålene. Vi ønsker konkrete og optimale svar.

Vi mener kvantitativ metode gir presis data med mål om å finne avvikende fenomener med presise spørsmål. Vi mener å kunne fremstille gode variasjoner og sammenhenger, ikke minst ulike forhold som gjør det lettere å strukturere hovedtrekkene. Vi finner også avvik i forhold til en normal.

Ulempene med valg av kvantitativ metode er flere, men de viktigste vi vil trekke frem er manglende kontakt med intervjuobjektene. Dette for å kunne følge opp spørsmål, samt avklare direkte misforståelser i eventuelle formuleringer i en kvantitativ metode. Vi kan i valg av metode risikere å mangle dybde i intervjuvalget.

Som nevnt i kapittel 3.1 ble vi i tidlig fase gjort kjent med en nylig gjennomført undersøkelse. Denne var at typen kvalitativ metode med dybdeintervjuer av mellomledere i samme bedrift. Vi har fått tillatelse og tilgang til data og fått vurdert denne opp mot kvantitativ data. Vi har med frigitt data fått tilgang til to av de ulike ytterpunktene på en skala med kvantitativ og kvalitativ forskning. I boken til (Jacobsen, 2015, 127) finner vi begrepet blandet metode «*tilsvarende semistrukturert metode*». Blandet metode beskrives som en metode som begrenser svakhetene med kvalitativ og kvantitativ metode. I tidligere forskning utført av stiftelsen VINN tok de utgangspunktet i intervjuguide med ulike temaer. Det ble i forkant av intervjuene valgt ut relevante tema for forskningen. I denne prosessen var det også flere formøter med bedriftens ledelse for på best mulig måte treffe med spørsmål i intervjurundene.

Vi har valgt å ikke direkte blande metodene under egen forskning med egne intervjuer, men benytte eksisterende data i analysearbeidet. Dette vil kunne bidra til å begrense svakhetene i metoden. Dette blir forklart nærmere i analysekapitlet, se side 55.

3.1.2 Spørreundersøkelse

Den mest vanlige kvantitative metoden for innhenting av data, er bruk av spørreskjema (Johannessen mfl., 2004). Andre vanlige teknikker er som nevnt over strukturerte intervjuer og standardiserte intervjuer. Vi har i vår undersøkelse valgt å benytte en kvantitativ metode med spørreskjema.

Dersom respondenten leser spørsmålene selv og noterer ned sine egne svar på et spørreskjemaet, kaller vi det enquêter. Ved post-enquêter blir spørreskjemaet sendt pr post og returneres som regel også pr post. Ved gruppe-enquêter deles spørreskjemaer ut til en gruppe personer og fylles ut mens forskeren er til stede (Johannessen m.fl., 2004). Vi valgte å levere ut spørsmålene i gruppe for å redusere eventuelle misforståelser, samt at vi fikk formidlet viktig informasjon og at respondentene kunne stille oss spørsmål.

Spørreskjema kan ha både åpne og lukkede svaralternativer. Er spørsmålene åpne, betyr det at respondenten står fritt til å svare hva han eller hun vil. Hvis spørsmålene er lukkede er de faste alternativene gitt på forhand. Respondenten må selv krysse av et eller flere

svaralternativer som passer. I praksis vil det være en fordel å bruke både åpne og lukkede spørsmål, et såkalt semi-strukturert spørreskjema (Johannessen m.fl., 2004).

En viktig fordel med åpne spørsmål er at respondenten ikke blir påvirket til å gi bestemte svar. Det gir også muligheter for å avdekke uvitenhet og misforståelser. På den andre siden er det også noen fordeler med lukkede svar kategorier. Dersom respondenten har problemer med å forstå spørsmålet kan svaralternativene gjøre spørsmålet forståelig. Svaralternativer kan også hjelpe respondenten med å huske alternativer han eller hun alternativt ville glemte. En viktig fordel med lukkede spørsmål er at det gjør koding av svarene enklere (Johannessen m.fl., 2004).

Bruk av spørreskjema gjør det forholdsvis enkelt og ressurseffektivt å hente data fra mange respondenter, men det er viktig å være sikker på at spørreskjemaet er utformet på en slik måte at forskningsspørsmålet kan besvares (Johannessen m.fl., 2004).

Vi valgte å utarbeide et pre strukturert spørreskjema med 6 spørsmål med flere svaralternativ pr. spørsmål. Spørreskjemaet er godt strukturert og hvor spørsmålene har flere ulike svaralternativ. Det er dermed enkelt for en registrering av svar når skjemaene skal dekodes, men ulempene er at man ikke får fanget opp utvidet informasjon fra respondentene.

Vi har utformet spørsmålene etter en bred kartlegging av oppgaven, i tillegg til flere nyttige møter med administrerende direktør i Taraldsvik AS. Som ledd i kvalitetssikring før utsendelse ble spørsmålene gjennomgått sammen med administrerende direktør i Taraldsvik AS.

I undersøkelsen søker vi å finne hovedutfordringene med rekruttering av interne mellomledere i konsernet. Vi forsøker å konkretisere dette med å undersøke hvilke kompetansekrav selskapet stiller, hvordan de er rekruttert inn og hvilke kompetanse mellomlederne har på de ulike områdene.

3.2 Operasjonalisering

Vi vil i dette kapitlet forklare på hvilken måte informantene ble valgt og hvordan datainnsamlingen ble foretatt. Gjennom valg av kvantitativ spørreundersøkelse ville vi sikre oss konkrete tilbakemeldinger angående hovedutfordringene med rekruttering av mellomledere i entreprenørbedriften. I tillegg har vi kjennskap til den tidligere forskningen av entreprenørbedriften, som var av typen kvalitativt spørreundersøkelse. Forskningen har gitt oss en god kombinasjon av data som har medvirket til å begrense noen av de svake sidene

som finnes i metodene. I boken til (Jacobsen, 2015) finner vi informasjon om kombinasjoner kvalitativ og kvantitativ metode.

Vi gjorde en liten forundersøkelse i bedriften og sammen med ledelsen hvor vi tidlig fant ut at spørreundersøkelsen burde sendes pr. post eller overleveres direkte til mellomlederne. Dette er knyttet til en direkte utfordrende, presset arbeidssituasjon og vanskeligheter med å samle deltakerne.

Vi har i vår tilnærming operasjonalisert begrepene tilstrekkelig med b.la. tilhørende svaralternativer. Et viktig hjelpemiddel har vært å se hvordan andre har gått fram og lete i annen forskning. Dette arbeidet har vært tidkrevende men nyttig. Vi har i oppgaven funnet det nyttig å benytte flere ulike måle nivåer. Dette for å synliggjøre likhetene og ulikhetene, rangere nøyaktig de ulike mellomlederne ut fra svarene. (Jacobsen, 2015, 289) nevner måle nivåene som; *kategorisk eller nominal, rangordning eller ordinal, metrisk eller forholdstall*.

Vi ble som nevnt i kapitel 3.1 gjort kjent med at det allerede finnes forskning av konsernet Taraldsvik AS, som ble utført av bedriftsrådgivere fra stiftelsen VINN. Vi vil i kapitel 3.7 utdype denne undersøkelsen nærmere, men i all hovedtrekk var denne basert på forskningsintervju av samtlige mellomledere. Taraldsvik bestilte undersøkelsen med bakgrunn i interne utfordringer, noe vi ikke tar opp i denne forskningen. Denne forskningen var kvalitativ og belyser viktige funn i vår kvantitative undersøkelse. Valg av kvalitative intervjuer er et forsøke på å forstå bedriften sett fra mellomledernes ståsted. Denne undersøkelsen ble utført tydelig, slik at eventuelle misforståelser raskt ble avklart, samt at man med en slik undersøkelse kunne omformulere eller tilpasse spørsmålene mot den enkelte mellomleder.

Vi mener en krysning av kvantitativ og en kvalitativ forskningsundersøkelse gir en bred forståelse av hovedutfordringene med rekrutteringsprosessen av mellomledere. I tillegg kan vi med våre funn se om svarene begge undersøkelsen er pålitelige.

3.2.1 Begrensninger

Vi kunne med valgt metode risikere flere avvik i form av feilslutninger, at respondentene svarer uten mål og mening, ikke forstår spørsmålene og samt at man ikke får svar fra alle respondentene.

3.3 Utvalg

Konsernet Taraldsvik ble valgt av flere årsaker. Det ene er at en av kandidatene har arbeidet med Taraldsvik og fått informasjon som har trigget vår nysgjerrighet. I tillegg underviser en

av studentene ved NESO formannsskole (kommende ledere) og har av den grunn sett et behov i relevans til vår forskning. Det andre er flere tidligere forskninger i samme bedriften, samt også tidligere masteroppgaver. Det ble tidlig klart at Taraldsvik ønsket en forskning basert på vår problemstilling. Ledelsen besluttet at alle mellomledere i konsernet skulle delta i forskningen.

I undersøkelsen ble det derfor lagt vekt på å undersøke samtlige mellomledere i konsernet. Konsernet består av over 100 ansatte og hvor utvalget i spørreundersøkelsen bestod av 20 respondenter fra de ulike mellomledernivåene i konsernet. I forbindelse med et mellomledermøte ble vi invitert til å fortelle om studiet, forskningen og spørreundersøkelsen. Vi fikk forklart respondentene viktigheten med anonymisering og denne undersøkelsen ble besvart av den enkelte mellomleder uten påvirkning fra andre.

Årsaken til utvalget er knyttet til tidligere møter med bedriften, hvor de har synliggjort utfordringer med intern rekruttering og et ønske om forbedret rekrutteringsstrategi.

3.3.1 Tversnittstudie

En tversnittstudie utføres på et bestemt tidspunkt og samler informasjon i en gitt populasjon (Johannessen m.fl., 2004). Dette er et øyeblikksbilde på faktorer som har betydning for et aktuelt fenomen og metoden blir oftest brukt for å utforske ulike sammenhenger blant fenomenene. Tidsfaktor er et sentralt kriterier i mange undersøkelser da det ofte gjennomføres longitudinelle undersøkelser, som igjen betyr at undersøkelsen kan vare over en lengere periode med flere undersøkelsestidspunkter. For vår del er det et tidspress i undersøkelsen med et gitt utvalg av respondenter og derfor har vi valgt å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse. Respondentens svar på undersøkelsen er vurderinger gitt på det tidspunktet de har svart på spørreskjemaet.

I konsernet er det 20 mellomledere og det er disse som er populasjonen i undersøkelsen. Det ble sammen med ledelse og med de utfordringene de stod ovenfor, helt naturlig å velge samtlige mellomledere.

Med bruk av et tversnittstudie så gir dette undersøkelsen noen fordeler som b.la. den tillater analyse av en sammenslutning mellom ulike fenomener på et tidspunkt. Denne er mindre ressurskrevende og er godt egnet for å vurdere tidligere forskning med redusert behov for utdypende forklaringer. Siden det ikke er oppfølging av respondentene i undersøkelsen gir den et raskt svar og passer godt når tidsaspektet er en faktor.

Ulempene med metoden kan igjen være tidsaspektet siden den ikke gir konkret tidsdata og årsakssammenhenger over tid. Vi har forsøkt å kompensere redusert tidsperspektiv ved å få besvart opplysninger fra tidligere erfaringer. I en tverrsnittsundersøkelse er det viktig å vurdere om utvalgte deltakere representativ for populasjonen. Ved bruk av kvalitative metoder vil man kunne få et bredt spekter av detaljer og ha gode muligheter for å tilpasse informasjon. Den vil derimot være langt mere krevende å beskrive, enn ved bruk av kvantitativ metode (Johannessen m.fl., 2004). Ved bruk av spørreundersøkelser har man ingen mulighet for å innhente ny data i etterkant, som igjen er en ulempe ved kvantitative undersøkelser. Det er derfor viktig at man er forsiktig med å trekke konklusjoner ved endring, med bakgrunn i at data som er innhentet på ett tidspunkt.

3.4 Beskrivelse av metode og innsamling

Innsamling av data kan besørges på ulike måter. I all hovedsak skiller man mellom to metodetilnærmelser som, kvantitative og kvalitative metoder. I kvantitativ tilnærming er man opptatt av å kartlegge utbredelsen av ulike fenomen, altså basert på tallgrunnlag, såkalte harde data. I kvalitativ tilnærming er man derimot opptatt av å få frem fyldige beskrivelser av ulike fenomen, altså basert på beskrivelser og erfaringer i form av tekst, lyd eller bilder, såkalte myke data (Johannessen, m.fl., 2004).

3.5 Metodeutforming

Metoden er gitt av oppgaven da vi er satt til å analysere innkommende svar på utsendt spørreundersøkelse. Vi mener den gitte metoden er egnet til å hente inn de empiriske data som ønskes, selv om vi har synspunkter på selve utformingen av spørsmålene, svaralternativene samt spørreskjemaet. Dette vil vi komme tilbake til senere.

Under følger en kort oppsummering om hva som er foretatt i forhold til undersøkelsen:

- Januar 2017: Undersøkelsen ble distribuert i postkasser/levert respondenter i bedriften.
- Februar 2017: Mottak av utfylte skjema ble stengt, og vi startet å arbeide med tallmaterialet.
- Mars 2017: Benchmark og gjennomsnittstall for større undersøkelse etablert.
- Mai 2017 Frist for ferdigstillelse av gjeldende rapport.

