



Bacheloroppgave

ADM650 Jus og administrasjon

Medarbeiderinvolvering

Marte Elisabeth Orvik

Totalt antall sider inkludert forside: 33

Molde, 20.05.2013



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiattrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Lars Rønhovde

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 20.05.2013

Antall ord: 6711

Forord

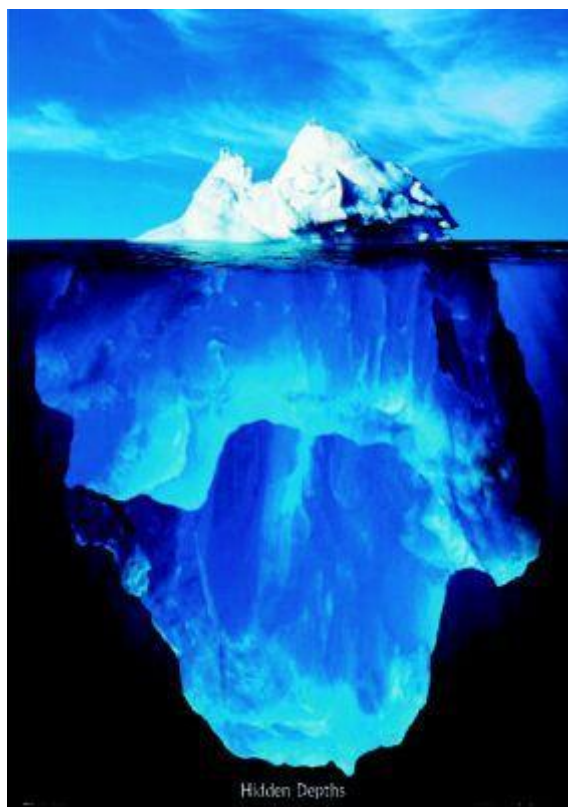
Medarbeiderinvolvering har vært et veldig spennende emne å jobbe med. Basert på personlige interesser og kjennskap til dette området via jobb. Det er fascinerende hvor stor betydning dette kan ha for både utvikling av individ, også med tanke på fellesskap og effektivisering av virksomheten. Det er også interessant å se omfanget, og at man finner flere innslag fra tidligere i historien.

Jeg vil gjerne rette en takk til underdirektør på avdeling for fastsetting arv Anita Breivik Sandøy og til veileder Lars Rønhovde for god hjelp underveis.

INNHold

1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling:	1
1.2 Presentasjon av problemstilling og avgrensinger:	2
1.3 Formålet med oppgaven:	2
2.0 Teoridel	4
2.1 Tolkninger og teorier.....	4
Pseudo-medvirkning.....	4
Delvis medvirkning	4
Fullverdig medvirkning.....	4
2.2 Andre teorier og eksempler	5
2.3 Samarbeidsforsøkene	6
2.4 «Uddevallaløsningen»	6
2.5 Sverre Lysgaard.....	7
2.6 Rammeverket:	7
2.7 Kontinuerlig forbedring/Lean:	9
2.8 Om Skatteetaten:	10
Oppbygning og organisering	11
Skatt Midt-Norge, avdeling fastsetting arv.	13
3.0 Medarbeiderinvolvering –begrepet.	13
3.1 Fremdriftsplan:	16
4.0 Metode:	17
4.1 Valg av metode.....	17
4.2 utfordringer:.....	17
4.3 Ethiske vurderinger:	17
5.0 Analyse	17
6.0 Konklusjon	20
7.0 Implikasjoner for videre forskning:	21
Referanseliste	22

INNLEDNING:



Bildet av isfjellet over er hentet fra www.google.no og er ment å symbolisere alt som er skjult under overflaten. Mennesker kan ha mye mer å by på enn det som vises på overflaten. Tanken er at gjennom et aktivt fokus på dette temaet økes sjansen for å få frem potensialet hos de involverte parter. Medarbeiderinvolvering i forskjellige former kan være en ressurs både for medarbeider og virksomhet. Dersom det gjennomføres riktig kan det også etter mine antagelser bidra til at de utvikler hverandre, og utnytter hverandres ressurser på en positiv og effektiviserende måte.

Fra Fordismens tanke om masseproduksjon og kontroll, har deler av arbeidslivet utviklet seg i retning av den post-fordistiske tanken. Her kommer også innslag av medarbeiderinvolvering inn. Tanken bak å mer aktivt involvere medarbeiderne, er at vi gjennom større medvirkning blant annet skal oppnå større effektivitet og få et større utbytte av de ansattes kompetanse (Skorstad 2002).

1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling:

Bakgrunnen for valg av tema og problemstilling startet på et seksjonsmøte ved Hotell Aleksandra i Desember 2012. Der var hovedtema medarbeiderinvolvering, og det fanget

min oppmerksomhet da jeg innså hvor omfattende dette temaet egentlig er. Jeg må si at jeg også ble overrasket over at en bevisstgjøring av temaet skulle gjøre det så mye mer spennende. Jeg er av den oppfatning av at dette kan være et tema som de fleste vet noe om, men kanskje ikke er så bevisst på i hverdagen. Det finnes flere former for medarbeiderinvolvering, og spesielt spennende synes jeg det er å se de positive effektene av dette.

1.2 Presentasjon av problemstilling og avgrensinger:

Problemstillingen jeg har kommet frem til er følgende:

Hvilken grad av medarbeiderinvolveringen finner vi hos avdeling fastsetting arv i Molde?

Avgrensingen i oppgaven er først og fremst at jeg velger å ha hovedfokus på avdeling fastsetting arv ved skatteetaten i Molde. I tillegg har jeg fokus på Skorstads tre former for involvering; pseudo-medvirkning, delvis medvirkning og fullverdig medvirkning.

Avdelingen for fastsetting arv i Skatt Midt-Norge er lokalisert ved skattekontoret i Molde. Skattekontoret i Molde har rundt 130 ansatte fordelt på forskjellige funksjonsområder. 33 av disse ansatte holder til på avdelingen for fastsetting arv. Avdelingen er igjen delt opp i 2 grupper med hver sin gruppeleder/underdirektør, samt at avdelingen samlet har en seksjonssjef. Størsteparten av de ansatte ved denne avdelingen er forholdsvis nyansatte, dette gjelder også lederne. Grunnen til dette er at man måtte bygge opp ett nytt fagmiljø da arveavdelingen i Molde fikk ansvar ikke bare for region Midt-Norge, men også arv i skatt vest og nord. Avdelingen trådte formelt i kraft i Mai 2012. Jeg har valgt å avgrense dette til denne avdelingen fordi jeg var så heldig å bli ansatt der i Februar 2012. I tillegg har avdelingen valgt medarbeiderinvolvering som fokusområde i 2012-2013. Dette er også et viktig tema i skatteetatens fokus på kontinuerlig forbedring.

1.3 Formålet med oppgaven:

Formålet med oppgaven er å belyse temaet medarbeiderinvolvering. Fokus på temaet har kommet på banen gjennom skatteetatens arbeid med kontinuerlig forbedring som er etatens variant av arbeid ut ifra en Lean modell. Ved avdeling arv er fokus på medarbeiderinvolvering starten på dette arbeidet.

Skatteetaten har også vært igjennom store endringer de siste årene. I hovedsak gjennom prosjektet ROS –Reorganisering av skatteetaten. Gjennom ROS ble det sagt at skatteetaten skulle jobbe for «kontinuerlig forbedring», en form for Lean-arbeid som representerer evnen til å hele tiden kunne forbedre seg. I denne forbindelse er medarbeiderinvolvering satt i fokus fordi dette er et av midlene man kan bruke. Med tanke på en god og effektiv gjennomføring med stadig forbedring. Skatteetaten må forberede seg på en hverdag der kompleksiteten og volumet av oppgaver som skal løses er økende. Og tilgangen på ressurser dessverre er synkende. Programmet Kontinuerlig forbedring skal bidra til at Skatteetaten klarer å tilpasse seg brukernes forventninger, og endringer i rammebetingelser. Målsettingene med programmet er å innarbeide smarte og effektive arbeidsprosesser. Økt fokus på medarbeiderinvolvering er ett av tiltakene i prosessen (leanforumnorge.no).

