

MASTER/BACHELOROPPGAVE:

*tittel*

## **Endringer i organisasjonen**

FORFATTER(E)/KANDIDATNUMMER:

Høgskolen i Gjøvik. Avdelingen for Teknologi, økonomi og ledelse.

Bachelorprogrammet Teknologidesign og ledelse. Kull 2008.

**Geir Magne Heggen 080850**

**Ole Anton Dalseghagen 080846**

Antall ord:

21413

Dato:

27.05.2011

## Forord

Denne rapporten avslutter studieløpet for bachelorgraden i Teknologidesign og ledelse på høgskolen i Gjøvik. Oppgavens tyngde er på 20 studiepoeng. Rapporten er utarbeidet i samarbeid med Tokvam AS som er en produsent av utstyr til veivedlikehold på Reinsvoll i Vestre Toten kommune og Høgskolen i Gjøvik. Under arbeidet med bacheloroppgaven har det blitt arbeidet parallelt med utarbeidelse av vedlikeholdsrutiner hos Tokvam AS gjennom emnet fordypning læring i bedrift på 10 studiepoeng. Dette faget har vi benyttet som en forstudie, for å oppnå kontakt med de ansatte og gjøre oss kjent med bedriften før vi begynte på hovedoppgaven.

Bakgrunnen for denne oppgaven er at Tokvam AS er i en omstillingsprosess og har behov for å kartlegge kulturen, dette for å kunne gjennomføre korrekte endringer i tiden som kommer med lean tankegangen. Rapporten belyser organisasjonskulturen hos Tokvam AS, gjennom en analyse og drøfting opp mot eksisterende litteratur. Det har blitt utviklet en tiltaksplan for å lette innføringen av lean og avdekke eventuelle problemområder som bedriften kan møte på i prosessen.

## Takk fra gruppen

Vi ønsker å takke.

- Tokvam AS
  - v/
  - Daglig leder, Finn Kristian Tokvam
  - Produksjonsleder, Ole Christian Flesvik
  
- Høgskolen i Gjøvik
  - v/
  - Førsteamanuensis Terje Bokalrud, for faglig støtte
  - Biblioteket, for hjelp med innhenting av litteratur
  - Førsteamanuensis Magnar Eikerol, for råd i oppstarten
  - Vi ønsker å takke høgskolen for grupperom og fasiliteter under utarbeidelsen av bacheloroppgaven
  
- Student Morten Bakke, som rollen ressursperson
- Klassen 08HBTEKDA, som ressursgruppe

Gjøvik, 27. mai 2011



Ole Anton Dalseghagen



Geir Magne Heggen

## En takk fra Geir Magne Heggen

Gjøvik den 27.5.2011

Jeg ønsker først å takke dem som har vært fundamentet til denne oppgaven.

Min gruppe deltaker og klassekamerat Ole Anton Dalseghagen.

Daglig leder Finn Kristian Tokvam hos Tokvam AS, for oppgaven og hjelp under datainnsamlingen.

Veileder og førsteamanuensis Terje Bokalrud, for støtte og hjelp under oppgaven.

Under arbeidet med oppgaven har jeg fått god hjelp fra flere hold, som uten deres deltagelse hadde ført til at oppgaven hadde vært mye fattigere. Den første jeg ønsker å takke her er klassekamerat Morten Bakke for hans kritiske og konstruktive innspill.

Jeg ønsker også å rette en takk til førsteamanuensis Sigrid Wagensteen som sine gode innspill og oppmuntring har ført at oppgavens krav har blitt mye lettere å oppfylle. Jeg ønsker også å rette en takk til høskolelektor Per Paulsrud for innsikt i tolking av statistisk data.

På Tokvam AS har jeg fått uvurderlig hjelp fra produksjonsleder Ole Cristian Flesvik, som har vært min kontaktperson på Tokvam AS. Økonomi og regnskapsansvarlige Merethe Kulstad Haugen og salgskordinator Kjersti Flenes som har hjulpet oss med å motivere de ansatte til å svare på spørreundersøkelsen og med innhenting av data fra bedriften. Jeg vil også rette en takk til alle som har deltatt på dybdeintervju og spørreundersøkelsen, uten deres innsats hadde ikke vi hatt noen oppgave. Takk. På slutten av min studie startet produksjonssjef Geir Linnerud på sin oppgave med å endre bedriften. Jeg håper at vår oppgave kan være til hjelp i din jobb fremover.

Til slutt vil jeg rette en takk til min familie og da spesielt min elskede Berit Storsveen som har måttet leve med en lettere krakilsk student under oppgaveskrivingen. Takk for all hjelp og støtte jeg har fått i denne stunden.

Denne oppgaven er dedikert til minnet etter

Oskar Parreira Von Krone

  
Geir Magne Heggen

## Sammendrag av Bacheloroppgaven

Tittel:	Endringer i organisasjonen	Dato : 26.5.2011
	_____	
	Changes in the organization	
	_____	
Deltaker(e)/ Kandidatnr*:		
	_____	
	Ole Anton Dalseghagen 080846	
	_____	
	Geir Magne Heggen 080850	
	_____	
Veileder(e):	Førsteamanuensis Terje Bokalrud	
	_____	
Evt. oppdragsgiver:	Tokvam AS	
	_____	
Stikkord/nøkkel ord (3-5 stk)	Kultur. Endring. Lean	
	_____	
Antall sider/ord*:	Antall vedlegg:	Publiseringsavtale inngått: ja/nei ja

Kort beskrivelse av bacheloroppgaven:

*\*Studenter ved HOS fyller inn kandidatnummer og antall ord. Studenter ved IMT og TØL fyller inn deltaker(e) og antall sider.*

## **Hensikt**

Bacheloroppgaven har til hensikt at en gjennom studie kartlegger og påviser eventuelle utfordringer for at produksjonsmetoden lean kunne innføres, samt legge frem en handlingsplan som skulle kunne løse de eventuelle utfordringene.

## **Metode**

Gruppen benyttet seg av kvantitative og kvalitative tilnærminger på oppgaven. På kvalitativ studie benyttet gruppen dybdeintervju av fire ansatte på plateavdelingen, en ansatt fra sveiseavdelingen og ett styremedlem. I den kvantitative studien benyttet gruppen en spørreundersøkelse som ble gjennomført hos Tokvam AS og der 11 av 12 ansatte besvarte undersøkelsen. På kvalitativ studie benyttet gruppen dybdeintervju av seks ansatte på plateavdelingen, en fra sveis og en fra ledelsen. Gruppen benyttet også observasjonsanalyse og dokumentanalyse som var forankret i kvalitative metoder.

## **Primære funn**

Tokvam AS er en organisasjon som er på vei gjennom flere endringer. En av dem er at de ønsker å innføre produksjonsmetoden lean. Dette er noe gruppen ser som sannsynlig at organisasjonen greier da bedriften har en solid økonomi, ledere med god kunnskap til organisasjonen og at de ansatte er endringsvillige. På veien fremover har bedriften noen utfordringer som de må ta stilling til å vektlegge i sitt fremtidige arbeid. Tokvam AS har på det nåværende tidspunktet en struktur som ikke er forenlig med den endringen bedriften skal gjennom. Strukturen til bedriften er basert på få skrevne regler, som fører til belastning på kulturen og skaper usikkerhet hos de ansatte. Bedriften verdier er ikke forankret i den reelle verdien som de ansatte innehar, noe som gjør at bedriften må revurdere sitt verdigrunnlag. Ved innfasingen av lean er det viktig at kompetanseøkning kommer tydelig frem, da den generelle kompetansen om produksjonsmetoden lean er lav i den nåværende formen. Tokvam AS baserer nå nye av produksjonen sin på fleksibel arbeidstid, noe som ikke er forenelig med filosofien i produksjonsmetoden lean, og kan være et moment som fører til indre konflikt ved tap. Bedriften har ikke tidligere erfaringer med større kriser, noe som gjør at bedriften er særlig utsatt ved en større krise, da dem mangler læringsgrunnlaget fra tidligere kriser.

## Abstract of bachelor thesis

Title:	Changes in the organization	Date : 27.5.2011
<hr/> <hr/> <hr/>		
Participants/ Candidate number*:	<hr/> <hr/> <hr/>	
	Ole Anton Dalseghagen 080846	
	Geir Magne Heggen 080850	
Supervisor(s)	Associate Professor Terje Bokalrud	
Employer:	Tokvam AS	
Keywords (3-5)	Culture. Change. Lean	
Number of pages/words*:	Number of appendix:	Availability (open/confidential): yes

Short description of the bachelor thesis:

*\*Students at HOS fill in candidate number and number of words. Students at IMT and TØL fill in participants and number of pages.*

### **Purpose**

This thesis purpose was to identify and detect any challenges that lean production method could cause in this specific case. This is in the start of the change process and further on in the change. The thesis also present a plan of action that could solve challenges in the process, by theoretical literature.

### **Method**

The group made use of quantitative and qualitative approaches on the task. The qualitative study used group interviews of four employees at the record division, an employee from the welding department and a board member. In the quantitative study it was used a survey the group conducted at Tokvam AS where 11 of 12 employees responded to the survey. The qualitative study used group interviews of six employees at the record division, one from welding and from management. The group also used the observational analysis and document analysis was based on qualitative methods.

### **Primary findings**

Tokvam AS is an organization that is on its way through several changes. One of them is that they want to introduce lean production method. This is something the group looks likely that the organization manages when the company has a solid economy, managers with good knowledge of the organization and that employees are willing to change. On the way forward, the company has some challenges that they must decide to emphasize in its future work. Tokvam AS has at present a structure that is not consistent with the amendment to the company. The structure of the business is based on few written rules, leading to strain on the culture and create uncertainty among employees. The company values are not rooted in the real value that the employees have obtained, allowing the company to rethink its values. By phasing in the lean, it is important that skills increase is evident, as the general knowledge of lean production method is low in the current form. Tokvam AS reach new base of its output of flexible working hours, which is not consistent with the philosophy of lean production method, and may be a factor that leads to inner conflict by losses. The company has no previous experience with major crises, which means that the company is particularly vulnerable in a major crisis, because it lacks the foundation learning from previous crises.