3.6 Metodedrøfting

En av de svake sidene ved spørreskjema som metode er at når man først har startet undersøkelsen er det ingen muligheter for å gjøre justeringer underveis. Dette gjelder også senere undersøkelser der man ønsker å sammenligne svarene med tidligere undersøkelser

gjort med samme spørsmål og svaralternativer. Dersom formuleringer endres vil man ikke kunne sammenligne svarene direkte og man må i utgangspunktet se bort fra alt som er gjort tidligere. Med en kvalitativ undersøkelse har man muligheten til å gjøre justeringer underveis og kunne hente inn ny informasjon fortløpende (Johannessen m.fl., 2004)

Dette er en problematikk vi kommer inn på i denne undersøkelsen. Mer om disse feilkildene vil vi komme tilbake til senere.

Dersom spørreskjemaet sendes i posten vil ikke respondentene ha mulighet til å stille oppklaringsspørsmål ettersom han eller hun fyller ut skjemaet. Det er derfor særdeles viktig at skjemaene må være selvinstruerende med enkelt formulerte og relevante spørsmål. Det er også viktig at spørsmålene er entydige, slik at svarene fra de ulike respondentene blir sammenlignbare (Johannessen m.fl., 2004).

Spørreskjema som metode er likevel en fremragende metode for å hente inn data fra mange respondenter på relativt kort tid. Faste spørsmål og svaralternativer gir også standardisering og muligheter til å generalisere resultater fra utvalg til populasjon (Johannessen et al., 2004).

I behandlingen av data fra spørreundersøkelsen har vi av etiske hensyn og personvern hensyn valgt å utelate enkelte sitater som kan identifisere enkeltpersoner som har besvart spørreskjema. Avgjørelsen om utelatelse er gjort i de enkelte tilfeller basert på hva en generell vurdering av gjennomsiktighet i blant bedriftens personale.

Når det gjelder utforming av spørsmål, svaralternativer og spørreskjema har vi følgende kommentarer. Vi velger å vurdere spørsmålene hver for seg for så å vurdere sammensetningen av skjemaet.

Spørreskjemaet som er benyttet i undersøkelsen er et såkalt semistrukturert spørreskjema. Det vil si at det både består av strukturerte og åpne spørsmål. Åpne spørsmål gir respondenten mulighet til å avgi informasjon uten å bli bundet av forhåndsgitte svaralternativer. På den måten kan man innhente mer dybdeinformasjon, men til gjengjeld blir informasjonen vanskeligere å behandle i etterkant. For at åpne spørsmål skal gi gode data krever det at spørsmålet er meget godt formulert. Gitt det store antallet åpne spørsmål i spørreskjemaet ville det kanskje vært vurdert om det hadde vært mer fornuftig å gjennomføre kvalitative intervjuer. Alternativt burde både skjema, spørsmål og svaralternativer blitt kraftig revidert slik at metoden spørreskjema ville fått best mulig utbytte (Johannessen m.fl., 2005).

Selve spørreskjemaet som er benyttet i undersøkelsen er satt opp imot tilgjengelig informasjon fra bedriftens ledelse, for å søke svar på aktuell problemstilling. Spørsmålene er åpne slik at respondentene kan tolke spørsmålene likt. Det er i spørsmålsoppbyggingen vurdert at svarene fra respondentene skal være uttømmende og det benyttes skaleringer slik det er nok treffende svaralternativer. Skaleringer bør minimum bestå av 5 svaralternativer med tanke på statistikk analyse av svarene. Instruksjonene til skjema er også blitt vurdert, slik at respondentene lett skal kunne sette ett kryss eller flere kryss. Skjemaets struktur og layout er også utarbeidet på en slik måte at det skal fra respondentens side være enkelt og oversiktlig å besvare undersøkelsen.

3.6.1 Erfaringene med spørreundersøkelsen

Vi erfarte at noen få respondenter krysset feil i enkelte av spørsmålene. Vi ser i ettertid at informasjonsfeltet burde vært litt klarere. Det bør påpekes at vi informerte detaljert under informasjonsmøtet med mål om å hindre slike avvik. Vi har i arbeidet med gjennomgangen av svarene fra respondentene simulert ulike alternativer knyttet til avvikene. Våre funne av disse simuleringene konkluderte med at svarene ville blitt de sammen. Dette påvirket ikke helhetsbildet av undersøkelsen. Bakgrunnen til dette var at 2 av respondentene svarte ulikt i undersøkelsen. Ulikheten knyttes ikke til samme spørsmålskategori.

3.6.2 Evaluering av metoden

For å vurdere kvaliteten i forskningsopplegget brukes begrepene validitet og reliabilitet. Når man arbeider innen forskning er innsamlet data bare et bilde på virkeligheten og ikke selve virkeligheten. Et nøkkelspørsmål i denne sammenheng kan være hvor god kvalitet forskningen har.

3.6.2.1 Validitet

Validitet betyr gyldighet ifølge (Johannessen mfl., 2004). Ordet gyldighet kan også forstås som «holdbarhet» eller «dokumentarbarhet». Sett opp mot vår oppgave kan validiteten forstås som en test på om utvalgte spørsmål gir de ønskede svarene man forventer å få. Hvis undersøkelsen har en god sammenheng på innsamlet data og virkeligheten den representerer, sier man at undersøkelsen er valid. I denne sammenheng kan vi skille validitet i to forskjellige former, «begrep og ekstern validitet».

Begrepsvaliditet eller på norsk «troverdighet», kan knyttes til relasjonen mellom trekkene vi ønsker å undersøke og dataene vi mottar. En indikator kan være valid og det finnes flere måter å bestemme dette på. Sunn fornuft er som regel den enkleste metoden.

Validiteten i spørreundersøkelsen kan påvirkes negativt, fordi vi ønsker å undersøke en diffus virkelighet, da svarene er subjektive opplevelser fra enkeltpersoner. Svaret kan påvirkes fra hver enkelt, da fenomenene vil oppfattes ulikt.

Ekstern eller ytre validitet eller på norsk kaldt «overførbarhet» omhandler i hvilke grad resultatene fra undersøkelsen kan overføres eller generaliseres til andre situasjoner og betingelser. Men bakgrunn i svarprosenten fra undersøkelsen og virksomhetene i konsernet, mener vi at funnene er generaliserbare. I følge (Johannessen mfl., 2004) må en ha en svarprosent på 50-60 prosent, før den kan benyttes til generalisering. I vår undersøkelse oppnås det en svarprosent på 55. I gjennomgang av besvarelsene fra undersøkelsen finner vi ulike forståelse og oppfatning i hvordan spørsmålene skulle vært skalert med tall fra 1 til 3. Det ble i 2 av besvarelsene funnet små avvik innenfor spørsmålene;

- *Hvis du skulle få tilbud om kurs, skoleopplæring eller annen relevant utdanning for å heve kompetansen. Hvilke områder i tabellen nedenfor vil være viktigst for deg?*
- *På hvilke områder mener du bedriften har dårligst dekning på kompetanse?*

I den første besvarelsen skulle respondentene velge tre alternativer med verdiene 1, 2 og 3. Her valgte respondenten og sette verdien 1 på alle sine svar. Den andre besvarelsen skulle skaleres med verdiene 1, 2 og 3. Her valgte 1 av respondenten å sette 2 på alle svaralternativene. Vi tolker disse avvikene som små og har i så måte ingen stor påvirkning for validiteten i undersøkelsen.

For kategorien kompetansekrav stilte vi spørsmål;

- *Har bedriften krav til kompetanse til deg som mellomleder?*

I denne tabellen er det 2 som har unnlatt å besvare helt eller delvis. Vi tolker også dette som små avvik og har i så måte ingen stor påvirkning på validiteten.

3.6.2.2 Relabilitet

Reliabilitet er et engelsk uttrykk og oversatt til Norsk betyr dette pålitelighet. Dette begrepet blir brukt for en kvalitetsvurdering av forskningsresultater. Reliabilitet kan sees i sammenheng med hvor vidt undersøkelsen viser den virkelige situasjon. Skal en kunne benytte data for å teste en hypotese er det en forutsetning at den har tilfredsstillende reliabilitet (Johannessen m.fl., 2004).

Vi har benyttet egne erfaringer, tidligere undersøkelser, samtaler med administrerende direktør og teori for å utforme spørreskjemaet. Vi mener således at dette bidrar til å trekke

relabiliteten på undersøkelsen i en positiv retning. I forbindelse med gjennomføringen av undersøkelsen hadde vi et bortfall på 9 av 20 respondenter, noe som trekker relabiliteten noe ned. En stor bortfall av besvarelser kan gi tolkninger av dataene som ikke representativ for undersøkelsen. Vi mener vårt resultat ikke har store grad av feiltolkninger, og er svært sammenfallende med tidligere kvalitativ undersøkelse (VINN, 2015) og litteratur. Denne vurderingen er ikke objektiv, men vi finner relabiliteten i stor grad akseptabel.

I vår gjennomgang og tolking av funn fra begge undersøkelsene fremkommer det likheter innen mangel på kompetanse, ønske om utvidet opplæring og forbedret prosesser med rekruttering.

3.7 Tidligere forskning i Taraldsvik AS

I 2015 ble kompetansebedriften VINN kontaktet av Taraldsvik AS for en kartlegging av arbeidsmiljø på mellomledernivået etter oppkjøp av maskinentreprenørbedriften Elvenes Maskin AS.

I 2015 foretok VINN en kvalitativ spørreundersøkelse av mellomledere i Taraldsvik AS. Undersøkelsen ble utført blant 9 av 20 mellomledere og funn fra undersøkelsen viser et behov for kunnskapsheving blant utvalgte mellomlederne.

VINN hadde følgende tema fremmet i undersøkelsen;
Kommunikasjonsflyt, funksjonsbeskrivelse, ansvarsområde tilstrekkelig avklart, nødvendig myndighet, kompetanse og kurs, leders tilrettelegging for bedre jobb, virksomhetens tilrettelegging og annet med oppfølgende spørsmål.

VINN er en næringsdrivende stiftelse bestående av høyt kvalifiserte medarbeidere med variert og bred erfaringsbakgrunn. I kraft av bransjeinnsikt, nettverk, faglighet og leveransedyktighet, arbeider VINN for å være den foretrukne leverandøren innen våre prioriterte satsningsområder rettet mot det offentlige og næringslivet. Tjenestene skal være basert på kundens behov og bidra til nyskaping og konkurransedyktighet (<http://www.vinn.no/om-vinn/?v=c2f3f489a005>).

Undersøkelsen ble utført i VINNs lokale og hvor mellomlederne fra Taraldsvik AS kom til ulike dager og tider for å opprettholde anonymiteten (undersøkelsen ble foretatt på kveldstid og dagtid), samt for å være fleksibel mot pågående arbeidsoppgaver i Taraldsvik AS.

I sluttfasen av undersøkelsen ble det foretatt en sammenstilling av utfordringene prosjektlederne, formenn og bas'ene stod ovenfor. Fellestrekkene for disse var høyt arbeidspress og dårlig informasjonsdeling.

Vi gjør oppmerksom på at undersøkelsen er 2 år gammel og at det kan være foretatt endringer i organisasjonen uten at vi har kjennskap til dette.

3.7.1 Funn etter undersøkelsen

Etter en relativt omfattende undersøkelse gjorde bedriftsrådgivningen hos VINN noen helt klare funn etter undersøkelsen. Et av de viktigste funnene var medarbeidernes forståelse av tilhørighet uavhengig av hvilke selskap de ansatte tilhørte. Ansatte hos oppkjøpt selskap følte seg tilsidesatt og ikke inkludert i den nye selskapskonstellasjon. Det fremkom blant annet utsagn som «det er vi og dem». Bedriftsrådgiverne som gjennomførte undersøkelsen så helt klare tegn på en organisasjonskultur som bidro til splittelse av fellesskapet og retningen selskapet skulle drives etter.

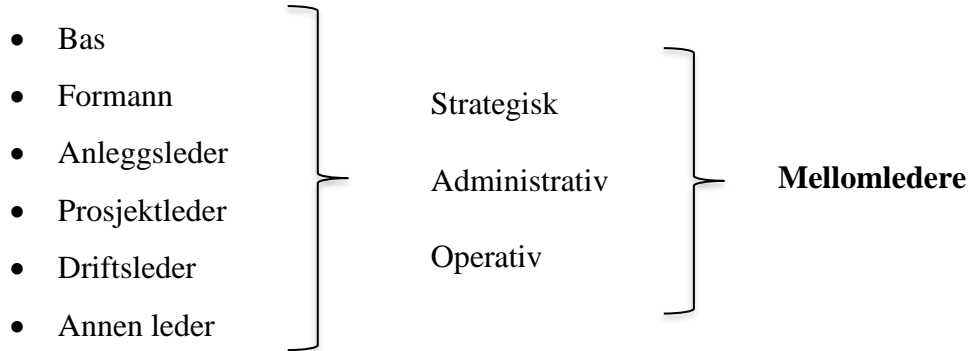
Fra undersøkelsen fremgår det helt klare indikasjoner på dårlige funksjonsbeskrivelser, uavklarte ansvarsområder, nødvendige mandater for stillingen, manglende kompetanse, dårlig tilrettelegging og manglende informasjonsdeling. I tillegg fremkommer det at det viktigste funnet var høyt arbeidspress på mellomlederne gjennom mange arbeidsoppgaver og få tilgjengelige ressurser med rett kompetanse.

Etter prosessen gjennomført av VINN ble det besluttet å ansette en koordinator i selskapets administrasjon som kunne ivareta mellomledernes arbeidsutfordringer i hverdagen. Signaler gitt fra ledelsen i Taraldsvik AS viser at prosessen har vært godt mottatt og hvor man har satt i gang ulike tiltak for forbedringer.