Bevisstgjøring etter min mening er viktig da dette kan være et tema som på en måte bare skli inn i hverdagen. Dette kan gjelde individuelle fordeler, som trivsel, egenutvikling og viktigheten av å føle at man kan påvirke egen arbeidshverdag. Det gjelder også virksomheten i form av å utnytte kapasiteten til hver enkelt medarbeider. Etaten skal være nytenkende i forhold til å ta til seg innspill fra medarbeiderne for å eksempelvis å kunne bli mer effektiv. Aktiv og bevisst gjennomføring vil også etter mine antagelser kunne føre til økt motivasjon og effektivisering. Dette gjelder ikke bare individuelt blant medarbeiderne, men også i samspillet mellom medarbeiderne og ledere innad i virksomheten. Gjennom aktiv og riktig bruk av medarbeiderinvolvering er det min oppfatning at de involverte kan få et positivt utbytte av denne innsatsen.

Tidligere forsvarsminister Grete Faremo beskrev medarbeiderinvolvering i sin tale «15 år med omstilling –erfaringer gjort for fremtiden» på denne måten:

«Ved å ha alle med, så drar alle lasset, mot et felles mål og med felles innsats.»

(http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/aktuelt/taler_artikler/ministeren/taler-og-artikler-av-forsvarsminister-gr/2010/15-ar-med-omstilling---erfaringer-gjort-for-fremtiden.html?id=607543)

Talen hennes omhandlet omstilling i forsvaret gjennom 15 år, og hun peker i talen sin på viktigheten av medarbeiderinvolvering for styrke og fremdrift i omstillingsprosesser (regjeringen.no).

2.0 Teoridel

2.1 Tolkninger og teorier

Egil J. Skorstad trekker frem noen eksempler på involvering i sin bok om organisasjonsformer. Et eksempel fra norsk industri i forhold til involvering, medvirkning og muligheten til å ha noe å si finner vi i tradisjonen til demokratiseringstanken. Dette går ut på demokratiets tanker om at alle skal kunne uttale seg og bli hørt. I tolkningen om hva brukarmedvirkning er pekes det også på tre forskjellige tolkninger:

Pseudo-medvirkning

Dette er et begrep som omfatter at det blir brukt overtalesteknikker for å overtale ansatte til å godta endringer som allerede er vedtatt. Det gir da de ansatte retten til å uttale seg og komme med løsninger. Men de krever at løsningsforslagene må samstemme med ledelsens allerede fattede beslutning for at de skal kunne ha noen effekt. Bakgrunnen for dette er ikke å få innspill til nye løsningsforslag, men mer et verktøy for at ledelsen lettere skal kunne få aksept for sine beslutninger.

Delvis medvirkning

Begrepet delvis medvirkning beskrives som en tilstand der ansatte får mulighet til å uttale seg, og bli hørt. Ledelsen har også her det siste ordet, og de står fritt til å ta avgjørelsen slik som det passer dem. Medvirkningen er bygget på et prinsipp om at gode argumenter fra de ansatte kan føre til at ledelsen skifter mening.

Fullverdig medvirkning

Ved fullverdig medvirkning står flertallet sterkt. Denne formen kan sammenlignes med praksisen i et direkte demokrati. Flertallet bestemmer, og dersom mange mener at lederen tar feil må lederen «gi seg» til fordel for flertallets mening.

Skorstad skriver også om medvirkning som et middel til å oppnå aksept. Dette ser jeg på som sentralt også i forhold til medarbeiderinvolvering i offentlig etat. Han skriver at aktiv bruk av medarbeiderinvolvering på en slik måte at de ansatte får være med å ta beslutningene, kan være med å bidra til en økt ansvarsfølelse for arbeidsoppgavene. I denne sammenhengen er det da viktig å invitere de ansatte til å delta, men samtidig passe på at

beslutningen ikke et satt på forhånd slik at man driver over i «boksen» med pseudovarianten av involvering (Skorstad 2002).

2.2 Andre teorier og eksempler

Først til prinsippet om håndverksproduksjon, der alt handlet om positive arbeidsforhold. Arbeiderne skulle ha varierte og utfordrende arbeidsoppgaver, som skulle oppfordre og legge til rette for læring og selvstendig arbeid. Denne arbeidsformen har en veldig høy grad av medarbeiderinvolvering, og arbeiderne har mye makt. På den andre siden er denne arbeidsformen knyttet til høye produksjonskostnader og det var dette blant andre Henry Ford ville forsøke å endre gjennom sin introduksjon av masseproduksjon og samlebånd (Skorstad 2002).

Fordismen og Taylorismen er eksempler på slike teorier om at ønsket er å oppnå full kontroll, med en stor grad effektivitet og billige produkter med høy etterspørsel. Her snakker vi om masseproduksjon som en «samlebåndsproduksjon», der oppgavene var stasjonære, ensidige og lite utfordrende for arbeiderne. Arbeidet besto da ofte i å gjenta den samme arbeidsoperasjonen gang på gang, dag etter dag. Tanken bak dette var at arbeidet skulle bli mer effektivt fordi alle arbeiderne ville bli veldig god på den oppgaven de hadde fått tildelt, og at de i tillegg skulle spare ressurser på opplæring. Slike oppdelinger av arbeidet i små enkle oppgaver gjorde også at kravet til kompetanse blant arbeiderne ble lavere, og produksjonen ble mer kostnadseffektiv. På grunn av at hvem som helst kunne klare jobben, og arbeiderne ikke trengte å vite mer om jobben enn akkurat hva de selv skulle gjøre. Menneskene blir i slike teorier sett på som maskiner som kan styres. Graden av medarbeiderinvolvering er så å si fraværende, og lederne har mye makt. Det disse teoriene overser er hvordan menneskene som faktisk ikke er maskiner skal kunne nå målene som blir satt av «de som vet best». Hva skjer når disse «maskinene» gjør opprør, eller ikke klarer å møte kravene som er satt? Slike opprør fikk for øvrig både Henry Ford og Frederick Winslow Taylor en smakebit av (Skorstad 2002).

Motstykket til slike teorier som Fordismen representerer sies å være Fleksibel spesialisering, eller post-Fordisme. Her er hovedpoenget en mer fleksibel produksjon, som tilpasser seg markedet. Medarbeiderinvolvering kommer igjen på banen gjennom at kontrollen over arbeidsoppgavene forflyttes tilbake til medarbeiderne. Gjennom dette blir arbeidsoppgavene

mer utfordrende, meningsfylte, varierte og de gir anledning til å arbeide selvstendig (Skorstad 2002).

2.3 Samarbeidsforsøkene

Gjennom samarbeidsforsøkene i Norge i 1961 kom medarbeiderinvolvering mer på banen. Her handlet det om at de ansatte skulle kunne påvirke sin daglige arbeidssituasjon. Det ble også satt som en forutsetning at de ansatte måtte ha både evne og vilje til økt medvirkning. I motsetning til Fordismen og Taylorismens visjon om at mennesket er en maskin, satte disse samarbeidsforsøkene også fokus på menneskenes individuelle behov. Her er ikke lenger menneskene sett på som maskiner, men det legges vekt på behov som for eksempel variasjon, læring, medbestemmelse, mellommenneskelig støtte og respekt. Man skal føle at man gjør noe nyttig. Det var forholdsvis vage krav til dette, men forskerne fant ut at gjennom å fokusere på disse prinsippene gikk produksjonen opp (Skorstad 2002).