## Innhold

Forord.....	1
Takk fra gruppen .....	2
En takk fra Ole Anton Dalseghagen.....	3
En takk fra Geir Magne Heggen .....	4
Sammendrag av Bacheloroppgaven .....	5
Abstract of bachelor thesis .....	7
Grafiske modeller .....	12
1. Innledning.....	13
2. Teoretisk grunnlag.....	15
2.1 Produksjonsmetoden lean.....	15
2.2 Organisasjonskultur.....	23
2.2.1 Begrepet Organisasjonskultur .....	23
2.2.2.Kulturens kjerneelementer .....	24
2.2.3 Kulturens styrke .....	25
2.2.4 Kulturuttrykk.....	26
2.2.5 Subkulturer .....	28
2.2.6 Felleskultur.....	30
2.2.7 Fem former for endring .....	31
2.2.8 Funksjonell og dysfunksjonell kultur.....	32
2.2.9 Typiske konfliktområder .....	32
2.2.10 Virkemidler for å motivere de ansatte.....	35
2.2.11 Hovedgreiner innenfor organisasjonskultur .....	36
2.2.12 Endring av eksisterende kultur.....	38
2.2.13 Evolusjon.....	41
2.2.14 De forskjellige vekstfasene for en organisasjon.....	42
2.2.15 Motstand mot endring .....	44
2.2.16 Ledelse av endring, metode E og O .....	45
2.2.17 E og O strategi.....	47
2.2.18 Strategi E/E og O/O.....	49
3. Metode og metodebruk.....	51
3.1 Metodevurdering .....	52
4. Resultater og oppsummering.....	53

4.1 Hovedfunn dybdeintervju.....	53
4.2 Hovedfunn spørreundersøkelse .....	54
4.3 Hovedfunn observasjon.....	55
4.4 Hovedfunn dokumentstudie .....	56
5. Analyse.....	57
5.1 Kort om validitet og reliabilitet.....	57
Validitet.....	57
Reliabilitet .....	57
Utvalg og populasjon .....	58
5.2 Dybdeintervju.....	58
Metode.....	58
Validitet.....	59
Reliabilitet .....	59
5.3 Spørreundersøkelse .....	60
Metode.....	60
Validitet.....	60
Reliabilitet .....	61
Validitet.....	61
Reliabilitet .....	62
5.5 Observasjon.....	63
Metode.....	63
Validitet/gyldighet/relevans .....	63
Reliabilitet/støhet .....	63
5.6 Dokumentanalyse .....	64
5.7 Tokvam AS opp mot teori.....	69
6. Konklusjon .....	72
7. Tiltaksplan og handlingsplan .....	74
7.1 Tiltaksplan intro .....	74
7.1.1 Nye verdier.....	75
7.1.2 Primær og sekundær verdier .....	75
7.1.3 Kommunikasjon .....	77
7.1.4 En tiltaksplan for hvert forbedringspunkt har blitt utarbeidet.....	78
7.1.5 Tiltaksplan.....	78

7.1.6 Tiltaksplan – Lederstrategi E og O .....	79
7.1.7 Endringsbeskrivelse .....	80
8. Måloppnåelse .....	85
8.1 Brukte emner .....	85
Litteraturliste .....	87

Antall vedlegg 30

Antall ord 21413

## Grafiske modeller

Fig 1.1 Masseproduksjonens første krise

Fig 1.2 Oversikt TPM

Fig 1.3 Internstruktur i masseproduksjon

Fig 1.4 Internkultur lean

Fig 1.5 Kulturens vesen

Fig 1.6 Kulturpyramiden

Fig 1.7 Nivåer på verdier

Fig 1.8 Felleskultur

Fig 1.9 Roller i organisasjonskultur

Fig 2.0 Livssyklus

Fig 2.1 Vekstfaser

Fig 2.2 Konfliktsgrad

Fig 2.3 Forhold i validitet

## 1. Innledning

Innenfor utdanningsnivået Bachelor er det krav om at studentene er i stand til å levere en selvstendig studie, før de kan titulere seg med graden Bachelor. I denne forbindelsen kontaktet vi Tokvam AS for å høre om de hadde en aktuell problemstilling som oppfylte både deres og Høgskolen i Gjøvik sine krav. Det viste seg da at bedriften var inne i en omstillingsprosess og hadde behov for å få kartlagt organisasjonskulturen, samt å øke kompetansen innenfor lean. Dette var en problemstilling som oppfylte de kravene som Høgskolen i Gjøvik hadde om en vitenskapelig oppgave, så sant metodebruken ble anvendt riktig(1-5).

Oppgaven startet med en forskningsskisse som skulle inneholde problemstillingen til oppgaven samt hvordan gruppen hadde tenkt å løse oppgaven. I denne skissen satt gruppen blant annet opp følgende forutsetninger for oppgaven.

- Oppgaven har til hensikt å finne, belyse og komme med forslag som kan hindre innføring av lean drift.
- Oppgaven skulle begrense seg innenfor en avdeling på Tokvam AS
- Oppgaven hadde en tidsbegrensning på fem måneder og måtte være ferdigstilt i henhold til Høgskolen i Gjøvik sin frist.

I kapittelet om oppgavens forutsetning vil vi utdype forutsetningene og hvilke konsekvenser de har for oppgaven.

Før vi kunne begynne på selve oppgaven hadde gruppen behov for å hente inn relevant litteratur innenfor fagfeltene. Denne informasjonen var i hovedgard basert på tidligere emners pensum, men også en del litteratur som gruppen måtte bestille fra andre biblioteker i Norge og Sverige. Før vi kunne komme med en konklusjon og forslag på endring måtte vi innhente data og kjøre en analyse av organisasjonskulturen i bedriften. Dette blir igjen drøftet opp mot eksisterende litteratur på emnet.

Ut i fra datainnsamlingen og analysen som innbefatter metoden triangulering, som er en kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder. Ved å benytte oss av flere metoder ønsker vi å begrense sannsynligheten for at de dataene som blir hentet inn ikke er valide, og sikre at reliabiliteten til oppgaven opprettholdes.

Det har blitt utarbeidet en tiltaksplan på bakgrunn av konklusjonen for å legge til rette for innføring av lean og kartlegg hvilke korrigerende tiltak som skal iverksettes for å endre bedriften til en mer endringsorientert bedrift. Denne tiltaksplanen har til hensikt at bedriften skal greie å fullføre endringene med lite eller ingen motstand, da de allerede er klar over problemområdene. Oppgaven vil bli avsluttet innen klokken 12.00 den 27. mai 2011, for gjennomgang og sensur.

## 2. Teoretisk grunnlag

### 2.1 Produksjonsmetoden lean

Hva er Lean og hva betyr Lean for driften?

Dette skal vi prøve å besvare på en systematisk men meget avkortet måte, dette da lean er et så stort fagfelt at hvis vi skulle gi en fullverdig forklaring ville vi endt opp med en egen bok. For å forstå lean må en se på bakgrunnen til lean og hvordan metoden oppsto. Dette skal vi gjøre ved å forklare fra masseproduksjonen sin start på begynnelsen av det forrige århundret frem til lean i dette årtusenet. Vi starter først med den andre industrielle revolusjonen.

De som beskrives som masseproduksjonens fedre er Henry Ford (1863-1947) og Fredrick Winslow Taylor (1856-1915), som gjennom sine utrettelser på Ford fabrikken endret hele tankesettet rund produksjon (6).

I 1903 etablerte Henry Ford sin fabrikk med navnet Ford Motor Company i Detroit, som en håndverksbedrift. En håndverksbedrift kjennetegnes gjennom at de kan produsere samme produkt men forskjellige preg på sluttresultatene og mengden av varer/ sluttprodukter er begrenset av den enkelte sin effektivitet og produksjonsmetode. En håndverksbedrift gjenkjennes også gjennom det at de er i stand til å produsere skreddersydde produkter til kunden, noe som igjen fører til at varen får en høyere pris en hvis den hadde blitt masseprodusert.

For Ford Motor Company betydde dette at delene ble produsert av et nettverk av uavhengige og selvstendige bedrifter i nærområdet, og at hele produksjonen internt ble gjennomført av en og samme gruppe. Det første Henry Ford gjorde for å redusere produksjonstiden per produkt, var å dele opp arbeiderene i mindre grupper som hadde ansvaret for et begrenset område.

Dette gjorde at den enkelte arbeideren fikk et mindre antall oppgaver å konsentrere seg om og kunne dermed spesialisere seg på sine oppgaver. Det neste han gjennomførte var å skille transporten fra produksjonen. Dette medførte at arbeiderene ikke selv måtte frakte/eller hente produktene til neste gruppe, men heller benytte tiden til sin egen arbeidsoppgave i produksjonen, da transporten ble gjennomført av andre.

I 1908 kom et stort gjennombrudd for Ford Motor Company da underleverandørene hadde gått med på å produsere alle delene etter selskapets standere. Før denne tid var det stor skilnad

fra produsent til produsent, som medførte merarbeid for monterings arbeiderene før de kunne benytte varen. En annen viktig faktor var utviklingen av spesialverktøy som kunne bearbeide herdet stål, dette gjorde at en kunne produsere varer med større nøyaktighet og i ett høyere tempo enn med de tidligere bearbeidingsverktøyene. Til sammen gjorde dette at en kunne produsere et større antall deler som var identiske og som en lett kunne bytte med andre identiske deler, en hadde dermed skapt masseproduksjonen. Masseproduksjon er at arbeidsprosessene er standardiserte og ikke at produksjonen går etter samleband. Samleband er bare en metode en kan benytte i masseproduksjonen.

Henry Ford fortsatte å stykke opp arbeidsoppgavene slik at i 1913 var syklustiden for produksjonen gått ned fra 514 minutter i 1908 til 1,19 minutter i 1913 (6). Dette hadde de oppnådd ved at hver enkelt arbeider hadde en enkel og rutinebasert arbeidsoppgave som vedkommende gjennomførte ved hvert produkt. Alt i alt førte disse endringene at Ford Motor Company kunne øke sin produksjon fra 6000 enheter i 1908 til 183 000 enheter i 1913.

Fredrick Winslow Taylor er en av de største innenfor å redusere sløsing av tid og utnytting av resurser fra den andre industrielle epoken. Hans tanke sett har dannet mye ut av grunnlaget for lean og Toyota Productions Methods, som vi skal beskrive klarere senere i oppgaven.

Fredrick Winslow Taylor sine holdninger mot produksjonen var at de ansatte skulle utføre de oppgave de var pålagt av ledelsen, uten og selv tenke på utføringen av oppgaven, siden denne hadde blitt standardisert og fastlagt tidligere. Dette førte til at han kom i konflikt med arbeiderene på flere arbeidsplasser, som beskrev han som en hjerterå tyrann som la altfor store belastninger på arbeiderene. Taylor lot seg ikke bli påvirket av dette, men valgte heller å fortsette sin standardisering av arbeidsoppgave. Et godt eksempel er et eksperiment han gjennomførte på Midwale Steel Company, der han i løpet av en treårsperiode økte produksjonen med  $\frac{2}{3}$  av det den var i starten av eksperimentet. Taylor mente at unnasluntring og lav produktivitet var et systemfeil og at det var opp til ledelsen å legge rammene for produksjonen. Dette skapte frykt hos arbeiderene som mente at arbeidstempoet var så høyt som det gikk an å få det på det nåværende tidspunktet og dette gjorde at arbeiderene systematisk begynte å motarbeide endringene. Gjennom å jobbe sakte og på et senere tidspunkt sørge for at maskinene havarerte, demonstrerte de ansatte sin misnøye. Dette løste Taylor gjennom å innføre stykkpris på hver enkelt del, slik at det var opp til arbeideren å bestemme lønnen sin. Han innførte også at de ansatte måtte betale for alle skadene som skjedde på deres maskiner. Dette gjorde at arbeiderene til slutt gav opp protesten og tilpasset seg systemet til Taylor, som viste seg å fungere som planlagt. Taylor gav til slutt ut en bok



som han kalte *The Principles of Scientific Management* (6), som beskriver hans metoder og filosofi. Denne filosofien og tankemåten har blitt kalt taylorisme etter skaperen.

Det store presset som kom gjennom Henry Ford og Fredrick Winslow Taylor sine metoder skapte til slutt masseproduksjonens første krise. Denne krisen oppsto på grunn av at mennesker ble sett på som en produksjonsmaskin og ikke som enkeltindivid med egne behov. Dette førte til slutt at en samlet arbeiderbevegelse systematisk begynte å jobbe mot ledelsene for at arbeiderene skulle kunne få bedre rammevilkår på arbeidsplassene. Denne konflikten kan beskrives gjennom modellen, slik at en ser variasjonen til behovene de forskjellige systemene har. Modellen illustrerer behovet som er for å ha balanse mellom de to systemene.