3.8 Metode for data innsamlingen

Vi har valgt å løse oppgaven gjennom en kvantitativ undersøkelse blant et utvalg av mellomledere i aksjeselskapet. Spørreundersøkelse ble knyttet til rekruttering og kompetanse.

Undersøkelsen var frivillige og gjaldt følgende personell i konsernet Taraldsvik AS:



Vi ønsket med undersøkelsen å finne svar på om kunnskapshull kan gi selskapet en strategi for rekruttering. Valgt metode må kunne gi svar på hvilken type kompetansemangel organisasjonen har og hvordan denne kan endres.

Metoden må også kartlegge om bedriftene har rekruttert intern eller eksternt. Det vil også være relevant å kartlegge ulike ansvarsforhold stillingene mellomlederne besitter.

3.8.1 Intervjuguiden

Det ble sammen med spørreundersøkelsen utarbeidet og utlevert en intervjuguide basert på vår form av undersøkelse. Denne ble utformet med det formål å heve kvaliteten på undersøkelsen med å redusere feil og misforståelser. I vårt valg av metode, så var det ikke anledning for korrigerende tiltak ved eventuelle misforståelser og vi måtte derfor være relativt kvalitetsbevisst i formuleringene. Med bakgrunn i tidligere erfaringer med tilsvarende undersøkelsesform, så var vi relativt sikker på at noen avvik ville forekomme. Vårt mål var å redusere disse til et minimum i tilfelle manglende svar.

3.8.1.1 Formålet

Formålet i denne masteroppgaven er å undersøke hvilke hovedutfordringer organisasjonen har med rekruttering og kompetansegap.

3.8.1.2 Forklaring til spørreundersøkelsen

Vi vil først presisere at dette er en frivillig spørreundersøkelse for ansatte i Taraldsvik AS. Alle opplysninger og svar blir håndtert konfidensielt og med anonymitet. Dette er en masteroppgave fra UiT campus Harstad, Master i ledelse som forhåpentlig skal resultere i en strategi for fremtidig rekruttering i selskapet. Vi er derfor avhengig i utfyllende besvarelser.

3.8.2 Etisk refleksjon

Vårt mål har vært å få ærlige svar fra respondentene og ønsker derfor å ivareta deres anonymitet. I vårt møter med administrerende direktør og mellomlederne informerte vi at alle besvarelsene fra undersøkelsen ville bli anonymisert. I møtet gjennomgikk vi prosessen for utlevering og innhenting av spørreskjema og vi forsikret dem dermed om ivaretagelse av anonymiteten. Det ble i tillegg utarbeidet informasjonsskriv for å avklare eventuelle spørsmål etter utlevering av spørsmålene.

Vi har i vår oppgave ikke nevnt navn på noen av respondentene, men omtalt som mellomledere på nivå bas, formenn og prosjektledere. NSD personvernforbundet har godkjent undersøkelsen.

4 Empiri

4.1 Innledning

Vi presenterer innledningsvis vårt utvalg av respondenter i undersøkelsen. Deretter vil vi drøfte svakhetene i undersøkelsen, siden vi har fått et redusert antall besvarte spørreskjemaer (11 av 20). Vi vil også trekke inn noen svar fra den kvantitative undersøkelsen utført av VINN i 2015. Vi har valgt å splitte kapitlet inn i ulike hovedtema for å diskutere tre av hovedspørsmålene i spørreundersøkelsen. Vi ønsker med dette å ta en gjennomgang av aktuelle spørsmål og funn gjort i etterkant av spørreundersøkelsen. Til slutt vil vi oppsummere våre hovedfunn som danner grunnlaget for analysen.

Innledningsvis tidlig i prosjektet hadde vi et drøftingsmøte med administrerende direktør i Taraldsvik AS. I dette møtet fremkom det et behov for en kartlegging av kompetansen blant mellomlederne.

Selskapet opplyser om et mulig kunnskapshull i egen organisasjon som de ønsker å få oversikt over. Det har fremtvunget seg nye markedsområder for denne type entreprenørbedrift og hvor det i denne sammenheng er et mulig kompetanseavvik. Dette er et marked som er kjent for bedriften, men for at de skal være innovativ ser de etter nye muligheter for å ikke miste konkurransefortrinn. Etter første møte med administrerende direktør ble det signalisert et behov for et fellesmøte mellom alle mellomledere og studentene som utfører masteroppgaven. I dette møtet var 19 av totalt 20 mellomledere, administrerende direktør og masterstudentene tilstede. Vi fikk i denne anledningen presentert oss selv og orientert deltakerne om oppgaven og hvordan videre prosess skulle foregå. Det ble i tillegg anledning for deltakerne å stille spørsmål om prosessen. Det ble i denne sammenheng fokusert på viktigheten rundt deltakernes anonymitet for optimal besvarelse av utlevert spørreskjema. Spørreskjemaene ble utlevert til den enkelte deltaker i lukket konvolutt og hvor denne skulle leveres tilbake etter et gitt tidspunkt og lokasjon

I tidsforløpet hvor vi ventet på besvarelsene av spørreundersøkelsen ble det meldt oppbud av datterselskapet Elevenes Maskin AS. Vi hadde på dette tidspunktet mottatt 10 av 20 utleverte spørreskjema og hvor den siste av totalt 11 kom noe senere. I videre dialogen med administrerende direktør ble det avklart at ytterligere besvarelser ikke kunne forventes. Leder formidlet tidlig at han ikke kunne oppfordre til flere svar med bakgrunn i selskapets situasjon. Årsaken viste seg å være en pågående sak om oppbud av datterselskapet Elevenes Maskin AS, hvor flere av mellomlederne var ansatt. Vi fikk dessverre kun svar fra 11 av totalt 20

respondenter. Analysen vår vil dermed bare være knyttet til svar fra 55 % av mellomlederne og vi kan dermed generalisere, (Johannessen m.fl., 2004). En tommelfingerregel fra teorien til (Johannessen m.fl., 2004) ved besvarelser mellom 50 – 60 prosent kan generaliseres.

Vi har med hensyn til anonymiteten delt ledere inn i administrasjonsledere, operative ledere og strategiske ledere. Av disse 11 er 7 rekruttert inn i selskapet, en av disse har hatt annen mellomlederstilling i bedriften og fire har hatt stillingen hele tiden. Fire av respondentene har arbeidet lengre enn 11 år i bransjen, 4 har hatt mellomlederstillingen i 1-3 år. Vi finner også ut at 8 av respondentene ikke har hatt stilling på et lavere nivå. Av mellomlederen finner vi fire ingeniører og to sivilingeniører.

4.2 Kompetanse

Vi har med dette hovedtema valgt å dele det inn i tre underpunkter for å diskutere disse nærmere. Underpunktene er av betydning for å kunne avklare et behov, heving og krav til kompetanse fra respondentene.

4.2.1 Kompetanseheving

I utarbeidet spørreskjema ville vi finne ut om respondentene selv mente de hadde mangler innen relevant kompetanse og hvor det var viktigst for dem å heve kompetansen. I denne oppgaven skulle respondentene vurdere alle spørsmålene med en skalering fra 1 til 3. Tilbakemeldingene blir deretter summert og hvor utslagene gir en indikasjon på hvor behovet er størst.

Vi ønsker å ta frem tre av de viktigste indikasjonene fra denne undersøkelsen for å gi oss et bilde på ønsket kompetanseheving blant mellomlederne. I følge (Innbjør og Kleveland, 2007) må mellomlederen kunne avklare hvilke kompetanse som kreves for utførelse av ulike arbeidsoppdrag innenfor egen avdeling. Her er det viktig at mellomlederen har kjennskap til medarbeidernes kompetanse for å kunne avdekke nåværende og fremtidig kompetansebehov.

På spørsmålet «hvis du skulle få tilbud om kurs, skoleopplæring, eller annen relevant utdanning for å heve kompetanse. Hvilke områder vil være viktigst for deg?». Undersøkelsen viser at flest mellomledere ønsket økt kompetanse innen kalkulasjon, budsjett og anvendelse av kalkyledata samt opplæring og kursing innen ledelse. En høy andel respondenter svarte at de også ønsket kursing i anvendelse av kontrakts bestemmelser. Dette er de områdene som peker seg ut og hvor behovet for kompetanseheving er relevant. Videre kan vi ut fra undersøkelsen se at besvarelsen er mere differensiert hvor strategiske ledere ønsker kurs i

planlegging, logistikk med oppfølging og kvalitet, mens de operative lederne har et større behov for kjennskap til håndtering av prosjektdokumenter.

Hvis du skulle få tilbud om kurs, skoleopplæring eller annen relevant utdanning for å heve kompetansen. Hvilke områder i tabellen nedenfor vil være viktigst for deg

Spørsmålene	Adm.Leder	Operativ.L	Strategisk.L	Sumasjon
Opplæring og kursing i håndtering av prosjektdokumenter	8	4	0	12
Kursing i anvendelse av kontraktsbestemmelser	12	3	2	17
Økt kompetanse innen kalkulasjon, budsjett og anvendelse av kalkyledata	13	6	2	21
Kursing og økt opplæring innen produksjonsplanlegging	9	3	2	14
Kurs i planlegging, logistikk med oppfølging og kvalitet	8	4	2	14
Kurs i operativ HMS rutiner	6	2	0	8
Økt opplæring i anvendelse av kontrakter	11	3	0	14
Opplæring og kursing innen økonomi, budsjett, inntekter og kostnader	10	4	0	14
Da del i avsluttende aktiviteter med prosjektene	8	2	0	10
Opplæring og kursing innen ledelse	14	7	0	21
Fagbrev eller kompetansebevis for Min stilling	9	1	0	10

Tabell 2, Kompetanseheving

I den kvalitative undersøkelsen til VINN fra 2015 opplever mellomlederen i stor grad manglende kompetanse på flere ulike nivåer og områder. Det nevnes at det er personell som har manglende kvalifikasjoner til å utføre enkelte arbeidsoppgaver, ikke kvalifisert til å betjene maskiner, ikke kvalifisert til kvalitetssikre fremdrift med tilhørende dokumentasjonskrav. Det er i tillegg mangel på økonomiforståelse, noe som kan gjelde store deler av organisasjonen.

4.2.2 Kompetansebehov

Vi har i spørsmålet «På hvilke områder mener du bedriften har dårligst dekning på kompetanse?». Vi har benyttet samme mal som i foregående spørsmål i kapittel 4.2.1 for å søke å avdekke hvor respondentene mener bedriften har dårligst dekning på kompetanse. Vi ønsket at respondentene skulle vege tre svaralternativer, med skaleringen 1, 2 eller 3. Svarene i undersøkelsen viser at «Opplæring og kursing innen økonomi, budsjett, inntekter og kostnader», samt «Opplæring og kursing innen ledelse» var de områder hvor flest svar fra respondentene. I tillegg var det en høy andel av respondentene som svarte til manglende «kompetanse innen kalkulasjon, budsjett og anvendelse av kalkyledata».

De strategiske lederne mener det var spesielt dårlig dekning på kompetanse innen produksjonsplanlegging. De operative ledere svarte at det var størst behov innen økt kompetanse knyttet til logistikk, oppfølging og kvalitet. De administrative lederne har behov for økt kompetanse innen anvendelse av kontrakter og avsluttende aktiviteter med prosjektene.

På hvilke områder mener du bedriften har dårligst dekning på kompetanse

Spørsmålene	Adm.Leder	Operativ.L	Strategisk.L	Sumasjon
Opplæring og kursing i håndtering av prosjektdokumenter	3	3	0	6
Kursing i anvendelse av kontraktsbestemmelser	7	4	0	11
Økt kompetanse innen kalkulasjon, budsjett og anvendelse av kalkyldata	10	2	1	13
Kursing og økt opplæring innen produksjonsplanlegging	6	2	2	10
Kurs i planlegging, logistikk med oppfølging og kvalitet	5	6	0	11
Kurs i operativ HMS rutiner	4	2	0	6
Økt opplæring i anvendelse av kontrakter	7	2	0	9
Opplæring og kursing innen økonomi, budsjett, inntekter og kostnader	6	8	0	14
Da del i avsluttende aktiviteter med prosjektene	8	1	0	9
Opplæring og kursing innen ledelse	6	5	3	14
Fagbrev eller kompetansebevis for Min stilling	3	2	0	5

Tabell 3, Kompetansebehov

I den kvalitative undersøkelsen fra VINN (2015) fremkommer det generelt at respondentene har behov for økt kursing og opplæring. Det nevnes generelt ønske om kompetanseheving innen ledelse, økonomi, kalkulasjon og anvendelse av kalkyldata. Uten å generalisere kan det virke som selskapet har en mangel på god ledelse og god informasjonsdeling. Ser vi manglene innen ledelse og informasjonsdeling som et bidrag, så er dette med på å skape mer usikkerhet og redusert tillitt i organisasjonen.

4.2.3 Kompetansekrav

For å gjøre en kartlegging av kompetansekrav som bedriften stiller ovenfor mellomledere, samt hvilken kompetansen mellomlederne innehar, har vi fått noen konkrete områder hvor det kan finnes et kompetansegapet.

På spørsmålet «har bedriften krav til kompetanse til deg som mellomleder», har vi delt denne opp to felt hvor det ene omhandler «Krav til kompetansen» og det andre «Har du denne kompetansen». Vi har i feltet «har du denne kompetansen» flere respondenter som har unnlatt å svare (analysen) eller misforstått gitt informasjon i intervjuguiden.