2.4 «Uddevallaløsningen»

Et annet eksempel kan være «Uddevallaløsningen». Her handler det om en bilfabrikk i Uddevalla i Sverige. De bygde biler under prinsippet om at arbeiderne jobbet i grupper der arbeidsfordelingen ikke var satt. Gruppene kunne selv bestemme hvem som skulle gjøre hva, og hvordan de skulle utføre oppgaven. På denne måten så man at gruppene selv greide å finne de beste løsningene og at de lettere fikk riktig person til riktig oppgave. Samtidig førte det også til at arbeiderne hadde muligheten for variasjon gjennom at kunnskapsnivået deres utviklet seg, og at de stadig kunne ta på seg nye oppgaver. I slike såkalte sosio-tekniske teorier kan kritikken være at det blir for lite fokus på individet (Skorstad 2002).

Kravene settes og gjennomføres i grupper, og selv om gruppene gjør det bra betyr ikke det at alle individene fungerer. Variasjonene kan her være basert på skifte mellom oppgaver som ikke passer en, eller oppgaver som allerede har en rutine som man vanskelig kan gjøre på sin egen måte. Muligheten til å påvirke egen situasjon kan også bli påvirket av gruppepress som oppstår i gruppene. Kan føre til økt fravær blant arbeiderne som ikke føler seg helt tilpass, som igjen kunne føre til misnøye blant arbeiderne som møtte opp fordi arbeidsmengden for disse da økte. (Skorstad 2002).

2.5 Sverre Lysgaard

Sverre Lysgaard var professor i sosiologi ved Universitetet i Oslo, han hadde arbeids og organisasjonssosiologi som spesialområde. Hans viktigste verk er boken *arbeiderkollektivet* fra 1961, som omhandler en studie av en av Norges største papirprodusenter i 1950-årene. Sverre Lysgaard beskriver en tilstand som han kaller for «teknisk økonomisk idealtilstand». En tilstand der hver enkelt arbeider forhandler på sin egen vegne. Denne tilstanden mener han skyver makten over til ledelsen, og at forhandlingene blir basert på den enkeltes evner og egenskaper. Han mener derfor at hver enkelt ansatt er tjent med at det finnes et kollektiv som man er «medlem» av. Kollektivet gjennom representanter har da kontakten med ledelsen og vi har da oppnådd noe som han kaller for «kollektiv idealtilstand». Dette arbeiderkollektivet fungerer også som en beskyttelsesmekanisme. (Skorstad 2002).

2.6 Rammeverket:

Medarbeiderinvolvering er omtalt i både lovverk og hovedavtale. I lovverket er det blant annet omtalt i grunnlovens §110 og arbeidsmiljølovens §§4-3 og 8-1.

Grunnlovens §110:

«Det paaligger Statens Myndigheder at lægge Forholdene til Rette for at ethvert arbejdsdygtigt Menneske kan skaffe sig Udkomme ved sit Arbeide.»

Arbeidsmiljølovens §4-3 sier:

Arbeidsmiljølovens §4-1

«Arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. De skal gis nødvendig opplæring for å sette seg inn i systemene, og de skal medvirke ved utformingen av dem.»

Arbeidsmiljølovens §4-2

«I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal:

a) det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid.

b) arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger.

c) det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar.

d) arbeidstaker så langt som mulig gis mulighet til variasjon og for å se sammenheng mellom enkeltoppgaver.

e) det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommendes arbeidssituasjon.»

Arbeidsmiljølovens §4-3

«Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirking og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.»

Arbeidsmiljølovens §8-1

«Plikt til informasjon og drøfting»

«I virksomhet som jevnlig sysselsetter minst 50 arbeidstakere skal arbeidsgiver informere om og drøfte spørsmål av betydning for arbeidstakernes arbeidsforhold med arbeidstakernes tillitsvalgte»

(Norges lover 2009)

Medarbeiderinvolvering er også omtalt i hovedavtale i staten §1 nr.1 og nr.6.

Hovedavtalen i staten har hatt en egen del om medbestemmelsesrett siden 1980. Ut ifra avtalen skal medarbeiderne kunne medvirke gjennom drøftinger og forhandlinger i administrative saker, og de har uttalerett i politiske saker. Et problem som kan dukke opp er at skillet mellom administrative og politiske saker ikke alltid er like lett å trekke (Christensen et al. 2010).

Hovedavtalens §1 nr.1:

«1. Hovedformål

Staten og hovedsammenslutningene for de statstilsatte har inngått denne Hovedavtalen med det formål å skape et best mulig samarbeidsgrunnlag mellom partene på alle nivåer.

Hovedavtalen for arbeidstakere i staten skal i tillegg ha som formål å:

- være grunnlaget for arbeidstakernes rett til medbestemmelse ved siden av bl.a. tjenestetvistloven, tjenestemannsloven og arbeidsmiljøloven*
- gi arbeidstakerne en reell innflytelse på hvordan deres arbeidsplass skal organiseres og hvordan arbeidsmetodene skal utvikles*
- være et redskap for å utvikle ledelse, medbestemmelse og arbeidsmiljø*
- gi den enkelte arbeidstaker mulighet for faglig og personlig utvikling. Arbeidet må derfor organiseres og tilrettelegges slik at man drar nytte av arbeidstakernes kunnskaper*
- utvikle samarbeidet slik at dette kan bidra til fleksibel og brukervennlig tjenesteyting med et godt arbeidsmiljø, god ledelse, bedre resultatoppnåelse og et godt forhold til innbyggerne.»*

Hovedavtalens §1 nr.6:

«6. Utøvelse av medbestemmelsesretten

Partene er enige om at medbestemmelsesretten best utøves gjennom organisasjonens tillitsvalgte, og at den nyttes på en slik måte at arbeidstakerne blir trukket inn i utrednings- og beslutningsprosessen så tidlig som mulig.»

(regjeringen.no)

2.7 Kontinuerlig forbedring/Lean:

Etter reorganiseringen i skatteetaten i 2008 har etaten hatt et økt fokus på kontinuerlig forbedring, eller Lean som det også kalles. Når det gjelder avdeling Arv i Molde har de ikke kommet skikkelig i gang med dette enda. Fokuset på medarbeiderinvolvering må likevel kunne sees å være en start, da medarbeiderinvolvering er en viktig del av å ha suksess med kontinuerlig forbedring/Lean.

Lean-begrepet er hentet fra Japan, hos bilprodusenten Toyota. I bunn og grunn handler dette kort sagt om å produsere mest mulig med minst mulig. Man skal luke vekk mest mulig, både antall ansatte, lokaler, tid, sløsing og feil, men på denne måten likevel kunne effektivisere

produksjonen. I dette ligger også en oppfatning av at det er arbeiderne som best vet både hvor problemene og mulighetene ligger. Det er derfor viktig at medarbeiderne blir en større del av både planleggingsfasen, styring og kontroll i virksomheten (Skorstad 2012). I skatteetatens tilfelle handler Lean blant annet om økt bruk av arbeidsgrupper, tavlemøter, og sist men ikke minst medarbeiderinvolvering. Dette består av flere ledd i arbeidet for å kunne tilpasse seg samfunnets krav til økende oppgaver og mindre tilgang til ressurser (leanforumnorge.no).

2.8 Om Skatteetaten:

Skatteetaten er en viktig brikke i puslespillet for å få en velfungerende norsk velferdsstat. De har som oppgave å sikre finansieringen av velferdsstaten. Visjonen er at de jobber mot et samfunn der alle vil gjøre opp for seg. Man blir bedømt på bakgrunn av handlinger, og det fører til utfordringer i en så stor etat når strategier skal iverksettes og verdier samtidig skal ivaretas.