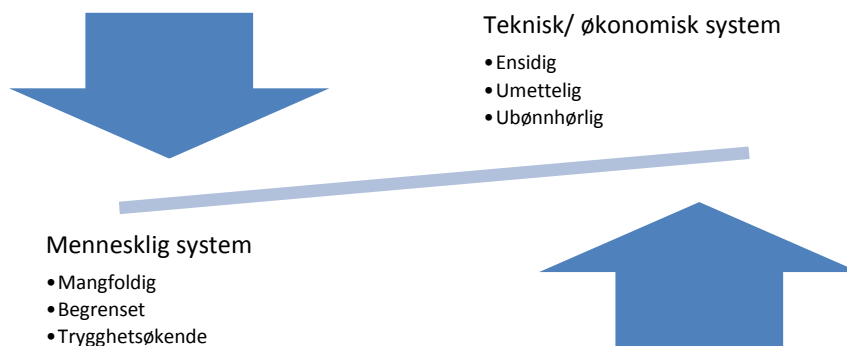


Fig 1.1

### *Masseproduksjonens første krise*

Etter den første krisen i masseproduksjonen ble arbeidsmetodene mer humane og man innser at ansatte har behov de må få dekket, samtidig som man kan holde produktiviteten oppe.

I etterkant av andre verdenskrig var der et sterkt behov for varer for å kunne bygge opp landene igjen. Dette pågikk frem til 1970-tallet da markedet begynte å bli mettet av varene som ble produsert. De fleste innbyggerne hadde nå fått dekket de meste de hadde av materielle behov for å fungere i hverdagen, og de hadde ikke behov for alle tjenestene fra industrien. Dette skapte den andre krisen til masseproduksjonen og det er her at Toyota Productions Methods oppstår som en av flere løsninger på problemet. Mens Europa gikk inn for å samlokalisere bedriftene og øke samarbeidet, gikk østen inn for å se på de interne rutinene og tankemåtene.

Mens Taylor fokuserte på produksjonstiden, ser Toyota sin modell på dødtiden mellom produksjonsfasene. Det er lite vits i å redusere produksjonstiden, hvis varene blir liggende på lager i en måned.

Den første som benyttet betegnelsen lean var Womack, J.P., D.T. Jones og D. Roos i deres bok med tittelen *The machine that Changed the World*. I boken blir lean production for første gang nevnt når de skal beskrive produksjonsformen til Toyota (6).

En annen studie benyttet en annen betegnelse på det samme. Dette var gjennom studien til Schonberger, R med tittelen *World Class Manufacturing. The Lessons of Simplicity Applied* (7). Her bruker han betegnelsen World Class Manufacturing om det samme som Womack et al brukte på lean.

Et annet viktig ord for å forstå sammenhengen er ordet toyotisme. Dette er et ord som Doshe, K., U. Jürgens og T. Malsh benyttet i tidsskriftet *Politics and Society* under tittelen *From Fordism to Toyotism? The Social Organization of Labor Process in the Japanese Automobile Industry*, (8) her brukte de det for å beskrive tankesettet bak metodene som ble brukt i produksjonsformen.

Mye av diskusjonene rundt TPM gikk på om det var overførbart til andre bedrifter, i andre land eller om det var basert på Japansk og ikke minst lokal kultur i bedriften. En har sett i ettertid at selv om bedriften Toyota etablerer seg i andre land, så er ikke modellen som benyttes i det nye landet den samme som i Japan. Dette har sammenheng med at modellen er bygget for Toyota i et begrenset geografisk og kulturelt område innenfor en bestemt tidsepoke og dermed ikke er direkte overførbart til andre bedrifter i en annen tidsepoke og med en annet begrenset geografisk og kulturelt område. Dette betyr ikke at modellen ikke har effekt for andre bedrifter, men heller at de må tilpasse den til sitt behov og sine begrensninger(6-9).

Hovedtanken bak TPM er å redusere alle typer for sløsing, dette kan dekke følgende områder.

- Minst mulig produksjonsutstyr.
- Færrest mulig produkter i arbeid.
- Minst mulig lager.
- Minst mulig personell.
- Minst mulig bygningsmasse.
- Lavest mulig energiforbruk.
- Minst mulig administrasjon.
- Lavest mulig feilandel på varer.
- Lavest mulig tidsforbruk på reparasjoner.

Så en kan oppsummere det til at alt som ikke øker verdien på produktet er å betegne som sløsing.

En kan grafisk beskrive TPM på denne måten:

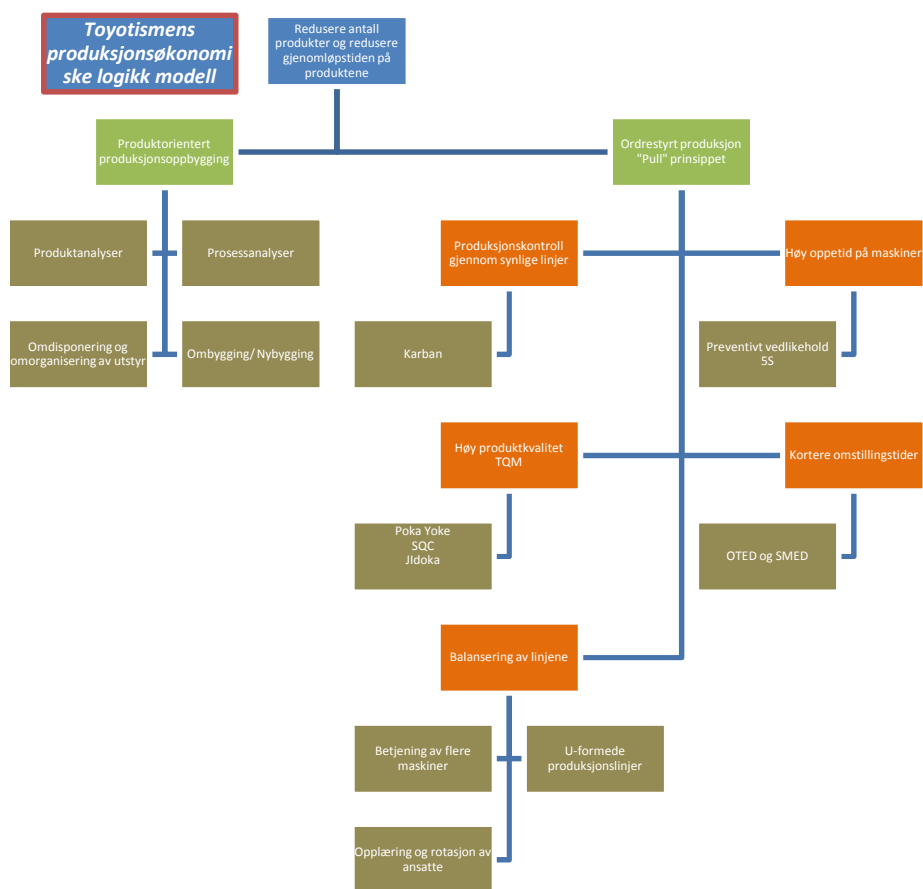


Fig 1.2 Oversikt TPM

Som en fort ser er det et stort system og til tider ganske forvirrende system å forstå og kunne tolke. Som tidligere nevnt trenger man ikke benytte seg av alle delene i TPM modellen men kanskje bare et par av hovedpunktene. Vi skal prøve å forklare sammenhengen i modellen og hvordan man benytter seg av de forskjellige virkemidlene. På toppen har vi den blå boksen, den beskriver hva vi ønsker å oppnå ved å benytte modellen. Nemlig å redusere sløsing av alle ressursene vi bruker i produksjonen av varer og tjenester, slik at vi bruker mindre produkter og har en kortere gjennomløpstid.

På det neste trinnet har vi to grønne bokser, de beskriver de to hovedretningene en har i modellen. På venstre side har vi produktorientert produksjonsoppbygging.

I tradisjonelle bedrifter har en ofte organisert etter funksjonelle modeller, det vil si at en har en avdeling til dreining, en til sveising, en til frese og tilslutt en på montering. Innad i avdelingen går gjerne jobbene på kryss og tvers og alle jobber med alle produktene (7). Det kan en illustrere på denne måten.

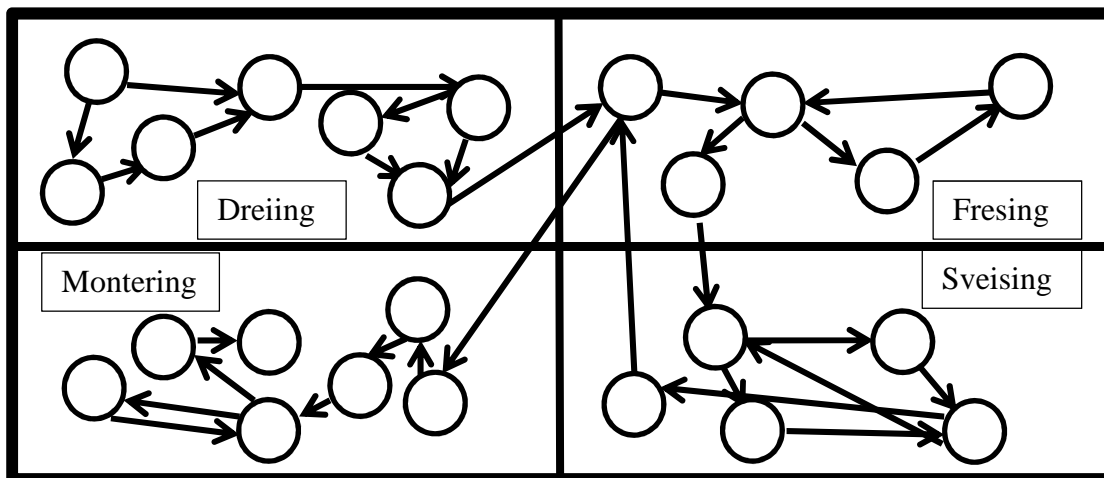


Fig 1.3 Internstruktur i masseproduksjon

Etter produktorientert modell setter man opp produktene i grupper og styrer dem gjennom en fast linje. Dette gjøres for å få bedre oversikt og kontroll over produksjonen. Dette kan illustreres på følgende måte.

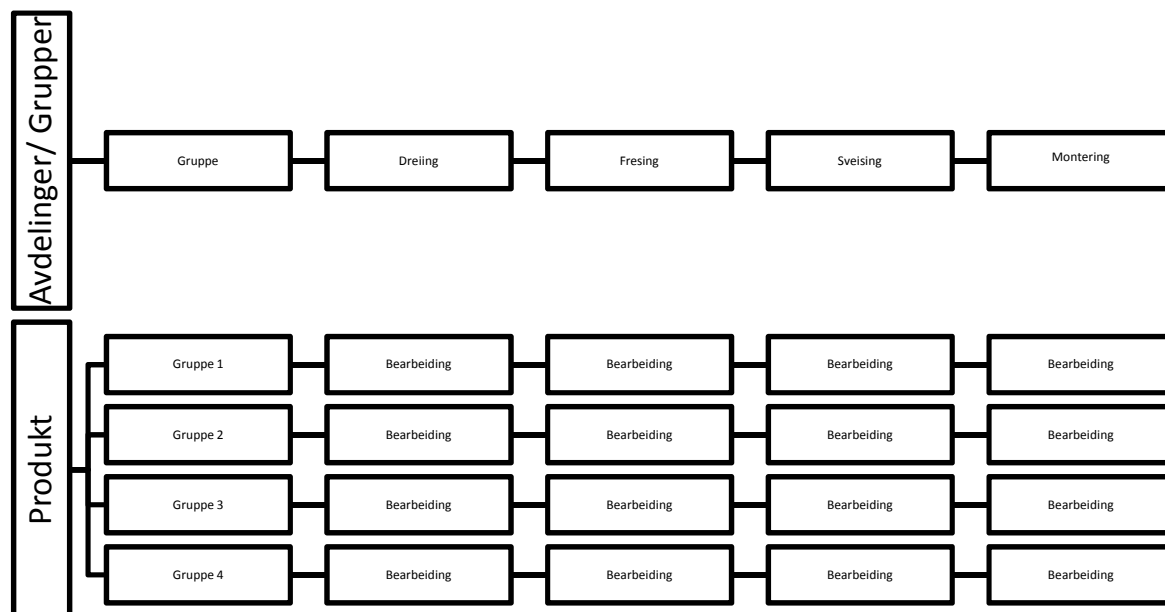


Fig 1.4 Internkultur lean

For å få dette til må en benytte seg av de verktøyene en har i de lysebrune boksene.