Kompetansekrav	Summasjon				
	Krav til kompetanse			Har du denne kompetansen	
<i>Har bedriften krav til kompetanse for deg som mellomleder</i>	Ja	Nei	Vet ikke	Ja	Nei
Spørsmålene					
Er det krav til kjennskap knyttet til prosjektdokumenter og kontraktbestemmelser	7	1	3	6	5
Er det stilt krav til deltakelse i forbindelse med anskaffelser og tilbud	6	2	3	8	2
Er det stilt krav til kompetanse innen kalkulasjon og anvendelse av kalkyledata	4	4	3	4	5
Er det et krav til at du har kompetanse til å drive produksjonsplanlegging	4	4	3	6	4
Er det krav til at du er deltaker i planlegging og oppfølging av kvalitetssystemer	9	1	1	7	2
Er det stilt krav til at du har fått gjennomført operative HMS kurs	8	3	0	6	4
Er det et krav til oppfølging av kontrakt og endringer	6	4	1	8	2
Er det krav til oppfølging av økonomi – inntekter/kostnader	10	0	1	7	3
Er det krav til at du har kunnskap om avsluttende aktiviteter for prosjekter	6	5	0	6	4
Er det krav til ledererfaring	9	2	1	8	1

Tabell 4, Kompetansekrav

Det vi ser ut fra tabellen er en negativ kompetanse på 5 ulike områder. Dette betyr at Taraldevik AS stiller krav til kompetanse for mellomledere, mens mellomlederne svarer at de ikke har tilstrekkelig kompetanse på noen områder. Områdene som er negativ deler vi opp i strategiske, administrative og til slutt operative ledere.

For strategiske ledere er det stilt krav til kompetanse på følgende områder;

- kjennskap til prosjektdokumenter og kontrakts bestemmelser
- deltakelse i planlegging og oppfølging av kvalitetssystemer
- kunnskap til avsluttende aktiviteter for prosjekter

På disse områdene svarer de strategiske lederne at de mangler kompetanse.

For administrative ledere er det stilt krav til kompetanse på følgende områder;

- deltakelse i planlegging og oppfølging av kvalitetssystemer
- oppfølging av økonomi, inntekter og kostnader
- ledererfaring

På disse områdene svarer noen administrative ledere at de har manglende kompetanse.

For operative ledere er det stilt krav til kompetanse på følgende områder;

- kompetanse innen kalkulasjon og anvendelse av kalkyledata
- gjennomført operativt HMS kurs
- oppfølging av økonomi, inntekter og kostnader

På disse områdene svarer noen av de operative ledere at de har manglende kompetanse.

I fra den kvalitative undersøkelsen gjennomført av VINN fremkommer denne uttalelsen fra en mellomleder:

Når det gjelder kompetanse er dette et område som nevnes mye både med tanke på egen kompetanseutvikling og manglende kompetanse hos folk på prosjekt/anlegg, "rett kompetanse på rett jobb". Det meldes om et behov for å få mer informasjon om hvordan prosjektet går med tanke på økonomi, ordreserver m.m. Dette gir både motivasjon og større trygghet. Det etterlyses skriftlige arbeidsavtaler og medarbeidersamtaler.

4.3 Kollegaledelse

Vi betrakter i denne oppgaven kollegaledelse som personlig og faglig mellomledelse også nevnt som mellomledelse (Busch og Vanebo, 2010). Vi har med spørsmålet «I denne delen av undersøkelsen ønsker vi å kartlegge hvordan dine tidligere arbeidskollegaer oppfatter deg som mellomleder». Nedenfor er det vedlagt en tabell som viser en summasjon fra vår kvantitative undersøkelse. Svarene kommer fra mellomledere på strategisk, administrativt og operativt nivå.

Kollegaledelse	Sumasjon		
	Ja	Nei	Vet ikke
Spørsmålene			
Blir du respektert for dine avgjørelser	11	0	0
Er kontakten med dine medarbeidere blitt dårligere	1	9	1
Som mellomleder, kommer du ofte i konfliktsituasjoner	2	8	1
Blir du respektert som mellomleder	9	0	2
Blir dine beslutninger etterlevd	6	3	2

Tabell 5, Kollegaledelse

Ut fra undersøkelsen ser vi at alle blir respektert for sine avgjørelser. Det som ikke er kjent fra grunnlagsmaterialet i undersøkelsen er om dette er faglig eller personlige betingelser for svarene. Vi kan ut fra undersøkelsen lese at beslutninger ikke fullt ut blir etterlevd, at noen mellomledere havner i konfliktsituasjoner og kontakten med medarbeideren svekkes. Videre ser vi at under spørsmålet «hvordan blir beslutningene fattet», så svarer flere at beslutningene blir tatt sammen med andre ledere og medarbeidere.

Hvis vi ser på svarene knyttet til ledelse og kollegaledelse kan vi stille spørsmål om det kan være ulike spenninger på ledelsesnivåene i organisasjonen. Dette kan være operative ledere i et krysningspunkt som er krevende og utfordrende for lederne å håndtere (Innbjør og Kleiveland, 2007). Bakgrunnen for disse antakelsene kan være at mellomlederne i stor grad er motiverte, men hvor de ikke kan ta en selvstendig beslutning. Mellomlederne svarer noe nyansert på hvordan beslutninger blir fattet og hvor kun 55 % av mellomlederne tar

avgjørelsene alene. Vi har tidligere i oppgaven sett Taraldsvik AS i en kontekst av ny institusjonell teori. Dette perspektivet har et marked som er i stadig endring, noe som kan gi grobunn for beslutningsvegring gitt at mellomlederne opplever eget kunnskapshull. Alle mellomlederne svarer at de blir respektert for sine avgjørelser, men likevel svarer noen at de ikke blir respektert som mellomleder. Vi har sett på tidligere forskning og i undersøkelsen fra VINN 2015 hvor mellomlederne opplevd manglende kompetanse på flere ulike områder. I tillegg kan vi se ut fra svarene at noen av mellomledere ikke får sine beslutninger etterlevd.

Vi ser at noen av mellomlederne opplever at kontakten med andre er blitt dårligere, samme mellomledere kommer ofte i konfliktsituasjoner og blir lite motivert av sin leder. Et av redskapene for at ledelsen skal oppnå sine mål er at organisasjonen i det instrumentelle perspektivet er uløselig knyttet til effektivitet. Mangel på makt og vilje fra mellomlederen til å ta styringsgrep kan svekke måloppnåelse i organisasjonen. Fra teorien til (Hatch, 2001) bygges det på antakelser om at mennesker beslutter på en rasjonell måte. Vi kan anta at disse mellomledere ikke er operasjonelle med derimot en adferd som peker i retning av det administrative mennesket hvor beslutninger ofte er det mest tilfredsstillende alternativet.

Fra grunnlagsmaterialet i undersøkelsen kan vi se at på operativt ledelsesnivå er det disse respondentene som opplever kontakten med medarbeideren som dårligere og kommet oftere i konfliktsituasjoner.

I fra den kvalitative undersøkelsen gjennomført av VINN fremkommer denne uttalelsen fra en mellomleder:

Hersker stor usikkerhet om funksjon. Dette medfører "rot" rundt forståelse av ansvar og myndighet. Kan ofte føre til at leder ikke har autoritet overfor sine medarbeidere som han skal være arbeidsleder for. Det foreligger ikke "avtale", og det etterlyses medarbeidersamtaler.

4.4 Lederstil

Undersøkelsen viser til at mellomlederne i stor grad blir motivert av sine medarbeidere, overordnede og tildelte arbeidsoppgaver. Undersøkelsen viser også at beslutningene blir i stor grad tatt i samråd med andre ledere og medarbeidere. På spørsmålet «blir du motivert av dine overordnede» så svarer en operative mellomledere «nei» og to mellomledere svarer «vet ikke». Videre viser undersøkelsen på spørsmålet «hvordan beslutninger blir fattet» at operative ledere i stor grad ca. 75 % tar beslutningene selv. Dette betyr at strategisk og administrative ledere gjør dette sammen, eller med øverste leder.

Usikkerhet rundt beslutningstaking kan påvirke motivasjon i hele organisasjon, Martinsen (2014). Den største usikkerheten finner vi blant mellomlederne med høyeste utdanning og 18,2 % av svarer at de ikke vet hvordan beslutningene blir fattet.

Lederstil

Spørsmålene

Hva er det som engasjerer deg som mellomleder i dag	Sumasjon		
	Ja	Nei	Vet ikke
Blir du motivert av dine medarbeidere	10	0	1
Blir du motivert av dine overordnede	8	1	2
Blir du motivert av dine arbeidsoppgaver	10	0	1

Hvordan blir beslutningene fattet	Sumasjon		
	Ja	Nei	Vet ikke
Tar du de fleste beslutningene alene	6	4	1
Tar du de fleste beslutninger i samråd med andre ledere	6	3	2
Tar du de fleste beslutninger i samråd med merarbeidere	4	4	2

Tabell 6, Lederstil

I fra den kvalitative undersøkelsen gjennomført av VINN fremkommer denne uttalelsen fra en mellomleder:

Det etterlyses mer tydelig ledelse og bedre system og rutiner for å unngå dårlig oppgaveløsninger og feilbestillinger. Det ønsker tydelig rolle og ansvarsfordeling. Det etterlyses også mer tilstedeværelse fra nærmeste leder.

4.5 Oppsummering av funn

Vi vil i dette kapitlet oppsummere våre viktigste funn og disse vil vi drøfte i analysen.

4.5.1 Kompetanse

Vi har delt kompetanse inn i tre deler som består av kompetanseheving, kompetansebehov og kompetansekrav.

Kompetanseheving: Fra vår undersøkelse viser tallgrunnlaget at mellomlederne i stor grad ønsker kompetanseheving innen ulike former for kalkulasjon, ledelse og kontrakts bestemmelser. Undersøkelsen vår viser en forskjell i besvarelsene ut fra hvilke ledelses nivå disse kommer fra. I den kvalitative undersøkelsen fra VINN vises det til manglende kompetanse på flere nivåer. Det vises spesielt til personell som ikke er kvalifisert til å utføre enkelte arbeidsoppgaver. Vi vil ut fra begge besvarelsene se at det kan være et behov for kompetanseheving.

Kompetansebehov: Fra vårt tallmateriale fra undersøkelsen fremkommer det et betydelig kompetansebehov fra mellomlederne innen økonomi, ledelse og kalkulasjon. Det er også her

forskjeller i blant mellomlederne ut fra hvilke nivå de kommer fra. Dette kompetansebehovet samsvarer godt med undersøkelsen utført av VINN, hvor det spesielt nevnes kompetansebehov innen ledelse, økonomi og kalkulasjon.

Kompetansekrav: I besvarelsene fremkommer det i tallgrunnlaget at bedriften har stilt krav til kompetanse på ulike områder, men at mellomlederne melder tilbake at de mangler denne kompetansen. Vi finner også at kravene til kompetanse er differensiert for de ulike mellomledernivåene. I undersøkelsen til VINN kan vi vise til at mellomlederne opplyser om at rett kompetanse kan være på feil plass og dette kan bidra til demotivering og mindre trygghet.

4.5.2 Kollegaledelse

Ut fra tallgrunnlaget i denne undersøkelsen kan vi se at respondentene føler seg respektert som mellomledere og for sine beslutninger. Videre er det noen respondenter som opplever at kontakten er blitt dårligere og at de kommer ofte opp i konflikter. Fra undersøkelsen til VINN opplever noen mellomledere at de mangler autoritet som igjen kan skape usikkerheter om funksjon, ansvar og myndighet.

4.5.3 Lederstil

Vi kan ut fra tallgrunnlaget se at det er stor motivasjon blant mellomlederne og dette går begge veier i organisasjonen. Vi kan videre ut fra Tabell 6, «hvordan blir beslutningene tatt» se at beslutninger både blir tatt alene og i samråd med andre. Bak tallgrunnlaget finner vi at de operative lederne i 3 av 4 tilfeller tar beslutningene alene. I undersøkelsen til VINN fremkommer det dårlig informasjonsdeling som bidrar til dårlige oppgaveløsninger, utydelig ledelse, uavklarte roller og ansvarsfordelinger.

5 Analyse

I dette kapitlet vil vi analysere relevant teori opp mot kompetansegapet og se på forutsetninger for rekruttering. Vi ønsker å drøfte våre hovedfunn og gi et bilde på utfordringene som oppstår når organisasjonen må rekruttere rett person til rett jobb. I vår undersøkelse finner vi negative avvik mellom krav til kompetanse fra bedriften og hvilke kompetanse mellomlederen besitter.

5.1 Kompetanse

Når det gjelder kompetansen blant de utvalgte respondentene, har vi satt opp flere spørsmål for å kunne avdekke om det kan være et kompetansebehov blant mellomlederne i bedriften. Vi har i tillegg vurdert spørsmålene fra undersøkelsen utført av VINN (2015) og sett på nytteverdiene av disse opp mot egen undersøkelse.