Etaten er stadig i utvikling, og er avhengig av velfungerende medarbeidere når 6500 ansatte skal jobbe mot samme mål. Selv om skatteetaten består av mange oppgaver og avdelinger, ønsker de å fremstå som en helhetlig etat for brukerne. I 2008 ble det iverksatt en omorganisering av skatteetaten. Omorganiseringen var omfattende og et steg på veien mot å bli en etat. I all hovedsak gikk det ut på å organisere skatteetaten i 2 nivåer, skattedirektoratet og et regionalt nivå. I forhold til tidligere da vi hadde fylkesskattekontor, ligningskontor, skattefogdkontor og folkeregister fikk vi gjennom ROS skattekontor som skulle utfylle alle disse oppgavene. Man skal altså kunne henvende seg til hvilket som helst skattekontor innenfor regionen for å få hjelp. I utgangspunktet skal regionene behandle saker fra egen region, men skattedirektoratet har myndighet til å organisere oppgaver på tvers av regionene (www.regjeringen.no).

Skatteetaten har grunnleggende verdier om å være profesjonelle, imøtekommende og nytenkende. Alle innbyggere vil på et tidspunkt komme i kontakt med skatteetaten, og da er disse grunnleggende verdier svært viktige for hvordan etaten blir oppfattet. Etaten er avhengig av tillit i befolkningen for å kunne nå visjonen om et samfunn der alle vil gjøre opp for seg. Dette må også ligge til grunn når man skal oppnå målene. Skatteetaten har satt seg 5 hovedmål:

1. Åpenhet

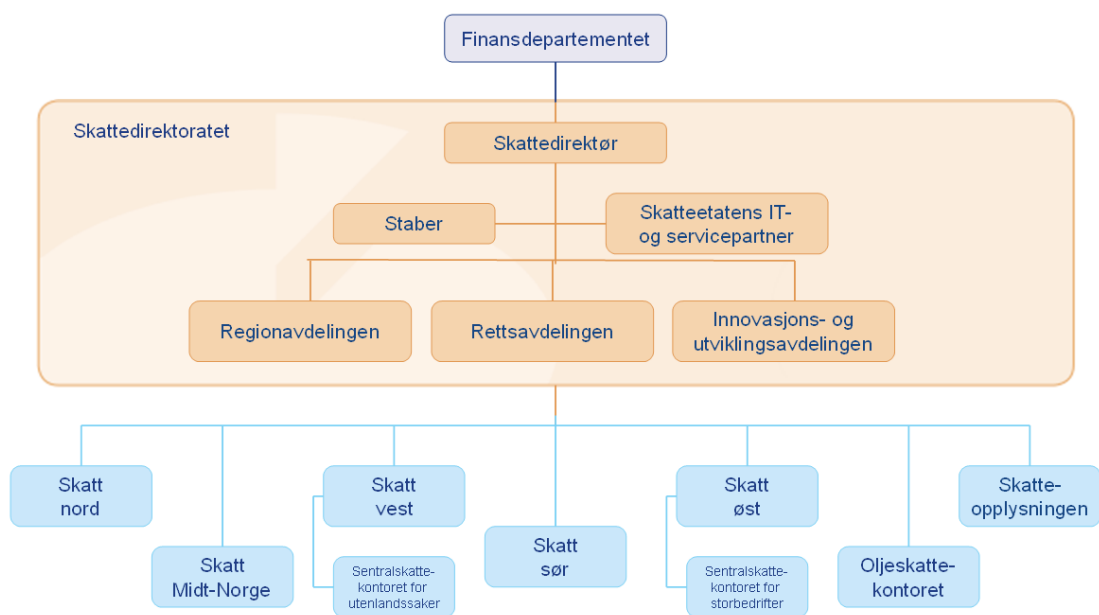
2. Å være i forkant
3. Å bidra til en brukervennlig offentlig sektor
4. Kvalitetskultur
5. Kompetansemiljø (skatteetaten.no)

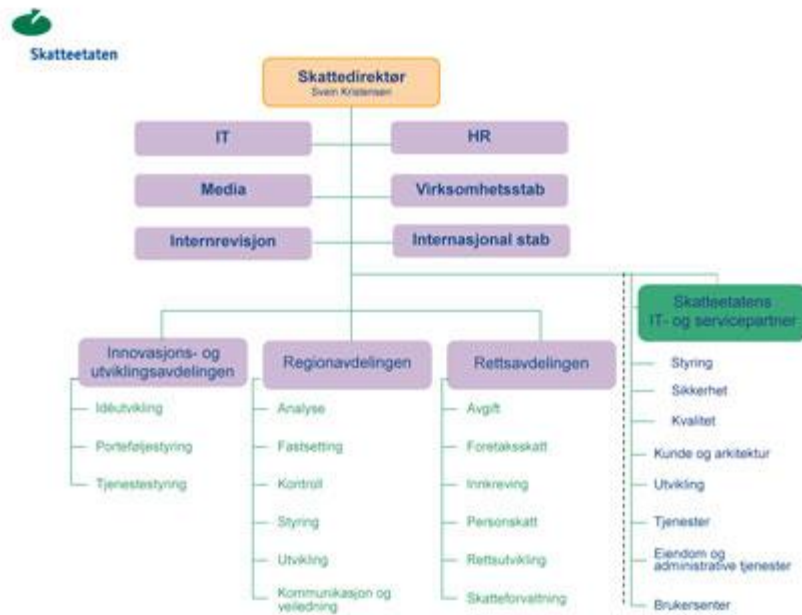
Oppbygning og organisering

Skatteetaten



Skatteetaten





(skatteetaten.no)

Som vi kan se ut fra modellen er skatteetaten underlagt finansdepartementet med skattedirektøren som øverste leder. Etaten består av 5 regioner: Skatt nord, Skatt vest, Skatt sør, Skatt øst og Skatt Midt-Norge. I tillegg har de Skatteopplysningen som er skatteetatens opplysningstjeneste. Hver av regionene er organisert i 5 funksjonsområder:

1. Veiledning
2. Fastsetting
3. Kontroll og rettsanvendelse
4. Skattekrim
5. Innkreving

Disse 5 funksjonsområdene har ulike oppgaver.

Avdeling for veiledning har som oppgave å veilede. Dette innebærer blant annet oppsøkende virksomhet der de reiser rundt og informerer befolkningen. Andre ting er ansvar for annonser, kampanjer og mediekontakt.

Avdeling for fastsetting har som oppgave å fastsette skatt og avgift. Det er altså denne avdelingen som behandler oppgaver, og fatter vedtak om hva som skal betales i skatt og

avgift. Under denne avdelingen ligger også folkeregisteret der alle norske statsborgere er registrerte.

Avdeling for Kontroll og rettsanvendelse er avdelingen som blant annet gjennomfører kontroller for å avdekke unndragelser.

Skattekrim er avdelingen som jobber med å avdekke og forfølge alvorlig og omfattende skattekriminalitet.

Innkrevingsavdelingen er avdelingen med ansvar for å kreve inn skattepenger og avgifter.

(skatteetaten.no)

(regjeringen.no)

Skatt Midt-Norge, avdeling fastsetting arv.

Avdeling for fastsetting arv er organisert under region skatt Midt-Norge under regionavdelingens område fastsetting. Den består som nevnt tidligere av en seksjonssjef og 2 underdirektører som under seg har 2 grupper med 15 medarbeidere i hver gruppe. I gruppene er det en blanding av jurister, rådgivere, førstekonsulenter og konsulenter.

