



Bacheloroppgave

IDR600 Sport Management

Idrettens virkning i et bedriftsperspektiv med fokus på leders holdning, rekruttering og trivsel på arbeidsplassen

André Haug Nørbech og Ola Flo Zachariasen

Totalt antall sider inkludert forsiden: 89

Molde, 20.05.2011



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 betrakte som fusk 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 plagiatkontrollert 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: Kjell Marius Herskedal

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 godkjennelse.

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: 20.05.2011

Forord

Dette er en bacheloroppgave som er utført ved Høgskolen i Molde ved studiet, Sport Management. Vi har fått god hjelp fra mange dyktige personer. En spesiell takk vil vi rette til vår veileder Kjell Marius Herskedal, høgskolelektor ved Høgskolen i Molde. Vi vil også takke Roar Lervik for inspirasjon til oppgavevalg og hjelp til å komme i kontakt med gode bedrifter. Øivind Opdal fortjener også en stor takk for gode råd i forhold til både spørreundersøkelse og metode. Andre gode hjelpere har vært Hallgeir Gammelsæther og Rune Sjøholm.

Til slutt og ikke minst rettes en stor takk til de lederne vi har intervjuet og alle som har besvart spørreundersøkelsen.

Sammendrag

Dette er en oppgave som er basert på en kvantitativ spørreundersøkelse og et kvalitativt dybdeintervju. Materialet til oppgaven er hentet fra bedriftene Fokus Bank, Oshaug Metall og Axess. Dette er alle lokale bedrifter i Molde. Hensikten har vært å finne ut av hvordan en leders holdning til fysisk aktivitet og idrett vil påvirke dem i rekrutteringsprosessen samt hvordan den vil påvirke trivselen på arbeidsplassen. I tillegg har vi innhentet de ansattes egne meninger.

Funnene i oppgaven tyder på at en leders holdning til fysisk aktivitet og idrett vil kunne ha en sentral betydning både i forhold til rekruttering, trivsel og hva bedriften engasjerer seg i. Molde by er heldige som har bedrifter med lokale, idrettsengasjerte ledere som gjerne støtter opp både bredde og topp i idretten. Også innad i bedriften ser vi betydningen gjennom et stort ønske om å legge til rette for et aktivt og sunt miljø. Både helseperspektivet, de ansattes humør og trivselen på arbeidsplassen er viktige faktorer, men bedriftene skal også komme bedre ut av det økonomisk. Ved å holde sykefraværet nede vil man kunne skape bedre resultater.

Figuroversikt:

Figur 1: Følelseshjulet.....	S. 8
Figur 2: Tofaktormodellen.....	S. 9
Figur 3: Trefaktormodellen.....	S. 11
Figur 4: Jobbkarakteristikkamodellen.....	S. 14
Figur 5: Toveisanalyse.....	S. 29

Tabeller og vedlegg:

7.1 Intervjuguide til lederintervju.....	S. 40
7.2 Dybdeintervju i Axess.....	S. 43
7.3 Dybdeintervju i Fokus Bank.....	S. 50
7.4 Dybdeintervju i Oshaug Metall.....	S. 58
7.5 Spørreskjema med svar fra alle respondenter samlet.....	S. 66
7.6 Spørreskjema med svar fra Axess.....	S. 70
7.7 Spørreskjema med svar fra Fokus Bank.....	S. 74
7.8 Spørreskjema med svar fra Oshaug Metall.....	S. 78

Innholdsfortegnelse

<u>1.0 Innledning.....</u>	<u>1</u>
<u>1.1 Bakgrunn for valg av oppgaven.....</u>	<u>1</u>
<u>1.2 Problemområde / avgrensning.....</u>	<u>1</u>
<u>1.3 Problemstilling.....</u>	<u>2</u>
<u>2.0 Teoretiske forhold.....</u>	<u>2</u>
<u>2.1 Fysisk aktivitet.....</u>	<u>2</u>
<u>2.2 Rekruttering.....</u>	<u>3</u>
<u>2.2.1 Rekrutteringsprosessen.....</u>	<u>3</u>
<u>2.2.2 Rekruttering av personell.....</u>	<u>4</u>
<u>2.2.2.1 Hvordan kan man holde på de beste medarbeiderne?.....</u>	<u>4</u>
<u>2.3 Leders holdning.....</u>	<u>5</u>
<u>2.3.1 Lederteori.....</u>	<u>5</u>
<u>2.3.2 Holdningsteori.....</u>	<u>6</u>
<u>2.4 Trivsel.....</u>	<u>7</u>
<u>2.4.1 Emosjoner.....</u>	<u>7</u>
<u>2.4.1.1 Emosjoner i arbeidslivet.....</u>	<u>8</u>
<u>2.4.2 Tofaktoreori.....</u>	<u>8</u>
<u>2.4.3 Trefaktormodellen.....</u>	<u>9</u>
<u>2.4.3.1 Den entusiastiske medarbeider.....</u>	<u>9</u>
<u>2.4.3.2 The people performance model.....</u>	<u>10</u>
<u>2.5. Kultur.....</u>	<u>11</u>
<u>2.6. Motivasjon.....</u>	<u>12</u>
<u>2.6.1 Trait centered view.....</u>	<u>14</u>
<u>3. Metode.....</u>	<u>15</u>
<u>3.1 Undersøkelsesopplegg(design).....</u>	<u>15</u>
<u>3.2 Populasjon og utvalg.....</u>	<u>15</u>
<u>3.3 Utvalgsprosedyre.....</u>	<u>15</u>
<u>3.4 Måleinstrument.....</u>	<u>16</u>
<u>3.4.1 Måling av det kvalitative dybdeintervjuet.....</u>	<u>16</u>
<u>3.4.2 Måling av den kvantitative spørreundersøkelsen.....</u>	<u>17</u>
<u>3.5 Validitet og reabilitet.....</u>	<u>18</u>
<u>3.5.1 Relevans og pålitelighet.....</u>	<u>18</u>
<u>3.6 Feilkilder og svarprosent.....</u>	<u>19</u>
<u>4.0 Resultatdel.....</u>	<u>20</u>
<u>4.1 Axess.....</u>	<u>20</u>
<u>4.1.1 Fakta.....</u>	<u>20</u>
<u>4.1.2 Intervju.....</u>	<u>20</u>
<u>4.1.3 Spørreundersøkelse.....</u>	<u>21</u>
<u>4.1.4 Intervju og spørreundersøkelse.....</u>	<u>22</u>
<u>4.2 Fokus Bank.....</u>	<u>23</u>
<u>4.2.1 Fakta.....</u>	<u>23</u>
<u>4.2.2 Intervju.....</u>	<u>24</u>
<u>4.2.3 Spørreundersøkelse.....</u>	<u>25</u>
<u>4.2.4 Intervju og spørreundersøkelse.....</u>	<u>25</u>
<u>4.3 Oshaug Metall.....</u>	<u>26</u>
<u>4.3.1 Fakta.....</u>	<u>26</u>
<u>4.3.2 Intervju.....</u>	<u>26</u>

<u>4.3.3 Spørreundersøkelse.....</u>	<u>28</u>
<u>4.3.4 Intervju og spørreundersøkelse.....</u>	<u>29</u>
<u>4.4 Samlede resultater.....</u>	<u>30</u>
<u>5.0 Diskusjon.....</u>	<u>31</u>
<u>5.1 Rekruttering</u>	<u>32</u>
<u>5.2 Leders holdning.....</u>	<u>33</u>
<u>5.3 Trivsel på arbeidsplassen.....</u>	<u>34</u>
<u>5.3.1 Hva motiveres de ansatte av?.....</u>	<u>34</u>
<u>5.3.2 Er en entusiastisk medarbeider en god medarbeider?.....</u>	<u>36</u>
<u>5.4 Bedriftskultur.....</u>	<u>36</u>
<u>5.5 Hvordan tilrettelegger man for motivasjon?.....</u>	<u>37</u>
<u>5.5.1 Vinner på idrettsarenaen - vinner i næringslivet?.....</u>	<u>37</u>
<u>6.0 Konklusjon.....</u>	<u>38</u>
<u>Litteraturliste:.....</u>	<u>39</u>

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av oppgaven

Vi har gjennom årene i Molde hatt stor interesse for de fagene som har inneholdt psykologi. Psykologiske mekanismer som forklarer hvorfor vi gjør som vi gjør er spennende fordi det er noe vi kan relatere oss direkte til. Ettersom idretten også er en sterk interesse var vi ute etter å finne en problemstilling der vi kunne kombinere disse to emnene.

Etter mye om og men kom vi fram til en oppgave som berørte idrett, psykologi, ledelse og organisasjon. Oppgaven vi landet på viste seg å bli såpass omfattende at den var mest passende for to studenter. Vi vil tro at dette vil være en veldig interessant læring, der forskning vil føre oss til noen interessante funn som vi absolutt kan ta med oss i framtiden. Forhåpentligvis vil også bedriftene vi går inn i finne dette interessant og kanskje de kan bruke svarene til noe i ettertid.

1.2 Problemområde / avgrensning

Bedrift og idrett er i utgangspunktet et stort felt der det er mange områder en kan undersøke. Bedriftsidrettens eget forbund nådde på starten av 2000-tallet en topp og har etter det hatt en liten nedgang. En egen oppgave kunne omhandlet mulige årsaker til dette. En annen vinkling kunne vært den fysiske aktivitetens innvirkning på helse. Her er det gjort ganske mange undersøkelser allerede og vi valgte derfor å se bort fra dette temaet. Et annet spennende tema er bedrifter som sponser idretten. Dette er et tema vi kommer inn på i vår oppgave, men vi velger allikevel å ikke legge for mye vekt på det.

Vi velger i vår oppgave å ta for oss tre hovedretninger. Den første vil berøre leders holdning til idrett og fysisk aktivitet og hvilke konsekvenser dette vil ha for de ansatte på arbeidsplassen. Den andre vil handle om hvordan det å ha gode tilbud til fysisk aktivitet relatert til jobben vil påvirke hvor attraktiv bedriften vil bli som arbeidsplass. Det tredje fokuset vårt vil være hvordan den fysiske aktiviteten vil påvirke trivselen på selve

arbeidsplassen. Vi har kommet fram til en hovedproblemstilling, samt et knippe hypoteser som vi vil gjøre oppgaven rundt.

1.3 Problemstilling

Hovedproblemstilling: Hvordan vil en leders holdning til fysisk aktivitet og idrett påvirke rekrutteringsprosessen og trivselen på arbeidsplassen?

Hypotese 1: Fysisk aktivitet i jobbens regi medfører bedre trivsel på arbeidsplassen.

Hypotese 2: Felles interesser i forhold til å drive med fysisk aktivitet fører til større grad av trivsel.

Hypotese 3: Lederens interesser for, og holdninger til fysisk aktivitet påvirker rekrutteringsprosessen.

2.0 Teoretiske forhold

2.1 Fysisk aktivitet

«Fysisk aktivitet er betegnelse for all kroppslig aktivitet som utøves med det mål å opprettholde og gjerne forbedre den kroppslige funksjonsevnen fysisk, i tillegg til de psykiske og sosiale aspektene. Her inngår aktivitet som både gir og ikke gir spesiell treningseffekt, men sikter mot en helsemessig tilfredsstillelse, - en positiv livskvalitet (Moe et al., 1998).»

Vi mener denne definisjonen treffer «spot on» på problemstillingen. En annen interessant tilnærming til fysisk aktivitet og idrett av Richard H. Cox sier at: *«Sport and exercise psychology is the study of the effect of psychological and emotional factors on sport and exercise performance, and the effect of sport and exercise involvement on psychological and emotional factors.»* (Cox, 2007, s.5)

Dette er en definisjon som er lett å forstå. I tillegg viser den klare sammenhenger ved at fysisk trening gir en stor effekt på det fysiske, det psykologiske og det emosjonelle. Det er

altså i følge Cox (op.cit) ikke bare det kroppslige vi trener ved fysisk aktivitet. Det mentale og det emosjonelle er like viktig i denne sammenheng, og gevinsten ved å bruke fysisk aktivitet i jobbsammenheng kan være stor.

2.2 Rekruttering

2.2.1 Rekrutteringsprosessen

«Å ansette nye medarbeidere er en krevende, viktig og interessant oppgave» (Kuvaas, 2007, s.69). Det vil få konsekvenser for bedriften å ansette nye medarbeidere fordi prosessen koster mye både i tid og penger. Derfor vil ansettelse av folk uten riktige kvalifikasjoner og som ikke vil trives være viktig å unngå. For arbeidstaker vil også en feil ansettelse være et dårlig karrieresteg og ikke ønskelig. For å unngå dette deler Kuvaas(2007) rekrutteringsprosessen i fire steg. Jobbanalyse (1), skal identifisere krav til den nyansattes kompetanse. Dette skal være bakgrunn for utlysning av stillingen (2). Neste steg, er gjennomføringen av personvurderinger (3), før man til slutt beslutter hvilken av søkerne som er best egnet for stillingen (4).

Den omfattende informasjon man får gjennom disse stadiene blir så en gjenstand for en kvalitativ vurdering som er rettet mot å bestemme hvilke egenskaper man skal lete etter blant jobbsøkerne til den aktuelle jobben. Den som er ansvarlig for rekrutteringsprosessen bør ha kunnskap om bedriftens strategi, målsetninger på forskjellige plan, kultur, dens kompetansebeholdning og markedssituasjonen den er under innflytelse av.

Kuvaas (2007) hevder også at jobbanalysen er en viktig del av rekrutteringsprosessen. Dette er en gjennomtenkt plan en skal følge fra start til slutt. Det en vil finne her er de menneskelige egenskaper, kunnskaper og ferdigheter som er forbundet med god utførelse av oppgavene stillingen består i. Gjennom rekrutteringsprosessen finner vi hva vi skal måle og hvordan vi skal måle det. Vi prøver altså å danne et bilde av forholdet mellom jobbsøkernes kompetanse og deres framtidige jobbprestasjon. Det er bare egenskaper som ses på som stabile over tid som kan brukes når man vil prøve å forklare jobbprestasjoner i lang tid framover. I tillegg må man også ta stilling til hvor mye de personlige egenskapene

som kreativitet og vilje vil bidra med, både på kort og lang sikt. Kan fremtredende holdninger til fysisk aktivitet være en slik egenskap?

For å måle holdninger og andre mer eller mindre stabile egenskaper er det vanlig å bruke interesselmålinger. Her rekrutterer man i forhold til folks interesser og med bakgrunn i at dette vil føre til personlig og faglig utvikling i visse retninger framfor andre. «Hollands 29 metode» er kjent og brukes til karriereplanlegging. «Teorien hevder at folk på bakgrunn av sine interesser utvikler kompetanse for visse arbeidsoppgaver» (Kuvaas, 2007, s.87).

2.2.2 Rekruttering av personell

Jacobsen og Thorsvik (2007) hevder på sin side at i bedrifter som ikke har sin hovedbeskjeftigelse rundt produksjon, så er det særdeles viktig å ansette medarbeidere med god kompetanse og gode evner. Det er viktig for bedrifter å rekruttere de beste av de beste, også kalt «kompetansegullet». Av denne grunnen er det viktig for organisasjoner å ha et godt omdømme eller image. Jacobsen og Thorsvik (2007) nevner fire punkter i henhold til hva som er det viktigste for arbeidere når de søker jobb. For det første er en variert og interessant jobb (1) viktig. Et godt arbeidsmiljø (2) er neste punkt. For det tredje er gode utviklingsmuligheter (både med hensyn til fagutvikling og karriere) (3) sentralt. Til slutt nevnes god lønn (4).

Når det gjelder å bygge et godt bilde eller omdømme av bedriften hevder Jacobsen og Thorsvik (2007) at det er de organisasjonene som får til dette, som ofte vil ha de største søkermengdene. Denne mengden vil også ha bedre kvalitet enn de organisasjonene som ikke klarer å bygge opp et positivt omdømme. Senere vil vi presentere en bedrift som tilsynelatende har lyktes godt med dette.

2.2.2.1 Hvordan kan man holde på de beste medarbeiderne?

Det er ikke bare det å få flinke folk til å begynne å jobbe i bedriften som er viktig. Like viktig vil det være å beholde disse medarbeiderne over tid. Jacobsen og Thorsvik (2007)

mener at gjennomtrekket i organisasjoner i dag er stort i mange bransjer. Bedrifter sliter med å holde på medarbeidere noe som fører til store kostnader ved ny rekruttering og læring av nye folk. En måte å holde på medarbeidere på kan være ved bruk av formelle kontrakter. Disse kan for eksempel binde personer til bedriften over tid med karantener dersom de slutter. På den annen side kan også psykologiske «kontrakter» være lønnsomt. Her handler det om å binde arbeiderne til bedriften på et følelsesmessig nivå, der gjensidighet og tillit er sentralt. Hvordan hver enkelt leder velger å gjøre det, kan komme av de holdningene lederen besitter. Videre følger teori rundt nettopp ledelse og holdninger.

2.3 Leders holdning

2.3.1 Lederteori

I følge Jacobsen og Thorsvik er følgende en god og tredelt definisjon på ledelse: «*Ledelse er en rekke handlinger som utøves av én eller flere personer, den har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe og skal bidra til at organisasjonen når sine mål.*» (Jacobsen og Thorsvik, 2006, s.377.)

Ledere må opptre forskjellig i forhold til hvilket nivå de leder på. Jacobsen og Thorsvik (2006) refererer til tre nivåer det er vanlig å skille mellom: Det institusjonelle nivå, det administrative nivå og det operative nivå. Felles for alle er at man leder mennesker, men det er en forskjell i arbeidsoppgaver. En toppsjef er vanligvis leder på det institusjonelle nivå. Her er oppgaver som overordnede mål, langsiktig planlegging og budsjettering vanlige oppgaver. På det neste nivå som er det administrative finner vi gjerne mellomledere. Disse har gjerne det overordnede ansvaret for avgrensede områder som for eksempel økonomi eller markedsføring. Arbeidsoppgaver blir organisering, administrering og koordinering av ansatte. På det operative nivå er det vanlig med ledere for mindre grupper eller team. Disse jobber daglig med sine grupper og er gjerne med på den daglige prosessen enten det er salg eller produksjon. De institusjonelle forholdene en leder jobber i vil videre være med på å påvirke hvilken lederstil som lønner seg å bruke.

Når vi snakker om lederstil har vi gjerne to ytterpunkter. Jacobsen og Thorsvik (2006) deler mellom den demokratiske, relasjonsorienterte lederen og den autoritære, oppgaveorienterte lederen. Mellom disse ytterpunktene finnes det mange teorier om hvilke måter en skal lede på. Det handler om hvilken grad av autonomi man gir til sine ansatte og i hvilken grad de selv kan ta beslutninger. Den autoritære lederen vil ta alle beslutninger selv, mens den demokratiske lederen vil gi mer ansvar til hver enkelt arbeider. I forskjellige lederteorier tar man hensyn til forskjellige situasjoner eller kontekster. Dersom det handler om bedrifter i endring, så vil én type ledelse lønne seg, mens en bedrift som «står stille», kanskje vil trenge en annen type leder. På samme måte vil teamledelse kreve andre egenskaper hos lederen enn i en bedrift der alle jobber alene mot egne mål.

2.3.2 Holdningsteori

I et forsøk på å definere holdning hevder Geir og Astrid Kaufmann (2003) at «*Riktignok er en holdning delvis en psykologisk tilstand som vi bærer med oss, men den har bare relevans i relasjon til objekter i omgivelsene våre. Holdning er en summarisk evaluering av et psykologisk objekt i slike dimensjoner som god-dårlig, behagelig-ubehagelig, like-mislike.*» (Geir og Astrid Kaufmann, 2003 s.203.) Videre uttrykker de at «*...holdninger kan ses som personlighetsegenskap. Personlighetstrekk regnes imidlertid for å være relativt stabile, mens holdningene kan endres raskere.*» (Geir og Astrid Kaufmann, 2003 s. 204)

Geir og Astrid Kaufmann (2003) sier vi har «holdningers tre ansikter» og henviser til trekomponentmodellen. Den kognitive komponenten (1) refererer til tankeinnholdet, det vil si antakelser, meninger og forventninger som karakteriserer en holdning. Den emosjonelle komponenten (2) i holdninger dreier seg om følelser og affekter og kan for eksempel komme til uttrykk gjennom sympati eller antipati ovenfor andre mennesker. Atferdskomponenten (3) refererer til klassisk holdningsteori til personens observerbare atferd ovenfor handlingsobjektet, og eller hva personen sier og hevder om sine handlinger ovenfor objektet. Hvordan oppnår man disse holdningene?