Ser vi på den andre siden og på den andre grønne boksen, så har vi ordrestyrt produksjon. Det fungerer etter det stikk motsatte prinsippet en har i masseproduksjon med mellomlager og sluttlager. I masseproduksjonen blir det produsert opp et antall av deler, som så blir plassert på mellomlager, til de skal brukes. I TPM prinsippet og etter “Pull” modellen kan man ikke ha lager, men løser dette ved å sende bestillingen fra sisteleddet til det første.

Hvis man tenker seg at man får en bestilling på en vare, så sender man denne til lageret og spør om de kan levere. Hvis de ikke har inne den varen, så må de oppsøke monteringen og bestille et stykk av varen. Da må monteringen se om de har alt de trenger for å montere et stykk. Hvis de ikke har det, må de bestille varen hos for eksempel lakkavdelingen. Har de delen, så leverer de den direkte til monteringen og hvis de ikke har delen må de bestille den med neste avdeling. Slik fortsetter bestillingen gjennom systemet til behovet er oppfylt. Denne metoden medfører at det ikke er noe buffer av deler, som igjen medfører sløsing av ressurser og tid. For at denne modellen skal fungere må alle leddene fungere optimalt til en hver tid. Dette gjøres gjennom å benytte seg av de verktøyene en har i de orange boksene. De har til funksjon å sørge for at alle feil og avvik blir rettet på og korrigert, slik at de ikke oppstår igjen og at organisasjonen lærer av feilene.

Hvis vi ser på de oransje boksene så har vi en som heter høy oppetid på maskiner. Det vi si at en tar hyppig vedlikehold av maskiner og utstyr, for å avdekke eventuelle problemer før de oppstår. Dette har også effekt på de andre boksene, slik som boksen om høy produktkvalitet.

Her har en flere verktøy både for mekaniske målemetoder og fysiske gjennom operatørkontroller. På mekanisk side kan en nevne Poka Yoke, som er bruk av sensorer til å fange opp feil i bearbeidingen. Dette er i forhold til tradisjonell måling (som ofte er basert på kontroll av x-antall stykk eller lot kontroll) basert på kontroll av hver enkelt del/ prosess. På operatør har vi SQC som er en statistikk metode for å beregne om produktene er innenfor de fastsatte rammene. En bruker ofte å kombinere flere kvalitetssikrings metoder for å sikre at feilmarginene blir så små som mulig og at alle avvik blir fanget opp.

I boksen produksjonskontroll gjennom synlige linjer har vi verktøyet kanban. Kanban er en betegnelse som blir brukt på et produksjonskort, som fungerer som en produksjonsordre. Hvis vi ser på eksempelet vi brukte om varebestilling under produktorientert modell, så kan man her benytte et kanban kort til å fortelle tidligere stasjon om behovet sitt, slik at man får produsert til neste stasjon i leddet.

Ser vi på boksen om kortere omstillingstid så handler det om å legge opp produksjonen og omstillingstiden, slik at det blir minst mulig stopp for å endre på utsyr og maskiner.

I den siste boksen har vi balansering av linjene. Det handler om å legge opp produksjonen slik at en eller flere operatører kan betjene flere maskiner på samme tid. For å få dette til stilles ofte maskinene opp i en U form, slik at det blir kortest mulig vei fra en maskin til neste. Dette forutsetter også at en operatør kan håndtere flere maskiner. Her er det derfor behov for bred kompetanse, mot slik en har det i masseproduksjonen, der en hadde en fast maskin å forholde seg til.

Senere i oppgaven skal vi legge fram et konklusjon og en handlingsplan. Dette kommer til å bli knyttet opp mot det vi har nevnt her, samtidig som vi kommer til å utdype de enkelte metodene nærmere ved behov for det.

## 2.2 Organisasjonskultur

### 2.2.1 Begrepet Organisasjonskultur

*“The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”*

Schein, Edgar. H. *Organizational culture and leadership*. 4<sup>th</sup> edition. 2010 side 18 (10)

I Schein sin definisjon på organisasjonskultur, er det satt opp de elementene som må være tilstede for at du kan kalle det en kultur.

Det første som må være tilstede er en felles grunnleggende forståelse for en gruppe, rundt felles grunnleggende antagelser. Det andre han nevner er at det må være en form for intern læring i gruppen. Med dette menes det å ta til seg læring fra nye erfaringer og endringer, slik at de kan benyttes i en fremtidig arbeidssituasjon.

Når det gjelder læring så kan man benytte begrepet situasjons mestring, med dette mener man at en får mestring etter hvert som kunnskapsnivået stiger. Et eksempel på dette kan være måten en lærer håndverk. En starter som regel opp som lærling/elev og øker sakte men sikkert sine kunnskaper innenfor yrket, til man slutt kan titulere seg som mester i faget. Underveis så øker personens sikkerhet på egne kunnskaper og evner slik at en mestrer de situasjonene som oppstår. På samme måte er det med en kultur og dens oppbygging av kunnskap og dens mestring. Så lenge som medlemmene ser på kulturen som gyldig og gjenkjenner seg i den, vil de støtte opp om den og forsvare dens eksistens. Som en del av dette kommer det å lære nye medlemmer om kulturen og hvordan de skal tolke den, slik at de ikke utsetter kulturen for farer som kan skade eksistensen til kulturen.

## 2.2.2. Kulturens kjerneelementer

For å ha en god og fremgangsrik kultur må en oppfylle visse betingelser.

For at en kultur skal oppstå må det være noen felles egenskaper hos individene som skal danne kulturen(11-13).

- En må ha hyppig og nær kontakt mellom individene i kulturen slik at de føler tilhørighet til et felleskap.
- Medlemmene må ha en eller flere felles personlige karakteristika. Dette kan være felles utdanning, felles kjønn, felles geografisk tilhørighet og lignende egenskaper som skaper et grunnlag for kontakt mellom individene.
- Medlemmene i gruppen må ha felles følelsesmessige reaksjon når noen utfordrer kulturen.
- Gruppen må ha opplevd og løst større utfordringer i felleskap og på den måten dannet et felles mestringsgrunnlag.

I kulturens vesen, eller kjerneinnhold, er der noen elementer som er felles for alle kulturer.

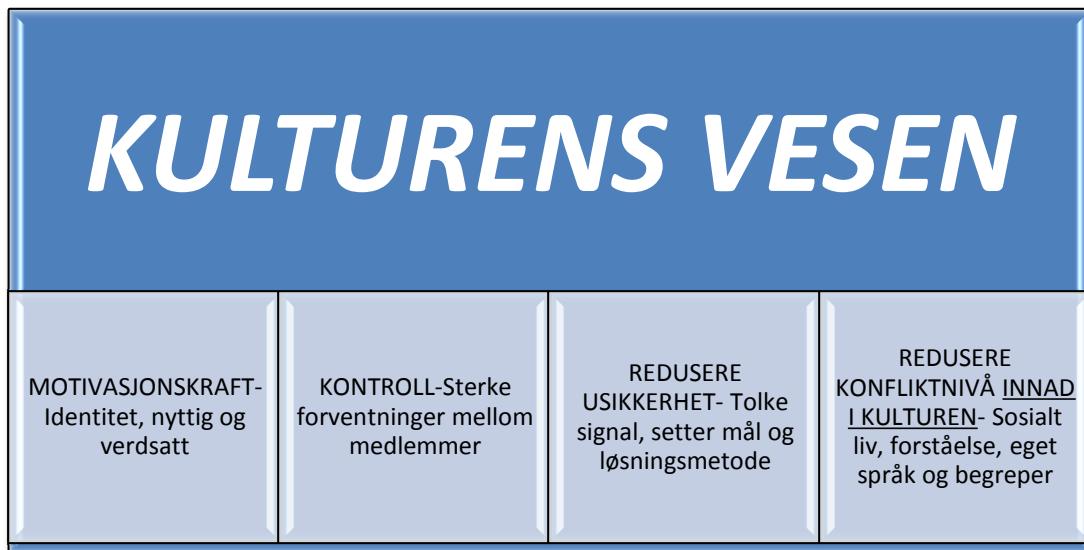


Fig 1.5 Kulturens vesen

- **Styrke/ redusere usikkerhet.** For å ha en kultur som oppnår suksess og fremgang må kulturen være sterk og tydelig, både innad og utad, slik at kjerneideologien til kulturen og verdiene er synlige for alle. Dette gjøres gjennom å tolke de signalene som kommer inn til kulturen og lage til løsningsmetoder slik at målene til kulturen blir



oppnådd.

- **Kontroll.** Gjennom sosialisering kan kulturen styre medlemmene via uformelle regler. Dette gjør at de kan sette opp premisser, standardisere og endre medlemmene slik at de utfører det som tjener kulturen. Dette gjelder både nye og eksisterende medlemmer.
- **Motiverende.** Gjennom fellesskap å gi en følelse av tilhørighet og identitet. Dette gjøres ved å fylle ut de mangler som medlemmene har, slik at fremstår som komplette og funksjonelle. Dette gjøres gjennom bruk av de psykiske og indirekte/direkte virkemidlene kulturen innehar. Direkte virkemidler kan være goder en får gjennom å tilhøre kulturen, dette kan være bonuser, lønnsgodter eller ekstra fridager. På det indirekte er det at medlemmet blir verdsatt og føler mestring i kulturen.
- **Selvkustus.** En funksjonell kultur reduserer konflikten innad i kulturen og bruker styrken sin utad mot trusler mot dem som er inne i kulturen. Dette gjør at kulturen utvikler et felles språk, felles tolkninger, felles begreper og fungerer som bindemiddel mellom medlemmene innad i kulturen.

### 2.2.3 Kulturens styrke

Kulturens styrke er basert på hvor godt en oppfyller følgende kriterier:

- *Sosial gjennomtrenging.* Hvor mange av organisasjonens medlemmer deler de samme verdiene, dette er basert på antallet personer.
- *Psykologisk gjennomtrenging.* Hvor mange av dem som hadde de samme verdiene og tolker verdiene på samme måte, slik at de har et likt tankemønster.
- *Historisk gjennomtrenging.* Hvor lenge har kulturen fått lov til å eksistere uten at den har blitt endret. Desto lengre den har eksistert, desto sterkere er den.

## 2.2.4 Kulturuttrykk



Fig 1.6 Kulturpyramiden

### Kulturelle uttrykk

Dette er de fysiske og observerbare delene i kulturen, som er med på å skape et bilde av kulturen og kulturens medlemmer. Dette gjøres gjennom fire hoved metoder.

- **Atferds uttrykk.** Dette er hvordan kulturens verdier vises til omverden gjennom handlinger. Et eksempel på dette er hvordan ledelsen viser sine verdier, her kan de for eksempel være at ledelsen er produksjonsorientert og viser dette gjennom sine handlinger i og utenfor bedriften.
- **Strukturelle uttrykk.** Er hvordan man benytter de prosedyrene, rutinene og seremoniene som er i organisasjonen. Et eksempel på dette kan være rutinene rundt rekruttering av nyansatte og hvilke kriterier som gir status og makt i organisasjonen. Dette er basert på verdigrunnet til organisasjonen.
- **Verbale uttrykk.** Dette er hvilket språk og metode organisasjonen benytter for å kommuniserer med omverden. En teknisk bedrift vil kommunisere med omverden på en annen måte enn en økonomisk finansinstitusjon, dette da mottakeren av

informasjonen har en annen måte å tolke informasjonen på, basert på deres rolle og historikk. Dette gjør at en formidler budskapet slik mottaker ønsker å motta det.