3.0 Medarbeiderinvolvering –begrepet.

Oppfatningen av begrepet medarbeiderinvolvering kan være så mangt. Det kan omtales som en del av den post-fordistiske tanken om at arbeidsmetodene flyttes «ned på gulvet», altså at de ansatte gis mer kontroll over egen arbeidshverdag. Det er derfor viktig med god kommunikasjon for å best kunne ivareta alles interesser, og for at alle skal kunne føle at de har muligheten til å påvirke. Man kan utøve medarbeiderinvolvering på flere plan, eksempelvis individuelt, gjennom tillitsvalgte eller gjennom medlemskap i organisasjoner.

Under et seminar på Hotell Aleksandra i Desember 2012 ble viktigheten av medarbeiderinvolvering tatt opp som hovedtema. Seksjonssjef ved avdeling arv Helene Vassbotn snakket om medarbeiderinvolvering og arbeidsgivers styringsrett. Hun pekte på viktigheten ved dette i forhold til å kunne skape gode arbeidsprosesser. Som igjen ble sagt å

være avhengig av myndig-gjorte medarbeidere. For at medarbeiderne skal føle seg myndig-gjorte er det viktig at de får følelsen av å kunne være med å påvirke beslutninger ved å si sin mening. Aktiv bruk av medarbeiderinvolvering vil også kunne lette arbeidshverdagen for lederne, da de vil få frigjort mer tid til å bruke på aktiv ledelse.

Under dette seminaret ble det foretatt en undersøkelse blant alle medarbeiderne på avdeling Arv i Molde. Grunnlaget for dette var å understreke at tolkningen av begrepet er viktig. Man er nødt til å avgrense og definere temaet. Da det er et såpass omfattende tema, åpent for tolkning.

Spørsmålene som ble stilt var:

-Hva er medarbeiderinvolvering for deg?

-Når ønsker du å bli involvert?

Når det gjelder svarene på disse spørsmålene viser det seg at det er mange oppfatninger både om hva medarbeiderinvolvering er, og når man ønsker å bli involvert. På spørsmålet om hva begrepet betyr for den enkelte var det mange forskjellige svar. Det som gikk igjen var at det ikke nødvendigvis handlet om at alle måtte involvere seg like mye og på samme måte, men at muligheten til å involvere seg stod i fokus. I dette inngår muligheten til gjennom involvering å kunne påvirke egen arbeidssituasjon og arbeidshverdag.

Ting som også ble nevnt under disse svarene var blant annet at medarbeiderinvolvering også vil kunne bidra til større eierskap til oppgavene, motivasjon, nye ideer, rett person på rett sted, effektivisering, bedre kommunikasjon og større åpenhet og samarbeid mellom ansatte og ledere.

Svarene bar også preg av at det var viktig at riktige personer ble involvert. Medarbeiderne ønsker ikke å bli involvert dersom de ikke har noen reell medbestemmelsesrett. I tillegg kom det også frem noen forutsetninger som medarbeiderne mente var viktig for at dette med skal fungere best mulig. Viktigst her var helt klart behovet for informasjon. Man er helt avhengig av tidlig og relevant informasjon for å kunne involvere seg eller bli involvert. Det ble også nevnt at «påtvunget» involvering ikke vil ha så mye for seg.

På spørsmålet om når det er viktig å bli involvert kom det blant annet svar som individuelt, tidlig, daglig og ved omlegging av arbeidsoppgaver, omstrukturering og ved innføring av nye arbeidsoppgaver. Interessant her er at det også på dette spørsmålet ble svart at det er viktig at man har en reell medvirkning.

Ut ifra denne undersøkelsen blant medarbeiderne er det utarbeidet et styringsdokument for seksjon arv –Skatt Midt-Norge. Styringsdokumentet legger vekt på resultatet av undersøkelsen og trekker ut fem områder i hovedtrekk som medarbeiderne mener er medarbeiderinvolvering. Disse områdene er satt som følger:

- Å få mulighet til å uttale seg før beslutninger blir tatt.

Herunder å kunne påvirke egen arbeidssituasjon.

- Kommunikasjon (både mellom medarbeiderne og til leder).
- Informasjon (samtidig og lik).
- Organisering (hvem gjør hva/rett person på rett sted).
- Reell medbestemmelsesrett.

Når det gjelder spørsmålet om når medarbeiderne ønsker å involveres trekker styringsdokumentet frem tre områder som spesielt viktige:

- Reell medvirkning (reell mulighet til å påvirke, visst ikke er det nok med informasjon).
- Organisering (av oppgaver, struktur og nye oppgaver).
- Signalisere rammer for involvering.

(Sandøy, 2013)

3.1 Fremdriftsplan:

I styringsdokumentet oppsummeres det med at det er opp til leder å vurdere graden av involvering. Kan da knyttes opp imot arbeidsgivers styringsrett. Begrensningen til styringsretten kommer her til syne ved at dersom det er tale om endringer som berører medarbeiderne, skal endringens karakter vurderes. Det skal begrunnes i om endringen tilsier at medbestemmelsesretten inntreffer, eller om det er nødvendig med annen type involvering. Det blir også lagt stor vekt på informasjon, da dette tydelig ble ansett blant medarbeiderne for å være vesentlig. For at man skal kunne ta eget initiativ til å involvere seg, og for at man får frem sin oppriktige mening der man blir bedt om å involvere seg.

Det er utarbeidet en tabell for seksjonen med føringer for tiltak ved medarbeiderinvolvering:

Når	Informasjon	Hvordan	Dokumentasjon
Endringer pålagt av avdelingsledelsen, eller andre overordnede instanser.	Om endringene til alle medarbeiderne og avdelingstillitsvalgte.	Involvering av alle medarbeiderne (Hvordan skal vi gjennomføre pålegget?)	Møtereferat
Arbeidsmiljøet		Involver medarbeidere og verneombud.	Møtereferat og arbeidsmiljøundersøkelser.
Endringer i organisasjonsplanen.	Til alle medarbeiderne og avdelingstillitsvalgte.	Kontakt avdelingstillitsvalgte for representant.	Organisasjonsplan.
Nye oppgaver.	I første runde til de berørte, og til resten av medarbeiderne når løsning er funnet.	Involvering av de medarbeiderne som er berørt.	Detaljert organisasjonsplan.
Omlegging av arbeidsoppgaver, vesentlige.	Til alle medarbeiderne	Involvering av alle medarbeidere.	Rutiner og møtereferat

(Sandøy, 2013)

4.0 Metode:

4.1 Valg av metode

Oppgaven jeg har valgt å skrive er for det meste bygget på informasjon som allerede foreligger. Den har også innslag fra den juridiske siden. Lovverket sier noe om temaet som har betydning for at det har blitt satt mer fokus på.

4.2 utfordringer:

En utfordring for meg i denne oppgaven kan knyttes til nærhet. Det faktum at jeg valgte å bruke min egen arbeidsplass i oppgaven kan ha både positive og negative sider. For det første legger det jo visse begrensninger på min tidsbruk, da jeg skal skrive oppgaven samtidig som jeg jobber 100%. På en annen side gav det meg lettere tilgang til den informasjonen jeg trengte, og gjorde meg mer i stand til å forstå individene og relasjonen mellom de. Dette skaper også en utfordring i forhold til avstanden mellom forsker og forskningsobjekt. Jeg måtte på bakgrunn av dette passe meg for å ikke selv bli en for stor del av en eventuell undersøkelse. Dette har påvirket oppgaven gjennom at jeg i stor grad har valgt å forholde meg til informasjon og fakta som foreligger. Det ligger også begrensninger knyttet til undersøkelser fordi dette er et nytt fokusområde for avdelingen. Det er også grunnen til at jeg har valgt å bruke en undersøkelse som omhandler tolkning av begrepet. Fordi det kan være betydningsfullt på et senere tidspunkt å se om tiltakene man iverksetter stemmer overens med oppfatningene, og om disse endrer seg underveis.