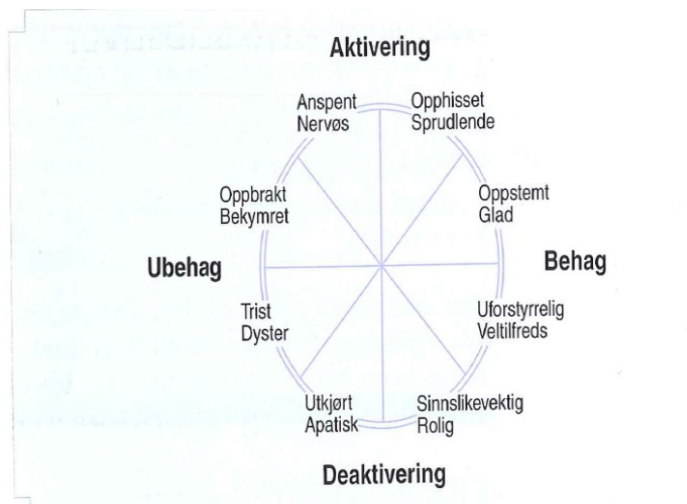
Gjennom sosial læring lærer vi holdninger av andre. Geir og Astrid Kaufmann nevner at vi som rollemodeller har 4 steg. Imitasjon (1) betyr å etterlikne atferden eller holdningene til andre mennesker. Identifisering (2) er der man gjør andres holdninger til sine egne, mens internalisering (3) går litt dypere. Dette er den prosessen der du gjør andres holdninger til din egen. Integrering (4) betyr at enkelte holdninger blir sterkt forankret til ens grunnleggende verdier og dermed varige og stabile.

2.4 Trivsel

2.4.1 Emosjoner

Definisjonen for emosjoner kan best nevnes som en samlebetegnelse for følelser, affekter og humøritilstander (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Det vises til eldre forskning gjort av Greenberg (2002), som mener det er hensiktsmessig å gruppere følelser i seks kategorier. Gleder (1) består blant annet av optimisme og lettelse, kjærlighet (2) med hengivenhet og tilknytning. Sinne (3) kan for eksempel være raseri og irritasjon. Frykt (4) består av angst eller en alarm-følelse, tristhet (5) har elementer av skuffelse, sorg og skam. Det siste punktet er overraskelse (6). Denne grupperingen har i senere tid blitt kategorisert som en enkel huskeregel for hva som er grunnleggende følelser. I ettertid har det imidlertid kommet en nyere forskning der det er mulig å finne et fastere teoretisk grunnlag å gruppere følelser ut fra. Dette har resultert i en modell kalt «følelseshjulet», som vi nå vil komme nærmere inn på.

Den amerikanske psykologen James A. Russell jobbet lenge for å lage en enkel modell for klassifisering av følelser, men som likevel tar med seg alle følelsetilstander vi opplever. (Russell, 2003, i Kaufmann og Kaufmann, 2003) Generelt mener filosofer at følelser alltid har et element av kognisjon, det betyr at følelsene alltid handler *om* noe. De kommer aldri i «ren form», et eksempel kan være at hvis du er sint, så er du sint på noe eller noen. Det betyr at man aldri kan føle noe dersom det ikke er forårsaket av et bestemt objekt, en hendelse eller lignende. Russell tar utgangspunkt i to grunnleggende dimensjoner for å beskrive grunnaffekter. Forholdet mellom positiv affektiv tilstand til negativ affektiv tilstand (1) og forholdet mellom aktivering og deaktivering (2).



Figur 1: Følelseshjulet viser at når vi slår en sirkel rundt de fire ytterpunktene i de to dimensjonene, får vi en grunnmodell som gjør det mulig å beskrive hele det grunnleggende følelsesaspektet på en systematisk måte.

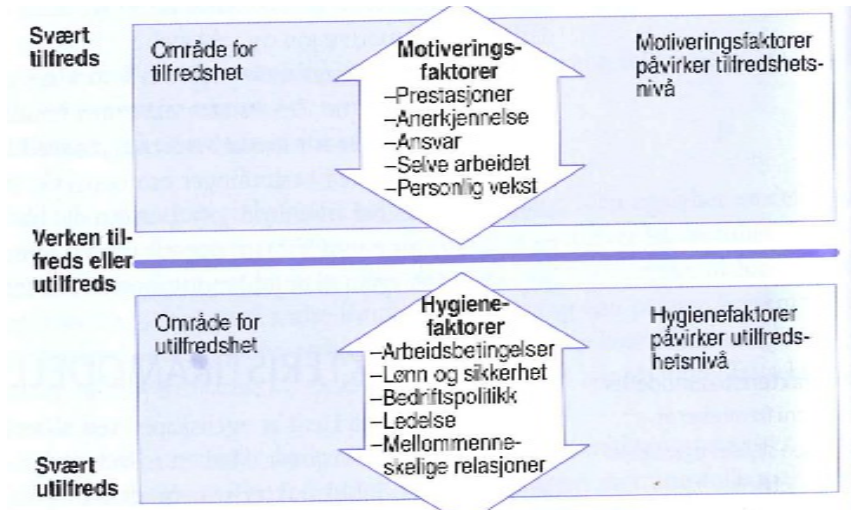
2.4.1.1 Emosjoner i arbeidslivet

Hvordan kommer så emosjoner til uttrykk i arbeidslivet? Moderne organisasjonspsykologer påpeker at hverdagen i arbeidslivet er en karusell av emosjonelle innslag som kan virke både positivt, oppbyggende og negativt, nedbrytende. Dette har en særlig stor effekt på trivsel, som vi skal se på. Hvordan emosjoner og følelser kan påvirke motivasjonen vår, kommer vi tilbake til i neste teori.

2.4.2 Tofaktoreori

Frederick Herzbergs tofaktorteori ble gjennomført for første gang på slutten av 1950-tallet. (Kaufmann og Kaufmann 2003) Her ble det lagt vekt på å utforske «kritiske hendelser» i respondentenes karriere. Med dette mener vi sterke opplevelser i forbindelse med arbeidssituasjoner og dermed følelser av både positiv og negativ karakter. Analysen av materialet viste at intervjupersonenes gode følelser var nøye knyttet til ansvar, anerkjennelse, prestasjoner, arbeidets innhold og forfremmelse. Disse valgte han å kalle motivasjonsfaktorer. Motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men **ikke** mistrivsel dersom de ikke er til stede. De negative følelsene var knyttet til de mer generelle forholdene i bedriftene, som firmaets alminnelige drift og generelle

arbeidsforhold. Disse kalte han hygienefaktorer. Hygienefaktorene kan skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men **ikke** trivsel om de er til stede.



Figur 2: Tofaktormodellen viser hvilke faktorer som må være til stede for å skape trivsel (motiveringsfaktorer) og hvilke faktorer som må være der for å ikke skape mistrivsel (hygiene faktorer).

I senere tid, mener (Kaufmann og Kaufmann, 2003), at denne todelingen har vist seg å være problematisk. Mye tyder på at det er en glidende overgang mellom tilfredshet og utilfredshet, og at flere hygiene faktorer kan ha en motiverende effekt. Lønn som hygiene faktor kan for eksempel være urimelig. I tillegg er det et problem ved at grunnlaget for modellen ikke er bygget på et tilfeldig utvalg av personer. Herzberg hentet informasjon hos regnskapsfolk og ingeniører i permanente organisasjoner. En mer «oppdatert» teori, trefaktorteorien, vil derfor være naturlig å gå inn på.

2.4.3 Trefaktormodellen

2.4.3.1 Den entusiastiske medarbeider

Dette er en undersøkelse som tar for seg entusiastiske ansatte og viktigheten av denne entusiasmen. Når en er nyansatt vil flestparten ha en stor entusiasme og vilje til å vise seg fram og bidra. Det sentrale her blir hvordan lederne kan opprettholde disse elementene.

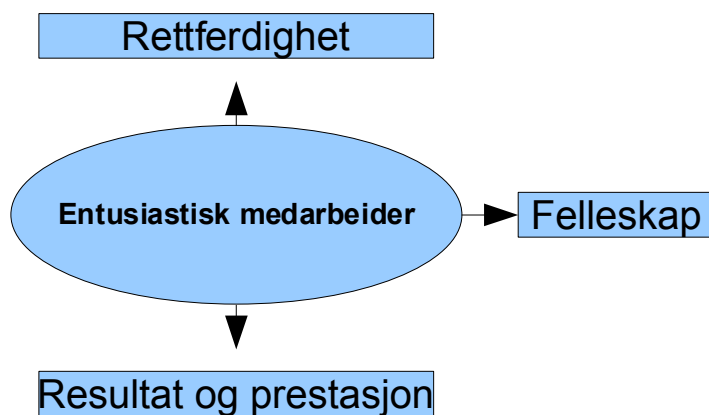
Et fokus i undersøkelsen er ansatte som er blitt «walking indifferent» som betyr at de ikke lenger bryr seg så mye. Det er disse som er farlige for bedriften og ikke nødvendigvis de som klager høylytt. For å få denne typen ansatte til å bli mer motivert og prestere bedre har man to alternativer. Det ene er å true dem til å gi mer innsats og det andre er forskjellige typer «events» og motivasjonstiltak som samlinger og lignende. Begge disse metodene forkastes i denne undersøkelsen. Poenget blir heller å gjøre «indifferent» ansatte til entusiastiske ansatte. For å få til dette nevnes noen nøkkelpunkter.

Det første punktet er at konflikten mellom målene til ledelsen og de ansatte er liten (1). Nøkkelspørsmålet er ikke hvordan man motiverer de ansatte, men hvordan en skal vedlikeholde og hindre ledelsen i å ødelegge den motivasjonen som de ansatte naturlig har med seg inn i jobben. Det neste punktet handler om at de ansatte har grunnleggende behov som ledelsen kan og bør adressere (2). Når bedrifter kan møte de ansattes behov vil det ikke bare resultere i fornøyde medarbeidere, men også entusiastiske medarbeidere. Alle suksessfulle bedrifter må adressere tre viktige faktorer: rettferdighet, prestasjon og følelsen av å være et fullverdig medlem (3). Poenget er at de ansattes entusiasme resulterer i enorme konkurransefortrinn for de bedrifter som har ledere som klarer å skape dette i lengden. Trefaktorteorien slår fast at når bedriften jobber for å oppnå og opprettholde disse målene vil det resultere i høy arbeidsmoral og fast prestasjon. I tillegg sier teorien at når disse tre målene er nådd vil det resultere i stor entusiasme rettet mot å fullføre organisasjonens mål.

2.4.3.2 The people performance model

Dette er en modell som har kommet ut av resultater fra undersøkelser med basis i trefaktormodellen. Jeffrey Pfeffer konkluderer med at bedriftenes entusiastiske ansatte er 30-40 % mer produktive, enn de som ikke er det. Høy moral er også en viktig faktor. Det er denne tankegangen som har skapt modellen. Den viser at moral og prestasjon virker likt og samtidig inn på hverandre. Dersom den ene bedres, bedres også den andre og motsatt. Pfeffer viser til tre nøkkelpunkter ledelsen må ha fokus på for å lykkes med å motivere de ansatte.

Rettferdig behandling (1) handler om å skape trygghet for ansatte og rettferdighet i hvordan de blir behandlet. Rettferdighet er hjertet av respekt og handler om at vi må behandle hverandre som mennesker og ikke brikker. Resultat- og prestasjonsfokus (2) handler i stor grad om de ansattes behov for meningsfulle holdepunkter utover det å skape kapital. Undersøkelser har vist samsvar mellom organisasjonens stolthet og den totale «satisfaction» til medarbeiderne i organisasjonen. «Kameratskap» eller fellesskap (3) handler om å skape en teamfølelse og følelse av at alle jobber mot samme mål. Dette er i tillegg en moralskapende aktivitet, som igjen bidrar til å «lime» ulike organisasjonsdeler sammen.



Figur 3: Trefaktormodellen viser at rettferdighet, fellesskap, resultat og prestasjon er faktorer som bidrar til å skape en entusiastisk medarbeider.

2.5. Kultur

Ledere har en viktig rolle når det gjelder å skape en organisasjonskultur. Dette kan være med på å hjelpe bedriften i rekrutteringsprosessen. Ved å skape en kultur, skaper man i tillegg et bilde av hvem man er. Dette kan gjøre det lettere å rekruttere folk og skape et omdømme for bedriften. Er det blitt skapt en helhetlig kultur vil bedriften kunne ansette folk de tror vil passe inn i denne, hevder Jacobsen og Thorsvik (2007)

Jacobsen og Thorsvik (2007) nevner noen av de forskjellige virkemidlene ledere kan bruke for å skape en organisasjonskultur. Riter og seremonier kan være seg premieringer av gode prestasjoner, feiringer av forskjellige helligdager osv. Historiefortelling er et virkemiddel man kan bruke både innad for å skape en kultur, samt utad for å skape et omdømme. Det er viktig at disse historiene er realistiske og oppleves som relevante for dem man tar sikte på

å påvirke. Et annet virkemiddel er språk og kommunikasjonsstrategi. Det er vanlig at bedrifter har en egen måte å snakke eller kommunisere på. Dette er med på å skape et fellesskap som gjør bedriften annerledes enn ”de andre”. Sosialisering er et begrep som ofte brukes i denne sammenhengen.

Sosialisering er i følge Jacobsen og Thorsvik (2007) et begrep som omhandler hvordan ledere kan påvirke organisasjonskulturen. Formålet vil være å integrere de ansatte sosialt. Dette vil føre til at de ansatte føler seg som en del av gruppen og får en identitet. Det finnes ulike kulturer innad i en bedrift. Brown (1998) har skrevet om noen av dem.

Ifølge Andrew Brown (1998) er det fire forskjellige typer kulturer. Teorien stammer fra Harrison (1972) som delte opp i kraftkultur, oppgavekultur, rollekultur og personkultur. Kraftkulturen går ut på at kulturen skapes hos en sterk leder og sprer seg utover i organisasjonen. Dermed blir de få lederne veldig viktige. Oppgavekulturen handler om at kraften ikke er så sentral og at den er basert mer på ekspertise enn posisjon og karisma. Rolkulturen handler om at det kan være flere forskjellige kulturer i ett og samme selskap. For eksempel så kan det være en produksjonsgruppe med en kultur, mens salgsguppen utvikler en annen kultur. Til slutt skriver Andrew Brown (1998) om personkulturen. Denne kulturen oppstår når en gruppe mennesker finner ut av at de vil tjene på et slags samarbeid. Dette kan for eksempel være en gruppe leger som egentlig har individuelle jobber, men som slår seg sammen for å dele kontorer, utstyr eller sekretærhjelp. Hvordan idrett og fysisk aktivitet kan påvirke kulturen i bedrifter kommer vi tilbake til i diskusjonen.

2.6. Motivasjon

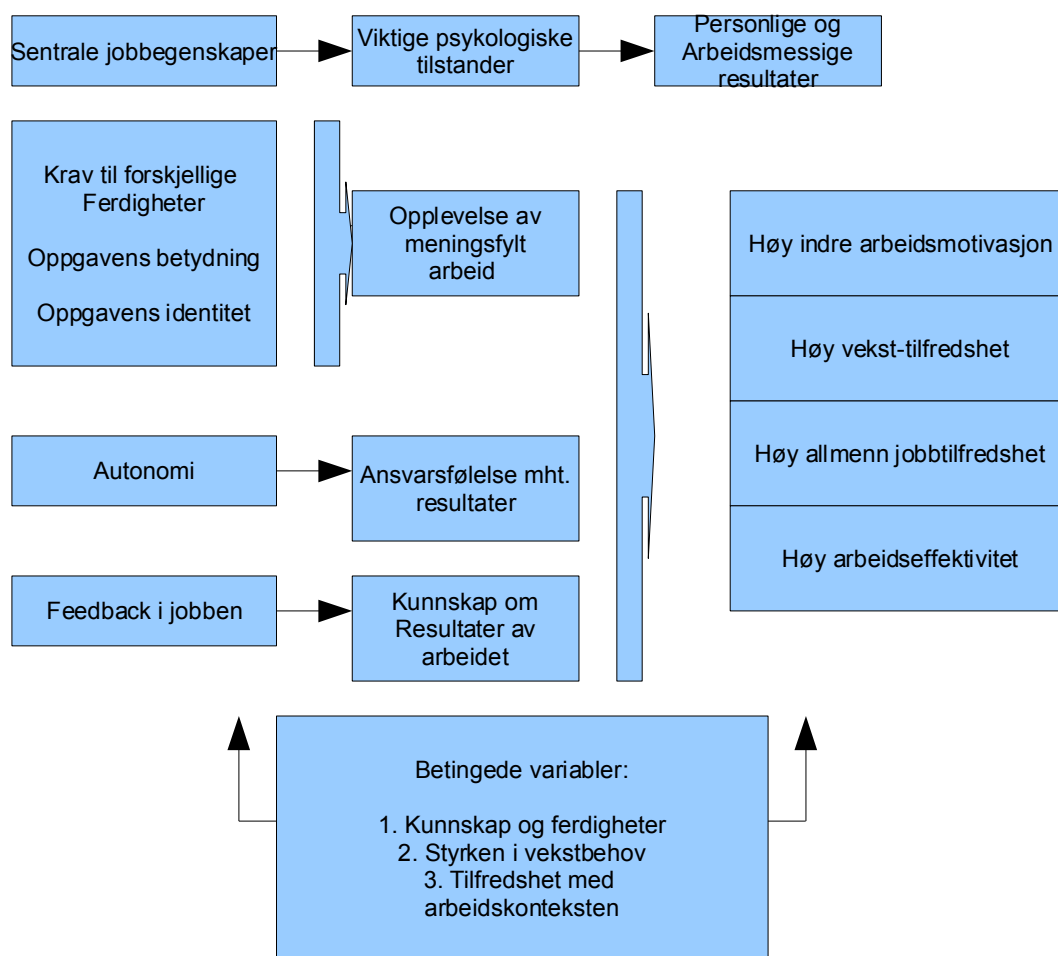
«Motivasjonsteorier dreier seg om krefter til atferd – hva det er folk «tenner på» eller holder seg vekke fra.» (Bakka, Fivesdal og Nordhaug, 2004, s.47) Mennesket interesserer seg for forskjellige ting og engasjerer seg ulikt. Man kan si at en generell motivasjonsteori i prinsippet skal gjøre det mulig å ordne alle disse interessene og målene inn i et system med få kategorier.

Mer interessant for vår problemstilling er hvordan man kan dra motivasjonsteoriene inn i jobbsammenheng. Her har J. Richard Hackman (2004) spilt en stor rolle, som sammen med forskjellige medarbeidere formulerte en modell og en rekke analyser som fikk stor gjennomslagskraft i den internasjonale litteraturen. Hackman mente at uansett hvor mange virkemidler som ble brukt, slikt som bedre tilretteleggelse av arbeidet, ulike økonomiske goder og human arbeidsledelse, ville det ikke fjerne den grunnleggende skavanken: det kjedelige arbeidet.

Når det gjelder selve jobben, legger Hackman vekt på disse fem faktorene: Oppgavens krav til ulike ferdigheter (1), oppgavens identitet (2), oppgavens betydning (3), stillingens autonomi (4) og feedback i jobben (5). Han knytter så disse jobbegenskapene til at jobbinnholdet må være meningsfylt og at man må ha ansvar for arbeidsresultater i tillegg til kjennskap om resultatet av arbeidet.

Denne teorien beskriver holdninger og atferd hos medarbeiderne. Relasjonene vil allikevel være påvirket av medarbeideren sitt vekstbehov. Når en scorer høyt på de fem jobbegenskapene, er også resultatet gitt i teorien. Tilfredstillelsen blir stor, en vokser med oppgavene, og arbeidseffektiviteten blir høy.

I tillegg legger Hackman vekt på tre variabler som må være til stede. Den første variabelen, kunnskap og ferdigheter (1), handler om å ha de ferdigheter selve jobben krever. Styrken i vekstbehovet (2) handler om å ha en indre motivasjon for arbeidet du skal gjøre, og til slutt er det viktig med en tilfredshet med den daglige arbeidskonteksten (3). Konteksten er den sammenhengen man jobber i. Selv om det er vanlig å ta med konteksten som en viktig variabel for å oppnå motivasjon, vil vi i neste punkt presentere en modell som utelater dette.



Figur 4: Jobbkaraktistikkamodellen viser hva som er viktig for å skape en meningsfull arbeidsdag med stor tilfredsstillelse for å oppnå høy arbeidseffektivitet.

2.6.1 Trait centered view

I prestasjonspsykologisk motivasjonsteori har vi forskjellige tilnærminger til hvordan en blir motivert. En spennende teori, trait-centered view, deler opp personer i vinnere og tapere. Dette er en teori som mener at vi har forskjellige kvaliteter ved oss, som vi har med i alle sammenhenger. Trenere forteller ofte om viktigheten av å ha «vinnertyper» på laget. Med det tenker vi gjerne på personer som går først i krigen og som aldri gir opp. I tillegg er dette personer som ikke er redd for å ta utfordringer og som kan vise vei for resten av gruppen. Vil en person som er en «vinner» på idrettsarenaen også være det i næringslivet?