- **Materielle uttrykk.** Materielle uttrykker en måte å uttrykke kulturens verdier gjennom materielle/ fysiske objekter. Et eksempel på dette kan være valget av arbeidsbekledning eller valg av fasade på bygninger dette da man ønsker å sende en melding om verdiene til dem som er inne i arbeidsklærne eller bygningen.

## Verdier

Verdier er et individ eller en gruppes vedvarende tro på en handlemåte, fremfor en annen handlemåte. Verdier blir definert inn i to hovedgrupper, der den ene er personlige verdier og den andre er organisasjonsmessige verdier.

Geert Hofstede (1980)(11) beskriver verdier som en mental programmering av menneske og deler det inn på tre nivåer.



Fig 1.7 Nivåer på verdier

- Det universelle nivået er det laveste nivået og er felles for alle mennesker. Her finner man den iboende biologiske uttryksmåten som alle mennesker har.
- Det kollektive nivået er det man deler med andre individer. Her finner man felles kulturelle verdier, språk og spesielle måter å uttrykke seg på, som gjør at man deler noe felles med andre i samme gruppe eller kategori.

- Det individuelle nivået er det som er spesielt med hvert enkelt individ og det som skiller hver enkelt fra resten av gruppen.

På hvert nivå bygger man opp et individ mentalt og findyrker dens særegenheter og dermed verdier.

På organisasjonsmessige verdier benytter man en annen modell, er man deler verdier inn i forfektede og reelle verdier. Dem blir også beskrevet som forfektede teorier (espoused theories) og bruksteorier (theories-in-use) av Argyris & Schön (1978)(11).

Forfektede verdier kan man beskrive som dem verdiene man ønsker å ha. Dette kommer ofte frem i modeller, filosofier, visjoner og offisielle skriv, som skal påvirke mottakeren/ mottakerne. Mens reelle verdier er de verdiene, teorier og modeller mennesker besitter og som man kanskje ikke er klar over at man innehar. Disse verdiene kommer frem gjennom den ansattes handlinger og adferd.

Denne modellen blir ofte benyttet til å kartlegge enkelt individ, grupper og organisasjoner sine egentlige verdier.

### *Grunnleggende antagelser*

Grunnleggende antagelser er innlærte responser eller løsninger som blir tatt for gitt i det daglige. Dette er noe i boende i det enkelte individ som man ikke kan ta eller se på, og blir dannet gjennom handlinger man gjennomfører.

### **2.2.5 Subkulturer**

Subkultur er en kultur innenfor en annen og større kultur, ofte omtalt som en felleskultur. Subkulturen har sine egne lover og regler for medlemmene og ofte kan en beskrive en subkultur ut fra følgende karakteristika(11).

1. **Egenskaper.** Gruppen får et stereotyp syn på utenforstående, slik som andre kulturer. Dette kan en se hos blant annet politiske partier som har et grunnleggende syn som er klart synlig annerledes en allmennheten. Her kan en se på Kristelig Folkeparti, som har et kristent fundament og dermed utestenger alle andre synspunkt som ikke

stemmer med deres verdier.

2. **Etnosentriske.** Mangler evnen/ har redusert mulighet til å se saker fra de andres ståsted. Her kan vi se på ingeniører og designere, som har to helt forskjellige måter å utvikle produkter på. Mens ingeniøren fokuserer på materiell styrke og funksjon, ser designeren på formen og hvordan det passer sammen med andre produkter. Dette kan medføre at produktet til ingeniøren blir lite praktisk og designeren sin blir for svak.
3. **Evaluerende.** Alle de andre er dårligere og vi er gode/beste. Subkulturen ønsker å heve seg selv over alle de andre subkulturene i felleskulturen og får dermed et selvgodt bilde av seg selv.
4. **Sterk tro på egen styrke, en ulogisk illusjon om egen styrke.** Dette medfører at en overser faresignaler som en vanligvis ville sett og setter dermed kulturen i en situasjon som den ikke skulle vært i. Her kan et eksempel være vis en har for sterk tro på eget produkt, slik at en ikke greier å se svakheter og feil med produktet.
5. **Sterk tro på sin egen moral.** Dette medfører ofte til at en angriper andre sin moral og beskriver den som umoral eller ukultur. Dette fører i tillegg at en opphøyer sin egen moral igjen, slik at distansen til andre blir enda større. Her kan et eksempel være forskjellig moral mellom to bedrifter i to forskjellige land. Som på grunn av manglende innsikt feiltolker forskjellene mellom de forskjellige normene og dermed angriper de andre sin moral.
6. **Kulturen utøver selvsensur.** Med dette menes det at kulturen kontrollerer medlemmene, slik at ikke noen tør å stå opp for seg selv. Dette medfører at det oppstår en illusjon av enighet og den manglende motstanden tolkes som at gruppen medlemmer er enige og samtykker i beslutningene.

Egenskapene som vi har beskrevet i eksempel 1 til 6 er karakteristiske for subkulturer.

## 2.2.6 Felleskultur

Felleskultur er en sammensetting av flere subkulturer som har ett eller flere felles mål og en felles forståelse av utfordringer. Dette gjør at man får et felles fundament som alle subkulturene kan bygge videre på.

Følgende modell kan beskrive sammensettingen av en felleskultur.



*Fig 1.8 Felleskultur*

### 2.2.7 Fem former for endring

En kan dele endring inn i følgende fem former, som vi skal beskrive i løpet av teori kapittelet(11, 12, 14, 15).

#### *Planlagt endring*

Endring som oppstår på grunn av muligheter i omgivelsene, feil strategisk beslutninger gjort av ledelsen i organisasjonen og ytre naturlige kriser som påvirker organisasjonen.

#### *Evolusjon*

Justering av organisasjonens verdier og mål over en lengre periode.

#### *Livssyklus*

De forskjellige fasene og krisene en organisasjon opplever idet de øker i størrelse.

#### *Maktkamp*

Beskriver konflikten og maktkampen mellom de dominerende maktforholdene og de utfordrerne maktforholdene. Ut av denne maktkampen kommer det et ny dominerende maktforhold, som så igjen blir utfordret.

#### *Tilfeldig endring*

Dette er endring som oppstår på grunn av uklare eller tilfeldige forhold i bestemmelsesøyeblikket.

Dette er alle forskjellige måter en kan endre kulturen i en organisasjon på. Vi vil ikke beskrive de forskjellige punktene kronologisk, men heller danne et oversiktsbilde av de momentene som har betydning i den endringsfasen som Tokvam AS skal gjennom. Vi vil starte med å forklare hva som gjør at en kultur ikke fungerer, før vi ser på inndelingene i kulturroller og hvordan man kan endre dem.

### 2.2.8 Funksjonell og dysfunksjonell kultur

En kan oppsummere det på følgende måte:

*“Hvis organisasjonen ikke har felles mål, vil den være selvdestruktiv over tid.”*

Med dette mener vi at hvis organisasjonen ikke har et mål, så vet ikke de involverte i hvilken retning organisasjonen skal utvikle seg. Dette kan medføre at grupper innad motarbeider hverandre bevist eller ubevist da de ikke har et overordnet mål.

Sammensettingen av subkulturer og felleskultur har stor betydning for hvor godt kulturen fungerer og dermed hvor godt bedriften fungerer. En organisasjon med manglende felleskultur, vil kunne oppleve at de enkelte subkulturene jobber for sine egne mål og dermed distanserer seg fra hverandre. Mens i en organisasjon med for kraftig felleskultur, vil en kunne oppleve at subkulturene har så liten innvirkning at organisasjonen blir rigid og lite endringsvillig. Det vil over tid medføre at organisasjonen distanserer seg fra omverden og ikke er i stand til å følge med på utviklingen i omgivelsene.

### 2.2.9 Typiske konfliktområder

Når verdiene mellom subkulturene kolliderer på grunn av forskjellig virkelighetsoppfatning, vil det kunne oppstå en konflikt innad i organisasjonen.

En har ti hovedgrupper som beskriver de forskjellige konfliktene, basert på Bang, Henning (11).

#### *Konflikter mellom funksjonsheter*

Dette er konflikter som baserer seg på konflikter mellom avdelinger, divisjoner, grupper og arbeidslag innad i den samme organisasjonen. Dette er den mest vanlige formen for konflikter en har innenfor den daglige driften. Her er det ofte at to forskjellige subkulturer har forskjellige oppfatninger av den samme utfordringen. Dette kan for eksempel være mellom en salgsavdeling som fokuserer på salg og videresalg av produkter, mens en produksjonsavdeling vil fokusere på fremstillingen og videreutvikling av produktet.



### ***Konflikter mellom ulike sjikt***

I denne kategorien kan en plassere konflikter mellom ledelse og ansatte. Her er det ofte at ledelsen ønsker å øke avkastningen uten å øke bruken av ressurser, deriblant bruken av menneskelige ressurser. Dette skaper konflikt opp i mot de ansatte sine verdier om mest mulig trygghet og likeverd for gruppen. Dette er en ganske klassisk konflikt som har eksistert så lenge det har vært et systematisk skille mellom arbeider og ledelse.

### ***Konflikter mellom yrkes- eller profesjonsgrupper***

Disse konfliktene foregår mellom forskjellige yrkesgrupper og profesjonsgrupper internt i organisasjonen. Denne type konflikter er spesielt synlig mellom sterke faggrupper som ingeniører og økonomer, der det er vidt forskjellige visjoner og målsettinger. I denne type konflikter er det typisk at det dannes stereotyper av andre sine subkulturer, for å verne og beskytte egen kultur.

### ***Konflikter mellom ulike fagideologier***

Dette er konflikter mellom to eller flere ideologier innenfor en og samme fagkategori. Dette kan være to forskjellige grener innenfor f.eks. teknologi, som har forskjellige måter å løse problemstillinger på og således ikke blir akseptert av den andre kulturen på grunn av annerledes tankemønstre.

### ***Konflikter mellom grupper av mennesker med ulik sosialøkonomisk status***

Dette er en form for klasseskille, da det er rettet mot differansen mellom økonomien til to eller flere grupper. Internt i en organisasjon kan dette være konflikt mellom ansatte, mellomledere og toppledelsen, da det er differanse på den sosialøkonomiske statusen som følger med stillingen. Hvis differanse blir stor eller øker kraftig, øker også muligheten for konflikt mellom gruppene da den ene vil kunne føle seg lite verdsatt i organisasjonen.

### ***Kjønnskonflikter***

Dette er som overskriften forklarer, en konflikt mellom kjønnene i organisasjonen. Her er det ofte at konflikten oppstår når et av kjønnene blir underrepresentert i en gruppe, eller ikke får

muligheten til å delta i en gruppe på grunn av sitt kjønn. Her blir det ofte beskrevet forskjellen mellom kjønnene når det gjelder lederstillinger og administrative stillinger. Det er ofte at menn innehar lederstillingene, mens kvinner er overrepresentert i administrasjonstillinger og føler at de ikke får den samme muligheten til å inneha lederstilling.

### *Konflikter mellom ulike aldersgrupper*

Konflikter mellom aldersgrupper oppstår ofte på grunn av stor differanse mellom alderen på medlemmene i organisasjonen. En beskriver dette ofte som et generasjonsskifte i form av skifte i tanke og verdisynspunkt. Det er ofte opprettet rutiner og mønster av medlemmer som har vært i organisasjonen over lengre tid, og de føler at nye medlemmer ikke verdsetter dem og dermed bryter ned det de har bygget opp over lang tid.