5.1.1 Ledelse

Når det gjelder ledelse har vi definert to spørsmålskategorier for å få svar fra mellomlederne innen kollegaledelse og lederstil. I undersøkelsen ble respondentene bedt om å svare på fire ulike spørsmål innen lederstil. På spørsmålet «som mellomleder kommer du ofte opp i konfliktsituasjoner», så svarer 3 av 11 ja eller vet ikke. Fra undersøkelsen fremkommer det at mellomlederne er internt rekruttert opp i organisasjonen. Vi kan tolke resultatet som spenninger mellom ny mellomleder og medarbeidere. Det er ikke kjent fra undersøkelsen om disse tidligere har arbeidet på samme nivå i samme bedrift. Men likevel svarer alle mellomledere at de blir respektert for sine avgjørelser. Dette tolker vi som om disse mellomlederne var faglig dyktige og har stor anerkjennelse og respekt blant sine medarbeidere. Mellomlederne ble også forespurt om å svare på følgende spørsmål; «Med utgangspunkt i mellomledernes lederstil, har vi fått tilbakemeldinger på spørsmålet; «Hva er det som engasjerer deg som mellomleder i dag?». Her svarer de fleste at de blir motivert av medarbeiderne, overordnet og arbeidsoppgavene. Vi tolker dette slik at en stor andel av mellomlederne i organisasjonen, blir støttet, støtter og gir konstruktive tilbakemeldinger i hele organisasjonen. I spørsmålet «hvordan beslutninger blir tatt» har 3 av 4 operative ledere svart at beslutningene blir tatt av den enkelte mellomleder. På den andre siden svarer 3 av 7 strategiske og administrative mellomledere at beslutningen blir tatt i samråd med andre. Vi tolker dette slik at baser og formen har et klarere mandat i forhold til sin fagutøvelse til å ta beslutninger alene.

5.1.2 Kompetansekrav til ledererfaring

I denne delen av analysen ønsker vi å se på hvilke krav bedriften stiller til sinne mellomledere inne tema ledelse og om det kan være et kompetanseavvik hvilke kompetanse disse besitter.

I fra Tabell 4, side 50 som omhandler spørsmålene knyttet til kompetansekrav har respondentene svart på følgende spørsmål;

Er det krav til ledererfaring?

Her svarer 9 av 11 respondenter ja, og 7 av 11 respondenter svarer at de har denne kompetansen. Dette betyr i korte trekk at 2 mellomledere mangler kompetanse som bedriften stiller krav til. Videre kan vi ut fra Tabell 2, side 48 se at flest mellomledere har besvart at de ønsker «opplæring og kursing innen ledelse». I Tabell 3, side 49 fremkommer det at flest respondenter mener bedriften har dårligst dekning på «opplæring og kursing innen ledelse».

I undersøkelsen til VINN (2015) blir det nevnt fra mellomlederne «rett kompetanse til rett jobb». Dette utsagnet peker i retning av mellomledere som er satt til å ta beslutninger som de ikke har forutsetninger for å utføre. Dette vil kunne medføre utfordringer for vedkommende mellomleder som sitter i en posisjon hvor mellomlederen kan føle et krysspress og hvor (Innbjør og Kleiveland, 2007) skriver at dette er en krevende og utfordrende posisjon. Hvis vi velger å se dette i kontekst av vår undersøkelse, så samsvarer dette uttrykket. Vår undersøkelse viser at 2 mellomlederne ikke har kompetanse som bedriften stiller krav til for å ta avgjørelser.

For å kunne lykkes med beslutningene må mellomlederen få støtte fra medarbeidere for å unngå en senere beslutningsvegring og for å kunne bli respektert for sine avgjørelser. Det kan også tenkes at dette vil påvirke iverksetting av ny strategi og eventuelle endringer som mellomlederne er satt til å utføre, jf. Ladegård sin artikkel i Magma 6/2008 «Å leve i paradokser» hvor mellomlederne får ulike dilemmaer å forholde seg til ved endringer.

Vi kan ut fra vår undersøkelsen se at 1 mellomleder ikke blir motivert av sin overordnede og samme mellomleder svarer at han har mangel på ledererfaring. På samme spørsmål svarer 2 av mellomlederne at de ikke vet om de blir motivert av sin overordnede. Produktivitetsmål er viktige kriterier b.la. for å opprettholde motivasjon hos medarbeiderne (Martinsen, 2014), kan dette sees i kontekst med ønsket kompetanseheving? Fra vår undersøkelse angående spørsmålene om kurs og dekning av kompetanse i bedriften, har flest svart at de har mangel på dette området. Fra den tidligere undersøkelsen fremkommer det at mellomlederne uttrykker «vi og dem» og «behov for kurs», noe som kan tolkes slik at mellomlederne ønsker

et større fellesskap og økt kunnskap. Ny lærdom vil kunne gi grobunn for ny utvikling og dette vil ifølge (Grimsø, 2005) bety at selskapet videreutvikles og tilpasses dagens marked. I Tabell 1, side 29 finner vi en oversikt over mellomleders ansvar og arbeidsoppgaver og her er det en rekke områder innen tema ledelse og dette viser viktigheten med kompetanse innen dette område. For å kunne avdekke et eksisterende kompetansegap i organisasjonen kan en kompetanseanalyse bidra til å beregne hvilke kompetanse organisasjonen besitter (Nordhaug, 2014).

I fra vår undersøkelsen er det ledere med lavest utdanning som svarer at det vil være behov for kunnskapsheving innen ledelse og at bedriften har dårligst dekning på dette området. Alle disse lederne har hatt opprykk fra lavere stillinger enten intern rekruttering eller rekruttert inn fra andre organisasjoner. I forhold til tidligere rekruttering av disse mellomledere kan det være som (Grimsø, 2005) påpeker, at dette kan skape ulike utfordringer innen organisasjonens kultur og hvor øverste ledelse rekrutterer nye medarbeidere uten formelle ansettelsesprosesser. Vi har tidligere i oppgaven nevnt utfordringer ved intern rekruttering som kan skape ulike sjalusi og misnøye (VINN, 2015). Hvis bedriften ikke har skriftlig strategi for rekruttering implementert i organisasjonen, så kan konsekvensene bli at «den dyktige» arbeideren blir rekruttert opp som mellomledere. Fra boken til (Modig og Åhlstrøm, 2012) blir det nevnt to avgjørende faktorer for at en organisasjon skal oppnå perfekte resultater som; tilgang til informasjon og ressursenes evne til å dekke alle fremtidige behov. Med å velge Lean som strategisk verktøy for rekruttering kan man treffe med avgjørende kompetanse innen rekrutteringsarbeidet. Når vi reflekterer over funn fra egen undersøkelse og utsagn fra tidligere undersøkelse, så er det et kompetansegap blant mellomlederne. I vår undersøkelse vises det til at krav til kompetanse er manglende på flere områder og fra tidligere undersøkelse fremkommer det «feil mann, på feil plass». Ved å kunne avdekke et fremtidig kompetansegap, vil bedriften strategisk kunne utvikles med rett kompetanse. Konseptet med Lean er i utgangspunktet at prosessene er kontrollerbare og mulig å håndtere (Røvik, 2007).

5.1.3 Kompetansekraft til dokumenter og kontrakter

I analysen på dette området ønsker vi å se på hvilke krav bedriften stiller til sine mellomledere inne tema dokumenter og kontrakts bestemmelser.

I fra Tabell 4, side 50 som omhandler spørsmålet;

Er det krav til kjennskap knyttet til prosjektdokumenter og kontrakts bestemmelser?

På dette spørsmålet svarer 7 av 11 at det er stilt krav om kompetanse innenfor dette feltet,

men her svarer 6 av 11 at de har denne kompetansen og dette betyr at 1 mellomleder mangler kompetansen. Vi forutsetter på dette spørsmålet at de som har svart, at dette er et krav, er de samme som har svart at de innehar kompetansen. Fra Tabell 2, side 48 svarer en stor andel av mellomledere at de trenger kursing innen anvendelse av kontrakts bestemmelser, håndtering av prosjektdokumenter og anvendelse av kontrakter. I bakgrunnsdata fra undersøkelsen svarer flest operative ledere at de ønsker kompetanseheving innen håndtering av prosjektdokumenter og de administrative, strategiske lederne svarer at de trenger kursing i anvendelse av kontrakts bestemmelser. Fra den tidligere undersøkelsen kan vi tolke besvarelsene på et generell grunnlag, hvor mellomlederne ønsker kurs og annen relevant utdanning. I Tabell 3, side 49 spør vi om deknningen på kompetansen i bedriften, på dette området svarer den største andelen av mellomlederen at deknningen er dårligst innen kontrakts bestemmelser.

Fra undersøkelsen til (VINN, 2015) oppgir mellomlederne manglende skriftlige arbeidsavtaler og medarbeidersamtaler. Det opplyses heller ikke om de har funksjonsbeskrivelse for stillingen og hvilke myndighet de er tildelt. I denne sammenhengen tolker vi at utsagnet har en sammenheng med vår undersøkelse. Mellomlederne har ikke avklart hvilket ansvarsområde og mandater de skal forholde seg til i organisasjon.

I følge vår undersøkelse Tabell 1, side 29 er det prosjektleder som er ansvarlig for å gjennomføre en prosjektgjennomgang med formenn og baser. Formenn er ansvarlig for koordinering med baser. Baser er ansvarlig for sammensetning av lagene og kommunikasjon med arbeidende team. I fra boken til (Innbjør og Kleiveland, 2007) om ansvarskartet, ville et slikt kart gitt lederne av organisasjonen et godt redskap for å avdekke kompetansebehov i forhold til den enkeltes ansvarsområde.

5.1.4 Kompetansekrav til planlegging og oppfølging av kvalitetssystemer

I analysen på dette området ønsker vi å se på hvilke krav bedriften stiller til sine mellomledere innen planlegging og oppfølging av kvalitetssystemer.

I fra Tabell 4, side 50 som omhandler spørsmålet;

Er det krav til at du er deltaker i planlegging og oppfølging av kvalitetssystemer i bedriften?

På dette spørsmålet svarer 9 av 11 mellomledere at bedriften har et krav, mens 7 av 11 innehar denne kompetansen. Dette betyr at 2 mellomlederne mangler kompetanse på dette området. Fra Tabell 2, side 48 er det en høy andel som har besvart at de ønsker en kompetanseheving på disse områdene. Ut fra bakgrunnstallene i undersøkelsen er det de operative lederne som har størst behov for kompetanseheving innen produksjonsplanlegging.

Fra undersøkelsen til (VINN, 2015) fremkommer det at mellomlederne opplever at; *mye endres underveis. Avtaler inngås men fravikes ved oppstart. Fremdriftsplaner følges ikke. Det slurves for å bli ferdig i tide. Det forekommer også mangler av dokumentasjon på arbeidsplass (gravemeldinger og lignende)*. Ut fra det instrumentelle perspektivet baseres rasjonelt lederskap på at lederen har god kyndighet og innsikt i organisasjonens mål og god forståelse på hvordan virkemidlene fungerer og konsekvensene av disse (Røvik, 2007). Dette betyr at mellomlederne i denne organisasjonen ikke har den gode innsikten som (Røvik, 2007) skriver om. Konsekvensene kan vi se ut fra undersøkelsen fra (VINN, 2015) hvor det vises til stor frustrasjon over mangelen innen planlegging og kvalitetssystemer. Ut fra vår undersøkelse kan vi se at en mellomleder har vært internt rekruttert og dette kan være en faglig dyktig medarbeider. Vi tolker det slik at medarbeideren ikke har den faglige kompetansen som kreves denne mellomlederrollen. I følge (Innbjør og Kleiveland, 2007) rekrutteres mellomledere med bakgrunn i faglige dyktighet og vi har tidligere omtalt mellomledere i krysspress, da dette er en utfordrende posisjon. Hvis mellomledere mangler kompetanse innen dette området, så vil det være vanskelig å etterspørre nødvendig dokumentasjon for å fremme god kvalitet.

5.1.5 Kompetansekrav til økonomiforståelse

I denne delen av analysen ønsker vi å se på hvilke krav som stilles til mellomledere inne økonomiforståelse.

I fra Tabell 4, side 50 som omhandler spørsmålene knyttet til kompetansekrav har respondentene har svart på følgende spørsmål;

Er det krav til oppfølging av økonomi- inntekter/kostnader?

Her svarer 10 av 11 respondenter ja til at det er krav til kompetanse, og 7 av 11 respondenter svarer at de har denne kompetansen og 3 svarer at de mangler denne kompetansen. Dette betyr at 30 % av mellomlederne ikke har nødvendig kompetanse som bedriften stiller krav til. Bakgrunnstallene fra undersøkelsen viser at det er en stor del av de administrative og operative mellomlederne som trenger kompetanseheving. Mellomlederne mener også at det er dette området bedriften har dårligst dekning på kompetanse.

Fra undersøkelsen til (VINN, 2015) fremkommer det at det går rykter om dårlig økonomi i selskapet, noe mellomlederne merker ved manglende kreditt ved kjøp av varer og tjenester. Ingen av mellomlederne får tilbakemeldinger knyttet til slike forhold. Mellomlederne opplever dette som flau og pinlige situasjoner. Det beskrives om behov for mere informasjon

og status for økonomi og ordreserver. Videre har undersøkelsen fra (VINN, 2015) resultert i flere ulike uttalelser, men vi trekker frem en som sier at «overskuddet går til datterselskap for å dekke underskudd». Vi velger å se på de interne og eksterne faktorene som kan være avgjørende for kompetansen innen økonomiforståelse.