3. Metode

3.1 Undersøkelsesopplegg(design)

Når det gjelder valg av metode vil vi i vår oppgave både benytte oss av den kvalitative metoden i form av dybdeintervju av ledere, samt den kvantitative metoden i form av spørreskjemaer til de ansatte.

Ved det kvalitative intervjuet skal vi foreta en innsamling av primærdata. Det betyr at vi intervjuer en person. I følge Dag Ingvar Jacobsen (2005) egner den kvalitative undersøkelsen seg best når vi er interessert i å avklare nærmere hva som ligger i et begrep eller fenomen. I vårt tilfelle er disse begrepene holdningens påvirkning på rekrutteringen og trivsel på arbeidsplassen.

3.2 Populasjon og utvalg

I følge Dag Ingvar Jacobsen (2005) kaller vi den totale massen av enheter vi vil undersøke for den teoretiske populasjonen. Dette betyr at de som er med i utvalget også skal være lik hele populasjonen. Populasjonen i vårt tilfelle er alle de ansatte i bedriftene vi undersøker, men siden vi ikke har tid eller ressurser til å undersøke alle ble vi nødt til å gjøre et utvalg. Dersom man må gjøre et utvalg og skal holde seg nøytral bør man gjøre et tilfeldig utvalg. Vi løste dette ved å gi ansvaret med utdeling av skjemaer til en av de ansatte i bedriften og lot de gjøre det for oss.

3.3 Utvalgsprosedyre

For å gjøre et utvalg har vi selv vært med på å påvirke litt i forhold til hvilke bedrifter vi har undersøkt. Dette måtte gjøres fordi det kreves mye kontakt med bedriftene før vi kan gjøre såpass omfattende undersøkelse. I vårt tilfelle velger vi et relativt strukturert intervju fordi vi skal spørre flere ledere. Dette vil gi oss en fordel ved at de har svart på de samme spørsmålene. Allikevel vil vi legge til rette for at intervjuobjektene skal få fram sine ordentlige holdninger, så noen oppfølgingsspørsmål vil også bli aktuelt.

Hvor selve intervjuet gjennomføres vil også være av betydning. Dersom det gjennomføres på objektets «hjemmebane» vil intervjuobjektet sannsynligvis føle seg tryggere. Her vil konteksten være et sentralt tema. Kunstige omgivelser vil kunne føre til utrygghet og kanskje kunstige svar. Intervjuobjektene vil sannsynligvis føle seg mer vell i en naturlig kontekst og dermed komme med mer naturlige svar. Vi har hatt alle intervjuene på kontorene til de respektive lederne og føler det ga oss en fordel i forhold til at de følte seg komfortable.

Når det gjelder tidsbruk på intervjuet, så vil det være lite poeng i å holde på i flere timer. Dette vil gjøre både intervjuer og objektet utslitte og det vil komme lite produktivt på slutten. På den annen side vil et for kort intervju, under 30 minutter, gi lite dybde.

3.4 Måleinstrument

3.4.1 Måling av det kvalitative dybdeintervjuet

Det kvalitative opplegget egner seg til å få fram en nyansert beskrivelse av temaet. Vi må også være klar over at konteksten intervjuobjektet personen befinner seg i vil ha innvirkning på svarene han vil gi. Den kvalitative metoden egner seg godt dersom vi vil utvikle nye teorier og hypoteser. For vår del handler det egentlig mer om å få bekreftet disse.

Fordeler ved den kvalitative tilnærmingen er at det legges få begrensninger for hvilke svar du kan få. Her vektlegges detaljer og åpenhet. Ulemper er at denne formen er i større grad ressurskrevende enn den kvantitative metoden. Vi må foreta en intensiv design der vi vektlegger mange variabler framfor mange enheter. Vi vil ha få objekter til intervjuene og det vil derfor være nær sagt umulig å generalisere svar. Svarene man får vil kunne være vanskelige å tolke, samt ustrukturerte, noe som vil gjøre det vanskelig å få system på svarene.

Dag Ingvar Jacobsen (2005) mener at selve gangen i intervjuet bør starte med en generell del der objektet blir spurt om navn, alder, bakgrunn osv. Objektet bør også få en liten innledning om hvorfor han eller hun intervjues og hva som er hensikten med

undersøkelsen. Som intervjuer bør en opptre lyttende og i minst mulig grad ledende. Dette gjelder både spørsmålene og kroppsspråk. For eksempel bør vi unngå både armer i kryss og en aggressiv framoverbøyd holdning som vil kunne gi et stressende inntrykk.

En annen utfordring er ifølge Dag Ingvar Jacobsen (2005) den nærheten man får til intervjuobjektet. Det er viktig å holde seg nøytral og ikke lede objektet i ønsket retning. Her vil alt fra tonefall til kroppsspråk være faktorer en må ha styr på. Denne effekten kalles for undersøkelseeffekten. Med det menes at det kan være selve undersøkelsen som skaper spesielle resultater.

3.4.2 Måling av den kvantitative spørreundersøkelsen

Når det gjelder den kvantitative tilnærmingen mener Dag Ingvar Jacobsen (2005) at metoden har den åpenbare fordelen at den standardiserer den informasjonen man får inn. Undersøkelsen vil ha en klar start og en klar slutt noe som gjør den enkel å avgrense. Det er få og små kostnader forbundet med denne typen undersøkelse og man kan enkelt spørre mange personer. Undersøkelsen vil kunne ha høy ekstern gyldighet og beskrive et forhold relativt presist. Svarene vil være relativt enkle og systematisere slik at man kan se etter eventuelle likheter eller forskjeller. Det kan også sees på som en fordel at man holder avstand fra svarobjektene slik at man ikke kan påvirke de i noen retning når de svarer.

Dag Ingvar Jacobsen (2005) nevner et sett ulemper med det overfladiske preget som gjerne følger et slikt opplegg. Det vil være vanskelig å stille personlige spørsmål og alle spørsmålene bør være veldig enkle og forstå. En annen fare kan være at undersøkeren, i dette tilfellet oss, bestemmer hva som er relevant å få svar på. På denne måten vil vi kunne gå glipp av informasjon vi kunne fått gjennom et intervju.

Denne metoden egner seg når problemstillingen er relativt klar og når vi har klare og relevante spørsmål i forhold til det vi vil finne ut av. Metoden egner seg også godt dersom vi vil finne ut av hyppigheten eller omfanget av et fenomen.

3.5 Validitet og reabilitet

Når man skal gjennomføre intervjuer eller tester mener Kuvaas (2007) at det er tre viktige krav. De må være reliable (1), valide (2) og normerte (3). Hvorvidt en test er reliabel handler om vurderingers nøyaktighet og pålitelighet. Dersom en gruppe med relativt like meninger svarer det samme på et gitt spørsmål ser det ut som om det er reliabelt. Vi kan dermed stole på det svaret vi får. Validiteten svarer oss på hvorvidt vi måler det vi faktisk ønsker å måle. Normering handler om hvorvidt vi kan si at det resultatet vi får kan brukes på flere enn de vi undersøker.

3.5.1 Relevans og pålitelighet

Ifølge Olav Dalland (2001) handler relevans om at undersøkelser skal være gyldige. Det innebærer at den dataen vi får inn er relevant for problemstillingen vår. I vår situasjon der mennesker var informasjonskildene handlet det om å finne mennesker med mest mulig relevant informasjon. Derfor har vi valgt ledere i respekterte og store bedrifter som har god erfaring. Det er viktig før et intervju at vi vet hva vi vil vite noe om og stiller spørsmål i forhold til dette. En bør starte med en intervjuguide som står i forhold til problemstillingen.

For å finne mer ut av spørsmålenes relevans kan det være nyttig med et testintervju hvor man finner ut hvorvidt man får svar på det man faktisk ønsker. Det er viktig at denne testpersonen tilhører samme gruppe, i vårt tilfelle en leder, som de andre. Vi fikk i denne sammenhengen et intervju med lederen for Høgskolen i Molde. Her fikk vi svar på de samme spørsmålene som vi skulle stille senere.

Olav Dalland (2001) viser til at pålitelighet handler om hvorvidt vi kan stole på de svarene vi har fått. Feilkilder forekommer i alle typer undersøkelser og for oss som både hadde intervju og spørreundersøkelse var dette viktig å være obs på. Her er det sentralt om mottakeren forstår spørsmålene og på den andre side om vi forstår svarene deres riktig. For å ha en god forutsetning valgte vi her å ha én intervjuer med båndopptak, samt én

observatør som noterte ned uklarheter. Disse uklarhetene ble tatt opp etter at alle spørsmålene fra intervjuguiden var stilt.

3.6 Feilkilder og svarprosent

I Axess hadde vi et dybdeintervju av Børge Gjeldvik på kontoret hans som varte i ca 19 minutter den 11. April. 20 skjemaer ble levert og 18 av de ble besvart. I Axess gir dette oss en svarprosent på 90 %. Vi kan allikevel stille et spørsmålstegn ved antall utleverte skjemaer. Da bare 20 skjemaer ble utlevert betyr det at halvparten av de ansatte ikke fikk mulighet til å svare. Dette kan gi oss problemer med å trekke slutninger eller generalisere.

Vi hadde i Oshaug Metall et intervju av topplederen Stein Berg Oshaug. Intervjuet fant sted på et møterom i lokalet de har i Molde og varte i ca 57 minutter. Vi leverte ut 20 skjemaer og fikk svar på 11 av dem. Dette betyr at svarprosenten blir på 55 %. Siden undersøkelsen er anonym er det litt vanskelig å si om de besvarte skjemaene er gjort av produksjonsarbeidere, kontoransatte eller mellomledere. Dette er et relativt lavt tall og gjør det derfor også i denne bedriften vanskelig å generalisere svar.

I Fokus Bank intervjuet vi banksjef, Stig Slettebakk, på kontoret hans. Intervjuet varte i ca 40 minutter. Vi fikk levert ut 6 undersøkelser, mens 5 av de ble besvart. Ettersom det bare er 6 ansatte i Fokus Bank sin filial gir dette oss en total svarprosent på 83 %. Dette er en god svarprosent i forhold til bedriften. Problemet her blir det lave antallet ansatte noe som gjør at svarene kan være mer tilfeldige enn hvis det hadde vært en større bedrift.

I forhold til samsvar mellom teori og spørreundersøkelse ser vi også forbedringsmuligheter. Når det gjelder det tredje punktet i Jacobsen og Thorsviks modell, om grunner for valg av arbeidsplass (jf. 2.2.2), som er utviklingsmuligheter, har vi ikke noen spørsmål vi kan linke direkte opp mot. I ettertid ser vi at vi burde gjort det.

4.0 Resultatdel

I denne delen av oppgaven vil vi ta for oss bedriftene en og en og vil i tillegg dele opp i fire grupper. Fakta (1), dybdeintervjuet (2), spørreundersøkelsen (3) og til slutt en del der vi sammenlikner interessante svar fra både undersøkelse og intervju (4). Etter å ha tatt for oss bedriftene hver for seg vil vi avslutte med å trekke fram de mest interessante funnene mot hverandre. Teorien vil vi ta for oss i diskusjonskapittelet som kommer senere.

4.1 Axess

4.1.1 Fakta

Axess er en bedrift som driver med ingeniørtjenester til inn og utland. De har som visjon å være den foretrukne partner i forhold til inspeksjon og ingeniørbeslutninger i «offshore» og energiindustrien. I 2010 var det 40 ansatte i Axess.

4.1.2 Intervju

I intervjuet med lederen i Axess, Børge Gjeldvik (jf. 7.2), kom det fram at Axess er en bedrift som er veldig opptatt av fysisk aktivitet. Både gjennom tilbud til de ansatte «*Vi har gratiskort på Moldehallen til alle ansatte. Også drar vi sammen på tur 4 ganger i året. Her går vi på fjellturer og skiturer. Her er også konene invitert.*», rekruttering «*Ja. Fysisk aktivitet bruker vi bevisst for å lokke disse medarbeiderne.*» og for å gi bedriften et omdømme «*Ja. vi bruker det helt bevisst. Vi har med bilder av skikjørere og padlere i alle annonser og slike ting.*».

Axess viste seg å være en «ekstrem» arbeidsplass ved at de lar ansatte ta fri i lange perioder dersom de har noe (innen fysisk aktivitet) de brenner for. Dette viste seg for eksempel når han ga dette som svar da vi stilte spørsmål rundt hans egen holdning til fysisk aktivitet: «*Blant annet ansatte vi nylig en dyktig kar som ville gå Norge på langs. Han fikk dermed 3 måneder permisjon for å gjennomføre dette.*»

Gjeldvik selv er en svært aktiv mann og har tidligere vært aktiv i idretter som orientering og klatring. På et spørsmål som omhandler hva han kan ta med seg fra idretten svarer han: *«Det som er en fordel i idrettene jeg har vært i som er klatring, ski og orientering er at i det miljøet så er det mange ingeniører, noe som fører til at jeg har fått et stort og godt nettverk. Jeg tror faktisk nesten 80 % av de som jobber her i dag, kjente jeg også den gangen gjennom klatring.»* Dette viser hvor viktig idretten har vært i forhold til den bedriften han selv har vært med på å skape.

Gjeldvik var opptatt av at omdømmet skulle være veldig bra og var svært fornøyd da han fortalte om tekstmeldinger på godværsdager som *«Nå er vel alle dine ansatte i fjellet og står på ski»*. Han var imidlertid også klar på at dette omdømmet muligens er litt oppskrytt. Han fortalte i denne sammenheng at det var greit med et litt oppskrytt omdømme, men at det også er viktig at spriket ikke blir for stort. Hvor stort dette spriket er får vi en indikator på gjennom noen av svarene i spørreundersøkelsen til hans medarbeidere.

Gjeldvik fortalte at Axess går inn for å gjøre Molde by til et bedre sted i forhold til å drive fysisk aktivitet. På spørsmål om hvorfor de sponser idrettslag eller lignende svarte han: *«Det vi ønsker å oppnå er å sette Molde på kartet. Nå skal vi sponse en ny sykkelvei i marka med en halv million fra Nordbyen til Skaret slik at man slipper å sykle på asfalt.»*. Dette viser at Axess ikke bare er opptatt av hvordan bedriften i seg selv kan bli mer attraktiv, men også hvordan byen Molde kan bli mer attraktiv for den type medarbeidere de er interessert i.

4.1.3 Spørreundersøkelse

Vi ser at den geografiske beliggenheten Axess har (jf. 7.6), er av stor betydning for medarbeiderne da 89 % svarte at dette hadde fra over middels til svært stor betydning på spørsmålet om hvor viktig den geografiske beliggenheten var for at de valgte å jobbe der. Kanskje er moldes natur og gode skimuligheter en av grunnene. Også omdømmet til Axess hadde stor betydning for at de ansatte valgte dette som arbeidsplass. Her svarte 83 % at omdømmet hadde fra over middels til svært stor betydning.

I tråd med våres hovedtanker i denne oppgaven er vi spesielt opptatt av at bare 22 % svarte at Axess sine tilbud for fysisk aktivitet hadde fra middels til ingen betydning ved valg av arbeidsplass. I bedriften driver faktisk alle respondentene med morsjon i en eller annen grad i løpet av uka og 11 % svarer at de driver med morsjonering mer enn 10 timer i løpet av uka.

Axess har tilbud om gratis treningskort på moldehallen til alle sine ansatte. Det viser seg at 88 % bruker dette tilbudet sjeldent eller aldri og at 17 % ikke engang vet om at dette er et tilbud. Når det gjelder spørsmål om hvorvidt tilbudet angående fysisk aktivitet bedrer trivselen på arbeidsplassen viser svarene at det er ulike synspunkter med en jevn fordeling fra ingen grad, til svært stor grad. Dette ser vi nærmere på senere.

På spørsmålet som går på viktigheten av samsvar mellom interesser til fysisk aktivitet hos de ansatte ser vi også her at svarene er jevnt fordelt. Imidlertid svarer 72 % av respondentene at felles interesser er viktig for trivselen. Et av de mest sentrale funn vi har gjort i Axess er at 88 % svarer at de tror deres interesser innen fysisk aktivitet hadde betydning ved ansettelsesprosessen. Dette skal vi se nærmere på i neste kapittel.

4.1.4 Intervju og spørreundersøkelse

Som et tilbud til sine ansatte har man i Axess gratis treningskort på moldehallen. Dette ser vi gjennom svarene fra undersøkelsen (jf. 7.6) at er et tilbud få benytter seg av. En grunn kan være at dette er en gruppe friluftsmennesker som liker seg best i naturen, men det er også mulig at det skyldes andre faktorer. Etersom 17 % av medarbeiderne ikke engang visste om det, kan det virke som om dette er et tilbud som det ikke legges noen særlig vekt på.

Mens Gjeldvik (jf. 7.2) var bekymret over hvordan virkeligheten i bedriften svarer til det omdømme de har utad, viser det seg gjennom undersøkelsen at 83 % syntes bedriftens virkelighet svarer rimelig bra til omdømmet. I tillegg svarer 82 % at idrettstilbudet svarer til de forventningene de hadde.

I et spørsmål om hvordan han vektlegger god fysisk helse hos sine medarbeidere svarer han at «*I stor grad. Det er viktig.*» Dette gjenspeiler seg blant medarbeiderne og vi ser en tydelig tendens til at dette er en aktiv gruppe. Vi ble derimot overrasket når vi så at det var en jevn fordeling av svar på spørsmålet om samsvar blant interesser innen fysisk aktivitet hos de ansatte. Gjeldvik, var av den oppfatning at det var viktig med felles interesser på arbeidsplassen noe som vises gjennom dette svaret: «*Ja det tror jeg. I hvertfall når vi kommer fra en såpass liten by som Molde. Når man er ferdige med å studere er det jo ikke så lett å bygge nettverk. Det vi har fått til her er at folk finner seg godt til rette fordi folk har såpass like interesser. Kanskje ski spesielt. Da kommer man lettere inn i miljøet og da er det færre folk som slutter eller flytter vekk igjen.*»

Vi syntes det er spennende at han åpenhjertelig fortalte om hvor viktig han syntes det er at de ansatte er interessert i aktivitet og idrett. Han fortalte at det nok ble merket hos de ansatte og vi ble derfor ikke veldig overrasket da 88 % av respondentene trodde deres interesser innen fysisk aktivitet hadde en betydning ved ansettelsesprosessen. Vi utfordret han videre med et tilleggsspørsmål om det kan være sånn at aktive folk er flinke folk, men her holdt han litt igjen. Allikevel fortalte han oss at, «*Så det er nok en sammenheng med at de som har vært gode i idrett er gode på jobb, men det er nok ikke alltid sånn. De er vant til å sette seg mål og vil nå dem. Det å vinne NM gull kan sammenlignes med å sikre en stor kontrakt med feks Statoil.*», dette er i det minste en liten hentydning til dette.

4.2 Fokus Bank

4.2.1 Fakta

Fokus bank er en filial av Danske Bank A/S og har 41 kontorer spredt i Norge. De er blitt ett av de ledende finanskonsernene i Norden etter etableringen i 1987. På sine 41 kontorer har Fokus Bank ca 1000 ansatte. Som mål har Fokus Bank at de skal være den beste banken for kunder, ansatte og eiere.

4.2.2 Intervju

Fokus Bank har en organisert tilnærming til fysisk aktivitet og god helse. De har et program på landsbasis som gjelder alle banker. Dette programmet innebærer at man registrerer treningen man gjør og putter inn tallene på data. I slutten av hver måned ser man på resultatet og måler både innad i gruppa og utad mot de andre filialene. Det er ikke bare trening som tas med i dette programmet, «*Det omfatter dette med fysisk fostring, morsjon, trening og kosthold*» fortalte lederen i Fokus Bank, Stig Slettebakk (jf. 7.3). Da vi siden spurte om hva han ville oppnå med dette så svarte Slettebakk «*Det er ikke for å være snill. Det er for å få ned sykefravær.*»

Selv om jobben ikke i seg selv innebærer noen form for fysisk aktivitet så mente Slettebakk at det var viktig å trene for å unngå belastningsskader. I tillegg er det som han sa; «*Og er det noe som koster oss mye så er det hver gang man skal ut å rekruttere nye medarbeidere.*»

Slettebakk prøver som leder å gå fram som et godt eksempel når det gjelder den fysiske aktiviteten. Han har en bakgrunn fra fotball og alpint der han har med seg en konkurranseevne og et konkurranseinstinkt som han gjerne bruker i lederskapet. Han mener at det er sunt å være en dårlig taper, «*Var ekstremt dårlig taper på fotballbanen og er det fortsatt i næringslivet.*» og fulgte opp med en kommentar om hvordan han bruker det konstruktivt: «*Du skal ikke bruke lang tid på nederlagene, men det skal svi litt.*» Med dette så vises en holdning han har tatt med seg fra idretten, inn i det daglige arbeidet i næringslivet.