4.3 Etiske vurderinger:

Det er viktig når man driver undersøkelser at den man undersøker har muligheten til å være anonym. Også en utfordring, i og med at personene i undersøkelsen kjenner meg fra før. Slik jeg ser det kunne det ha lagt begrensninger på hva de ville fortalt meg i en intervjusituasjon, og jeg måtte da belaget opplysningene på konfidensialitet. Dette har også vært med på å bidra til mitt fokus og mine begrensninger i oppgaven (Jacobsen 2005).

5.0 Analyse

Man kan vel gå så langt som å si at arbeiderne gjennom mange opprør og samarbeidsforsøkene på 1960-tallet har gått fra å være arbeidere til å bli medarbeidere. Disse begrepene i seg selv gir etter min mening en ganske god beskrivelse på hva dette egentlig handler om.

Ser man undersøkelsen blant medarbeiderne ved avdeling for fastsetting arv ved skatteetaten i Molde opp mot Skorstads tre tolkninger av medarbeiderinvolvering, så er dette ganske interessant. Det er helt tydelig ut ifra svarene der at de ansatte ikke ønsker å bli involvert i det hele tatt dersom de ikke har noen reell innvirkningskraft på beslutningen. Pseudo-medvirkning er altså ikke ønskelig. Slik jeg ser det kan man ut ifra dette plassere avdelingen i beskrivelsen til Skorstad om delvis medvirkning. Det er jo engang slik at medarbeiderne har medbestemmelsesrett og ikke bestemmelsesrett, slik at ledelsen til syvende og sist har det siste ordet.

En forklaring på dette finner vi også i arbeidsgivers styringsrett. Styringsretten er ikke direkte hjemlet i lovverk, men kan beskrives som arbeidsgivers rett til å organisere, lede, kontrollere og fordele arbeidet. I dette ligger det også at arbeidsgiver for eksempel gjennom ansettelser kan bestemme hvem som skal gjøre hva, og når det skal gjøres.

Selv om arbeidsgivers styringsrett ikke er direkte hjemlet i lovverket stilles det likevel krav til denne styringsretten gjennom at det settes begrensninger til den i lover og avtaler. Eksempler på slike begrensninger kan man i denne sammenhengen finne i arbeidsmiljøloven, hovedavtalen i staten, tariffavtaler og andre arbeidsavtaler (nslf.no).

I forhold til medarbeiderinvolvering blir dette litt av en balansekunst. Fra en annen side er det ikke mulig å ha «enten eller», men man må ha «både og». Man må altså prøve å finne en gylden middelvei mellom teorien om håndverksproduksjon og teorier som for eksempel Fordisme. På grunn av at personer er ulike, har ulike egenskaper og at det ikke er alle som roper like høyt. Det er da viktig at det finnes ulike arenaer å uttrykke seg i.

Dette er en grunnstein i tanken om at man skal gjøre mest mulig med minst mulig ressurser. Da er det viktig å ha riktige folk på riktig plass, og desto viktigere at alle blir hørt slik at man kan utnytte ressursene best mulig. Den lille beskjedne damen som aldri tørr å si hva hun mener kan faktisk sitte med nøkkelen til en god løsning. Hvordan får vi utnyttet hennes kapasitet dersom det er slik at hun er nødt til å gå gjennom en hel rekke personer for å få sagt hva hun mener?

Samarbeidsforsøkene på 1960-tallet er et eksempel på at medarbeiderinvolvering går begge veier. Arbeidsgiver må gjøre det mulig for medarbeiderne å involvere seg, men det er også viktig at medarbeiderne selv kan ta initiativ. Her kommer også individets egenskaper inn.

Ikke alle har behov for å involvere seg like mye, og det er etter mitt syn viktig at medarbeiderne gjennom medarbeiderinvolvering ikke bare blir et kollektiv av medarbeidere. De er fortsatt individer som kan involvere seg på sin egen måte, etter sine egne forutsetninger. Her har arbeidsgiver en utfordring i å forstå og å kunne legge til rette også på individnivå. Forsøkene illustrerer at medarbeiderinvolvering er både kompleks og sammensatt. Det er ikke lett å få dette til på alle plan, og det krever at det blir satt søkelys på for å få det beste ut av alle. Man vil jo gjerne bevare kollektivet, også selv om man har fokus på medarbeiderne på et individuelt plan

Mennesker innehar forskjellige egenskaper, og vil derfor reagere og agere på forskjellig måte.

Det er mange utfordringer knyttet til dette. Ikke bare individuelle og ikke bare kollektive, men begge deler i skjønn forening. Hvordan får man frem de beste egenskapene i oss alle? Man greier ikke det uten legitimitet for avgjørelsene.

Utfordringene slik jeg ser det ligger altså i balansen. Jeg mener med det at selv om medarbeiderinvolvering er viktig, er det også viktig og om ikke viktigere at dette ikke bikker over og blir til det Skorstad kaller for fullverdig involvering. Blir det for mye involvering kan det også skape diskusjoner mellom medarbeiderne som ikke er heldige for virksomheten, og ledernes styringsrett begrenses.

Blir det for mye kan vi også fort havne tilbake til det Sverre Lysgård beskrev som «teknisk økonomisk idealtilstand» hvor makten blir skjøvet tilbake til ledelsen. Da mister vi også det gode kollektivet som medarbeiderinvolvering skal være med å bidra til.

Det er ikke alt som er åpent for diskusjon, og det er fortsatt ledernes ansvar å sørge for hvem som skal involveres og når, og når det gjelder individ eller kollektiv. Greier de å vurdere dette riktig, vil de kunne dra mye positivt ut av økt fokus på medarbeiderinvolvering. De skal altså åpne for at medarbeiderne skal involvere seg, men istedenfor å sette døren på vidt gap, kan det kanskje være lurt å heller ha døren litt på gløtt slik at man fortsatt har kontroll på hva og hvem som smetter igjennom. Ut ifra Skorstads former for medarbeiderinvolvering er det slik jeg ser det avgjørende at avdelingen greier å holde medarbeiderinvolveringen delvis. Dersom den sklir over til pseudo-varianten eller varianten om fullverdig involvering mister den både tillitt og effekt.

6.0 Konklusjon

Etter å ha arbeidet med denne oppgaven i lengre tid har jeg kommet frem til at jeg trygt kan konkludere med at økt fokus på medarbeiderinvolvering i bunn og grunn er et positivt tiltak. Det gjelder både for medarbeidere, ledelse og virksomhet.

Det finnes flere former for involvering, og det handler i hovedsak om å involvere de riktige medarbeiderne på riktig tidspunkt. Ut ifra prinsippet om delvis medvirkning er det viktig at medvirkningen er reell, altså at medarbeiderne faktisk har en mulighet til å påvirke resultatet.

Jeg tror også at avdelingen kan dra mye ut av medarbeiderinvolvering når det gjelder å få riktig folk på riktig plass. Med over 30 ansatte og mange forskjellige oppgaver kan det være behov både for endringer og variasjon innimellom. Det kan faktisk hende at å bytte arbeidsoppgaver blant de ansatte, kan bidra til økt lønnsomhet og større tilfredshet.

Spesielt viktig for avdeling for fastsetting arv mener jeg det er å samtidig ha fokus på kollektivet. På grunn av at dette er en relativt nyetablert avdeling, er det viktig å bygge kollektiv samtidig. Da blir det ekstra viktig å ikke la dette skli ut, spesielt fordi ledere og medarbeidere heller ikke kjenner hverandres egenskaper veldig godt enda.