### *Konflikter mellom geografiske enheter*

I større organisasjoner med flere avdelinger, divisjoner og datterselskap over et større geografisk område, vil det kunne utvikle seg forskjellig kultur innad i de forskjellige segmentene. Dette på grunn av at kulturen i de forskjellige segmentene blir påvirket av sine nærmiljø og får forskjellige mål på grunn av dette.

### *Konflikter mellom grupper med ulik etnisk bakgrunn*

I en organisasjon med ansatte fra forskjellige etniske bakgrunner kan det oppstå konflikter, da en har forskjellig bakgrunn og dermed forskjellig verdigrunnlag og grunnleggende antagelser.

### *Konflikter mellom organisasjonskulturer som er fusjonert*

Her har vi konflikt mellom to forskjellige kulturer ved sammenslåing til en felleskultur. Dette kan vi dele inn i flere underkategorier.

- **Sameksistens.** Med dette menes at de to kulturene eksisterer side ved side, uten å forandre seg i stor grad.
- **Assimilasjon.** Den sterkeste kulturen eller den som blir gitt mest makt, tar over den andre kulturen slik at den opphører å eksistere.

- **Nyskaping.** Her kombineres de to kulturene til en ny kultur, basert på historikken til de tidligere kulturene.
- **Avvisning.** Her oppstår det en kraftig konflikt mellom de to kulturene som til slutt fører til at en eller begge av dem går over i en annen form, som tidligere nevnt.
- **Desertering fra kulturen.** Her forlater medlemmene i den ene kulturen og blir tatt opp som medlemmer i den andre kulturen.

### 2.2.10 Virkemidler for å motivere de ansatte

Arbeidere har seks grunnleggende psykologiske jobbkrav for å være motiverte og ha god ytelse. Vi baserer dette på studier som ble kjørt i England i løpet av 1960-tallet og som fikk betegnelsen *sosioteknisk systemteori* og er gjengitt av *Jacobsen. D.I.et al (2004)(12)*.

Dette er behov som de ansatte stiller ovenfor organisasjonen og har behov for at blir oppfylt.

- Behov for arbeid som har litt variasjon og som har nytte for bedriften.
- Behov for et læringsutbytte også over lengre tidsrom
- Behov for å kunne ta beslutninger innenfor eget område
- Behov for at det blir satt pris på det arbeidet du gjør
- Behov for å se sammenhengen mellom arbeid og hvilken nytte og mening det har for organisasjonen
- Behov for å se at arbeidet oppfyller et fremtidig mål

En har også Fredrick Hertzberg sin teori angående motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Dette er fritt gjengitt fra *Jacobsen. D.I.et al (2007) (15)*.

Hertzberg motivasjonsfaktorer.

- At arbeidsoppgavene er utfordrerne, interessante og varierte
- Ansvar for eget arbeid og kontroll rundt egen arbeidssituasjon
- Føle mestring gjennom arbeidsoppgavene
- Anerkjennelse fra medmennesker for god gjennomført arbeid
- Mulighet for forfremmelse
- Mulighet for å vokse

Hvis de seks momentene mangler så skaper ikke det mistriivsel, men hvis de blir oppfulgt så fremmer de trivsel.

Hertzberg sine hygienefaktorer.

- Organisasjonens personalpolitikk og administrasjons systemer
- Lederens kompetanse og evne til å lede undersåtter
- Det mellommenneskelige forholdet mellom ledere og underordnede
- Arbeidsomgivelsene rundt arbeidsoppgavene
- Lønn og belønningssystemer
- Status i organisasjonen
- Sikkerhet rundt arbeidssituasjonen
- Forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet til de ansatte

Hvis de åtte punktene mangler, så skaper det mistriivsel. Men hvis de er tilstede i arbeidsforholdet vil de ikke skape mistriivsel.

### 2.2.11 Hovedgreiner innenfor organisasjonskultur

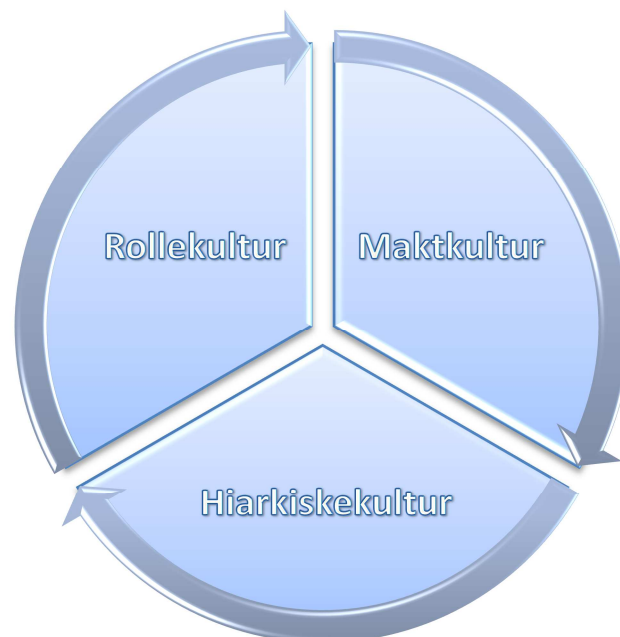


Fig 1.9 Roller i organisasjonskultur

#### **Maktkultur:**

I maktkulturen er det ofte en sentral person som sitter med makten, dette er ofte en leder eller en annen med en nøkkelposisjon. Vedkommende er ofte en sterkt karismatisk leder og bruker

dette til å skaffe seg mer innflytelse og makt. Vedkommende styrer organisasjonen gjennom et nettverk av sentrale personer, som gjør at det blir kort vei å få ut meldinger og dermed påvirke beslutninger.

Denne type kulturer har ofte få regler, da mesteparten av makten sitter hos den karismatiske lederen og vedkommende styrer hvilke regler som er gyldige. Det som er verdsatt tyngst i denne formen for kultur er individuelle prestasjoner, dette medfører også at det er lav stillingstrygghet da det ikke er noen klare rammer for hva som er godtatt. Kulturen er i stor grad isolert fra ytre påvirkning da informasjonsflyten går gjennom lederen.

### ***Rollekultur:***

Rolle kulturen blir styrt etter et maktgrunnlag basert på fagkunnskap og der formelle posisjoner har stor betydning. Til forskjell fra maktkulturen er det her fjernstyring av makten og rasjonalitet er som grunnleggende verdier. Dette gjør at det er stor stillingstrygghet da kulturen trives best i stabile miljøer. Denne kulturformen har en del sentrale verdier som tidligere nevnt, dette medfører at det tar lang tid å endre denne formen for organisasjoner, da de ikke er så strømlinjeformet og mye av kommunikasjonen går gjennom skriv og dokumenter.

### ***Hierarkiskkulturer:***

Hierarkiskkultur er som rollekulturen basert rundt fagkunnskap og kompetanse, men her har dette mye større betydning. Ofte er det viktigere å oppfylle regler og forskrifter, enn det er å oppnå organisasjonens mål og visjoner. Som rolle kulturen er en også her preget av rasjonalitet, men også her går en litt videre da lojalitet og lydighet har stor betydning. Dette medfører blant annet at en overvåker og kontrollerer sine ansatte, slik at de avviker fra regler og forskriftene som gjelder. Ledere på alle nivåer er preget av konservatisme og forsiktighet, da troen på reglene styrer alt. Denne formen for kultur er tung å endre, da man må endre de lovene og reglene som gjelder for organisasjonen, for den kan starte på endringen.

## 2.2.12 Endring av eksisterende kultur

Før en kan starte en endring, må en kartlegge hvilken type organisasjon en har på det nåværende tidspunktet. Disse kategoriene er generelle, men fanger opp hovedpunktene i de forskjellige gruppene.

Modellen viser de fem hovedgruppene og hvilke kjennetegn det er for de forskjellige typene av organisasjoner(12).

Organisasjonstyper	Stillinger	Organisering	Beslutning systemer	Avhengighet
<b>Enkle strukturer</b>	Lite spesialisering og lave kompetansekrav	Flytende organisering	Strategisk styring	Uavhengighet
<b>Maskin byråkratiet</b>	Høy spesialisering og lave kompetansekrav	Basert på oppgaver og funksjoner	Strategisk styring	Sterk avhengighet
<b>Profesjonelle byråkratiet</b>	Høy spesialisering og høye kompetansekrav	Basert på fagkompetanse	Desentralisert og basert på fagavdelinger	Sterk avhengighet
<b>Divisjoner</b>	Variabel grad av spesialisering og variabel grad av kompetansekrav	Basert på produkter og markedet	Kombinasjon av sentrale og desentrale beslutninger	Medium avhengighet
<b>Ad-hoc kratiet</b>	Lite spesialisering og høye spesialiseringskrav	Basert på mindre prosjekter	Desentrale beslutninger	Uavhengighet

- **Enkle strukturer.** Dette er en gruppering som ofte håndverksbedrifter havner innenfor. Håndverk er preget av at der er lite spesialisering og lave kompetansekrav, dette da en skal jobbe innenfor et bredt felt og ikke kan fordype seg innenfor hvert enkelt emne. På organisering er det flytende oppbygd. Dette betyr at det er litt uklare roller, da flere kan inneha samme eller lignende oppgaver. Beslutningene blir ofte tatt av en leder, som sitter med alt ansvaret og avgjørelsene. På avhengighet er de uavhengige, det betyr at det ikke er sterke bånd mellom formelle/uformelle elementer og innad i formelle/uformelle elementene. Er der tette band mellom elementene er det letter å endre, da en kan oppnå synergieffekt mellom de forskjellige endringene.
- **Maskin byråkratiet.** Her finner man ofte mellomstore bedrifter og en del offentlige instanser. Her er det høy spesialisering da hver enkelt har et område å spesialisere seg innenfor, men de har ikke så høye krav til kompetanse da oppgave er forholdsvis enkle. Organiseringen er basert på hvilke funksjoner og oppgavene en skal løse for å oppnå målene til organisasjonen. Beslutningssystemene er basert på de strategiske beslutningene som må tas. På avhengigheten er forholdet sterkt, det betyr at der er tette band mellom de formelle og uformelle elementene.
- **Profesjonelle byråkratiet.** I denne gruppen er det ofte offentlige instanser som har hovedfokus på enkeltområder. Disse instansene er preget av høy spesialisering og høye kompetansekrav, da de er spesialister innenfor sitt fagfelt. I og med at de er spesialister har de organisert seg rundt sitt fag, da dette er hovedfokuset for dem. I beslutningssystemet er dette både desentralisert og basert på fagavdelinger, da det er der fagkompetansen sitter. På samme måte som maskin byråkratiet er forholdet her sterkt.
- **Divisjoner.** Helseforetakene er ofte bygd opp etter denne modellen. Her er det varierende grad av spesialisering og varierende kompetansekrav, da dette er avhengig av hvilken stilling en har i organisasjonen. I denne formen er fokuset rettet mot kunden og dermed mot produktet en leverer og markedet en leverer i. Beslutningene blir tatt både sentralt og desentralt, da det varierer om beslutningen gjelder alle eller bare noe få. Avhengigheten er medium da dette er avhengig av hvor mye kontakt det er mellom divisjonene.
- **Ad-hoc-kratiet.** Her finner man ofte spesialister innenfor faggrener slik som advokater og forskere. Denne gruppen har høy spesialisering grad men er lite

spesialisert. Organiseringen er ofte basert rundt mindre prosjekter og beslutningene blir tatt desentralisert. Denne gruppen er uavhengig og har dermed ikke avhengighet.



### 2.2.13 Evolusjon

Alle bedrifter går gjennom forskjellige faser ettersom bedriften utvikler seg over tid. Det er flere måter å beskrive livssykluser i bedrifter på, og lengden på hver fase er svært individuell for hver enkel bedrift. Den første fasen er Innovasjonsfasen. Den kjennetegnes ved utviklingen preges av forretningsideer, oppsett av organisasjonen og igangsettelse av drift. Bedriften ledes av en person hovedsakelig, som er gründeren. Denne fasen er preget av stor usikkerhet kombinert med en tro på fremtiden.