I Fokus trenger ikke trening å bety at man bestiger fjelltopper eller løper maraton. Dette fremkom i det svaret han ga når vi spurte om hvorvidt de bruker fysisk aktivitet som trivselsfaktor: «*Vi ser at dersom man trener eller beveger seg littegrann og spiser littegrann sunnere er det helt utrolig hvilken effekt det får på utholdenhet i løpet av en dag.*» Slettebakk understreker her at bedriften først og fremst har et helseperspektiv, framfor et idrett- og aktivitetsmotiv.

Fokus Bank bruker fysisk aktivitet for å skape et omdømme. Et eksempel er at de hver måned gir penger til veldedige formål som sum av antall treningstimer de har gjort. «Vi viser ved dette at vi tar et samfunnsansvar. Dette blir brukt ut mot media og i rekrutteringssammenheng.»

4.2.3 Spørreundersøkelse

I Fokus Bank er det bare 6 ansatte dersom vi ser bort ifra Stig Slettebakk (jf. 7.7). Det gjør at det er en utfordrende oppgave å se tendenser fra et spørreskjema, der man kan stille spørsmålstegn ved normeringen (jf 3.5.1). Allikevel vil vi videre se på noen tendenser fra undersøkelsen.

Den geografiske beliggenheten viser seg her å være svært viktig for at folk valgte jobben. Alle respondentene svarte at det var fra viktig til svært viktig for at de valgte å jobbe i Fokus. Når det gjelder bedriftens tilbud til fysisk aktivitet svarte alle sammen at dette var en liten til svært liten grunn for valg av jobb, men når det kom til faglige utfordringer var det stor enighet om at dette var av svært stor betydning. Det er også felles enighet om at bedriftens omdømme svarer til den virkeligheten de i dag opplever. Det viser seg å være en middels aktiv gruppe som jobber i Fokus og alle respondentene svarer at de morsjonerer 1-3 timer i løpet av uka.

De ansatte i Fokus mener at arbeidsmiljøet er svært viktig for trivselen på arbeidsplassen med alle svarene fra stor til svært stor betydning. Tilbudet angående den fysiske aktiviteten syntes å være en middels viktig trivselsfaktor når det gjelder trivselen de har på arbeidsplassen. På spørsmål om hvor mye de ansatte tror deres interesser hadde betydning ved ansettelsesprosessen svarer alle svært liten betydning.

4.2.4 Intervju og spørreundersøkelse

I intervjuet (jf. 7.3) nevnte Slettebakk at han trodde de ansatte hadde veldig godt av å bli «pusha» litt til å være aktive, men han nevnte også at han trodde de ville være sene med å

innrømme dette selv. Svarene fra undersøkelsen kan tyde på at dette var en riktig antakelse da de svarte middels på hvilken virkning den fysiske aktiviteten hadde på trivselen. Allikevel ser vi at gruppen i det minste holder seg delvis aktive med morsjonering. Om dette er en direkte årsak fra tiltaket jobben har satt i gang blir vanskelig å spekulere om i ettertid.

De ansatte mente at deres interesser i forhold til fysisk aktivitet ikke hadde noen som helst betydning ved ansettelsesprosessen. I intervjuet vi hadde med Slettebakk kom det fram at det ikke var noen førsteprioritet, men at det var en liten del av pakken. Blant annet svarte han dette på spørsmål om hva han ser etter utover formell utdanning: «*Men det er klart at vi er opptatt av at en kandidat må være en del av det fellesskapet vi har her og liker å trene på sitt nivå.*» I tillegg avsluttet han svaret på samme spørsmål med «*Vi vektlegger det med fysisk trening og fostring, men vi spør ikke om det.*»

4.3 Oshaug Metall

4.3.1 Fakta

Oshaug Metall er en familiebedrift i sin 3. generasjon. De driver med fremstilling av propellkomponenter for skip i støpt NiAl-bronse. De fronter varemerket «Copperstorm» og foretrekkes av verdens fremste propellprodusenter. Oshaug hadde i 2008 omtrent 50 ansatte.

4.3.2 Intervju

I Oshaug Metall stiller idrett og fysisk aktivitet ganske langt bak i rekken når det gjelder fokusområder. Det eneste konkrete tilbudet de har til sine ansatte er at de får halvparten av summen til aktiviteten sin dekket så lenge det ikke overstiger en grense på ca 3000 kroner. Derimot kommer det fram at fysisk aktivitet også prioriteres da lederen i Oshaug metall, Stein Berg Oshaug, fortalte at «*Vi ønsker å stimulere til fysisk aktivitet, for å fremme mental helse og en tilhørighet til arbeidsplassen samt en egen god følelse for seg selv.*» (jf. 7.4)

Berg Oshaug har i tidligere alder vært en svært aktiv kar og som han selv sier vært med på det meste mellom himmel og hav. Han har vært aktiv både i fotballen, seiling og vært med på å starte hangliding i sin tid. På et oppfølgingsspørsmål om hvilke elementer han har tatt med seg fra idrettsbakgrunnen, så nevner han flere ting. Blant annet nevner han «*Det med evnen til å la seg en engasjere, motivere, prestere og levere kommer jo inn på sett og vis*» I tillegg nevner han at «*Lederoppgaver man får i idretten, kan man bruke videre inn i arbeidslivet. Det er viktig å ha en "passion" til noe etter klokka 4 like mye som før klokka 4 føler jeg! Uansett hva det skal være.*»

I nyere tid har Oshaug Metall gjort et tiltak for de ansatte som gir dem muligheten til å jobbe 80% stilling dersom de ønsker. «*Da kan de fritt disponere de siste 20%, om det er i alpene eller nærfjellet bestemmer de. Dette er nye arbeidsavtaler, som vi er spente på fortsettelsen med.*» forteller Berg Oshaug videre.

Ved spørsmål om hva bedriften får ut av å gi tilbud om fysisk aktivitet svarer Berg Oshaug kort at han tror det vil gi en blidere gjeng på arbeidsplassen.

Berg Oshaug mener at det vil være dumt å gi alle de ansatte gratis trening dersom de ikke viser noe initiativ til dette selv. Ved å møte dem på halvveien mener han at de selv må engasjere seg, noe som vil betale seg tilbake i mangfold. Dette skinner igjennom når Berg Oshaug sier «*Folk må få gjøre som de vil, men det er viktig å vise at vi er positive til at folk holder på med fysisk aktivitet.*»

I forhold til omdømmet nevner Berg Oshaug at de bruker fysisk aktivitet for å skape et engasjement rundt og i bedriften. Han nevner det i sammenheng med det å ha sosialt ansvar samtidig som bedriften også har et samfunnsansvar. Blant annet nevner han dette: «*Det å synliggjøre som vi gjør nå, og at vi har en holdning som er positiv, og at vi også gir rom for det, gjør vi for å bygge engasjement til vår bedrift.*» mens han refererer til fysisk aktivitet for å gi bedriften et omdømme.

Berg Oshaug mener det er viktig å respektere folk med de holdninger og interesser de har. Ingen kan tvinges til å drive fysisk aktivitet, men man kan allikevel prøve å inspirere folk til å være aktive. *«Det aller viktigste på denne jord er å få alle rundt oss til å ha gode liv, uansett om de får det gjennom sin jobb, idretten eller hva det skulle være.»*

Gjennom rekrutteringsprosessen ser man tydelig at fysisk aktivitet er et tema i Oshaug Metall. I en promosjonsfilm viser de rå natur og eksempler på hva folk kan drive med i den. Blant annet vises en dyktig utøver som padler på fjorden utenfor Molde.

4.3.3 Spørreundersøkelse

I Oshaug Metall har 55 % av respondentene jobbet i mer enn ni år og ca 73 % av dem har jobbet i mer enn seks år (jf. 7.8). I tråd med vårt fokus om fysisk aktivitet ser vi at det, for de ansatte i Oshaug, hadde liten betydning at bedriften hadde tilbud om fysisk aktivitet. Bare 18 % svarte at det hadde noe særlig betydning for at de valgte jobben. En stor del av de ansatte (36 %) svarte at faglige utfordringer hadde svært liten betydning for at de valgte jobben. Dette er interessant med tanke på motiver for jobbvalget.

Vi ser at 55 % enten svarer at de ikke har noen formening eller ikke svarer i det hele tatt på spørsmålet om forventningene til fysisk aktivitet før de tok jobben, men også i Oshaug Metall viser det seg at folk liker å holde seg aktive. Bare én svarer at det aldri morsjoneres, mens flertallet ligger også her på 1-3 timer i uka (46 %). Trening på treningsstudio er ikke populært blant de ansatte og 72 % svarer at de aldri driver med det. Alle vet derimot at dette er et tilbud de får.

Når det gjelder hva som er viktig for de ansatte for å skape trivsel peker arbeidsmiljøet seg ut som en viktig faktor. 72 % svarer at dette er av stor betydning.

Vi ser at det er få av de ansatte som benytter seg av bedriftens tilbud for fysisk aktivitet. 55 % svarer at de ikke benytter seg av det i det hele tatt, mens bare 18 % svarer at de bruker det veldig mye. Her spekulerer vi i om det er de nyansatte som er mest aktive. På de neste

spørsmålene rundt viktigheten av fysisk aktivitet på arbeidsplassen ser vi også her at de fleste mener det er av liten betydning.

4.3.4 Intervju og spørreundersøkelse

Når vi kjører toveisanalyser på hvor lenge de ansatte har jobbet opp mot hvor mye de benytter seg av bedriftens tilbud til fysisk aktivitet, hentydet vi i stedet til at vi tenkte at det ville være et samsvar med at de ferskeste i jobben ville være de mest aktive. Det viser seg imidlertid at dette ikke har noen sammenheng.

	0-2	3-5	6-9	>9
0 Ingenting	33,3%	100%	0%	50%
1	0%	0%	0%	0%
2	33,3%	0%	0%	0%
3	33,3%	0%	0%	0%
4	0%	0%	0%	0%
5	0%	0%	0%	16,7%
6 Svært mye	0%	0%	0%	33,3%
Sum	100%	100%	100,00%	100%

N= 11 av 11 enheter

Figur 5: Denne toveisanalysen viser forholdet mellom hvor lenge de ansatte i Oshaug Metall har jobbet der og hvor mye de benytter seg av bedriftens tilbud til fysisk aktivitet.

Da Berg Oshaug (jf. 7.4) fortalte om det økende fokuset de har på fysisk aktivitet de siste årene trodde vi at vi ville se at dette ville være en vesentlig faktor både i forhold til hvorfor de ansatte valgte arbeidsplassen og i forhold til hva som gir dem trivsel på arbeidsplassen. Det at så mange mener det har liten betydning (jf. 7.8) ser vi derfor på som litt rart, men her er det også viktig å tenke på at vi bare fikk tilbake en såpass liten andel besvarelser. Berg Oshaug selv nevnte i intervjuet at han trodde fokuset deres på fysisk aktivitet gjør at folk smiler mer. Dersom vi forstår mer smil som mer trivsel har Berg Oshaug feil da majoriteten av respondentene svarer at det ikke har noen betydning for deres trivsel på arbeidsplassen.

4.4 Samlede resultater

I denne delen av oppgaven vil vi prøve å se sentrale tendenser i de forskjellige bedriftene opp mot hverandre.

De tre bedriftene har forskjellig tilnærming i forhold til å «presse» sine ansatte til å drive med fysisk aktivitet. I Axess gjør de ingenting for å presse, men de har stort fokus på det å tilrettelegge for fysisk aktivitet, også i arbeidstiden (jf. 7.2). Det at de ikke trenger å presse folk til fysisk aktivitet kommer naturlig ettersom de allerede i ansettelsesprosessen skaffer folk de vet er aktive og som ikke trenger noe mer enn litt frie tøyler.

I Fokus derimot ser vi at lederen, Stig Slettebakk, kanskje må ta en mer påvirkningsrolle for å få sine medarbeidere til å drive fysisk aktivitet (jf. 7.3). Begrepet fysisk aktivitet har nok også forskjellige betydninger i disse to bedriftene. I Axess snakker man synonymt om fysisk aktivitet og toppturer, mens man i Fokus har trappegang og «å gå til jobben» som fysisk aktivitet for å sette det på spissen. Vi ser her antydninger til at det er helseperspektivet i Fokus som er viktig.

I Oshaug Metall har de også en egen tilnærming til fysisk aktivitet. Berg Oshaug selv var veldig opptatt av at de ansatte måtte ta egne valg og styre hverdagen sin selv. Han syntes å ha en lite styrende lederrolle og han prøver å gi de ansatte frihet til å ta egne valg (jf. 7.4). Om det kunne vært sånn at de ansatte i Oshaug Metall ville hatt et større fokus i forhold til fysisk aktivitet dersom de hadde blitt presset i litt større grad, er vanskelig å si, men det kan være at det er noe i det Slettebakk sa når vi spurte han om viktigheten av det å dele felles interesser og holdninger mot fysisk aktivitet (jf. 7.3): *«Man kan ikke pålegge noen et sett holdninger, men ved å jobbe med dette på en positiv måte vil det ha en effekt. Vi tolererer ikke at noen går rundt og er negative til et element som inngår i totalpakka, Fokus Bank.»*

Når det gjelder bedriftenes tilnærming for å skape status og omdømme ser vi noen forskjeller. Totalt ser vi at bedriftenes omdømme stort sett svarer til virkeligheten ved at 78 % av de totale respondentene svarer at de er noe eller helt enige (jf. 7.5).

Axess bruker idrett og fysisk aktivitet i stor grad for å skape et omdømme. Både gjennom å skape blest og småhistorier rundt bedriften og gjennom plakater og sponning. Fokus bruker det på en annen måte, men også i en bransje som bankbransjen virker det som om det er viktig å vise seg som aktive. En forskjell er at fokuset mot aktiviteten i større grad syntes å være der for å få de ansatte til å holde seg friske og sykefraværet nede i Fokus Bank. I Oshaug Metall ligger fokuset i større grad på å gi frihet til å velge selv, men fysisk aktivitet brukes også her for å skape et omdømme for eksempel gjennom videoer som blir avspilt på Molde stadion.

Samfunnsansvar er et tema alle lederne var opptatt av. Fokus gir penger til breddeidretten og veldedige formål for å vise at de er der og at de bryr seg (jf. 7.3). Et spennende funn vi har gjort i undersøkelsen vår er at de to lokale bedriftene, Oshaug Metall og Axess, tar ansvar for å gjøre Molde til en bedre by. Sponning med en halv million kroner av Axess til ny sykkelvei er et eksempel på dette. Ikke bare jobber de for å gjøre sin egen bedrift mer lukrativ som arbeidsplass, men de tar også et stort ansvar for å gjøre Molde by til et bedre sted å være for potensielle arbeidstakere. Det at de jobber for å bedre mulighetene til fysisk aktivitet viser hvor viktig dette er i dagens arbeidsmarked.

Mens alle bedriftene mener at de bruker fysisk aktivitet som trivselsfaktor er det bare i Axess at vi ser det faktisk fungerer ved at de ansatte setter det som viktig for at de trives på jobb (jf. 7.6). Berg Oshaug svarte i et tilleggsspørsmål at «*aktive folk er lik flinke folk*» og begrunnet dette med at de har en «drive» og «passion» for det de er opptatt av. I Axess ser vi at ordene fra Berg Oshaug blir satt i virkelighet og vi ser også hvilken virkning det har for trivselen. Medarbeiderne er både aktive selv og trives godt med andre som er det.

5.0 Diskusjon

I dette kapittelet vil vi ta for oss den teorien vi har beskrevet og prøve å finne koblinger til de erfaringer og resultat vi har fått gjennom prosessen med intervjuer, undersøkelse og analyser.

5.1 Rekruttering

«Den viktigste ressursen vi har her, i tillegg til at vi jobber med penger er de menneskene som lever her. Og er det noe som koster oss mye så er det hver gang man skal ut å rekruttere nye medarbeidere. Rekruttering eller derekruttering er en veldig kostbar prosess.» Stig Slettebakk (jf. 7.3). Slettebakks påstand samsvarer godt med Kuvaas (2007, jf. 2.2.1.) som sier at: *«Det vil få konsekvenser for bedriften å ansette nye medarbeidere fordi prosessen koster mye både i tid og penger.»* Kuvaas (2007) mener videre at feilansettelser kan føre til dårligere trivsel fordi vedkommende selv ikke vil trives i like stor grad. En fare kan også være at det kan smitte over på de andre ansatte. Ettersom det er minst like viktig å holde på medarbeidere som å ansette gode folk (jf. 2.2.2.1) har Oshaug Metall gjort en god jobb. Som vi nevnte over så fortalte Berg Oshaug at bare én person har sluttet i løpet av de siste ti årene. Det at det er en stabil arbeidsgruppe over tid med lite utskiftninger vil være med på å kunne skape et trygt og godt arbeidsmiljø. Dette kan skyldes Berg Oshaug sitt fokus på å gi de ansatte varierte arbeidsoppgaver og relativt frie rammer. En annen mulig årsak kan være at det i Oshaug Metall er en del «eldre» ansatte som ikke har så mye formell utdanning. Når vi ser på forskjellen på Oshaug Metall og Axess kan det være at gjennomtrekket er større i Axess fordi de ansatte i større grad har mer utdanning og dermed flere alternativer til arbeidsplasser.

Kuvaas (2007 jf. 2.2.1) nevner i sin beskrivelse av jobbanalysen at det er viktig å se etter egenskaper som er stabile over tid ved nyansettelser. Dette kan for eksempel være engasjement, kreativitet og en evne til å vise vilje. Gjennom dybdeintervjuet vårt med Berg Oshaug fikk vi inntrykk av at dette var noe han tenkte over når han skulle ansette nye medarbeidere. Blant annet gjennom det han svarte på spørsmålet om hva han ser etter utover utdanning og annen yrkeserfaring: *«En hver er et emne, som en diamant. I utgangspunktet ganske slipbar og man blir fort bedre. Så vi ser etter motivasjon, engasjement og hva slags verdier mennesket som sitter foran oss har.»* Dette mener vi er et godt bilde på holdningen Berg Oshaug har i rekrutteringsprosessen og måten han tilrettelegger for personlig utvikling på arbeidsplassen.

Jacobsen og Thorsvik (2007) mener å ha funnet ut av hvilke fire punkter som er de viktigste når det gjelder valg av arbeidsplass (jf. 2.2.2). Det første punktet er en variert og interessant jobb. I undersøkelsen vår spurte vi om viktigheten av faglige utfordringer som vi velger å se opp mot en variert og interessant jobb. Her svarte 82 % av respondentene at det hadde stor betydning. Dermed ser vi et fint samsvar mellom teori og praksis. Det andre punktet, godt arbeidsmiljø, stemmer veldig godt med undersøkelsen vår. Vi fant ut at 94 % mente at et godt arbeidsmiljø var av stor betydning for at de valgte sin nåværende arbeidsplass. Det siste punktet mener Jacobsen og Thorsvik (2007) er lønn. Her svarer 76 % at det er av rimelig stor betydning for deres valg av arbeidsplass. Totalt sett ser vi at den teoretiske tilnærmingen av Jacobsen og Thorsvik (2007) passer godt overens med de svarene vi har fått. Selv om vi her refererer til den totale mengden respondenter ser vi allikevel at det på disse punktene er rimelig stor enighet om viktigheten.

5.2 Leders holdning

Mens personlighetstrekk ofte er relativt stabile, kan holdninger endres ganske raskt (jf. 2.3.2.). I dybdeintervjuet merket vi oss at vi sto ovenfor tre ledere med litt forskjellige tilnærminger til dette med å endre holdninger hos de ansatte. På den ene siden har vi Berg Oshaug som var veldig opptatt av å ikke fremstå som belærende og dermed ikke påvirke de ansatte i for stor grad. Alle er forskjellige, noe Berg Oshaug tok mye hensyn til. I midten har vi Børge Gjeldvik, som på sin side ansetter mennesker med like holdninger, noe som gjør at han ikke behøver å drive holdningsfremmende arbeid inn mot fysisk aktivitet. I Fokus mente Stig Slettebakk at det var nødvendig med noen små spark i siden på sine medarbeidere, dette for å skape gode holdninger mot fysisk aktivitet. Han var allikevel veldig opptatt av at det måtte gjøres noe, men med godt humør og glimt i øyet. Uten å si noe om hva som er den beste måten syntes vi det er veldig spennende og interessant måten Axess arbeider på i rekrutteringsfasen. Vi ser både positive og negative utfall ved å skape et klart bilde av hvilke type medarbeidere bedriften ønsker, slik Axess gjør. Det positive er at de får en homogen gruppe med like interesser, men kan det også være mulig at de går glipp av de aller mest ressurssterke personene?