Medarbeiderne ved avdelingen har ut ifra undersøkelsen der de definerte begrepet medarbeiderinvolvering fått fremlagt et fremdriftsplan som skal følges. Det at denne fremdriftsplanen er laget ut ifra deres meninger gjør sjansen for suksess større. Dette er jo en veldig fin start på fokuset, da medarbeiderne allerede i utviklingen av fremdriftsplanen har fått muligheten til å påvirke gjennom involvering. Det vil nok også gjøre det hele mer legitimt. De skal altså involveres for å kunne være med på avgjørelsene i saker som har betydning for dem, og som kan medføre endringer i deres arbeidshverdag.

Når det gjelder hvordan de skal involvere seg er det også satt opp punkter for dette i fremdriftsplanen. Om dette kan man si at disse punktene i stor grad er basert på at informasjonen kommer frem dit den skal. Dette er slik jeg ser det helt avgjørende for at medarbeiderne ved avdelingen skal kunne ta initiativ til å involvere seg. Informasjon er også viktig for at involveringen og graden av involvering skal bli nyttig og riktig.

Det som derimot overrasket meg litt er at det ligger mye mer i dette enn hva jeg hadde sett for meg i utgangspunktet. Det er mange krav som skal tilfredsstilles og det er viktig å ikke

dra strikken for langt. Det er et stort puslespill som skal legges for å greie å få dette til å fungere slik den opprinnelige tanken er. De ansatte ved avdelingen hadde også tydelig mange meninger om hva medarbeiderinvolvering er, og temaet skapte stort engasjement blant de ansatte. Jeg tolker det som et tegn på at det er et behov for økt fokus på området.

Spennende var det også å se at medarbeiderinvolvering ikke bare handler om medarbeiderne. Det er positive fordeler i dette for alle involverte parter dersom det gjøres på riktig måte. Det finnes utrolig mange måter å gjøre det på utover medarbeidersamtalene, som i skatteetaten holdes to ganger i året.

Det ligger også flere utfordringer for ledere i dette, spesielt i en startfase. Det må legges til rette og åpnes for større involvering av de riktige personene for hvert enkelt tema, og dette krever både planlegging, oppfølging og kontroll.

7.0 Implikasjoner for videre forskning:

Da dette er ett nytt fokusområde for avdelingen, ville det vært interessant å følge dette videre. Dette må imidlertid gjøres på et senere tidspunkt i forbindelse med en evaluering av fokuset på økt medarbeiderinvolvering. Med fordel kan man kanskje også undersøke dette i sammenheng med Lean/kontinuerlig forbedring når denne arbeidsmetoden har fått satt seg litt i avdelingen.

- Hvordan fungerer det i praksis?
- Får medarbeiderne den informasjonen de trenger?
- Greier avdelingen å følge fremdriftsplanen?
- En senere undersøkelse blant medarbeiderne for å finne ut om de føler at de blir involvert, og om hva de eventuelt mener kunne vært gjort annerledes.
- Stemmer tiltakene med deres tidligere definisjon av medarbeiderinvolvering?
- Kontinuerlig forbedring i praksis, hvordan fungerer det?

Det kunne også vært spennende å fulgt dette i kombinasjon med betydningen for trivsel og motivasjon blant de ansatte og lederne.

Referanseliste

Christensen, Tom. Egeberg, Morten. Larsen, Helge O. Læg Reid, Per. Roness, Paul G.

2010. *Forvaltning og politikk*. 3.Utgave. Oslo. Universitetsforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 2.Utgave.

Kristiansand. Høyskoleforlaget.

Sandøy, Anita Breivik. 2013. *Styringsdokument, medarbeiderinvolvering, seksjon arv, skatt Midt-Norge*. Molde. Skatteetaten.

Skorstad, Egil J. 2002. *Organisasjonsformer*. 2.Utgave. Oslo. Gyldendal.

Norges lover. Trykt utgave. Studentutgave. 2009. Oslo. Fagbokforlaget.

- Bilde isfjell:

http://www.google.no/imgres?imgurl=http://restingplace.weblogg.no/images/anonymous_hidden_depths_4900683_1141322374.jpg&imgrefurl=http://restingplace.weblogg.no/m_032006.html&h=400&w=284&sz=18&tbnid=uLB38PzV41HRxM:&tbnh=91&tbnw=65&prev=/search%3Fq%3Disfjell%2Bbilder%26tbm%3Disch%26tbo%3Du&zoom=1&q=isfjell+bilder&usq=__K57z79_edXcQ8iUYJrr-bNoEY8M=&docid=2ruwDOHpxCpOdM&hl=no&sa=X&ei=rottUdHqNoiM4AS2kIDIAQ&sqi=2&ved=0CDkQ9QEwBA&dur=7733

- Sitat Faremo:

http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/aktuelt/taler_artikler/ministeren/taler-og-artikler-av-forsvarsminister-gr/2010/15-ar-med-omstilling---erfaringer-gjort-for-fremtiden.html?id=607543

- Hovedavtalen i staten

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/lover-og-regler/reglement/2009/hovedavtalen-i-staten.html?id=449042>

- Lean:

<http://www.leanforumnorge.no/no/aarskonferanser/aarskonferansen-2011/program-2011/effektivisering-og-forbedring-innen-skatteetaten>

- Omorganisering av skatteetaten

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/^{dok}/regpubl/otprp/20062007/otprp-nr-1-2006-2007-/3.html?id=402051>

- Om skatteetaten

http://www.skatteetaten.no/upload/Brosjyrer_og_bok/Etatens_strategier_2_77130a.pdf

<http://www.skatteetaten.no/no/Om-skatteetaten/Om-oss/Vart-samfunnsoppdrag/>

- Oppbygning og organisering

<http://www.skatteetaten.no/no/Om-skatteetaten/Om-oss/Organisasjon-og-ledelse/Organisasjonen/>

<http://www.skatteetaten.no/no/Om-skatteetaten/Om-oss/Organisasjon-og-ledelse/Organisasjonen/Skatteregionene/>

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/regpubl/otprp/20062007/otprp-nr-1-2006-2007-/3.html?id=402051>

- Arbeidsgivers styringsrett

<http://www.nslf.no/pc-1133-486-Arbeidsgivers-styringsrett.aspx>

Vedlegg:
«Styringsdokument 2013, medarbeiderinvolvering, seksjon arv-Skatt Midt-Norge»

2013

Styringsdokument
medarbeiderinvolvering
seksjon arv - Skatt Midt-Norge



Sandøy, Arnta Brenik
Skattebetalen
20.02.2013

Styringsdokument
medarbeiderinvolvering
seksjon arv - Skatt Midt-Norge

*Ingen fortjener å tilføre et bedre lag
enn det de er villige til å være med på å*

skape selv.

Sten Brenik

Styringsdokument medarbeiderinvolvering seksjon arv - Skatt Midt-Norge

Innledning

Avdeling Fasisetting i Skatt Midt-Norge har medarbeiderinvolvering som fokusområde i 2012 og 2013.

Seksjon arv trådte formelt i kraft 1.mai 2012. I forbindelse med organiseringen har ledergruppen i seksjonen hatt fokus på medarbeiderinvolvering. Seksjonen har lykkes med flere tiltak i denne perioden. I utarbeidelsen av organisasjonsplanen har en representant fra tillitsvalgte deltatt. Under dugnaden med saksbehandlingsrestansene var det ledelsen som i første runde fortalte hva som skulle gjøres, etter en tid ble medarbeiderne involvert for at vi skulle få til en bedre løsning. Engasjement og tilhørighet til oppgavene ble markant større etter at medarbeiderne fikk involvere seg i løsningene.