Den andre fasen er reproduksjon. Når denne fasen oppstår har bedriften etablert seg og fått i gang den normale kommersielle driften. Bedriften viser seg som levedyktig og den opplever flere kunder og gjenkjøp gjennom eksisterende kunder. Bedriften utvider eventuelt til nye produkter og bruksområder. Den som styrer bedriften er fortsatt gründeren. En utvidelse av ledelse og administrasjon er under opp voksing.

Den tredje fasen er differensieringsfasen. Denne fasen er når bedriften har fått utviklet fungerende rutiner, har faste produktområder og når forretningsideen har blitt fullt utviklet. I denne fasen er det utarbeidelse av nye rutiner og revideringer av drift og optimalisere driften til å spare kostnader og ressurser. Denne fasen har ofte en lang periode og for å komme videre må man se etter nye produkter eller markeder å utvikle for å skape ytterligere vekst. Dersom bedriften ikke gjør dette kan det skje at bedriften faller ned til en nedgangsfase, eller at de kommer seg opp i en ny vekstfase.

Den fjerde og siste fasen er nedgangsfasen. Produktene til bedriften har ikke lenger noen fortrinn og blitt tatt igjen av konkurrerende bedrifter. At man har havnet i denne fasen skyldes at man ikke har klart å fornye seg og at bedriften ikke klarer å holde et positivt resultat. En konkursbegjæring vil bli siste kapittel for bedriften.

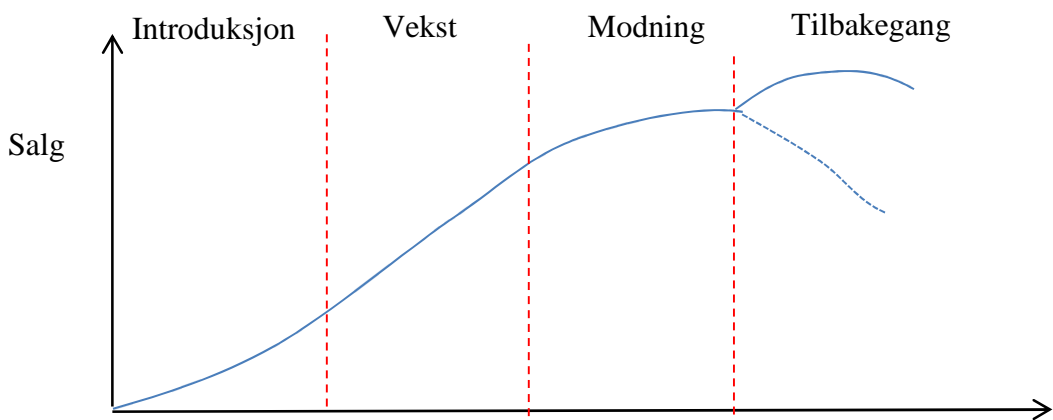


Fig 2.0 Livssyklus

## 2.2.14 De forskjellige vekstfasene for en organisasjon

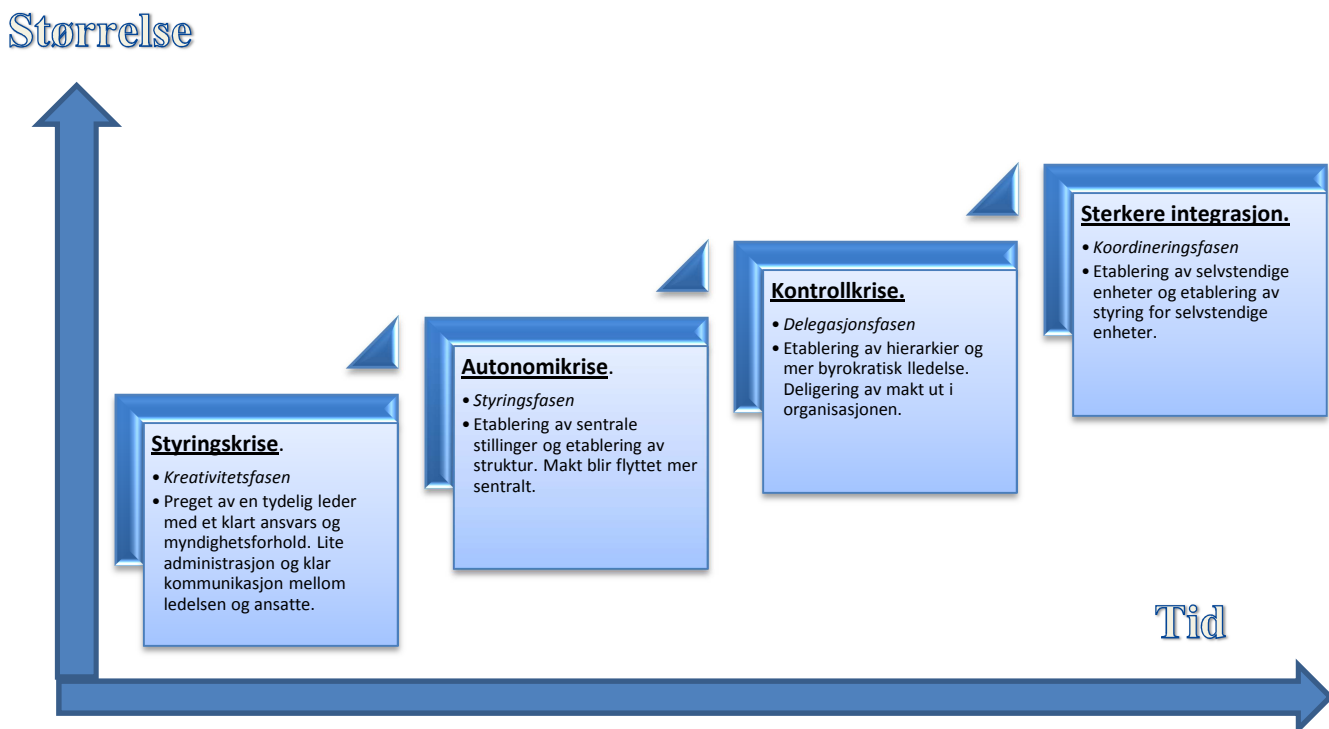


Fig 2.1 Vekstfaser

Basert på *Larry Greiner* sin modell angående inndelingen av organisasjoners livsfaser, hentet fra *Jacobsen. D. I. (12)*.

Den første fasen blir kalt kreativitetsfasen da dette er en kreativ og gründerbasert oppstartsfase. Siden dette er en nystartet organisasjon så er kommunikasjonen uformell og enkel. Gründerne er opptatt med å være kreative og har ikke fokus eller kunnskap rundt det å lede andre. Dette gjør at organisasjonen kommer inn i en styringskrise, da den vokser og har behov for noen som kan lede andre. I den andre fasen som heter styringsfasen, så etableres systemer for budsjettering, markedsføring og styring. Mye av makten blir flyttet sentralt og det er her beslutningene blir tatt. Denne fasen går inn i en autonomikrise, da denne styringsformen blir lite effektivt og en har behov for en mer strukturert organisasjon.

I den tredje fasen blir kalt delegasjonsfasen og har som kjennetegn at den innehar delegering av driften. Ledelsen blir mer fokusert på strategien og fremtidsvisjonen til organisasjonen, så den daglige driften blir delegert ned i hierarkiet, for å holde produksjonen vedlike. Dette innebærer også at ledelsen må gi avkall på litt av makten, for å kunne fokusere på sine prioriteringer. Etter hvert som organisasjonen fortsetter å vokse, vil deler av organisasjonen

prøve å løsrive seg fra hovedorganisasjonen. En går dermed inn i en kontroll krise og en får den fjerde fasen som er koordineringsfasen. Koordineringsfasen er preget av omfattende og systematiske systemer som prøver å kontrollere de autonome enhetene. Etter en periode dannes det et inntrykk av at ledelsen er fjern og det blir dannet mistillit mot systemet. Den siste krisen som vi ikke har beskrevet på modellen, er samarbeidsfasen. Samarbeidsfasen er preget av systemer som skal skape samarbeid på tvers av strukturen. Denne formen av systemer blir definert som matrisestrukturer og gjelder bare større organisasjoner

Hver endring medfører farer for organisasjonen, siden de er i fare for å dø ut hvis de ikke greier omstillingen. Men dette er omstillinger som organisasjoner må igjennom før eller senere i livssyklusen, slik at de kan forbedre seg på endringen og dermed øke sannsynligheten for at de greier overgangen.

## 2.2.15 Motstand mot endring

Der er flere grunner for å gjennomføre en endring. Noe av dem er positive for endringen, mens andre er destruktive. Motstanden mot endring har også flere faser og fasene stiger i konsekvens for endringen. Det vil si at dem som kommer først har minst innvirkning, mens dem som kommer til slutt kan ødelegge hele endringen. Av den milde formen har vi faglig uenighet. Dette er en positiv motstand, da den kan fremme nye vinklinger som kan hjelpe endringen på kort eller lang sikt. Av den mer alvorlige karakteren har vi dem som mister sin eksistensgrunnlag. Dette kan føre til en aggressiv motstand, som involverer mange aktører og fører til oppbygging av en maktbase som skal hindre endringen. Grafisk kan vi fremstille det på denne måten.

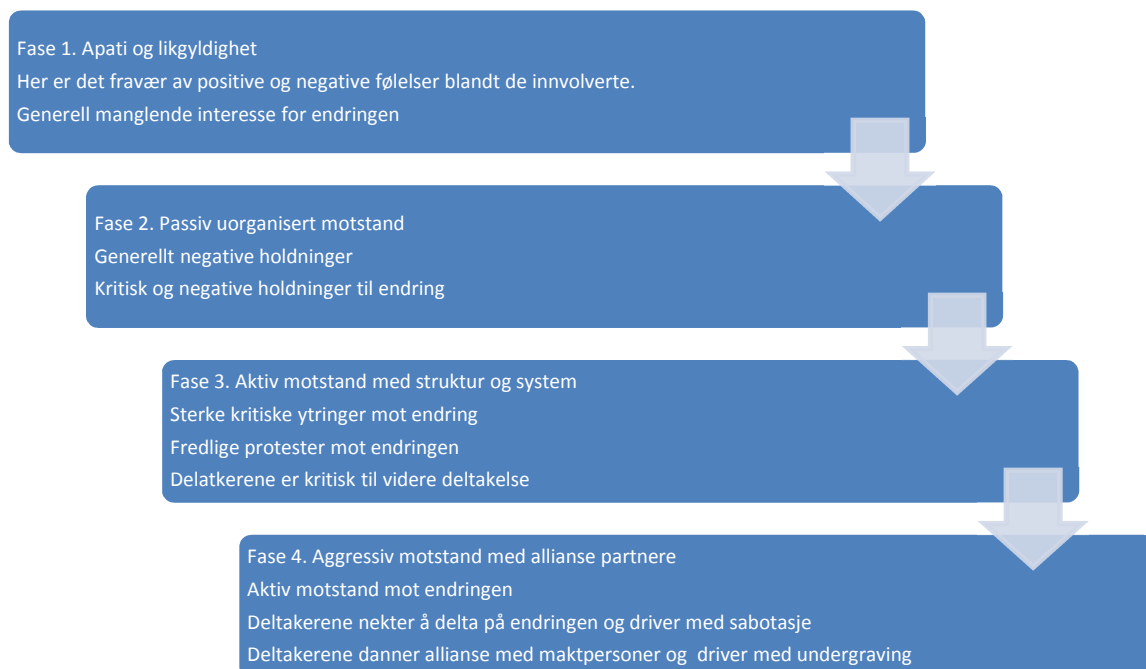
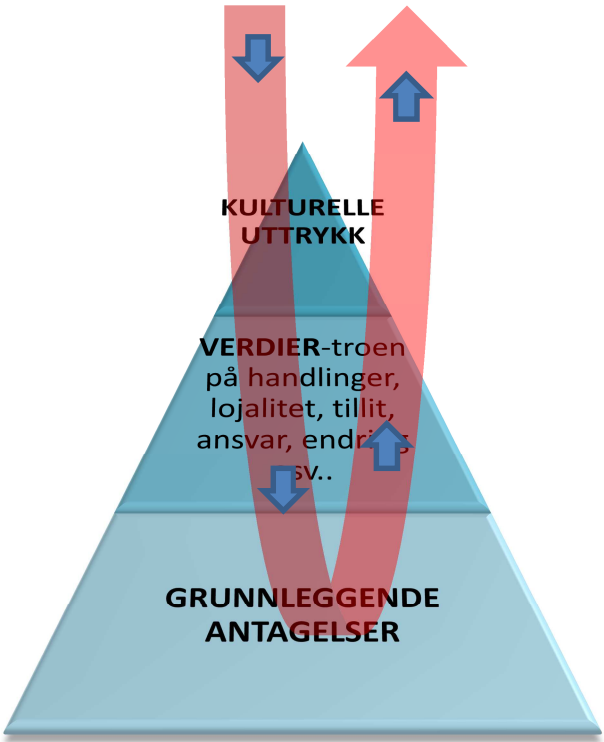