De holdningene lederne besitter vil også kunne vise seg i hvordan lederne opptrer. Et skille Jacobsen og Thorsvik (2007 jf. 2.3.1) gjør, er mellom den demokratiske og den autoritære

lederen. De erfaringer vi sitter med etter intervjuene er at alle framstår som den demokratiske leder. Dette kommer av at de gir de ansatte autonomi og beslutningsmakt. Et eksempel hvor vi ser dette er når Børge Gjeldvik fortalte om sin holdning til fysisk aktivitet, «*Vi er likevel veldig fleksible til å gi folk mulighet til turer/ ekspedisjoner så lenge det ikke går utover arbeidet. Blant annet så ansatte vi nylig en dyktig kar som ville gå Norge på langs. Han fikk dermed 3 måneder permisjon for å gjennomføre dette.*».

5.3 Trivsel på arbeidsplassen

Emosjoner handler om hvilke følelser en har (jf. 2.4.1.). For en leder er det viktig å få de ansatte til å ha positivt relaterte emosjoner mens de er på arbeidsplassen, da dette vil gi en bedre tone og en mer humørfylt hverdag. Kan dette gi bedre resultater? Fysisk aktivitet er noe som kan være med å bidra til positive emosjoner på arbeidsplassen. I Fokus forteller Slettebakk oss om en gjeng som smiler mer etter at de startet med mer aktivitet i hverdagen, men er en blid gjeng synonymt med gode resultater? Vi ser at det kunne vært spennende å se om bedriftsresultatene har bedret seg etter at Fokus Bank startet med helseprogrammet (jf. 7.3) for å se om det faktisk er en sammenheng.

Også som en trivselsfaktor er fysisk aktivitet viktig. I to av tre bedrifter vi besøkte brukes det aktivt og er et stort tema. Den siste bedriften, Oshaug Metall, har også en tendens ved at fysisk aktivitet blir mer sentralt og vi ser for oss en utvikling i samme retning som de to andre bedriftene. Kan det bli aktuelt med egne ansatte i fremtiden som har ansvar for tilrettelegging av fysisk aktivitet?

5.3.1 Hva motiveres de ansatte av?

I tofaktorteorien deler en mellom motivasjon- og hygienefaktorer (jf. 2.4.2.). I alle de tre bedriftene vi har jobbet med, så ser det ut til at hygienefaktorene er til stede. Dette kan skyldes bedriftenes gode økonomiske forhold og overrasker oss ikke da vi snakker om tre respekterte bedrifter i Molde. Kanskje kan det være en del av grunnlaget for bedriftenes lave gjennomtrekk og det lave sykefraværet hos de ansatte? (Jf. 7.2)

Når det gjelder motivasjonsfaktorene (jf. 2.4.2) ser vi at det i Fokus Bank legges stor vekt på ansvar og selve arbeidet. Dette ser vi blant annet gjennom svaret Stig Slettebakk gir på spørsmål om hva de gjør for at de ansatte skal trives på arbeidsplassen. *«Gi dem utfordringer og ansvar er viktig. De som har lyst til å gå en tur på morgenen kan gjøre det istedenfor å være her kl 8 eller å gå en time tidligere. Her opererer vi med frihet under ansvar.»* Det at de ansatte får frihet til å drive fysisk aktivitet vurderer vi også til å være et tiltak Fokus Bank gjør for å gi de ansatte muligheten til å oppnå personlig vekst. I det hele tatt virker det som om hygienefaktorene er på plass og at det er opp til ledelsen å tilrettelegge best mulig i forhold til motivasjonsfaktorene. Det er på dette området de ulike bedriftene kan skille seg ut.

Axess framstår som en bedrift som legger stor vekt på prestasjoner. De opererer også med en stor frihet dersom de ansatte har kontroll på egen arbeidssituasjon og presterer godt. Det virker også som om Gjeldvik vet å anerkjenne gode prestasjoner gjort av sine ansatte. Da blir det gjerne premieringer. I tråd med trefaktormodellen der det handler om å skape entusiastiske medarbeidere ser vi at dette kan være en mulig tilnærming (jf. 2.4.3.1 og 5.3.2)

I Oshaug Metall er selve arbeidet og personlig vekst fokusområder. Berg Oshaug sier at det er viktig at de ansatte får jobbet med mangeartede oppgaver og at de kan utfylle hverandre. *«Vi ser etter vinn-vinn situasjoner der vi kan spille hverandre gode og utvikle oss. Og folk kan by på sitt beste. Da kan det skje ting som kan utvikle samholdet i bedriften og den enkelte. Og styrke både bedriften både prestasjonsmessig, kvalitetsmessig i produkt, leveranse, organisasjonskultur, omdømme osv.»*

I trefaktormodellen er man svært opptatt av at ledelse ikke må ta fra de ansatte den entusiasmen de har fra før av (jf. 2.4.3.1). Dette kan skje gjennom for sterk styring der en gir de ansatte liten grad av autonomi. I alle de tre bedriftene vi har undersøkt er det et stort fokus på å gi de ansatte mest mulig frihet. Det innebærer selvfølgelig at de har kontroll på arbeidet. Hvis vi skal se Oshaug Metall opp mot Axess på dette området ser vi at begge er opptatt av å gi frihet til sine ansatte, men det virker som om Axess er mer prestasjonsbasert enn Oshaug.

5.3.2 Er en entusiastisk medarbeider en god medarbeider?

Fellesskap, rettferdighet og resultat og prestasjon er de tre faktorene vi her snakker om (jf. 2.4.3.1). I Axess ser vi at det er bygget et sterkt fellesskap. Dette ser vi for eksempel gjennom svaret Gjeldvik gir på spørsmål om de får en god lagfølelse av å være aktive sammen. «*Det blir en teamfølelse av at vi gjør ting sammen som disse årlige turene. Axess fjellfestival med unger og koner er på ca 150 stk. Når til og med ungene til de ansatte blir bestevenner og konene blir gode venninner, da blir det mye vanskeligere å slutte.*» Dette er stort sett en veldig positiv ting og er med på å styrke Axess, det eneste problemet er at det er rundt 10 % av de ansatte som ikke er med og deltar på aktiviteter. Disse vil i større grad holdes utenfor det fellesskapet som blir skapt. Her kunne det vært veldig spennende å vite hva disse 10 % hadde svart på spørsmål om trivsel i forhold til resten. «Dessverre» er undersøkelsen anonym, noe som gjør det umulig å finne ut av hvem de er og hva de har svart. Det er heller ingen som skiller seg spesielt ut, noe som kan skyldes at vi bare har et tilfeldig utvalg av de ansatte.

I rekrutteringsprosessen hevder Kuvaas (2007, jf. 2.2.1) at det er viktig å tenke på kreativitet samt om den «passion» de har vil vedvare over tid. Dette kan sees i sammenheng med trefaktormodellen (jf. 2.4.3.1) som hevder at den entusiasmen som nyansatte har i starten er viktig og at ledere bør legge opp en plan for at de ikke skal miste denne entusiasmen. I våre analyser fant vi ut at en del av de ansatte setter pris på trening samt de tilbud de får innen dette elementet. Det kan tenkes at idrettslig aktivitet kan være en måte å få de ansatte til å vedlikeholde sin grunnentusiasme, samt holde seg kreative med «passion» over tid.

5.4 Bedriftskultur

Jacobsen og Thorsvik (2007 jf. 2.5) nevner ritualer og seremonier med premiering av gode prestasjoner som et mulig tiltak for å skape en organisasjonskultur. Dette gjenkjenner vi i Fokus Bank som på slutten av hver måned premierer de ansatte i forhold til hvor mye fysisk aktivitet de har vært i (jf. 7.3).

Ifølge Andrew Brown (1998, jf. 2.5) er det fire forskjellige type kulturer. Den ene, rollekulturen, finner vi veldig sentral i Axess. Denne kulturen innebærer at det kan være flere småkulturer i samme bedrift. I Axess er dette tilfellet da hovedgruppen er meget interessert i idrett og fysisk aktivitet og har dette både som hobby og samtaleemne. En mindre gruppe er mer tilbakeholden på dette punktet og vil kanskje irritere seg litt over det. Dette kan være med på å skape to grupperinger i en og samme bedrift, noe som bedriften kan komme negativt ut av. Kraftkulturen (jf. 2.5) er også spennende i forholdt til Axess. Gjeldvik har selv startet bedriften og har gjennom tid brukt sine holdninger til å skape den kulturen som er der i dag.

5.5 Hvordan tilrettelegger man for motivasjon?

Hackman ser for seg fem viktige kriterier for å oppnå motivasjon på arbeidsplassen (jf. 2.6.). Når det gjelder oppgavens krav til ulike ferdigheter ser vi at dette er noe det legges stor vekt på i Oshaug Metall. Berg Oshaug er veldig opptatt av at medarbeiderne skal kunne gjøre flere av de oppgavene bedriften har behov for og ikke at de skal være spesialisert til å kunne en oppgave veldig godt. Dette kan også være med på å gi de ansatte en følelse av autonomi (jf. 2.3.1) Ved å være med på flere ledd i en produksjonsprosess kan det medføre en sterkere tilhørighet til sluttproduktet og dermed føre til at hver enkelt føler at de har hatt en større betydning.

Når det gjelder feedback i jobben ser vi at Fokus er flinke. Ved å gi feedback på de områdene de jobber med gir det også mer motivasjon til å gjennomføre dette. Banksjef Slettebakk, sa selv at det man måler er det man får. I Fokus måler de fysisk aktivitet og får dermed også dette. Dersom oppgavens betydning og oppgavens identitet i tillegg er forstått av de ansatte, så vil dette ifølge Hackman gjøre at tilfredstillelsen blir stor, en vokser med oppgavene og arbeidseffektiviteten blir høy.

5.5.1 Vinner på idrettsarenaen - vinner i næringslivet?

Vi har møtt tre ledere som alle har idrettslig bakgrunn og som er opptatt av å ta med seg forskjellige elementer fra fysisk aktivitet. I Oshaug Metall fikk vi i et av

tilleggsspørsmålene spurt om hvorvidt en god idrettsutøver er det samme som en god ansatt. På dette spørsmålet svarte Berg Oshaug at det er en til en relasjon mellom disse. Dermed kan det virke som om Berg Oshaug bruker «trait-centered view» (jf. 2.6.1). Gjennom både denne kommentaren og andre kan det virke som om han mener at de som er vant til å prestere på et område, i dette tilfellet idretten, også vil ha gode forutsetninger for å prestere også på arbeidsplassen. Dette sier noe om hans holdning til idrettsutøvere.

6.0 Konklusjon

Resultatene fra denne undersøkelsen viser at ledere kan påvirke mye gjennom holdninger de viser, det de sier og det de faktisk gjør. Holdningene deres til idrett stammer fra den idrettslige bakgrunnen de har og samtlige av de tre lederne er klar på at den har vært viktig for å gjøre dem til gode ledere. I rekrutteringsfasen svarte to av tre ledere at fysisk aktivitet hadde en innvirkning ved nye ansettelser. I den siste, Axess, var det av avgjørende betydning. Bevisst bruk av fysisk aktivitet som trivselsfaktor gjelder for samtlige tre bedrifter. Dette til tross for at de verken har idrett eller fysisk aktivitet med i det opprinnelige arbeidsinnholdet. Undersøkelsen viser videre at fysisk aktivitet på arbeidsplassen ikke nødvendigvis i seg selv er så viktig for å oppnå trivsel, men at det inngår som en av flere mulige trivselsfaktorer.

Litteraturliste:

- Bakka, J. F. Fivesdal, E. Nordhaug, O. (2004). Organisasjon og ledelse. Cappelen Damm
- Brown, A. (1998). Organisational Culture, Second edition. Prentice Hall, Financial times
- Cox, R. H. (2007). Sport Psychologi, 6th edition. McGraw-Hill Companies
- Dalland, O. (2001). Metode og oppgaveskrivning for studenter 3. Utgave. Gyldendal akademisk
- Herskedal, K. M. (2001). Alkoholvaner, selvoppfatning og motiver for å trene blant unge, norske syklister. Hovedfagsoppgave i idrett, Norges Idrettshøyskole.
- Jacobsen, D. I. (2005). Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2. Utgave. Høyskoleforlaget. AS
- Jacobsen, D. I. Thorsvik, J. (2006). Hvordan organisasjoner fungerer. 2. Utgave. Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. Thorsvik, J. (2007). Hvordan organisasjoner fungerer, 3. Utgave. Fagbokforlaget
- Kaufmann, G og A. (2003). Psykologi i organisasjon og ledelse, 3. Utgave. Fagbokforlaget
- Kuvaas, B. (2007). Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Fagbokforlaget
- Tømm, K. (2003). Systematisk intervjumetodikk, en utveckling av det terapeutiske samtale. Svensk Forlag
- Weinberg, R.S. Gould, D. (2007). Foundations of sport and exercise psychology, Fourth edition. Human Kinetics

Nettreferanser:

- <http://www.axess.no/> 10. Mai. 2011
- http://brage.bibsys.no/hia/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_16976/1/Kristin_____%20Holberg.pdf 10. Mai. 2011
- http://www.cognitionnet.com/member/resources/summaries/Personnel_HR/Enthusiastic_Em_ployee.pdf (Denne gjelder for punktene 2.4.3, 2.4.3.1 og 2.4.3.2.) 10. Mai. 2011
- <http://www.fokus.no/nb-no/Pages/default.aspx> 10. Mai. 2011
- <http://www.oshaug.no/default2.htm> 10. Mai. 2011

7. Appendix.

7.1 Intevjuguide til lederintervju

Dybdeintervju av leder:

Generell del:

Tittel:

Navn:

Alder:

Utdanning:

Erfaring som leder:

Bedriftens tilbud til fysisk aktivitet: denne lenger ned, pluss åpne spørsmål

Gis det tilbud om fysisk aktivitet gis til de ansatte i bedriften, i så fall hvilke?

Hva ønsker dere å oppnå med dette?

Hva slags holdning har du som leder til fysiske aktiviteter på og utenfor arbeidsplassen?

Mener du at bedriften drar nytte av dette?

Hva tror du at du som leder får ut av det?

Hva tror du de de ansatte får ut av det?

Bedriftens status og omdømme:

Bruker dere fysisk aktivitet for å gi bedriften et omdømme eller en status for å tiltrekke gode medarbeidere?

Eventuelt hvordan?

Sponser dere idrettslag? Hva ønsker dere å oppnå med dette?

På hvilken måte?

Hvorfor?

I hvilken grad vektlegger dere god fysisk helse hos medarbeidere som et konkurransefortrinn?

Leders holdninger til idrett:

Er du selv aktiv, isåfall på hvilken måte?

På hvilket nivå har du selv drevet?

Hvilke elementer tror du at du kan ta med deg fra idrett/aktivitet inn i arbeidet ditt?

Tror du dine holdninger til idrett og fysisk aktivitet påvirker dine medarbeidere?

På hvilken måte?

Fokus gjennom rekrutteringsprosessen:

Hvorfor vil dyktige folk begynne å arbeide hos dere?

Bruker dere idrett og fysisk aktivitet som gulrot for å tiltrekke de riktige medarbeiderne?

På hvilken måte?

Dersom du skal ansette en person, hva ser du etter utover formell utdanning og annen yrkeserfaring?

Trivsel:

Hva gjør dere for at de ansatte skal trives på arbeidsplassen?

Bruker dere aktivt fysisk aktivitet som en trivselsfaktor?

På hvilken måte?

Hvor viktig opplever du at disse aktivitetene er for de ansatte i forhold til trivsel?

Tror du at det er viktig for dine medarbeidere at de deler felles holdninger og interesser mot fysisk aktivitet for å oppnå trivsel/ et godt miljø?

7.2 Dybdeintervju i Axess

Generell del:

Tittel: Daglig leder

Navn: Børge Gjeldvik

Alder: 41

Utdanning: Ingeniør.

Erfaring som leder: 14 år i Axess.

Bedriftens tilbud til fysisk aktivitet:

Gis det tilbud om fysisk aktivitet til de ansatte i bedriften, i så fall hvilke?

Vi har gratiskort på Moldehallen til alle ansatte. I tillegg drar vi sammen på tur 4 ganger i året. Her går vi på fjellturer og skiturer. Her er også konene invitert.

Hva ønsker dere å oppnå med dette?

Vi ønsker at de ansatte ikke skal slutte. Også ønsker vi at de skal skryte av bedriften vår til andre dyktige folk, slik at de også vil få lyst til å jobbe her hos oss.

Hva slags holdning har du som leder til fysiske aktiviteter på og utenfor arbeidsplassen?

Når det gjelder på arbeidsplassen har vi ingen policy på fri i arbeidstiden til å trene. Vi er likevel veldig fleksible til å gi folk mulighet til turer/ ekspedisjoner så lenge det ikke går utover arbeidet. Blant annet så ansatte vi nylig en dyktig kar som ville gå Norge på langs. Han fikk dermed 3 måneder permisjon for å gjennomføre dette. Vi gir også folk frihet under ansvar til å dra feks på skiturer dersom det er spesielt gode forhold. I forrige uke var det feks bare 12 av 40 ansatte som var på jobb, dette var en dag med pudderalarm. Dette er ikke organisert, men det er fleksibelt og det innebærer selvfølgelig at folk har prosjektene sine under kontroll.

Mener du at bedriften drar nytte av dette?

Vi føler at vi får tak i folk som er veldig flinke. Folk som jakter på en type arbeidssituasjon slik vi har. Vi legger til rette for slike typer aktiviteter og det har vi nytte av.

Hva tror du at du som leder får ut av det?

Jeg drar nytte av at vi tjener mer penger fordi vi har gode folk. Jeg stikker på ski selv når det er fint vær.

Hva tror du de ansatte får ut av det?

De får litt økt trivsel. Selv om det er resultatene vi skaper som gir den store trivselen, så føler vi at dette er et krydder til tilværelsen.

Bedriftens status og omdømme:

Bruker dere fysisk aktivitet for å gi bedriften et omdømme eller en status for å tiltrekke gode medarbeidere?

Ja, vi bruker det helt bevisst. Vi har med bilder av ski kjørere og padlere i alle annonser og slike ting.

Sponser dere idrettslag?

Ja det gjør vi. Blant annet sponser vi lokalklubben Træff, klatreveggen i Træffhallen og Botnfjorden idrettslag.

Hva ønsker dere å oppnå med dette?

Det vi ønsker å oppnå er å sette Molde på kartet. Nå skal vi sponse en ny sykkelvei i marka med en halv million. Fra Nordbyen til Skaret slik at man slipper å sykle på asfalt.

I hvilken grad vektlegger dere god fysisk helse hos medarbeidere som et konkurransefortrinn?

I stor grad. Det er viktig.

Leders holdninger til idrett:

Er du selv aktiv, isåfall på hvilken måte?

Jeg er selv aktiv ved å være mye ute i friluft, men ikke gjennom konkurranser og slikt.

På hvilket nivå har du selv drevet?

Jeg er midtnorsk mester i orientering. Dette er lenge siden og ikke noe jeg har gjort i voksenalder.

Hvilke elementer tror du at du kan ta med deg fra idrett/aktivitet inn i arbeidet ditt?

Det som er en fordel i idrettene jeg har vært i, som er klatring, ski og orientering er at i det miljøet så er det mange ingeniører, noe som igjen fører til at jeg har fått et stort og godt nettverk. Jeg tror faktisk nesten 80% av de som jobber her i dag, kjente jeg også den gangen gjennom klatring. Det er dermed en fordel. Det kan også gjenspeile seg i fotballen ved at man skaper seg nettverk rundt om i hele landet.

Tror du dine holdninger til idrett og fysisk aktivitet påvirker dine medarbeidere?

Ja. Det påvirker dem til å være litt mer aktive ved at jeg holder på mye selv. Hvis jeg hadde vært en lat storrøyker ville nok aktivitetsnivået falt noen prosent. Det skinner veldig igjennom.

Fokus gjennom rekrutteringsprosessen:

Hvorfor vil dyktige folk begynne å arbeide hos dere?

Det er fordi vi har et godt omdømme ved at vi er spreke og det at vi oppnår gode resultater. Dette lokker spreke og flinke folk. Det er nok litt sånn i praksis. Allikevel er det vel sånn at virkeligheten er en litt annen enn det ryktet vi har.

Bruker dere idrett og fysisk aktivitet som gulrot for å tiltrekke de riktige medarbeiderne?

Ja. Fysisk aktivitet bruker vi bevisst for å lokke disse medarbeiderne.

Dersom du skal ansette en person, hva ser du etter utover formell utdanning og annen yrkeserfaring?

Litt forskjellig. Vi ser spesielt når det gjelder innflyttere om han har noen egen interesse av å bo i Molde. I og med at Molde ikke akkurat er verdens navle, men dersom du driver med ski, klatring eller kveitefiske på fjorden så er det et spennende sted. Vi er veldig obs på at de som kommer hit faktisk har lyst til å bo her. Da er det med sport eller fysisk aktivitet en viktig faktor. Det kan også være at det skyldes familiære årsaker.