Først ønsker vi å trekke frem interne forhold som kan påvirke organisasjonen. Fra undersøkelsen til (VINN, 2015) har mellomledere signalisert et behov for mere informasjon angående økonomi og ordreserver. På dette området begrunner mellomlederne at mer åpenhet fra ledelsen og bedre informasjon angående økonomisk status, ville gi forbedret motivasjon og større trygghet. Fra vår undersøkelse har vi stilt spørsmålet «er det stilt krav til at du har kompetanse innen kalkulasjon og anvendelse av kalkyldata?». I dette spørsmålet svarer tre av mellomlederne at det ikke vet, noe som tilsvarer 27,3 %. Dette kan også være en utfordring for organisasjonen da beslutninger kan bli tatt uten faglig forståelse. Fra boken til (Strand, 2007) gir god ledelse handlekraft, innsikt, resultat og ansvar. Noe som igjen gir mening og fungerer som en ramme for menneskene og organisasjonen. Hvis de økonomiske rammebetingelsene i selskapet er svake, vil dette ha betydning for hvordan mennesket i en organisasjon opptrer. I følge (Martinsen, 2014) så kan redusert kompetanse innen økonomi gi utslag på produktivitetsmål, fordi motivasjonen henger sammen med opprettholdelsen av kompetansen hos medarbeiderne. I følge Tabell 1, side 29 er det prosjektledere som er ansvarlig for økonomirapporter og prosjektregnskap, formann danner grunnlag for utfakturering og innkjøp gjennom informasjon fra Bas. Et brudd i kommunikasjon mellom mellomlederne vil kunne gi store økonomiske konsekvenser. Interne konsekvenser med redusert kompetanse innen økonomiforståelse, kan i verste tilfelle bidra til at selskapet går konkurs. Eksterne konsekvenser som tidligere nevnt, kan dette være at organisasjonen ikke makter å opprettholde innvilgende kreditter fra leverandører. Rykter om dårlig økonomi kan i mange tilfeller medføre at tilbud og oppdrag trekkes tilbake. Ekstern rekruttering til selskapet kan oppleves som utfordrende, da rykter vil kunne redusere interessene og internt vil ansatte kunne prioritere andre arbeidsgivere VINN (2015).

5.2 Rekruttering

Gjennom våre egne erfaringer fra arbeidslivet som ledere vet vi hvor viktig det er med en god strategi og gode prosesser knyttet til å rekruttere rett ansatt til rett tid. Vi har i oppgaven støttet oss til litteraturen hvor vi har sett på kompetansen blant mellomlederne, på hvilke områder bedriften har dårligst dekning på kompetanse og hvilke krav bedriften stiller til kompetanse blant mellomlederne i Taraldsvik AS med datterselskap. I vårt søk etter tidligere forskning fant vi at det var gjennomført en kvantitativ undersøkelse på arbeidsmiljø i samme

bedrift. I gjennomgangen av materielt fra undersøkelsen finner vi sentrale funn som kan relatere til egen oppgave.

5.2.1 Rekruttering som viktig arbeidsoppgave

I denne delen av analysen ønsker vi å se på hvordan mellomledere har blitt rekruttert til sine stillinger. Undersøkelsen viser helt klare svakheter i informasjonsinnhenting rundt temaet rekruttering. Besvarelsene spriker og på spørsmålet «har du hatt denne stillingen hele tiden» så svarer 4 av 11 «ja» og ser vi på spørsmålet «har du hatt annen stilling på lavere nivå i bedriften og hvor lenge», så svarer 8 at dette har de hatt inntil 1 år. Dette betyr et avvik i besvarelsene som vi ikke kan følge opp.

I svarene finner vi derimot at flesteparten av mellomlederne er rekruttert inn i selskapene, mens en mellomleder har innehatt annen mellomlederstilling. Vi kan også se at fire mellomledere har hatt stillingen hele tiden. Alle mellomledere har hatt lavere stilling i annen bedrift før rekrutteringen.

I fra undersøkelsen til (VINN, 2015) kommer det helt klart til uttrykk fra mellomleder «folk settes på jobber de ikke har erfaring til å løse» og «folk ansettes med for dårlig kompetanse». Ser vi dette i kontekst av (Grimsø, 2005) som bruker et fotballag som eksempel på hvordan en organisasjon må fungere sammen, for å nå optimale oppgaveløsninger. Ut fra boken til (Nordhaug, 2002) så kan en feilslått rekruttering både internt og eksternt bidra til en belastning for organisasjonen, med økonomiske følger.

5.3 Betraktninger

I forhold til antall respondenter, så har vi mellomledere med høyt utdanningsnivå, mellomledere med lavere utdanningsnivå og andre med lang fartstid i bransjen. Vi mener respondentene har opptrådt redelig og ærlig i sine tilbakemeldinger. Vi ble som masterstudenter invitert til et møte med alle respondentene, hvor vi ble godt mottatt og fikk fremlagt våre masteroppgave.

Vi som masterstudenter finner likhetstrekk fra egen undersøkelse og andre undersøkelser utført i samme bedrift. Disse likhetstrekkene er knyttet opp til respondentenes tilbakemeldinger om en indre uro. Kan den indre uroen knyttes til at en del av konsernet ble slått konkurs under prosessen?

Det er som tidligere nevnt i oppgaven at undersøkelsen har svakheter innen innhenting av informasjon rundt temaet rekruttering. Svarene fra respondentene gir oss ikke et klart svar på hvordan disse er rekruttert og hvilke datterselskap de tilhører. Metoden vi har valgt å benytte

har sine svakheter med at vi ikke kan stille oppfølgings spørsmål. Vi har derimot benyttet informasjon fra den tidligere forskningen til VINN. I analysen av besvarelsene fra vår undersøkelse og den tidligere forskningen fra VINN, tolker vi flere likhetstrekk i svarene respondentene gir.

5.3.1 Betraktninger til kompetanse

Fra vår undersøkelse har våre funn avdekket negativ kompetanse på noen av områdene. Med dette mener vi at bedriften har stilt krav til kompetanse, mens mellomledere svarer i undersøkelsen at de ikke har kompetanse i.h.t krav fra bedriften. Hva kan være årsaken til dette?

Et kjernes spørsmål i denne sammenheng vil være «hvorfors har ikke bedriften gode rutiner og utarbeidelse av funksjonsbeskrivelser for mellomledere?» Årsaksforholdene til dette kan være mange, men vi vet at ledelsen har hatt utfordringer relatert til et av datterselskapene som gikk konkurs. Dette er en ledelsesutfordring og ifølge arbeidsmiljølovens bestemmer om arbeidsinstruks, kapittel 11, §11-1, så skal det foreligge en arbeidsinstruks. Konsekvensene for manglende rammer og retningslinjer kan være b.la. straff og overtredelsesgebyrer i.h.t. arbeidsmiljøloven kapittel 16, §16-1 og §16-2. For mellomledernes arbeidsutførelse kan krysspress være krevende og utfordrende, (Innbjør og Kleiveland, 2007). I situasjoner der presset er fra både ledelsen og medarbeiderne, kan en ta beslutninger som ikke vil være hensiktsmessig for bedriften. Dette kan være arbeidsfordelinger, intern fordeling av ressursene og disponering av teknisk utstyr. Hope (2015) mener at man ikke kommer noen vei uten mellomledere, da det er de som iverksetter nye strategier som toppledelsen initierer. Hope sier videre i sin doktorgradsavhandling Magna 6/2008, at mellomledere er uunnværlige. Et annet spørsmål vil være «er mellomlederne satt til å ta avgjørelser de ikke har kompetanse til?» Ut fra vår undersøkelse kan dette bevises på noen områder og gjennom analysen fra tidligere undersøkelse gjennomført av (VINN, 2015), kan vi tolke resultatene til at noen mellomlederne tar avgjørelser de ikke har kompetanse til. Kan dette bety at lederne i Taraldsvik ikke er transaksjonsorienterte, (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Med dette mener vi «la det skure» (lederskaspkontinuumet), hvor lederne har størst fokus på andre datterselskap i konsernet. Det fremkommer i den tidligere undersøkelsene at ledere er lite «til stede», kan dette bety at lederne er opptatt med gjøremål i andre datterselskaper med større utfordringer? Hvis vi analyserer «la det skure» og «lite til stede» fra den tidligere undersøkelsen og tolker svarene fra vår egen undersøkelse, så er det blant våre funn noen likheter som kan knyttes til usikkerheter rundt ledelse, beslutningstakingen og krav til kompetanse for stilingene. Hvis mellomlederne i sin arbeidsutførelsen har gode rammer og

retningslinjer å forholde seg til, vil det være enklere å kunne lykkes i ledelsesprosessene. I alle organisasjoner har personalet forventninger til ledelsen (Strand, 2007). For medarbeiderne er det forventninger til at ledelsen motiverer og støtter, slik at en oppnår god integrasjon og hvor organisasjonen blir godt utviklet. Fra vår undersøkelse fremkommer det at 8 av 11 sier at de blir motivert av ledelsen. Slik vi tolker dette resultatet er det i stor grad godt motiverte mellomledere i organisasjonen. En ytterligere styrking av kompetansen, definerte rammer og klare forventninger og krav fra ledelsen, vil skape resultater, (Innbjør og Kleiveland, 2007).

Vi har i vår analyse avdekket en manglende oversikt over nåværende kompetansegap og for å kunne danne seg et perspektiv over dette, må en kunne kartlegge eksisterende kompetansebase, samt eksisterende kompetansebehov. I tillegg er det ikke kartlagt det forventede kompetansegapet. For å kunne kartlegge dette, må en kunne se endringer i kompetansebasen og hvilke endringer som kommer i kompetansebehovet. Ut fra våre funn kan en kompetanseanalyse være et godt kartleggingsverktøy for å danne en oversikt over nåværende kompetanse og fremtidig kompetansegap i selskapet, (Nordhaug, 2002).

Undersøkelsen vår viser at flere av respondentene ikke vet hvilke krav til kompetanse som stilt til stillingen. Det er flere av respondentene som fremmer at de ikke har en funksjonsbeskrivelse og hvilke mandat de har til å kunne fatte nødvendige beslutninger.

5.3.2 Betraktninger til rekruttering

I vår undersøkelse ble det tidlig kjent at bedriften ikke har rutiner eller former for strategier rundt rekruttering av mellomledere. Dette har vi også fått bekreftet fra toppledelsen og fra sammenlignbar forskning. Vi ser ut fra funn i vår undersøkelsen og sammenliknbare undersøkelser, at flere svar omhandler en tendens til at flere kan være rekruttert inn i stillinger de ikke har kompetanse til å utføre, eller mangler opplæring knyttet til stillingene. Vi vet fra tidligere at rekruttering kan være kostnadskreven og feilrekruttering kan gi store negative økonomiske ringvirkninger. Et eksempel på dette er; intern rekruttering uten en god strategi som kan medføre at den dyktige medarbeider blir rekruttert opp som mellomleder, uten formell kompetanse, (Modig og Åhlstrøm, 2012). Ut fra den tidligere undersøkelsen fremkommer det at flere er rekruttert inn i selskapet, uten kompetanse til å utføre det de er satt til. I følge (Grimsø, 2005) har hver enkelt medarbeider en dynamisk kompetanse som skal bidra til at selskapets kompetanse skal kunne utnyttes, økes, endres eller tilpasses. Vi ser helt klart avvik når det gjelder tidligere rekruttering VINN (2015), da nye medarbeidere gjør mye feil og det blir registrert mange ulike avvik.

(Nordhaug, 2002) sier at ved intern rekruttering har mange selskaper ofte en strategi for rekrutteringen, siden kandidaten har vært observert over tid og er kjent i organisasjonen. Vi erfarer at mange mellomledere i Taraldsvik AS er internt rekruttert. Et spørsmål vil være «hvorfor er mellomledere rekruttert opp i organisasjonen og satt til å utføre oppgaver de ikke har kompetanse til?». Hvis vi tolker tidligere utsagn «feil mann, på feil plass» opp mot vår egen undersøkelse for kompetansekrav, så kan vi sannsynliggjøre at selskapet ikke har en strategi for rekruttering. Ved å rekruttere internt kan det oppstå innavl, med dette mener vi at det kan være gunstig både for medarbeidere og organisasjonen at selskapet foretar ekstern rekruttering for påfyll av nye ressurser. Nye ressurser kan påvirke allerede etablert kultur både positivt og negativt. Dette kan skape frustrasjon og irritasjon blant allerede etablert arbeidsmiljø. Intern rekruttering kan også gi store opplæringskostnader, selv om medarbeideren er kjent og dyktig i sitt fagarbeid, (Grimsø, 2005).

Det positive ved intern rekruttering er at ledelsen ønsker å gi en faglig dyktig fagarbeider et opprykk i organisasjonen, som kan være en belønning i seg selv. Medarbeideren vil være godt kjent i organisasjonen, noe som kan resultere i lavere turnover og ekspertisen beholdes. I følge (Modig og Åhlstrøm, 2012) finnes det flere verktøy for å løse kompetanseavvik, rekruttering og fremtidig rekruttering. Lean kan være et godt verktøy for å kunne systematisere, effektivisere og synliggjøre problemstillingene rundt dette.

6 Konklusjon

Vår oppgave er i utgangspunktet bygd opp etter en henvendelse fra administrerende direktør i Taraldsvik AS, som i samtale med masterstudent fremmer et mulig kunnskapshull og utfordringer inne rekruttering av mellomledere i egen organisasjon. Dette dannet grunnlaget for utarbeidelse av problemstilling og forskningsspørsmålet til vår masteroppgave.

Oppgavens overordnede problemstilling er:

Hva er hovedutfordringene med rekruttering av interne ledere i maskinentreprenørbedriften Taraldsvik AS med datterselskap?

Vi vil konkretisere dette gjennom følgende forskningsspørsmål:

Hvilke hovedutfordringer har Taraldsvik AS med hensyn til kompetanse og rekruttering av mellomledere?

Vi har benyttet en kvantitative undersøkelse for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålet. Som nevnt tidligere i masteroppgaven, så ble metoden valgt ut fra flere vurderingskriterier. En av de viktigste var å treffe flest mulig respondenter ut fra at disse i denne perioden var meget opptatt. I alt var det 20 forespurte respondenter og hvor alle var på et mellomledernivå. Vi fikk besvarelser fra 11 av mellomlederne.