Medarbeiderinvolvering er et omfattende tema som må avgrenses og defineres hvis vi skal få gode resultater. Ledergruppen mener det er viktig at alle medarbeidere får uttale seg om hva vi bør ha fokus på innenfor medarbeiderinvolvering. Undersøkelser viser at medarbeiderinvolvering gir økt trivsel, bedre beslutningsgrunnlag og bedre resultat. I desember 2012 arrangerte seksjonssjefen seksjonsmøte der medarbeiderinvolvering var tema. Vi ønsket å involvere medarbeiderne, og besvarelsene ligger til grunn for føringerne for seksjon arv.

Dette dokumentet skal være styrende for seksjon arv og en hjelp til å involvere de riktige medarbeiderne.

Styringsdokument medarbeiderinvolvering seksjon arv - Skatt Midt-Norge

Rammeverk

Medarbeiderinvolvering er omfakt i lov- og avtalerverket, både i Hovedavtale i Statens § 1, nr. 1 og nr. 6, Arbeidsmiljøloven §§ 4-2 og 9-1.

Hovedavtalens § 1 nr 1 sier blandt annet at ... Hovedavtalen for arbeidstakerne i staten skal i tillegg ha som formål:

- være grunnlaget for arbeidstakernes rett til medbestemmelse ...
- gi arbeidstakerne en reell innflytelse på hvordan deres arbeidsplass skal organiseres og hvordan arbeidsmetodene skal utvikles ...

Hovedavtalens § 1 nr 6 sier at ... medbestemmelsesretten best utøves gjennom organisasjonens tillitsvalgte, og at den nyttes på en slik måte at arbeidstakerne blir trukket inn i utrednings- og beslutningsprosessen så tidlig som mulig. Partene skal videre legge forholde til rette for medvirkningsformene som gir arbeidstakerne direkte innflytelse på arbeidsorganisasjon og oppgavefastsettelse innen eget arbeidsområde. I denne sammenheng er partene enige om at det etter avtale kan drives forskningskonserter for å utvikle organisasjons- og arbeidsformer som kan gjøre de tilstrettes medbestemmelse effektiv ...

Arbeidsmiljølovens § 4-2 inneholder krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling.

(1) Arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. De skal gis nødvendig opplæring for å sette seg inn i systemene, og de skal medvirke ved utformingen av dem.

(2) I utformingen av den enkelte arbeidssituasjon skal:

- a) det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid.
- b) arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsøve, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger.
- c) det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar.
- d) arbeidstaker så langt som mulig gis mulighet til variasjon og for å se sammenheng mellom enkeltoppgaver,

e) det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommendes arbeidssituasjon.

(3) Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et faglig forsvart arbeidsmiljø.

Styringsdokument medarbeiderinvolvering seksjon arv - Skatt Midt-Norge

Arbeidsmiljølovens § 8-1 sier at arbeidsgiver har plikt å gi informasjon og gjennomføre drøftinger:

(1) Virksomhet som jevnlig sysselsetter minst 50 arbeidstakere skal arbeidsgiver informere om og drøfte spørsmål av betydning for arbeidstakerens arbeidsforhold med arbeidstakerens tillitsvalgte.

Lov- og avtaleverket sier at vi skal informere og drøfte med tillitsvalgte, samtidig åpner Hovedavtalen for at vi kan gi medarbeiderne direkte innflytelse. Spørsmålet vi stiller oss i arbeidet er når er det riktig å involvere tillitsvalgte og når skal medarbeiderne involveres direkte i forhold som berører medarbeiderne.

Vi ønsker et hjelpemiddel i dette arbeidet og søker å oppnå dette gjennom å lage styringsdokument for medarbeiderinvolvering. Målet er at dette dokumentet skal være retningsgivende for når vi skal involvere tillitsvalgte/verneombud, og når vi skal involvere medarbeiderne.

Styringsdokument medarbeiderinvolvering seksjon arv - Skatt Midt-Norge

Proessen

Seksjonssjef arv arrangerte seksjonsmøte den 14. desember 2012. I møtet ble medarbeiderne orientert om hva medarbeiderinvolvering kan være, og de ble gitt mulighet til å beskrive hva dette er for dem.

I prosessen ble det benyttet "lappesystem" for at alle skulle få muligheten til å uttale seg. Medarbeiderne ble satt i 5 grupper der alle gruppene skulle bli enige om de to viktigste punktene for hele gruppen. Alle lappene ble samlet inn for at alle meningene skulle legges til grunn.

Lappene ble gjennomgått og sortert, opplistet slik:

Hva er medarbeiderinvolvering for deg?

- Mulighet til å involvere seg og uttale seg
 - o Påvirke arbeidssituasjonen
 - o Påvirke arbeidsoppgavene
 - o Påvirke arbeidsmiljøet
- De som beslutningene angår, får involvere seg, eks. klagegruppa, innsynsgruppa
- Mulighet til å delta i prosesser, faglig/adm. Og å påvirke utfallet av disse
- Eierforhold til arbeidsoppgavene
- Motivasjon
- Leder
- Effektivisering
- Dele sin erfaring med de andre
- Klima og kanal for å komme med innspill som dukker opp i løpet av arbeidsdagen.
- Åpenhet mellom ansatte og leder, og leder-leder.
- God kommunikasjon
- Samarbeid mellom ledelse og medarbeidere for best mulig resultat
- Tidlige informasjon er en forutsetning for involvering
- Mer informasjon fra lederne om hva de gjør
- Begynne å få informasjon om det som er relevant for arbeidshverdagen
- Tydel, tjenestefarver som er av betydning for alle (eks. kurs, seminar m.m.)
- Rett person på rett sted
- Å jobbe med lisxa, alle er generalist i håan selv om vi skal spesialisere oss
- Klubbånd og lagånd, samvirkning
- Kunne påvirke min arbeidshverdag
- Å bli gitt/vist tillit til å kunne ta ansvar

Styringsdokument medarbeiderinvolvering seksjon arv - Skatt Midt-Norge

- Ta i bruk medarbeidernes potensialer
- Hørt i forkant av beslutningsprosesser
- Involvere tillitsvalgt og verneombud
- At mine synspunkt blir hørt og får beskjed i forkant før beslutninger skal tas
- Reell medbestemmelsesrett

Når er det viktig å bli involvert?

- Invidivduelt
- Tridlig
- Omlegging av arbeidsoppgaver, omstrukturering, nye oppgaver
- Reell medvirkning
- Hensikt å bli hørt
- Signalerer tidlig hva slags involvering trenger vi, rammer for involvering
- Har noe å tilføre, ikke "påtvungen" involvering. Der en har noe å komme med.
- Endring av arbeidsoppgaver, vel og merke vesentlige...
- Daglig
- Ved organisering eller omorganisering av arbeidshverdagen, faglig og administrativt
- Reell mulighet til å påvirke, hvis ikke er det nok med informasjon
- I forkant, er med fra starten av

Styringsdokument medarbeiderinvolvering seksjon arv - Skatt Midt-Norge

Resultat

Det er i hovedtrekk fem områder som medarbeiderne mener er medarbeiderinvolvering:

- Å få mulighet til å uttale seg før beslutninger blir tatt
 - herunder å kunne påvirke egen arbeidssituasjon
- Kommunikasjon
 - både mellom medarbeidere og til leder
- Informasjon
 - samtidig og lik
- Organisering
 - hvem gjør hva/rett person på rett sted
- Reell medbestemmelsesrett

Under "Når er det viktig å bli involvert" er det i hovedtrekk tre områder:

- Reell medvirkning
 - reell mulighet til å påvirke, hvis ikke er det nok med informasjon
- Organisering
 - av oppgaver, struktur og nye oppgaver
- Signalisere rammer for involvering