Trivsel:

Hva gjør dere for at de ansatte skal trives på arbeidsplassen?

Det viktigste er sette dem i stand til å gjøre en god jobb. Utover det så bruker vi disse 4 turene i løpet av året, med følge. Så er det i tillegg denne fleksitiden som gjør at folk kan ta seg fri når det er fin vær. Så lenge man tar det igjen med mye jobb, når det er dårlig vær.

Bruker dere aktivt fysisk aktivitet som en trivselsfaktor?

Ja. Det føler jeg at jeg har svart på.

Hvor viktig opplever du at disse aktivitetene er for de ansatte i forhold til trivsel?

Det er viktig for mange, selv om det er klart at ikke alle her er like spreke. Det er viktig for de 75% som er spreke. Så er det kanskje 10% som irriterer seg over dette. Sånn er det og sånn vil det nok alltid være. Vi har jo noen «nerder» som kun tenker jobb og disse irriterer seg nok over det. Disse mener nok at man skal jobbe fra 06.00 til 21.00 på kvelden og mener nok at folk kan være litt slappe. I hovedsak er det viktig for det store flertallet, og disse blir nok ekstra motivert. Noen av de 10 % har vi gitt opp, men vi prøver å gå aktivt inn for å få med disse også. Det er en del folk som har blitt mye sprekere etter at de har begynt å jobbe her.

Tror du at det er viktig for dine medarbeidere at de deler felles holdninger og interesser mot fysisk aktivitet for å oppnå trivsel/ et godt miljø?

Ja det tror jeg. I hvertfall når vi kommer fra en såpass liten by som Molde. Når man er ferdige med å studere er det jo ikke så lett å bygge nettverk. Det vi har fått til her er at folk finner seg godt til rette fordi folk har såpass like interesser. Kanskje ski spesielt. Da kommer man lettere inn i miljøet og da er det færre folk som slutter eller flytter vekk igjen.

Din rolle i idretten?

Når vi er aktive er jeg en av de andre og det er mange dyktige ski kjørere som da går foran som ledere. Da går jeg bakerst eller midt i rekka. Det fungerer bra. Her skiller vi mellom jobb og fritid. Når vi er på ski, så er det ikke jeg som er sjef.

Er folk som er spreke ofte flinkere til å jobbe, forhold til faglig kunnskap?

Nei det er nok ikke sånn, men det er nok noen som er ekstra vant til å prestere. Blant annet har vi en som heter Håvard Bjerkeli som har vært med i VM i ski. Han har feks noen salgsmål som han skal nå i forhold til kunder. Han jobber da ekstra hardt dersom han har en bonus fordi han er veldig prestasjonsorientert. Så det er nok en sammenheng med at de som har vært gode i idrett er gode på jobb, men det er nok ikke alltid sånn. De er vant til å sette seg mål og vil nå dem. Det å vinne NM-gull kan sammenlignes med å sikre en stor kontrakt med feks Statoil. Da feires det med kaker og div. Så det henger litt sammen.

Får dere en god lagfølelse av å gjøre disse aktivitetene?

Det blir en teamfølelse av at vi gjør ting sammen som disse årlige turene. Axess fjellfestival med unger og koner er på ca 150 stk. Når til og med ungene til de ansatte blir bestevenner og konene blir gode venninner, da blir det mye vanskeligere å slutte. Selv om mange er overarbeidet, for det er ganske tøft å jobbe her. Stort arbeidspress mot utlandet og greier. Det kan bli veldig tungt. Pga samholdet vi skaper i denne bedriften blir det mye vanskeligere å slutte.

Vi har ikke sjekka sjukefraværet opp mot andre, men vi ser jo at i denne jobben med stort arbeidspress har vi ca 2 % snitt i fravær de siste 3 årene. Dette er i hvertfall mye lavere enn feks i fylkeskommunen der det er ca 8 %. Det er nok litt pga sport og at folk er vant til å prestere. Først og fremst luker vi bort sjukefraværet allerede når vi ansetter folk. Folka som begynner her har skikkelig lyst til å jobbe og det å bli en del av det opplegget vi har skapt. I og med at folk er aktive hjelper nok sannsynligvis det også.

I en jobb med så mange aktive, hvordan vil de som ikke er det trives og prestere på jobb?

Jeg tror de har det bra, men det er desto viktigere at disse får andre utfordringer og motivasjon. Det er først og fremst disse «fagnerdene», en av dem skal nå slutte, noe som er helt greit. Men det er åpent for alle her. Du blir ikke sett ned på selv om du ikke går opp på

urfjellet på tre kvarter. Det blir en viss takhøyde. Det er en utfordring at det blir en subkultur der 10 stykker sitter på sidelinja og rister på hodet. Dette må vi bare leve med.

Axsess har jobba med image i 14 år, forut for sin tid. Andre bedrifter vil følge etter og det vil bare bli mer og mer populært. Egne HR medarbeidere i bedrifter for å skape aktivitet i fremtiden. Selvom axess har et veldig solid rykte i hele Norge og det er viktig at virkeligheten svarer nogenlunde til dette selvom det vil være et lite sprik.

7.3 Dybdeintervju i Fokus Bank

Generell del:

Tittel: Banksjef

Navn: Stig Slettebakk

Alder: 44

Utdanning: 5-årig hovedfag

Erfaring som leder: 6 år.

Bedriftens tilbud til fysisk aktivitet:

Gis det tilbud om fysisk aktivitet til de ansatte i bedriften, i så fall hvilke?

I avdelingen i Molde og i distriktsavdelingen finnes det ingen faste tilbud, men Fokus bank har avtaler med både Sats og Elixia der de holder til. Vi har allikevel et eget program i Fokus bank som vi prøver å få på beina her ute. Det omfatter dette med fysisk fostring, mosjon, trening og kosthold. Det er lagt opp i samarbeid med et selskap som heter Total Consult. Det er et konkurransebasert treningsprogram der vi registrerer månedlig eller daglig hvis vi vil vite hvor mye og hvordan vi trener. Vi konkurrerer blant annet med andre kontorer og også internt. Vi vil holde oss i god form og det er en vid gruppe med aktiviteter å velge i mellom. Det ligger incentiver i det i forhold til at man får en premiering hvis man er aktiv og holder seg sunn og frisk. Man mottar da ulike typer ”benefits” hvert kvartal hvis man får gjort en del trening. Det er ikke noe fast program med studio eller noe.

Hva ønsker dere å oppnå med dette?

Det er ikke for å være snill. Det er for å få ned sykefravær. Det kan høres merkelig ut at man kan få belastningsskader her i banken, men det kan man faktisk ved at vi har et arbeid som er skrekkelig stillesittende. Det er også klart at gjennomsnittsalderen i banken er relativt høy. På kontoret her har vi en spennvidde fra 62 år til noen og 20. Snittet ligger i 40-åra og det er jo nettopp her faren er størst for å pådra seg livsstil sykdommer som gjør at man blir borte fra jobben. Den viktigste ressursen vi har her, i tillegg til at vi jobber med

penger er de menneskene som lever her. Og er det noe som koster oss mye så er det hver gang man skal ut å rekruttere nye medarbeidere. Rekruttering eller derekruttering er en veldig kostbar prosess. Vi investerer ganske mye i våre ansatte med tanke på kurs og opplæring. Det er dermed veldig dumt å miste dem pga sykdom og livsstil sykdommer som er selvpåførte og ikke kommer som lyn fra klar himmel. Det er veldig sårbart her som vi bare er 7 stk. En medarbeider borte i en måned eller mer koster oss dyrt, ikke i form av den direkte kostnaden ved at han er syk, men at vi kan miste kunder.

Hva slags holdning har du som leder til fysiske aktiviteter på og utenfor arbeidsplassen?

Det er noe jeg vektlegger høyt nettopp pga det jeg sa i stad. Jeg prøver å gå fram som et tålelig bra eksempel i hvertfall. Vi har trening oppe på månedsmøte i forbindelse med struktur. Da ser vi på de nettbaserte sidene våres, altså hvem som har gjort det bra og hvem som har sluntra unna, samt premiering hvis noen har gjort det veldig bra.

Konkurranseselementet er viktig og trigger oss. Så det er spennende å se hvordan vi ligger an mot Kristiansund og Ålesund. Nå har vi feks en kampanje som går på å sykle til jobben. Bruker vi nok timer på sykling det neste kvartalet så vanker det en premiering.

Mener du at bedriften drar nytte av dette?

Helt klart. Vi har sett at sykefraværet har gått ned. Bedriften har på landsbasis regnet seg frem til at vi har spart penger på dette med fysisk fostring. Vi får også et bedre miljø på arbeidsplassen. Er vi i form og trimmer har det noe å si på overskuddet. Vi smiler mer og får et bedre samhold.

Hva tror du at du som leder får ut av det?

Jeg er jo mitt i risikograppa. Så jeg får jo personlig noe ut av det. Jeg er også lagleder for grappa i treningssammenheng. Jeg må prøve å gå foran som et godt eksempel. Jeg har jo gått ned 7 kg de siste åra. Fornøyd med meg selv og dette har jeg godt av.

Hva tror du de ansatte får ut av det?

Det skal jeg være forsiktig med å svare på, men jeg merker at vi sporer dette med overskudd. Man får flere blide fjes på jobb. Pluss at vi har en medarbeider som har slitt med en livsstil sykdom som har vært mye mer på jobb de siste halvannet år, fordi han vært mer oppe og gått.

Bedriftens status og omdømme:

Bruker dere fysisk aktivitet for å gi bedriften et omdømme eller en status for å tiltrekke gode medarbeidere?

Ja, vi bruker dette aktivt ute når vi presenterer oss ved at dette er en del av Fokus Bank. Spesielt på rekrutteringssiden. På en annen side så bruker vi det også ved at for hver måned så kan hver arbeider klokke inn 1000 poeng. Dette omregnes til en kronemessig pott som hver måned går til et veldedig formål. Sunnås, kreftsaker osv. Vi viser ved dette at vi tar et samfunnsansvar. Dette blir brukt ut mot media og i rekrutteringssammenheng. Det er med på å påvirke omdømmet selv om det ikke nødvendigvis er noe spesielt unikt det vi gjør.

Eventuelt hvordan?

Sponser dere idrettslag? Hva ønsker dere å oppnå med dette?

Vi har gjort det tidligere, men har valgt å gå bort ifra dette. Vi sponser Fokus Oslo maraton. Vi sponser også andre hendelsesbaserte idrettsarrangement av denne typen. Vi sponser gjennom at lag kan søke om prosjektmidler. Det må være et breddespekt i det og ikke være spissing.

I hvilken grad vektlegger dere god fysisk helse hos medarbeidere som et konkurransefortrinn?

Det må være i rekrutteringen. Vanskelig å si at dette brukes som fortrinn mot bedrifter. I rekrutteringen kan det være at vi sitter med en kandidat som skal velge mellom flere arbeidsgivere, så kan dette med trening og fysisk fostring være et konkurransefortrinn på den siden. Vi har det med som en del av totalpakka. Så kanskje?

Leders holdninger til idrett:

Er du selv aktiv, i så fall på hvilken måte?

Nå er det på mosjonistsiden. Jeg har tidligere vært aktiv.

På hvilket nivå har du selv drevet?

Har drevet med to idretter. Fotball i 2 divisjon. I tillegg på alpintiden. Slalom og storslalom.

Hvilke elementer tror du at du kan ta med deg fra idrett/aktivitet inn i arbeidet ditt?

Uten tvil konkurransevne og konkurranseinstinkt. Var ekstremt dårlig taper på fotballbanen og er det fortsatt i næringslivet. Noen kan si at det å være dårlig taper er en dårlig egenskap. Du skal ikke bruke lang tid på nederlagene, men det skal svi litt. Jeg kan nok ta en halvtime etter å ha tapt noe i næringslivet. Samme skjer på løkka når jeg spiller fotball.

Tror du dine holdninger til idrett og fysisk aktivitet påvirker dine medarbeidere?

Jeg tror det. Fordi at vi bruker litt tid på dette med å pushe hverandre på dette med fysisk fostring og trening. På en spøkefull måte. Viktig at det er på en humoristisk måte. Vi

trenger å få med alle. Det kan holde at man går til jobben og at man tar trappen istedenfor å ta heisen. Få de med på sitt nivå. Det har sin effekt.

Spennet i alder gjør det litt vanskelig. Etter hvert fikk vi via ut begrepet trening. Man trenger ikke dra på treningssenter for å trene. Tar du en times tur i marka eller gjennom byen er det faktisk nok. Er du 62 år går du ikke med kroppskondom og styr. ”Cluet” er å tilpasse treningen til hvert enkelt nivå og behov. Bevegelse! Vi har blant annet vann og fruktøker. Da vil man istedenfor å kjøpe godterier på butikken spise frukt og nøtter. Dette kan også registreres.

Fokus gjennom rekrutteringsprosessen:

Hvorfor vil dyktige folk begynne å arbeide hos dere?

Det er klart at vi har gjort undersøkelser med utdanningsinstitusjoner som har den retningen der de kan starte i bank. Hva ønsker de? For en del år tilbake var ikke Fokus høyt på denne lista. I det siste har Fokus gjort seg mer kjent ved at vi nå ligger lenger framme i pannelappen. Vi har fått en mer frisk vinkling på hvem vi er. Fokuset på samfunnsansvar og synlighet til de forskjellige målgruppene. Vi har brukt mer tid på dette med og ”brande” oss. Vi ser at når vi ansetter folk som er litt eldre er vi mer kjent, men vi har et stykke å gå på de nyutdannede. Vi jobber med det. Vi håper på resultater. Det vi har snakket om nå er et element i det ja!

Bruker dere idrett og fysisk aktivitet som gulrot for å tiltrekke de riktige medarbeiderne?

Ikke det første vi snakker om, men det er helt klart en del av pakka. Når vi presenterer oss for en potensiell kandidat så bruker vi en del av tiden på å ta opp dette med å si at dersom de vil være med på Birken eller liknende så er dette ”free of charge”. Og vi har en del treningsgrupper. Vi har en egen gruppe som driver med toppturer oppi landskapet. Vi presenterer dette på ulike nivå slikt at dette kan være attraktivt for de ansatte.

Dersom du skal ansette en person, hva ser du etter utover formell utdanning og annen yrkeserfaring?

Det vil kanskje være å dra den litt langt. Fokuset vårt ligger på de egenskapene man skal primært ha på jobb mellom 8 og 4. Men det er klart at vi er opptatt av at en kandidat må være en del av det fellesskapet vi har her og liker å trene på sitt nivå. Vi vektlegger det i presentasjonen, men vi spør ikke direkte om det, eller har det med i tester eller noe i rekrutteringsprosessen. Vi vektlegger det med fysisk trening og fostring, men vi spør ikke om det.

Trivsel:

Hva gjør dere for at de ansatte skal trives på arbeidsplassen?

Vi har medarbeiderundersøkelse. Der leder blir målt på trivsel og motivasjon som summeres opp til en score. Mange ting som inngår som feks lønn. Det er da viktig at man får god score. Dersom scoren min som leder er dårlig må jeg ta tak i de punktene jeg scorer dårlig på. Min viktigste funksjon er at mine medarbeidere gjør en best mulig jobb. Gi dem utfordringer og ansvar er viktig. De som har lyst til å gå en tur på morgenen kan gjøre det istedenfor å være her kl 8 eller å gå en time tidligere. Her opererer vi med frihet under ansvar. Vi prøver å tilrettelegge for at man kan ta seg en time på tredemølla midt på dagen dersom man ønsker. Dette har med interessante arbeidsoppgaver. Det du måler er det du får. Måler man trivsel får man sannsynligvis det.

Bruker dere aktivt fysisk aktivitet som en trivselsfaktor?

Ja, det er et element i det. Som sagt, tilrettelagt på sitt rette nivå så får vi dette inn som et element under trivsel og motivasjon på arbeidsplassen og det har en selvforsterkende effekt. Vi ser at dersom man trener eller beveger seg littegrann og spiser littegrann sunnere er det helt utrolig hvilken effekt det får på utholdenhet i løpet av en dag. Selv om det kanskje ikke høres så tungt ut å sitte på en stol så er det dette med å klare å ha fokus en hel dag på det du skal jobbe med. Bare det å ta trappene istedenfor heisen har en effekt over tid. Vi legger vekt på det.

Hvor viktig opplever du at disse aktivitetene er for de ansatte i forhold til trivsel?

Her skulle vi hatt et testpanel og kjørt en måned med noen som ikke trente og noen som trente å se om det ble mulig å måle noe effekt av dette. I begynnelsen får du litt oppgitt gjeng som tenker; er dette nødvendig da?(altså å trene). Videre ser man at når vi tar opp dette en gang i måneden og oppildner disse som har vært litt slappe og får litt konkurranse. Vi ser at vi har fått til en sunn type konkurranse der folk er med. Vi ser en stigning i dette og jeg tror vi kan måle tilsvarende effekt på andre ting også. Jeg tror dette har en effekt, og tror også mine ansatte, selv om de kanskje ikke har lyst til å innrømme det, ser denne effekten.

Tror du at det er viktig for dine medarbeidere at de deler felles holdninger og interesser mot fysisk aktivitet for å oppnå trivsel/ et godt miljø?

Ja. Kjører du Fokus Bank må du være med på hele pakka. Du merker fort hvis noen melder seg ut og det er ikke sunt. Har du feil holdninger så vil det smitte og det må tas med en gang. Holdninger må jobbes med enten det er på dette området(til idrett og fysisk aktivitet) eller andre ting. Vi ønsker ikke at noen skal ha negative holdninger til dette. Det er viktig å jobbe med dette på en positiv måte. Man kan ikke pålegge noen et sett holdninger, men ved å jobbe med dette på en positiv måte vil det ha en effekt. Vi tolererer ikke at noen går rundt og er negative til et element som inngår som element i totalpakka, Fokus Bank.

Tilleggsspørsmål:

I forhold til konkurranse både internt og mot andre deler av landet, er det noe som bygger gruppa?

Dere er jo ikke fra denne delen av landet, men dere skal vite at dette er Norges svar på Balkan. Ålesund, Kristiansund og Molde. Jeg kommer jo litt sørfra og det å fyre hverandre opp med at vil skal slå disse nabobyene, det funker! Det samler oss som gruppe. Vi vil ligge foran Kristiansund. Når vi ledere møtes en gang i måneden. Da er det alltid en liten prat over en kaffekopp i pausene om hvem som leder på treningsskalaen og dermed fyrer

hverandre opp litt. Det skal jeg love deg at jeg melder fra om her på kontoret også. Etter hvert slipper vi faktisk å melde det fordi folk selv følger med på nettet. Det samler oss.

Deg i treningsarenaen. Hvilken rolle har du i treningsgruppa?

Ja og nei. Vi er et lite miljø. Det gjelder både i bankfaget og i treningen må jeg være en av gjengen. Dette er kanskje den vanskeligste balansegangen ved å være leder for en så liten gruppe. Balansegangen mellom det bergenserne kaller å være sjobby eller rævhø, den er vanskelig. Så jeg har ofte sagt at det ville vært mye enklere å være leder for en gruppe på 20 fordi der kan du faktisk være leder. Da kan du ha en distanse, det kan du ikke i en så liten gruppe. Det samme gjelder på treningsområdet, du må være en av gjengen. Det er klart at innimellom må du ta på deg lederhatten når det trengs. Ser jeg at noen enten har glemt å registrere treninga si eller har vært litt slapp må man være der litt og løfte ballongen opp fra bakken igjen. Men det er viktig å gjøre dette med et veldig stort glimt i øyet da gruppa er såpass liten. Det svingler stygt i glasskapet hvis man prøver en annen metode på dette.

Angående sponning, vi så blant annet at dere sponset NM i fekting denne helga.

Hvorfor sponses bredde og ikke topp?

Det er fordi det vi gjør, ønsker vi egentlig ikke at primært skal være sponning for den kommersielle biten. Vi gjør det ikke for at navnet vårt skal stå oppreist en plass. Det er mer som et samfunnsansvar. Vi har derfor kuttet toppidrett. Før sponsa vi jo Rosenborg i en 10-15 års tid. Dette kuttet vi bevisst ut fordi vi skal være mer som et tilskudd, enn sponning. Bredden matcher mer helheten i forhold til den treningsbiten vi snakker om. Vi vil ha med alle. Det skal ikke være sånn at bare de med o2 opptak på et visst nivå skal få ta del i det. Alt skal gjennomlyse at her fokuserer vi på bredden. I fektinga så har vi noe som heter fokus engasjement. Her skal vi ned på grasrota og vise til breddeidretten og de som ikke får så mye. Det kan være svømming, fekting og ikke nødvendigvis fotball. Vi ser ingen effekt av å kline et skilt på stadion til Molde. Dette har ingen effekt. Bare penger rett ut av vinduet. Vi gir litt tilbake og det syntes vi har en mye større effekt for oss.