Fra analysen tolker vi at selskapet har mellomledere som ikke har dekkende kompetanse for stillingen bedriften har satt dem til å utføre. Blant våre funn er det flere negative og kritiske områder hvor vi kan vises til mangel på kompetanse blant mellomlederne. Nedenfor er funn listet opp;

- **Er det krav til kjennskap knyttet til prosjektdokumenter og kontrakts bestemmelser?**

Vi kan ut fra analysen tolke at 1 av 7 mellomlederne har manglende kompetanse innenfor dette området. Det er likevel flere ledere som har et ønske om kompetanseheving og samtidig viser svarene at selskapet har dårligst dekning på dette området. Det er fra analysen 3 av 11 respondenter som ikke vet om bedriften har krav til kompetanse på dette området.

- **Er det krav til at du er deltaker i planlegging og oppfølging av kvalitetssystemer?**

Vi kan ut fra analysen tolke at 2 av 9 mangler kompetanse innenfor dette området. Analysen viser at det er flest operative ledere som ønsker kompetanseheving på dette

området. Her fremkommer det fra analysen at 1 av 11 ikke vet om det er krav til kompetanse innen dette området.

- **Er det krav til oppfølging av økonomi- inntekter/kostander?**

Vi kan ut fra analysen tolke at 3 av 10 mangler kompetanse innenfor dette området. Vi ser videre at 1 av 11 ikke vet om det er kompetansekrav til stillingen. I analysen fremkommer det at flest mellomledere mener dette området har dårlig dekning.

- **Er det krav til ledererfaring?**

Vi kan ut fra analysen tolke at 1 av 9 mangler kompetanse innen ledelse. Analysen viser at det er størst andel av respondentene som ønsker kursing innen ledelse. På dette området svarer mellomlederne at bedriften har dårligst dekning på kompetanse.

Vi har i analysen avdekket at det er stilt krav til ledere angående kompetanse. Fra undersøkelsen tolker vi at mellomledere på flere områder mangler relevant kompetanse. I tillegg til dette er det flere mellomledere som svarer at de «ikke vet» om det er stilt krav til kompetanse for stillingen. Det er likevel viktig å presisere at flertallet av mellomlederne opplyser at de har kompetanse ifølge kravene bedriften stiller. Disse lederne ønsker likevel kompetanseheving på flere områder, på lik linje med lederne som har mangel på kompetansen. Fra den kvalitative undersøkelsen til (VINN, 2015) var det også vist til mangel på kompetanse på flere områder for mellomlederne og dette kom til uttrykk gjennom en omfattende arbeidsmiljøundersøkelse.

Vi ser i ettertid at spørreundersøkelsen har helt klare svakheter, da vi ikke har avdekket om mellomlederne har en fungerende funksjonsbeskrivelse. Spørreskjemaet gir ikke et klart bilde på hvordan respondentene er rekruttert inn i selskapet, noe som gir en svakhet i forhold til standardiserte spørsmål og alternativene for svar. Det er imidlertid bare overfladisk informasjon som danner et bilde på hvilke mellomledernivå respondentene har. For å redusere svakhetene i undersøkelsen har vi støttet oss til tidligere forskning (VINN, 2015). Vi har i vår undersøkelsen oppnådd en besvarelse på 55 % noe som innebærer at undersøkelsen kan generaliseres, (Johannessen mfl., 2004). Besvarelsen ble gitt fra sivilingeniører, ingeniører, teknisk fagskole, yrkesutdanning med fagbrev og annen relevant erfaring, noe som viser en god faglig bredde blant mellomlederne.

Hovedutfordringene for Taraldsvik AS tolker vi til å være en manglende oversikt over nåværende og fremtidig kompetansegap. En grundig kompetanseanalyse kan danne grunnlag for fremtidig rekruttering av interne ledere. Dette kan konkretiseres gjennom en strategi for rekruttering av mellomledere.

I følge (Gimsø, 2005) skrives det at kompetansen bedriften besitter er statisk, og den kompetansen de enkelte innehar er den som driver selskapet fremover. Slik vi tolker analysen, så har selskapet ingen god oversikt over kompetansen mellomlederne besitter. Etter vår vurdering er dette den største hovedutfordringen Taraldsvik AS har med hensyn til rekruttering av interne ledere. En god kompetanseanalyse og strategi kan gi beslutningstakere for rekruttering i konsernet et verktøy for å rekruttere internt, eksternt eller ved headhunting.

Vårt bidrag kan gi Taraldsvik AS en større innsikt i hvordan en kan kartlegge nåværende og fremtidige kunnskaps gap. Dette bidraget kan danne grunnlag for utarbeidelse av en fremtidig strategi for rekruttering.

Et interessant område for videre forskning ville kunne vært å studere hvordan fremtidig kompetanse gap for selskapet ville være i et marked som er i stadig endring.

Referanseliste

Busch Tor og Vannebo Jan Ole (2003), *Organisasjon og ledelse, et integrert perspektiv*, Oslo: Universitetsforlaget.

Eriksen-Zetterquist, Kalling Thomas, Styhre Aleksander og Woll Kristin (2014), *Organisasjonsteori*, Cappelen Damm AS

Grimsø, Rigmor E (2005), *Personaladministrasjon (4. utg)*, Gyldendal Norsk Forlag AS.

Hatch Mary Jo (2001). *Organisasjonsteori, moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Hope Ole (2015), *Mellomlederen*, Gyldendal Akademiske

Jacobsen Dag Ingvar (2015), *Hvordan gjennomføre undersøkelse (3 utg)?*, Cappelen Damm AS.

Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag (2. utg.)*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (2. utg.)*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Kaufmann, Geir og Kaufmann Astrid (2009), *Psykologi i organisasjon og ledelse, (4. utg)*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Martinsen Øyvind Lund (2014), *Perspektiver på ledelse (3. utg)*, Gyldendal Norsk Forlag AS.

Modig Niklas & Åhlstrøm Pær (2012), *Dette er Lean, Løsningene på effektivitetsparadokset*. Rheologica Publishing Stockholm.

Nordhaug, Odd (2002). *LMR ledelse av menneskelige resurser, (3. utg)*, Universitetsforlaget AS.

Røvik, Kjell Arne (2007). *Trender og translasjoner*, Universitetsforlaget AS

Skogstad, A og S. Einarsen (2002): *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Strand, Torodd (2 utg. 2007), *ledelse, organisasjon og kultur, (2. utg)*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Internett:

Gro Landegård (2008), Mellomledelse, å leve i paradokset,

<https://www.magma.no/mellomledelse-aa-leve-i-paradokser>

Lovdata (2017), Lov om aksjeselskap, Generalforsamling

https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44/KAPITTEL_5#KAPITTEL_5

Lovdata (2017), Lov om aksjeselskap, Selskapets ledelse

https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44/KAPITTEL_6#KAPITTEL_6

Lovdata (2017), Forskrift om organisering, ledelse og medvirking, Arbeidsinstruks

https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-12-06-1355/KAPITTEL_11#KAPITTEL_11

Lovdata (2017), Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning, Avsluttende bestemmelser

https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-12-06-1355/KAPITTEL_11#KAPITTEL_16

Stiftelsen VINN (2015)

<http://www.vinn.no/om-vinn/?v=c2f3f489a005>

Vedlegg 1, Avtale om deltakelse i forskningsprosjekt

Vedlegg 1 – Avtale om deltakelse i forskningsprosjekt



AVTALE

Avtale mellom student Kjetil H. Danielsen.....født 14.04.69 og
Hans Erik Aspøes.....16.09.76
UiT Norges arktiske universitet (UiT) v/ prosjektansvarlig Olav Daas.....
vedrørende studentens deltakelse i forskningsprosjektet.....

1. Avtalens formål

Formålet med denne avtalen er å regulere avtaleforholdet mellom UiT og studenten for studentens deltakelse i ovennevnte forskningsprosjekt. Dette gjelder blant annet rettigheter til prosjektresultater og opphavsretten til mastergradsoppgaven og/eller andre arbeider studenten utarbeider som en del av prosjektet.

2. Prosjektresultater

Prosjektansvarlig, eller andre i henhold til prosjektavtalen, blir eier av prosjektresultater som studenten frembringer alene eller sammen med andre i prosjektet, og prosjektansvarlig har enerett til å utnytte disse.

Med prosjektansvarlig forstås det fakultet, institutt eller person som er ansvarlig for at forskningsprosjektet gjennomføres i henhold til prosjektavtalen.

Gjør studenten en oppfinnelse alene eller sammen med andre i prosjektet og oppfinnelsen utnyttes ervervsmessig av en eller flere av prosjektpartnerne, har studenten krav på rimelig godtgjøring. Ved fastsettelsen av godtgjørelsen skal det særlig tas hensyn til oppfinnelsens verdi og den betydning studenten har hatt for oppfinnelsens tilkomst.

Prosjektansvarlig kan ved egen avtale tilbakeføre til studenten rettighetene til prosjektresultatene studenten har frembragt.

3. Mastergradsoppgaven

Studenten skal skrive mastergradsoppgave ved: UiT Campus Hørselod (fakultet)
innenfor mastergradsprogrammet i Leidelsen

Oppgavens tittel er: Hva er hovedutfordringene med rekruttering av
arbeidende i maskinindustrien i preserarbeid? Taraldsvik Maskin AS
Med Bakker selskorp?

Veileder er: Olav Daas

Før innlevering av masteroppgaven til bedømmelse ved UiT, skal studenten i samråd med veileder ta stilling til om oppgaven inneholder forskningsdata som må hemmeligholdes. Dersom dette er tilfellet, skal veileder eller studenten anmode fakultetet om at mastergradsoppgaven unntas offentlighet, jf. forskrift for eksamener ved UiT Norges arktiske universitet § 15. Fakultetet tar stilling til om mastergradsoppgaven kan unntas offentlighet og eventuelt hvor lenge.

Studenten har opphavsrett til mastergradsoppgaven, med de begrensinger som følger av denne avtalen. Prosjektpartnerne har rett til å få et eksemplar av mastergradsoppgaven med eventuelle vedlegg, og til å gjøre seg kjent med UiTs sensurvedtak og eventuell begrunnelse for karakterfastsettelsen.

4. Publisering og annen offentliggjøring

Studenten har rett til å publisere mastergradsoppgaven eller deler av denne, så langt denne ikke er unntatt offentlighet, jf. punkt 3. For publisering av andre prosjektarbeider fra det angjeldende prosjektet, kreves skriftlig samtykke fra prosjektansvarlig.

For annen form for offentliggjøring av forskningsresultater fra prosjektet, som for eksempel ved meddelelse ved undervisning, seminarer eller konferanser, kreves også skriftlig samtykke fra prosjektansvarlig.

Når studenten har avsluttet sitt forhold til prosjektet, og mastergradsoppgaven eventuelt ikke lenger er unntatt offentlighet, kan studenten publisere nye arbeider basert på data fra mastergradsoppgaven uten samtykke fra prosjektansvarlig.

5. Medforfatterskap

Vancouver-reglene skal legges til grunn for hva som kreves for å være medforfatter ved studentens arbeider.

Prosjektansvarlig skal på et tidlig stadium i prosjektet ta opp spørsmål om medforfatterskap med studenten. Dersom det er mulig, bør det avklares hvilke artikler som skal skrives i fellesskap, hvilke artikler som skal skrives individuelt og hvordan forfatterrekkefølgen eventuelt skal være. Det bør føres referat fra slike samtaler. Eventuelle avtaler må nedfelles skriftlig og underskrives av de aktuelle deltakerne.

Bare studenten skal være forfatter til mastergradsoppgaven eller andre studentarbeider studenten utarbeider som en del av sitt studium ved UiT.

5. Taushetsplikt

Studenten plikter å holde hemmelig det han/hun får vite om prosjektdeltakernes tekniske innretninger og fremgangsmåter samt drifts- og forretningsforhold som kan være av konkurransemessig betydning å hemmeligholde.

Taushetsbelagt informasjon skal ikke kunne overføres til andre eller publiseres uten at det foreligger et skriftlig samtykke fra prosjektansvarlig.

6. Tvister

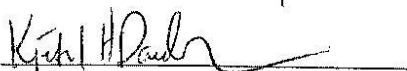
Denne avtalen reguleres av norsk rett. Partene skal søke å løse tvister gjennom forhandlinger. Tvister som ikke er løst innen 30 dager etter at en part har satt frem krav om forhandlinger, kan av hver av partene bringes inn for de ordinære domstoler med verneting i Nord-Troms tingrett.

7. Underskrift


Dersom veileder for mastergradsoppgaven er en annen en prosjektansvarlig, eller den som skriver under på vegne av prosjektansvarlig, må også veileder underskrive kontrakten.

Denne kontrakt er underskrevet i to eksemplarer, ett til hver av partene.

Sted, dato: Narvik 6/11-16


Student

Sted, dato: Narvik 6/11-16


Per prosjektansvarlig
Student

Sted, dato: _____

Veileder

Vedlegg 2, Veiledningskontrakt for masteroppgave



VEILEDNINGSKONTRAKT FOR MASTEROPPGAVER VED HANDELSHØGSKOLEN

Studenten leverer veiledningskontrakten til godkjenning ved HHT i semesteret FØR arbeidet med oppgaven påbegynnes (innen 1. desember eller 1. juni).

Endringer i kontrakten underveis, eks. pensum, veileder, permisjoner/forlengelse o.l. skal behandles av Handelshøgskolen.