7.4 Dybdeintervju i Oshaug Metall

Generell del:

Tittel: Administrerende direktør

Navn: Stein Berg Oshaug

Alder: 58

Utdanning: Øk/adm på Høgskolen i Molde / Sivilingeniør

Erfaring som leder: Avdelingsingeniør på statens teknologiske institutt. Leder siden 1982 i bedriften.

Bedriftens tilbud til fysisk aktivitet: denne lenger ned, pluss åpne spørsmål

Hvilke tilbud om fysisk aktivitet gis til de ansatte i bedriften?

Vi tilbyr i prinsippet ingenting, men har den tilnærmingen til det at uansett hva aktivitet de ansatte vil holde på med, så bidrar vi med 50% så lenge det ikke overstiger enn grense på 2000-3000 kroner. Det kan være fra heiskort til ski, medlem i treningsstudio, badeland, svømming og andre aktiviteter.

Hva ønsker dere å oppnå med dette?

Vi ønsker å stimulere til fysisk aktivitet, for å fremme mental helse og en tilhørighet til arbeidsplassen samt en egen god følelse for seg selv. Mange oppsider ved dette, og man opplever at de ansatte er fornøyd. Vi legger ingen føringer bortsett fra at vi hjelper til med å få de ansatte til å være fornøyde og være positive.

Hva slags holdning har bedriften til fysisk aktiviteter på og utenfor arbeidsplassen?

Vi har som sagt ingen tilbud, så det er opp til den enkelte på fritiden. Noen få av de ansatte har i sin arbeidsavtale at de har en fleksibel arbeidsavtale, det vil si at den kan gå ned til 80%. Da kan de fritt disponere de siste 20%, om det er i alpene eller nærfjellet bestemmer de. Dette er nye arbeidsavtaler, som vi er spente på fortsettelsen med. Har selv gode opplevelser til fysisk aktivitet, så jeg ser på det som veldig positivt hvis folk vil prestere og holde på med diverse aktiviteter.

Hva mener du at dere som bedrift får ut av det?

Som jeg har sagt, pluss at jeg tror vi ser en blidere gjeng på arbeidsplassen.

Hva tror du de ansatte får ut av det?

Vi ønsker at de ansatte skal føle at vi måter de på halvveien, og at det er en grad av en gjensidig tillit som begge parter kan dra nytte av. Det at det ikke er en ensidighet, og at vi kan vise at vi bryr oss om hva de ansatte engasjerer seg i, det tror jeg betaler seg tilbake i mangfold.

Bedriftens status og omdømme:

Hvordan bruker dere fysisk aktivitet for å gi bedriften et omdømme eller en status for og tiltrekke gode medarbeidere?

Ja, det må være riktig å si at vi gjør. Det å synliggjøre som vi gjør nå, og at vi har en holdning som er positiv, og at vi også gir rom for det, gjør vi for å bygge engasjement til vår bedrift. Folk må få gjøre som de vil, men det er viktig å vise at vi er positive til at folk holder på med fysisk aktivitet. Det bygger omdømme, tror jeg. Bedriften har tross alt et samfunnsansvar, og det vi holder på med skal tross alt være økonomisk bærekraftig. Vi har en bevissthet til å være miljøvennlig, og å ha sosialt ansvar, derfor sitter vi med mye ansvar.

Bruker dere sponsing av idrettslag? Hva ønsker dere å oppnå med dette?

Det er omdømme for bedriften, men samtidig så ønsker vi å bedre livskvaliteten for dem som ønsker å bo i regionen her. Det hjelper også at vi er en velrenomert bedrift, som da har ansvar både på det økonomiske og at vi viser at vi er engasjert i lokalsamfunnet. Dette slår begge veier, altså det hjelper de i lokalsamfunnet med å oppnå deres mål og det hjelper oss gjennom god reklame og at vi bedrer livskvaliteten. Viktig begge veier!

På hvilken måte?

Vi støtter både elite og bredde, fra den lokale svømmeklubben til elite laget Molde FK. Vi må synliggjøre at lokalsamfunnet bidrar, og at det er bærekraftig bedrifter som står bak. Det er et viktig ansvar vi må ta. Vi støtter alt fra undervannsrugby, lokale idrettslag som

Midsund, Bryn, Træff, fekting osv. Vi støttet ganske kraftig for at Træffhallen heter det den heter i dag, som vi føler er viktig at de beholdt den identiteten og profilen gjennom dette navnet. Et viktig ansvar som vi tok!

Hvorfor?

Det handler om ansvar i lokalsamfunnet, pluss at det går begge veier.

I hvilken grad vektlegger dere god fysisk helse hos medarbeidere som et konkurransefortrinn?

Det er jeg litt usikker på hvordan jeg skal tolke, vi er en mangfoldig bedrift. Produksjon, - teknologi, vi driver med mye. Det er til tider ganske fysisk anstrengende det vi holder på med. ”Medarbeiderbranding” er et begrep vi liker å bruke, det betyr at vi synliggjør de ansatte for og igjen hospitere nye aspiranter. Vi har et begrep om vått og bratt, det betyr at vår region er unik i forhold til det naturen har å by på. Dette publikummet som er høyt presterende av de unge, kan få en ekstra lyst til å begynne her pga dette. Det er dette segmentet vi er ute etter. I tillegg har vi et næringsliv som har utfordrende arbeidsoppgaver som er spennende å ta del i.

Leders holdninger til idrett:

Er du selv aktiv, i så fall på hvilken måte?

Vært aktiv på det meste mellom himmel og hav. Av ball er det fotball og håndball, brettseiling, kajakk, ski oppover og nedover. Naturen høyner livskvaliteten for meg, og man kan hente mye livsglede og energi her.

På hvilket nivå har du selv drevet?

Fotball ble jeg kretsmester i junior for MFK. I seiling har jeg vært nordenfjellsmester, kretsmester, gymnasmester, representert på norsk World Cup lag i seiling, og vært innom hangliding når det begynte opp.

Hvilke elementer tror du at du kan ta med deg fra idrett/aktivitet inn i arbeidet ditt?

Det med evnen til å la seg engasjere, motivere, prestere og levere kommer jo inn på sett og vis. Også det profesjonelle næringslivet er veldig preget av menneskelig kapasitet, lyster, tilbøyelighet og engasjement ikke minst. De folk som lar seg motivere av sine lyster og ”drive” vil være dyktige innen hva det skal være. Det å la seg motivere seg til å bli god eller lese seg dyktig opp mot noe lar seg gjenspeile i det profesjonelle næringslivet. Lederoppgaver man får i idretten, kan man bruke videre inn i arbeidslivet. Det er viktig å ha en ”passion” til noe etter klokka 4 like mye som før klokka 4 føler jeg! Uansett hva det skal være.

På hvilke måter tror du dine medarbeidere merker dine holdninger til idrett og fysisk aktivitet?

Det kan nok være. Jeg prøver og ikke på tvinge mine holdninger over på mine medarbeidere i det daglige. Jeg har den grad av respekt for folk at de må selv velge de holdningene de skal ha og de tilbøyelighetene de har uten at mine verdisett skal være toneangivende for deres liv. Mitt liv har sine utfordringer, og har full respekt for at andre kan ha like mye lykke i det de driver med selv om det er helt andre interesser og holdninger. Jeg tror jeg har sterkere forståelser for annerledelsesheten i folk, og har stor respekt for det folk driver med nesten uansett hva det er. Det aller viktigste på denne jord er å få alle rundt oss til å ha gode liv, uansett om de får det gjennom sin jobb, idretten eller hva det skulle være. Det med toleranse, aksept og respekt er det viktigste for meg.

Fokus gjennom rekrutteringsprosessen:

Hvorfor vil dyktige folk begynne å arbeide hos dere?

Vanskelig å si, men det går nok på engasjement. Folk som jobber hos oss ser at vi er ærlig opptatt av hva vi holder på med, og ser at vi har store forventninger til oss selv og det vi holder på med. Vi er veldig profesjonelle, samtidig som vi har stor respekt for enkeltmenneske. Viktig å se på individualismen, og jeg har store forventninger til meg selv og de andre. Forventer prestasjoner på et høyt nivå, og det må til for å få gode resultater. Det å finne dybde og glede i samvirket, er veldig viktig. Det å lykkes i lag, er også veldig

viktig, for det gir en ekstra god følelse i bedriften og for enkelt menneske. De målene vi setter oss er større enn at enkelt menneske kan nå dem, men at vi fellesskap så kan vi klare det. Det er en motivasjonsfaktor, og her gir man rom for ulikheter.

På hvilken måte bruker dere idrett og fysisk aktivitet som gulrot for å tiltrekke de riktige medarbeiderne?

Det gjør vi! Vi har laget film, en ganske heftig en. De to siste sivilingeniørene vi har ansatt er gjennom denne framgangsmåten, og den filmen viser hvor rå natur det er og friheten for at folk kan drive med det. En er ekspedisjonsdeltaker i de høyeste fjellene rundt om i verden og den andre er en dyktig utøver som vi filmet mens hun padlet utpå havet utenfor her. Denne filmen vises på stadion for eksempel, for å vise den typen høyt ambisiøse personer som presterer både høyt i jobb og utenfor.

Dersom du skal ansette en person, hva ser du etter utover formell utdanning og annen yrkeserfaring?

Vi ser nok i begrenset grad hvilket fag de forskjellige menneskene har. Vi ser etter verdier, tilbøyeligheter og «whats make you tic». I tillegg det som kan oppfattes som «skills», det man har lært direkte. Og selvfølgelig hva man har vært innblandet i opp igjennom, hva man engasjerer seg i og hva som motiverer den enkelte. En hver er et emne, som en diamant. I utgangspunktet ganske slipbar og man blir fort bedre. Så vi ser etter motivasjon, engasjement og hva slags verdier mennesket som sitter foran oss har.

Trivsel:

Hva gjør dere for at de ansatte skal trives på arbeidsplassen?

Vi har en flat organisasjon. Vi har mangeartede oppgaver til alle, både i produksjon og administrasjon forøvrig. Vi jobber for å utvikle fleksibilitet og bred kompetanse som gjør at folk kan utfylle hverandre. Jeg er jo på mitt aller stolteste når jeg kan si at inntil i fjor så gikk det over 10 år før noen slutta i bedriften. Så det gir et uttrykk for at det er en stor grad av trivsel i bedriften innenfor de ulikhetene vi representerer alle sammen. Også er det slik som vi sier i forhold til vår administrative ”staff” og jeg har et bilde for meg selv i forhold

til de utfordringer som ligger her som er en murriade av oppgaver som vi kunne og burde tatt tak i. Vi har ingen begrensninger i forhold til hvilke oppgaver vi kan ta tak i for å utvikle bedriften. Også er det slik at vi i en vinn-vinn situasjon så søker vi å finne preferansene og der som den enkelte og det vi har interesse for at vi vil at alle skal hente det beste av seg selv. Vi ser etter vinn-vinn situasjoner der vi kan spille hverandre gode og utvikle oss. Og folk kan by på sitt beste. Da kan det skje ting som kan utvikle samholdet i bedriften og den enkelte. Og styrke både bedriften både prestasjonsmessig, kvalitetsmessig i produkt, leveranse, organisasjonskultur, omdømme osv.

På hvilken måte bruker dere aktivt idrett og trening som en trivselsfaktor?

Vi gjør ikke det direkte. Vi legger til rette for det og motiverer folk til det og støtter da 50 % for de initiativene folk tar for at det ikke skal være noen stengsler. Samtidig tror jeg at det er et poeng at det er en egenandel for at bare de som er motivert til å stille opp selv og at det er noe folk vil engasjere seg i, da ønsker vi å senke terskelen slik at folk får dyrke sine tilbøyeligheter på egne premisser.

Hvor viktig opplever du at disse aktivitetene er for de ansatte i forhold til trivsel?

Jeg tror nok at det er viktig på det viset at de ser at vi tar dem, den enkelte, sine preferanser på alvor. Vi lar folk velge selv og vi syntes at demmes valg er det riktige for dem. Vi er sånn sett ikke begrensende eller belærende. Hver enkelt vet hva som er mest motiverende og hensiktsmessig for seg selv. Det ønsker vi å legge til rette for. Eller har vi hatt skidager og akedager og litt sånne ting, men ikke sånn høy puls faktor på felles ting vi har gjort. Jeg tror nok at vi der har et potensiale og at vi kunne gjort mer av det, og at et optimum kunne ligge i en større aktivitet på dette punktet enn det vi har gjort.

Tror du at det er viktig for dine medarbeidere at de deler felles holdninger og interesser mot idrett for å oppnå trivsel?

Ja det tror jeg, og når jeg sier at jeg ikke er belærende så er nok det en ideel tilnærming til det. Jeg er vel kanskje mer belærende enn det jeg kunne ønske å være. Og jeg tror at fysisk aktivitet er av verdi for den enkelte.

Jeg tror på sett og vis det, fordi det har med en kulturell base og gjøre. Og at det er en grad av samstemmighet omkring, det kan være tjenelig, men samtidig må vi ha rom for ulikheter. Jeg har selv vært røyker som jeg slutta med for 16-17 år siden og jeg kan nok være litt belærende der. Det å ha gode holdninger og verdier når det gjelder både helseaspektet og fysisk aktivitet er av verdi for den enkelte. Jeg tror at det er viktig at vi er til en viss grad harmonisert. Det er en verdi.

Du er opptatt av engasjement. Kan du utdype hva du legger i engasjement?

Det er det samme som ”passion”. Når du virkelig gjør et mål til ditt. At du identifiserer deg med et mål og ser at det er viktig og relevant. Energien vil gå mot målet og motkreftene vil forsvinne. De foroverretta kreftene vil få bedre forhold. Det å oppleve et mål som relevant og engasjerende frigjør energi i riktig retning.

Prøver du også å legge opp til mål man må prøve å nå sammen?

Viktig av vi jobber mot relevante mål. Det er med på å gi tilhørighet i forhold til alle grupper. Dette gir troverdighet og en opplevelse av et vi. Dette er forsterkende og gjør at man er en del av noe viktig.

Er høyt presterende folk det samme som flinke folk?

Ja for meg er dette en relasjon og jeg ser at folk som er høyt presterende og har store ambisjoner på egne vegne på en måte er i en kulturbase, de har en ærlighet i forhold til at de skal prestere. Enten om det er fysisk, konkurranseinnstinkt eller sammen i et lag. Det er ikke for ingen ting at en midtstopper som har sluppet inn et må vil ha større tilbøyelighet til å score. Det tror jeg. Det har med verdier å gjøre. Man stiller opp for gruppa si, eller for seg selv. Det har med verdier og stolthet på en god måte å gjøre. Dette er det som ”makes people tick”. Jeg slutter meg til det du spurte..

Har idretten opp gjennom livet ditt vært viktig i forhold til nettverk og det nettverket du har nå?

Ja det har det helt klart. Jeg har jo vært med på mange idretter og der knytter det seg kontakter og slikt. All forretning gjøres jo mellom mennesker og det går på tillit mellom mennesker og da er det slik at kjennskap bygges gjennom å prestere og yte i lag eller imot.

Kan også være konkurrenter som man opplever både forståelse og respekt for som gjør at man knytte bånd både i idrettsmiljøet, men også en basis for å danne relasjoner senere. Så jeg tror at det er veldig viktig. Det er slik at idrett og brorskap i ordets positive betydning, det at man har stilt opp for hverandre. Det å blø for drakta. Dette tar man med seg når man har slitt hardt og jobba for og nå et mål. Dette tar man med seg senere i livet og er med på å danne et godt utgangspunkt for det.

Er denne diamanten du snakka om, denne personen. Kan dette være noe man finner på idrettsarenaen?

Ja absolutt. Gode prestasjoner på idrettsbanen gjøres av smarte folk som presterer godt uansett i hvilken av livets tilskikkelser du ser på. Folk som presterer godt har noe med seg, har noen kvaliteter med seg som kan være verdifulle og ha en overføringsevne av mange andre av livets tilskikkelser. Så høyt presterende mennesker om det er på ski, skøyter eller bane, har ”passion” for det de gjør. Du kan ikke bli god i noe uten å ha den evnen til å la seg motivere. Du har en ærlighet i forhold til deg selv som er kulturelt basert. Og har en parallell i uansett hva du velger å bruke dette mennesket til. Snittmengden er her viktig. Høyt presterende mennesker kan brukes til noe verdifullt i vår organisasjon.

7.5 Spørreskjema med svar fra alle respondenter samlet

Bedriftsundersøkelse 2011

Høgskolen i Molde

Del 1: Bakgrunnsinformasjon (undersøkelsen er anonym)

1. Er du? (20,6%) Kvinne (79,4%) Mann

2. Din alder? (0%) >20 (20,6%) 20-28 år (44,1%) 29-37 år (26,5%) 38-46 år (5,9%) 47-55 år (2,9%) Over 55 år

3. Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?

(32,4%) 0-2 år (32,4%) 3-5 år (11,8%) 6-9 år (23,5%) Over 9 år

4. Høyeste utdanning? (17,6%) Grunnskole (11,8%) Fullført videregående

(29,4%) 1-3-år høgskole/universitet (41,2%) 4 år høgskole/universitet eller mer

5. Hvilken tilknytning har du til Molde kommune?

(60%) Innflytter (40%) Hjemmekommune

Del 2: Rekrutteringsprosessen

6. Hvilken betydning hadde disse faktorene for at du valgte å jobbe i denne bedriften:

(Sett ett kryss for hver linje.)	Ingen betydning						Svært stor betydning
	0	1	2	3	4	5	6
Konkurransedyktige lønnsbetingelser	5,90%	0,00%	2,90%	14,70%	55,90%	17,60%	2,90%
Status	18,20%	6,10%	21,20%	9,10%	33,30%	12,10%	0,00%
Geografisk beliggenhet	5,90%	0,00%	2,90%	11,80%	20,60%	35,30%	23,50%
Bedriftens omdømme	11,80%	5,90%	0,00%	8,80%	20,60%	26,50%	26,50%
Jobbintervjuet	14,70%	2,90%	8,80%	20,60%	14,70%	32,40%	5,90%
Din oppfatning av lederen som intervjuet deg	14,70%	0,00%	0,00%	17,60%	17,60%	38,20%	11,80%
Bedriftens tilbud for fysisk aktivitet	26,50%	11,80%	11,80%	2,90%	14,70%	17,60%	14,70%
Faglige utfordringer	11,80%	0,00%	2,90%	2,90%	26,50%	29,40%	26,50%
Gunstig arbeidstid	17,60%	5,90%	0,00%	14,70%	14,70%	14,70%	32,40%
Familiære forhold	14,70%	2,90%	5,90%	20,60%	29,40%	14,70%	11,80%
Andre forhold (spesifiser):							

7. Ta stilling til følgende påstander:

(Sett ett kryss for hver linje.)	Helt uenig	Noe uenig	Noe enig	Helt enig
Lønnen du får er rettferdig i forhold til jobben du gjør?	3,00%	30,30%	45,50%	21,20%
Bedriftens omdømme svarer til den virkeligheten du opplever i bedriften?	5,90%	17,60%	47,10%	29,40%

8. Samsvarer tilbudet til bedriften innen fysisk aktivitet med forventningene du hadde før du tok jobben?

(Sett ett kryss)	Svært dårlig						Svært god
	grad	1	2	3	4	5	grad
	0						6
	0,00%	0,00%	4,00%	32,00%	16,00%	32,00%	16,00%

9. Hvilke interesser har du i forhold til fysisk aktivitet utenom jobbens regi ?

(Sett ett kryss for hver linje.)	aldri	1-3 timer per uke	4-6 timer per uke	6-8 timer per uke	8-10 timer per uke	Mer enn 10 timer per uke
Ser idrett på tv	21,20%	69,70%	6,10%	0,00%	0,00%	3,00%
Mosjonerer (turer)	3,00%	51,50%	21,20%	9,10%	6,10%	9,10%
Aktiv utøver (organisert)	60,00%	26,70%	6,70%	3,30%	0,00%	3,30%
Trening på treningsstudio	56,30%	28,10%	9,40%	3,10%	3,10%	0,00%
Evt andre fysiske aktiviteter. Spesifiser:						

10. Hvilke av følgende fysiske aktiviteter får dere tilbud om gjennom arbeidsplassen? (sett et kryss per tilbud) (*)

(23,5%) Turer(gå,jogge,sykle) (2,9%) Ballidrett (2,9%) Gymaktiviteter (76,5%)

Treningsstudio (35,3%) Spinning (11,8%) Vinteridretter (11,8%) Trening mot eventer alla birken

Annet:

Del 3: Trivsel

11. Hvilken betydning har disse faktorene for din trivsel på arbeidsplassen?

(Sett ett kryss for hver linje.)	Negativ betydning						Svært stor betydning
	0	1	2	3	4	5	6
Konkurransedyktige lønnsbetingelser	0,00%	0,00%	3,10%	12,50%	25,00%	34,40%	25,00%
Status	6,30%	6,30%	15,60%	21,90%	31,30%	15,60%	3,10%
Geografisk beliggenhet	3,10%	0,00%	6,30%	6,30%	28,10%	31,30%	25,00%
Bedriftens tilbud for fysisk aktivitet	15,20%	6,10%	3,00%	24,20%	24,20%	12,10%	15,20%
Faglige utfordringer	3,00%	3,00%	3,00%	6,10%	12,10%	36,40%	36,40%
Arbeidsmiljø	0,00%	0,00%	0,00%	6,10%	6,10%	30,30%	57,60%
Arbeidsinnhold	0,00%	3,00%	3,00%	6,10%	12,10%	33,30%	42,40%
Gunstig arbeidstid	0,00%	0,00%	3,00%	12,10%	27,30%	30,30%	27,30%
Familiære forhold	6,30%	0,00%	3,10%	21,90%	25,00%	28,10%	15,60%
Andre forhold (<i>spesifiser</i>):							

12. I hvilken grad benytter du deg av tilbudene om fysisk aktivitet gitt av arbeidsplassen?

(Sett ett kryss)	Ingenting						Svært mye
	0	1	2	3	4	5	6
	33,30%	15,20%	12,10%	12,10%	12,10%	9,10%	6,10%

13. I hvilken grad føler du at tilbudet angående fysisk aktivitet bedrer trivselen din på arbeidsplassen. Se sp. 11.

(Sett ett kryss)	Ingen grad						Svært stor grad
	0	1	2	3	4	5	6
	24,20%	12,10%	15,20%	18,20%	9,10%	18,20%	3,00%

14. I hvilken grad samsvarer dine interesser til fysisk aktivitet med dine medarbeidere?

(Sett ett kryss)	Svært liten						Svært
	grad	1	2	3	4	5	stor grad
	0						6
	18,20%	21,20%	12,10%	15,20%	6,10%	18,20%	9,10%

15. Hvor viktig mener du felles interesser innen fysisk aktivitet er for trivselen din på arbeidsplassen?

(Sett ett kryss)	Svært lite						Svært
	viktig	1	2	3	4	5	viktig
	0						6
	23,50%	5,90%	11,80%	8,80%	17,60%	17,60%	14,70%

16. Tror du at dine interesser innen fysisk aktivitet hadde betydning ved ansettelsesprosessen?

	Svært liten						Svært stor
	betydning	1	2	3	4	5	betydning
	0						6
	44,10%	2,90%	2,90%	14,70%	11,80%	20,60%	2,90%

(*) Her har vi tatt utgangspunkt i de som har svart ja på de forskjellige aktivitetene.

- Prosentueringen vår går ut fra de gyldige svarene på hvert spørsmål.

- Noen av spørsmålene har plass til ekstra utfylling. De svarene vi har fått der et ikke med i undersøkelsen over. Vi tar heller for oss disse svarene i diskusjon/resultat.

7.6 Spørreskjema med svar fra Axess

Bedriftsundersøkelse 2011

Høgskolen i Molde(Axess)

Del 1: Bakgrunnsinformasjon (undersøkelsen er anonym)

1. Er du?(11%) Kvinne(89%) Mann

2. Din alder? (0%) >20 (28%) 20-28 år(57%) 29-37 år (17%) 38-46 år(0%) 47-55 år (0%) Over 55 år

3. Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?

(39%) 0-2 år (50%) 3-5 år (6%) 6-9 år (6%) Over 9 år

4. Høyeste utdanning? (0%) Grunnskole (11%) Fullført videregående (39%) 1-3-år høgskole/universitet (50%) 4 år høgskole/universitet eller mer

5. Hvilken tilknytning har du til Molde kommune?

(60%) Innflytter (40%) Hjemmekommune

Del 2: Rekrutteringsprosessen

6. Hvilken betydning hadde disse faktorene for at du valgte å jobbe i denne bedriften:

(Sett ett kryss for hver linje.)	Ingen betydning						Svært stor betydning
	0	1	2	3	4	5	6
Konkurransedyktige lønnsbetingelser	0%	0%	0%	22%	61%	17%	0%
Status	11%	11%	22%	17%	28%	11%	0,00%
Geografisk beliggenhet	0%	0%	6%	6%	22%	28%	39%
Bedriftens omdømme	0%	11%	0%	6%	28%	22%	33%
Jobbintervjuet	6%	6%	17%	17%	22%	28%	6%
Din oppfatning av lederen som intervjuet deg	6%	0%	0%	22%	28%	33%	11%
Bedriftens tilbud for fysisk aktivitet	6%	6%	6%	6%	28%	28%	22%
Faglige utfordringer	0%	0%	6%	6%	33%	33%	22%
Gunstig arbeidstid	11%	0%	0%	22%	11%	17%	39%
Familiære forhold	6%	6%	6%	33%	28%	11%	11%
Andre forhold (spesifiser):							

7. Ta stilling til følgende påstander:

(Sett ett kryss for hver linje.)	Helt uenig	Noe uenig	Noe enig	Helt enig
Lønnen du får er rettferdig i forhold til jobben du gjør?	0%	29%	47%	24%
Bedriftens omdømme svarer til den virkeligheten du opplever i bedriften?	0%	17%	33%	50%

8. Samsvarer tilbudet til bedriften innen fysisk aktivitet med forventningene du hadde før du tok jobben?

(Sett ett kryss)	Svært dårlig grad	1	2	3	4	5	Svært god grad
	0						6
	0,00%	0,00%	0%	19%	25%	38%	19%

9. Hvilke interesser har du i forhold til fysisk aktivitet utenom jobbens regi?

(Sett ett kryss for hver linje.)	aldri	1-3 timer per uke	4-6 timer per uke	6-8 timer per uke	8-10 timer per uke	Mer enn 10 timer per uke
Ser idrett på tv	22%	78%	0%	0%	0%	0%
Mosjonerer (turer)	0%	39%	33%	11%	6%	11%
Aktiv utøver (organisert)	56%	38%	0%	6%	0%	0%
Trening på treningsstudio	47%	41%	12%	0%	0%	0%
Evt andre fysiske aktiviteter. Spesifiser:						

10. Hvilke av følgende fysiske aktiviteter får dere tilbud om gjennom arbeidsplassen? (sett et kryss per tilbud) (*)

(33%) Turer(gå,jogge,sykle) (6%) Ballidrett (6%) Gymaktiviteter (83%) Treningsstudio
(68%) Spinning (22%) Vinteridretter (22%) Trening mot eventer alla birken

Annet:

Del 3: Trivsel

11. Hvilken betydning har disse faktorene for din trivsel på arbeidsplassen?

(Sett ett kryss for hver linje.)	Negativ betydning						Svært stor betydning
	0	1	2	3	4	5	6
Konkurransedyktige lønnsbetingelser	0,00%	0,00%	6%	6%	31%	38%	19%
Status	0%	6%	19%	19%	38%	19%	0%
Geografisk beliggenhet	0%	0%	0%	6%	41%	24%	29%
Bedriftens tilbud for fysisk aktivitet	0%	6%	6%	29%	18%	24%	18%
Faglige utfordringer	0%	0%	0%	6%	12%	33%	44%
Arbeidsmiljø	0%	0%	0%	0%	6%	18%	77%
Arbeidsinnhold	0%	0%	0%	6%	6%	35%	53%
Gunstig arbeidstid	0%	0%	0%	12%	24%	29%	35%
Familiære forhold	0%	0%	6%	19%	25%	31%	19%
Andre forhold (<i>spesifiser</i>):							

12. I hvilken grad benytter du deg av tilbudene om fysisk aktivitet gitt av arbeidsplassen?

(Sett ett kryss)	Ingenting						Svært mye
	0	1	2	3	4	5	6
	18%	29%	12%	12%	18%	12%	0%

13. I hvilken grad føler du at tilbudet angående fysisk aktivitet bedrer trivselen din på arbeidsplassen. Se sp. 11.

(Sett ett kryss)	Ingen grad						Svært stor grad
	0	1	2	3	4	5	6
	6%	24%	24%	6%	12%	29%	0%

14. I hvilken grad samsvarer dine interesser til fysisk aktivitet med dine medarbeidere?

(Sett ett kryss)	Svært liten						Svært
	grad	1	2	3	4	5	stor grad
	0						6
	12%	18%	6%	12%	6%	29%	18%

15. Hvor viktig mener du felles interesser innen fysisk aktivitet er for trivselen din på arbeidsplassen?

(Sett ett kryss)	Svært lite						Svært
	viktig	1	2	3	4	5	viktig
	0						6
	11%	6%	6%	6%	22%	33%	17%

16. Tror du at dine interesser innen fysisk aktivitet hadde betydning ved ansettelsesprosessen?

	Svært liten						Svært stor
	betydning	1	2	3	4	5	betydning
	0						6
	22%	0%	0%	22%	22%	28%	6%

7.7 Spørreskjema med svar fra Fokus Bank

Bedriftsundersøkelse 2011

Høgskolen i Molde(Fokus)

Del 1: Bakgrunnsinformasjon (undersøkelsen er anonym)

1. Er du?(60%) Kvinne(40%) Mann
2. Din alder? (0%) >20 (20%) 20-28 år(40%) 29-37 år (20%) 38-46 år(0%) 47-55 år (20%) Over 55 år
3. Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?
(20%) 0-2 år (40%) 3-5 år (20%) 6-9 år (20%) Over 9 år
4. Høyeste utdanning? (0%) Grunnskole (0%) Fullført videregående (60%) 1-3-år høgskole/universitet (40%) 4 år høgskole/universitet eller mer
5. Hvilken tilknytning har du til Molde kommune?
(75%) Innflytter (25%) Hjemmekommune

Del 2: Rekrutteringsprosessen

6. Hvilken betydning hadde disse faktorene for at du valgte å jobbe i denne bedriften:

(Sett ett kryss for hver linje.)	Ingen betydning						Svært stor betydning
	0	1	2	3	4	5	6
Konkurransedyktige lønnsbetingelser	0%	0%	0%	0%	80%	20%	0%
Status	0%	0%	25%	0%	50%	25%	0%
Geografisk beliggenhet	0%	0%	0%	0%	20%	60%	20%
Bedriftens omdømme	0%	0%	0%	20%	20%	40%	20%
Jobbintervjuet	0%	0%	0%	40%	0%	60%	0%
Din oppfatning av lederen som intervjuet deg	0%	0%	0%	20%	0%	80%	0%
Bedriftens tilbud for fysisk aktivitet	20%	20%	40%	0%	0%	0%	0%
Faglige utfordringer	0%	0%	0%	0%	20%	40%	40%
Gunstig arbeidstid	0%	40%	0%	20%	0%	20%	20%
Familiære forhold	0%	0%	20%	0%	40%	40%	0%
Andre forhold (spesifiser):							

7. Ta stilling til følgende påstander:

(Sett ett kryss for hver linje.)	Helt uenig	Noe uenig	Noe enig	Helt enig
Lønnen du får er rettferdig i forhold til jobben du gjør?	0%	40%	60%	0%
Bedriftens omdømme svarer til den virkeligheten du opplever i bedriften?	0%	0%	80%	20%

8. Samsvarer tilbudet til bedriften innen fysisk aktivitet med forventningene du hadde før du tok jobben?

(Sett ett kryss)	Svært dårlig grad	1	2	3	4	5	Svært god grad
	0						6
	0%	0%	25%	50%	0%	25%	0%

9. Hvilke interesser har du i forhold til fysisk aktivitet utenom jobbens regi?

(Sett ett kryss for hver linje.)	aldri	1-3 timer per uke	4-6 timer per uke	6-8 timer per uke	8-10 timer per uke	Mer enn 10 timer per uke
Ser idrett på tv	40%	40%	20%	0%	0%	0%
Mosjonerer (turer)	0%	100%	0%	0%	0%	0%
Aktiv utøver (organisert)	75%	25%	0%	0%	0%	0%
Trening på treningsstudio	50%	25%	25%	0%	0%	0%
Evt andre fysiske aktiviteter. Spesifiser:						

10. Hvilke av følgende fysiske aktiviteter får dere tilbud om gjennom arbeidsplassen? (sett et kryss per tilbud) (*)

(40%) Turer (gå, jogge, sykle) (0%) Ballidrett (0%) Gymaktiviteter (0%) Treningsstudio

(0%) Spinning (0%) Vinteridretter (0%) Trening mot eventer alla birken

(0%) Spinning (0%) Vinteridretter (0%) Trening mot eventer alla birken

Annet:

Del 3: Trivsel

11. Hvilken betydning har disse faktorene for din trivsel på arbeidsplassen?

(Sett ett kryss for hver linje.)	Negativ betydning						Svært stor betydning
	0	1	2	3	4	5	6
Konkurransedyktige lønnsbetingelser	0%	0%	0%	0%	40%	20%	40%
Status	0%	0%	20%	40%	20%	20%	0%
Geografisk beliggenhet	0%	0%	0%	0%	0%	60%	40%
Bedriftens tilbud for fysisk aktivitet	20%	0%	0%	20%	60%	0%	0%
Faglige utfordringer	0%	0%	0%	0%	0%	80%	20%
Arbeidsmiljø	0%	0%	0%	0%	0%	80%	20%
Arbeidsinnhold	0%	0%	0%	0%	0%	80%	20%
Gunstig arbeidstid	0%	0%	0%	40%	20%	40%	0%
Familiære forhold	0%	0%	0%	40%	20%	40%	0%
Andre forhold (<i>spesifiser</i>):							

12. I hvilken grad benytter du deg av tilbudene om fysisk aktivitet gitt av arbeidsplassen?

(Sett ett kryss)	Ingenting						Svært mye
	0	1	2	3	4	5	6
	40%	0%	20%	20%	20%	0%	0%

13. I hvilken grad føler du at tilbudet angående fysisk aktivitet bedrer trivselen din på arbeidsplassen. Se sp. 11.

(Sett ett kryss)	Ingen grad						Svært stor grad
	0	1	2	3	4	5	6
	20%	0%	0%	60%	0%	20%	0%

14. I hvilken grad samsvarer dine interesser til fysisk aktivitet med dine medarbeidere?

(Sett ett kryss)	Svært liten grad	1	2	3	4	5	Svært stor grad
	0						6
	20%	20%	20%	40%	0%	0%	0%

15. Hvor viktig mener du felles interesser innen fysisk aktivitet er for trivselen din på arbeidsplassen?

(Sett ett kryss)	Svært lite viktig	1	2	3	4	5	Svært viktig
	0						6
	60%	0%	20%	20%	0%	0%	0%

16. Tror du at dine interesser innen fysisk aktivitet hadde betydning ved ansettelsesprosessen?

	Svært liten betydning	1	2	3	4	5	Svært stor betydning
	0						6
	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

7.8 Spørreskjema med svar fra Oshaug Metall

Bedriftsundersøkelse 2011

Høgskolen i Molde(Oshaug Metall)

Del 1: Bakgrunnsinformasjon (undersøkelsen er anonym)

1. Er du? (18%) Kvinne (82%) Mann

2. Din alder? (0%) >20 (9%) 20-28 år (27%) 29-37 år (46%) 38-46 år (18%) 47-55 år (0%) Over 55 år

3. Hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?

(27%) 0-2 år (0%) 3-5 år (18%) 6-9 år (55%) Over 9 år

4. Høyeste utdanning? (55%) Grunnskole (18%) Fullført videregående (0%) 1-

3-år høgskole/universitet (27%) 4 år høgskole/universitet eller mer

5. Hvilken tilknytning har du til Molde kommune?

(50%) Innflytter (50%) Hjemmekommune

Del 2: Rekrutteringsprosessen

6. Hvilken betydning hadde disse faktorene for at du valgte å jobbe i denne bedriften:

(Sett ett kryss for hver linje.)	Ingen betydning						Svært stor betydning
	0	1	2	3	4	5	6
Konkurransedyktige lønnsbetingelser	18%	0%	9%	9%	36%	18%	9%
Status	36%	0%	18%	0%	36%	9%	0%
Geografisk beliggenhet	18%	0%	0%	27%	18%	36%	0%
Bedriftens omdømme	36%	0%	0%	9%	9%	27%	18%
Jobbintervjuet	36%	0%	0%	18%	9%	27%	9%
Din oppfatning av lederen som intervjuet deg	36%	0%	0%	9%	9%	27%	18%
Bedriftens tilbud for fysisk aktivitet	64%	9%	9%	0%	0%	9%	9%
Faglige utfordringer	36%	0%	0%	0%	18%	18%	27%
Gunstig arbeidstid	36%	0%	0%	0%	27%	9%	27%
Familiære forhold	36%	0%	0%	9%	27%	9%	18%
Andre forhold (spesifiser):							

7. Ta stilling til følgende påstander:

(Sett ett kryss for hver linje.)	Helt uenig	Noe uenig	Noe enig	Helt enig
Lønnen du får er rettferdig i forhold til jobben du gjør?	9%	27%	36%	27%
Bedriftens omdømme svarer til den virkeligheten du opplever i bedriften?	18%	27%	55%	0%

8. Samsvarer tilbudet til bedriften innen fysisk aktivitet med forventningene du hadde før du tok jobben?

(Sett ett kryss)	Svært dårlig						Svært god
	grad	1	2	3	4	5	grad
	0						6
	0%	0%	0%	60%	0%	20%	20%

9. Hvilke interesser har du i forhold til fysisk aktivitet utenom jobbens regi?

(Sett ett kryss for hver linje.)	aldri	1-3 timer per uke	4-6 timer per uke	6-8 timer per uke	8-10 timer per uke	Mer enn 10 timer per uke
Ser idrett på tv	10%	70%	10%	0%	0%	10%
Mosjonerer (turer)	10%	50%	10%	10%	10%	10%
Aktiv utøver (organisert)	60%	10%	20%	0%	0%	10%
Trening på treningsstudio	73%	9%	0%	9%	9%	0%
Evt andre fysiske aktiviteter. Spesifiser:						

10. Hvilke av følgende fysiske aktiviteter får dere tilbud om gjennom arbeidsplassen? (sett et kryss per tilbud) (*)

(0%) Turer(gå,jogge,sykle) (0%) Ballidrett (0%) Gymaktiviteter (100%) Treningsstudio
 (0%) Spinning (0%) Vinteridretter (0%) Trening mot eventer alla birken

Annet:

Del 3: Trivsel

11. Hvilken betydning har disse faktorene for din trivsel på arbeidsplassen?

(Sett ett kryss for hver linje.)	Negativ betydning						Svært stor betydning
	0	1	2	3	4	5	6
Konkurransedyktige lønnsbetingelser	0%	0%	0%	27%	9%	36%	27%
Status	18%	9%	9%	18%	27%	9%	9%
Geografisk beliggenhet	10%	0%	20%	10%	20%	30%	10%
Bedriftens tilbud for fysisk aktivitet	36%	9%	0%	18%	18%	0%	18%
Faglige utfordringer	9%	9%	9%	9%	18%	18%	27%
Arbeidsmiljø	0%	0%	0%	18%	9%	27%	46%
Arbeidsinnhold	0%	9%	9%	9%	27%	9%	36%
Gunstig arbeidstid	0%	0%	9%	0%	36%	27%	27%
Familiære forhold	18%	0%	0%	18%	27%	18%	18%
Andre forhold (<i>spesifiser</i>):							

12. I hvilken grad benytter du deg av tilbudene om fysisk aktivitet gitt av arbeidsplassen?

(Sett ett kryss)	Ingenting						Svært mye
	0	1	2	3	4	5	6
	55%	0%	9%	9%	0%	9%	18%

13. I hvilken grad føler du at tilbudet angående fysisk aktivitet bedrer trivselen din på arbeidsplassen. Se sp. 11.

(Sett ett kryss)	Ingen grad						Svært stor grad
	0	1	2	3	4	5	6
	55%	0%	9%	18%	9%	0%	9%

14. I hvilken grad samsvarer dine interesser til fysisk aktivitet med dine medarbeidere?

	Svært liten							Svært
(Sett ett kryss)	grad	1	2	3	4	5		stor grad
	0							6
	27%	27%	18%	9%	9%	9%		0%

15. Hvor viktig mener du felles interesser innen fysisk aktivitet er for trivselen din på arbeidsplassen?

	Svært lite							Svært
(Sett ett kryss)	viktig	1	2	3	4	5		viktig
	0							6
	27%	9%	18%	9%	18%	0%		18%

16. Tror du at dine interesser innen fysisk aktivitet hadde betydning ved ansettelsesprosessen?

	Svært liten							Svært stor
	betydning	1	2	3	4	5		betydning
	0							6
	55%	9%	9%	9%	0%	18%		0%