1. Studentens personalia

Navn Kjetil H. Danielsen Adresse Måsevn. 22

Fødselsnummer 140469 8516 NARVIK

E-post kjetilhd69@gmail.com Mobil 47928082

Student: Hans-Erik Aspenes Strømmevoll 73, 8517 NARVIK

2. Veiledere 100870 Epost: haaspen@online.no Mob: 95255476

Angi hovedveileder og evt. biveileder eller ekstern veileder. Hovedveileder har det overordnede ansvar for instituttets oppfølging av kontrakten. Studenten har rett på veiledning den tidsperiode han/hun i henhold til studieplanen skal gjennomføre masteroppgaven. Hvis veileder planlegger å ha forskningstermin i kontraktsperioden skal studenten informeres om dette ved kontraktsinngåelse. Veileder er i samarbeid med instituttet ansvarlig for å sikre studenten veiledning i hele kontraktsperioden.

Hovedveileder: _____ Institutt _____

Biveileder I: _____ Kontoradresse: _____

Biveileder II: _____ Kontoradresse: _____

3. Studieprogram

Studieprogram: _____ 2-årig/120 studiepoeng 2,5-årig/90 studiepoeng

Studieretning: _____ Institutt: _____

4. Masteroppgaven

a) Foreløpig tittel: _____ 30 studiepoeng

En prosjektbeskrivelse skal legges ved på eget ark. Den skal inneholde:

Problemstilling

Mål

Tidsplan/milepæler

Metoder

Evt. samarbeidspartnere av teknisk eller vitenskapelig art

b) Gjennomføring av masteroppgaven

Alle masterstudenter har krav på å få utføre masteroppgaven individuelt. Gruppeoppgave kan velges hvis studentene selv setter sammen gruppen og veileder aksepterer det. Veiledningskontraktene skal leveres samlet.

Individuell oppgave.

Gruppeoppgave med individuell bedømmelse. Den enkeltes bidrag skal kunne dokumenteres.

Medstudenter i gruppeoppgave:

Kjell H. Daulen

Hans-Erik Aspenes

c) Tidsplan for masteroppgaven

Masteroppgaven skal gjennomføres innen fastsatt frist..

Oppgaver på 30 studiepoeng skal normalt leveres innen 1. juni eller 1. desember i oppgavesemesteret.

Utleveringsdato:

Innleveringsdato:

d) Planlagt studieprogresjon

For deltidsstudenter må studieprogresjonen være minst 50 %. Masteroppgaver på 30 studiepoeng skal normalt gjennomføres på heltid. Masterstudenter som har engasjement som hjelpelærer/lab.veileder o.l. kan søke justering av studietida.

Heltidsstudent

Deltidsstudent

_____%

5. Merknader

6. Underskrifter

Student, hovedveileder og andre veiledere er enige i alle punktene i veiledningskontrakten.

Student/dato: 9/11-16 H.E. Aspenes, Kjell H. Daulen

Hovedveileder/dato:

Biveileder/dato:

Biveileder/dato:

Instituttleder/dato:

Vedlegg 3, Informasjonsskriv/kontrakt

UJETIL H DANIELSEN
HANUS-ERIK ALVENSES

Informasjonsskriv til deltakere i Taraldsvik AS og datterselskaper.

Forklaring til spørreundersøkelsen

Dette er en viktig undersøkelse for å få kartlagt fremtidig rekrutterings strategi av mellomledere i bedriften. Vi opplyser om at dette er en frivillig spørreundersøkelse for ansatte i Taraldsvik AS med datterselskap.

Alle opplysninger og svar blir håndtert konfidensielt og med anonymitet.

Dette er en masteroppgave fra UiT campus Harstad, Master i ledelse som forhåpentlig skal resultere i en strategi for fremtidig rekruttering i selskapet. Vi er derfor avhengig i utfyllende besvarelser.

Masteroppgaven er avklart og godkjent av ledelsen i Taraldsvik AS.

Formålet

Vi har som formål å undersøke hvordan rekruttering av mellomledere har vært, er blitt og hvordan dette kan bli i fremtiden.

Vi har som formål å finne hovedutfordringen med rekruttering av interne ledere i maskinentreprenørbedriften Taraldsvik Maskin AS med datterselskap.

Vi har som formål å finne en strategi for rekruttering av mellomledere.

Hvem som inngår i undersøkelsen og anonymitet

Spørreundersøkelse knyttet til rekruttering og operativ kompetanse.

Denne frivillige undersøkelsen gjelder følgende personell i Taraldsvik AS som er i operativt arbeid:

- Bas
- Formann
- Anleggsleder
- Prosjektleder
- Driftsleder
- Annen leder

Vi har med bakgrunn i at det kan være enkeltstående eller få i hver definerte stilling, valgt å definere disse som "mellomledere" i masteroppgaven med hensyn til personellsikkerhet og anonymitet.

Signaturer:

For Taraldsvik AS



Masterstudentene:



Vedlegg 4, Spørsmålsguide

Spørsmålsguide

Master i Ledelse

UiT Campus Harstad

2016

Problemstilling

Hva er hovedutfordringene med rekruttering av interne ledere i maskinentreprenørbedriften Taraldsvik Maskin AS med datterselskap?

Utarbeidet av

Hans-Erik Aspenes

Kjetil H. Danielsen

Side: 1

Forklaring til spørreundersøkelsen

Vi vil først presisere at dette er en frivillig spørreundersøkelse for ansatte i Taraldsvik AS. Alle opplysninger og svar blir håndtert konfidensielt og med anonymitet.

Dette er en masteroppgave fra UiT campus Harstad, Master i ledelse som forhåpentlig skal resultere i en strategi for fremtidig rekruttering i selskapet. Vi er derfor avhengig i utfyllende besvarelser.

Hvem som inngår i undersøkelsen og anonymitet

Spørreundersøkelse knyttet til rekruttering og operativ kompetanse.

Denne frivillige undersøkelsen gjelder følgende personell i Taraldsvik AS som er i operativt arbeid:

- Bas
- Formann
- Anleggsleder
- Prosjektleder
- Driftsleder
- Annen leder

Vi har med bakgrunn i at det kan være enkeltstående eller få i hver definerte stilling, valgt å definere disse som "mellomledere" i masteroppgaven med hensyn til personellsikkerhet og anonymitet.

Formålet

Vi har som formål å undersøke hvordan rekruttering av mellomledere har vært, er blitt og hvordan dette kan bli i fremtiden.

Vi har som formål å finne hovedutfordringen med rekruttering av interne ledere i maskinentreprenørbedriften Taraldsvik Maskin AS med datterselskap.

Vi har som formål å finne en strategi for rekruttering av mellomledere.

Innhold

Forklaring til spørreundersøkelsen	2
Hvem som inngår i undersøkelsen og anonymitet.....	2
Formålet	2
Spørsmåls guide del 1, Ressursene	4
Stilling	4
Arbeidserfaring.....	4
Formell utdanning	5
Personlig kompetanse	5
Kompetanse i bedriften.....	6
Spørsmåls guide del 2, Hovedutfordringer i operativt arbeid.....	6
Kollegaledelse (ledelse og etikk)	6
Lederstil	7
Spørsmåls guide del 3, Kompetansekrav for mellomledere	7

Spørsmåls guide del 1, Ressursene

Stilling

Vi ønsker å avdekke hvem som svarer på undersøkelsen i form av stilling i bedriften:	Adm. mellomleder.	Operativ mellomleder	Strategisk mellomleder	Annen mellomleder	Har du hatt denne stillingen hele tiden	
	<i>(avd. leder økonomi, adm. leder, prosjektleder, personalsjef)</i>	<i>(Bas, Formenn, Anleggsleder, driftsleder)</i>	<i>(Markedssjef, Økonomisjef, HR-sjef)</i>	<i>(salgssjef, HMS ansvarlig, annet)</i>	Ja	Nei
Hva er din nåværende stilling i bedriften						
Har du innehatt annen mellomlederstilling i bedriften						

Hvilken stilling hadde du før rekrutteringen:

Ble du omplassert, eller ble du rekruttert, eller alltid vært mellomleder:

Forklaring: rekruttering er om du har søkt stilingen fra annen jobb.

Arbeidserfaring

Hvilken arbeidserfaring har du?	0 år	1-3år	4-6år	7-10år	11år>
Hvor lenge har du arbeidet i denne bransjen					
Hvor lenge har du hatt nåværende stilling i bransjen					
Har du hatt annen stilling på lavere nivå i bedriften og hvor lenge					
Har du hatt annen stilling på lavere nivå i annen bedrift og hvor lenge					

Videre ønsker vi å avklare hvilke utdanningsnivå mellomledere har i bedriften

Formell utdanning

Hva er din høyeste formelle utdanning?, kun et svaralternativ	Sett kryss
Grunnskole	
Videregående skole 1 årig	
Videregående skole 2 årig	
Videregående skole 3 årig	
Videregående skole med fagbrev	
Teknisk fagskole	
Ingeniøruddanning / Bachelor	
Sivilingeniør	
Kurs innen bransjen, annet	

Vi ønsker videre å kartlegge hvordan dere kan heve kompetansen i bedriften

Personlig kompetanse

Hvis du skulle få tilbud om kurs, skoleopplæring eller annet relevant utdanning for å heve kompetansen, hvilke områder i tabellene nedenfor ville vært viktigst for deg. Sett verdiene 1 - 3, hvor 1 er lav og 3 er høyest.

nr.	Forklarende	1-3'
1	Opplæring og kursing i håndtering av prosjektdokumenter	
2	Kursing i anvendelse av kontraktsbestemmelser	
3	Økt kompetanse innen kalkulasjon, budsjett og anvendelse av kalkyldata	
4	Kursing og økt opplæring innen produksjonsplanlegging	
5	Kurs i planlegging, logistikk med oppfølging og kvalitet	
6	Kurs i operativ HMS rutiner	
7	Økt opplæring i anvendelse av kontrakter	
8	Opplæring og kursing innen økonomi, budsjett, inntekter og kostnader	
9	Da del i avsluttende aktiviteter med prosjektene	
10	Opplæring og kursing innen ledelse	
11	Fagbrev eller kompetansebevis for Min stilling	

Side: 5

Kompetanse i bedriften

På hvilke områder mener du bedriften har dårligst dekning på kompetansen. Velg 3 av de viktigste områdene, ranger fra 1 - 3 og hvor 1 er lav, 3 er høy:

Nr.	Forklarende	1-3'
1	Opplæring og kursing i håndtering av prosjektdokumenter	
2	Kursing i anvendelse av kontraktsbestemmelser	
3	Økt kompetanse innen kalkulasjon, budsjett og anvendelse av kalkyldata	
4	Kursing og økt opplæring innen produksjonsplanlegging	
5	Kurs i planlegging, logistikk med oppfølging og kvalitet	
6	Kurs i operativ HMS rutiner	
7	Økt opplæring i anvendelse av kontrakter	
8	Opplæring og kursing innen økonomi, budsjett, inntekter og kostnader	
9	Da del i avsluttende aktiviteter med prosjektene	
10	Opplæring og kursing innen ledelse	
11	Fagbrev eller kompetansebevis for Min stilling	

Vi ønsker videre å undersøke hvordan du som mellomleder blir oppfattet i egen organisasjon

Spørsmåls guide del 2, Hovedutfordringer i operativt arbeid

Kollegaledelse (ledelse og etikk)

I denne delen av undersøkelsen ønsker vi å kartlage hvordan dine tidligere arbeidskollegaer oppfatter deg som leder

Spørsmål	Ja	Nei	Vet ikke
blir du respektert for dine avgjørelser			
Er kontakten med dine medarbeidere blitt dårligere			
som mellomleder, kommer du ofte i konfliktsituasjoner			
blir du respektert som mellomleder			
blir dine beslutninger etterlevd			

Side: 6

Lederstil

Hva er det som engasjerer deg som mellomleder i dag

Spørsmål, motivasjon	Ja	Nei	Vet ikke
Blir du motivert av dine medarbeidere			
Blir du motivert av dine overordnede			
Blir du motivert av dine arbeidsoppgaver			

Hvordan blir beslutninger fattet

Spørsmål, lederstil	Ja	Nei	Vet ikke
Tar du de fleste beslutningene alene			
Tar du de fleste beslutninger i samråd med andre ledere			
Tar du de fleste beslutninger i samråd med merarbeidere			

Til slutt ønsker vi å undersøke hvilke krav det stilles til deg som mellomleder

Spørsmåls guide del 3, Kompetansekrav for mellomledere

Har bedriften krav til kompetanse til deg som mellomleder, kryss av?						Har du denne kompetansen	
nr-	Spørsmål	Ja	Nei	Vet ikke	Ja	Nei	
1	Er det krav til kjennskap knyttet til prosjektdokumenter og kontraktbestemmelser						
2	Er det stilt krav til deltakelse i forbindelse med anskaffelser og tilbud						
3	Er det stilt krav til kompetanse innen kalkulasjon og anvendelse av kalkyldata						
4	Er det et krav til at du har kompetanse til å drive produksjonsplanlegging						
5	Er det krav til at du er deltaker i planlegging og oppfølging av kvalitetssystemer i bedriften						
6	Er det stilt krav til at du har fått gjennomført operative HMS kurs						
7	Er det et krav til oppfølging av kontrakt og endringer						
8	Er det krav til oppfølging av økonomi – inntekter/kostnader						
9	Er det krav til at du har kunnskap om avsluttende aktiviteter for prosjekter						
10	Er det krav til ledererfaring						
11	Er det krav til ledererfaring						
12	Skriv inn annen viktig krav du selv mener bør være med (kryss også av): X:						

Side: 7