Fig 2.2 Konfliktgrader

De forskjellige fasene er avhengig av tiden, desto lengre tid organisasjonen er ute i en endring, desto større er sannsynligheten for en konflikt. Organisasjonen er også avhengig av å drive med god kommunikasjon under endringen, slik at eventuelle misforståelser ikke får utvikle seg til en motstand mot endringen(12).

## 2.2.16 Ledelse av endring, metode E og O

Innafor ledelse er det to hovedretninger. Det er lederstil E og O, som er basert på en hard og en myk form for å lede en organisasjon gjennom endringen. Dette er basert på et samspill med strategi E og O, som til sammen fører til strategi E/E og O/O(12).

<i>Lederstil E</i>	<i>Lederstil O</i>
Prinsippet rundt lederstil E er basert på bruk av maktbasen, som er oppbygd rundt resurser og kompetanse.	Prinsippet rundt lederstil O er basert på bruk av maktbasen, som er oppbygd rundt sosial identifikasjon og felles verdigrunnlag.
Bruk av maktbasen fører til bruk av tvang, trusler, lokkemidler og rasjonell argumentasjon gjennom seg selv eller allianser. Dette fører til en endring uten endring i verdigrunnlaget eller kulturen.	Lederen bruker maktbasen til symbolsk ledelse gjennom å være en inspirasjon og støttende leder. Dette fører til en endring med endring i verdigrunnlaget eller kulturen.
<p>Maktbasen er bygd opp gjennom å redusere motkreftene og ved å forsterke drivkreftene. Dette gjøres gjennom to faser.</p> <p>1.</p> <p>a) Starte en politisk kampanje, der en endrer forholdene til subkulturene gjennom endring av struktur (formelle elementer). Dette skaper en indre ubalanse som en kan benytte til sin fordel i endringen.</p> <p>Politisk kampanje der en benytter eksterne aktører som politikere, fagforeninger, interesseorganisasjoner, og bransjer for å endre og skape ubalanse, slik at en kan benytte denne ubalansen til endring og</p>	<p>Endringen styres gjennom symbolsk ledelse. Lederen benytter seg av de kulturelle uttrykkene for å gjennomføre endringen.</p> 

<p>dermed oppfylle sine egne mål.</p> <p>2.</p> <p>Starte en markedsføringskampanje der en har som mål å selge et budskap internt gjennom.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Belyse endringen gjennom nå situasjonen opp i mot framtidssituasjonen.</li> <li>2) Belyse de positive sidene ved en endring.</li> <li>3) Overbeviser gjennom egen adferd og eget verdigrunnlag. Lederen fremstår som en gallionsfigur.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Adferds uttrykk. Benytte seg av eksempelets makt. Vise hva er ledelsen opptatt av. Dette kan være kontroll, prioriteringer eller evalueringer.</li> <li>b) Strukturelle uttrykk. Hvilke prosedyrer, organisering og styringssystemer velger man å bruke.</li> <li>c) Verbale uttrykk. Hvordan man benytter språkets makt til å selge endringen.</li> </ol>
<p>Lederen kjører operasjonen som en militærkampanje også kjent som kommandørmodellen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lederen oppretter en kommandosentral, som har til funksjon å motivere og opprettholde energien.</li> <li>• Informere om statusen for endringen. Hvor er stor er fremdriften og hvilke resultater er oppnådde.</li> <li>• Endre forutsetningene ved behov for alternative strategier.</li> </ul>	<p>Lederen må beskrive en visjon på en så enkel, konkret, forståelig og inkluderende måte som mulig.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gjennom bruk av verdier å skape appell og motivasjon bland deltakerne.</li> <li>• Tolke viktige maktbaser (subkulturer)</li> <li>• Delegere ansvar og myndighet, slik at det skaper begeistring for endringen.</li> <li>• Være en støtte og veileder. Gi slipp på mye av kontrollen, da dette skaper tillit.</li> <li>• Legge opp til diskusjon og kritiske tilbakemeldinger, da deltakerne føler seg inkludert og respektert.</li> </ul>

## 2.2.17 E og O strategi

<i>Economical</i>	<i>Organizational</i>
<p>Her er målet å øke den økonomiske avkastningsevnen, gjennom.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forbedret ressursbruk.</li> <li>• Øke kvaliteten på tjenester og produkter man leverer.</li> <li>• Øke rentabiliteten.</li> <li>• Senke kapitalens omløpshastighet.</li> </ul>	<p>Her er målet å utvikle mennesker og videreutvikle kulturen i organisasjonen.</p>
<p>Her er det fokus på de bruk av de virkemidler som ligger uten for kulturen, slik som.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formelle elementene og da med tanke på struktur og rutiner.</li> <li>• Bruk av kommandør modellen, som innebærer toppstyrt endringer.</li> <li>• Bruk av endringsprosjekter med inndelinger rundt.</li> </ul> <p>Mål → Delmål → Fokus på ressursbruk, behov, analyser, aktiviteter og resultater.</p>	<p>For å kunne benytte strategi O må man bygge ett og ett trinn ad gangen, slik at en får en kontinuerlig prosess.</p> <p>Endringen har en visjon men må settes i forhold til endringene i omgivelsene. Dette gjør at hvert enkelt trinn i fasen kan ha ulik retning, men at visjonen styrer utviklingen frem til det ønskede målet. Under de forskjellige fasene oppstår organisatorisk læring, som gjør man i stand til neste fase. Denne utviklingen er kontinuerlig.</p>
<p>Ledelsesmetoden ved bruk av E har som kjennetegn at den er basert rundt formelle makt midler, dette kan være.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bryggingen av maktbaser.</li> <li>• Benytte tvangsmidler.</li> <li>• Benytte lokkemidler.</li> </ul> <p>Dette er instruerende og kommanderende ledelse, som ikke skaper endringer på kulturen, da dette ikke går i dybden.</p>	<p>Ledelsesmetoden ved bruk av O har som kjennetegn at den er.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspirerende.</li> <li>• Motiverende.</li> <li>• Støttende.</li> <li>• Delegerende.</li> <li>• Involverende.</li> </ul> <p>Dette gjøres i hovedsak gjennom eksempelets makt og trenger inn i kulturen, slik at en skaper en endring selv om det er en indirekte metode.</p>
<p>Endringens påvirkning gjennom metode E er at man korrigerer og justerer felleskulturen gjennom formelle elementer, som igjen endrer de strukturelle uttrykkene. Endringens innvirkning er avhengig av om den er evolusjonær eller revolusjonær, da dette er knyttet opp mot endringen eller byttingen av primære og sekundære verdier.</p>	<p>Endringens påvirkning gjennom metode O er at man påvirker adferden innad i organisasjonen og dermed får påvirket alle ledd. Dette da adferden igjen endrer eller korrigerer formelle elementene, slik at man får nye resultater. Dette gjør at man får en stor endring i felleskulturen</p>
<p>Forutsetningene for endringer gjennom metode E er.</p>	<p>Forutsetningene for endringer gjennom metode O er.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planlegging. Det bygges opp som et prosjekt.</li> <li>• Motivasjon. Bruk av ytre motivasjonsfaktorer slik som sanksjoner og bindingsmekanismer.</li> <li>• Krav. Bruk av eksterne eksperter innenfor endringenes forskjellige faser. Dette betyr at man ikke skaper noe eierforhold, men heller benytter den kunnskapen enkeltindivid sitter på innenfor sitt fagfelt, i den delen av prosjektet der det kan benyttes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planlegging. Gradvis og/eller trinnvis endring gjennom korttidsperspektiv</li> <li>• Motivasjon. Bruk av indre motivasjon, gjennom å spille på følelser. Dette kan gjøres gjennom ritualer og seremonier, eller at de involverte føler medeierskap og dermed blir engasjerte.</li> <li>• Krav. For å gjennomføre endringer må det være stor deltakelse blant de involverte. De involverte må også delta i arbeidsgrupper, slik at flest mulig får den samme visjonen og får innsikt i de tidskrav og rammer endringen har.</li> </ul>
--	--



## 2.2.18 Strategi E/E og O/O

Strategi E/E og O/O omhandler hvordan man skal styre endringsprosessen og hvilke forutsetninger som må ligge som grunnlag for endringen.

<i>E/E</i>	<i>O/O</i>
Strategien har som forutsetning at der ikke er noen begrensninger på utstrekningen.	Strategien har som forutsetning at der ikke er noen begrensninger på utstrekningen.
Der er ikke noen begrensninger på tidshorizonten.	Ingen begrensning på tidshorizonten, da utviklingen er en kontinuerlig forbedringsprosess.
Endringen drives frem av toppledelsen etter kommandørmodellen er nøye planlagt. Kommandørmodellen er basert på det militære meldingssystemet. Dette er ikke alltid tilstrekkelig for å få endringer, slik at en må benytte forhandlinger for å komme til enighet. Topplederne ilegges stor makt igjennom eksempelets makt og fremstår som gallionsfigurer for de ansatte.	Fokus er på utvikling av kulturen og stor grad av deltakelse fra medlemmene. Endringen skjer sakte og en planlegger bare et trinn ad gangen, som automatisk etterfølges av en ny endring. Endringen skjer usystematisk.
Strategien har fokus på formelle elementer i kulturen og har som mål å øke den økonomiske avkastningen.	Fokus for målet er å skape en lærende organisasjon, da omgivelsene og organisasjonen endrer seg kontinuerlig. Sørge for dobbelkretslæring, da en må sørge for at grupper og ikke bare enkeltindivider lærer. Det legges opp til at kommunikasjonen flyter lett mellom medlemmene.
Endringen har utgangspunkt i de formelle elementene gjennom bruk av nye rutiner, nye oppgaver og nye prosederer, med et endelig mål å endre adferden til brukerne.	Ledelsen må motivere, støtte og delegere, slik at de ikke blir oppfattet som kommanderende og instruerende av de ansatte. Endringen har fokus på mennesker og ikke på formaliteter

<p>Gjennom bruk av mål og strategi å skape seg status og legitimitet i omgivelsene.</p>	<p>slik som i E/E.</p>
<p>Endringene planlegges gjennom å benytte visjon, hovedmål, delmål, strategi, tiltak og evaluering som blir etterfulgt med eventuell belønning.</p> <p>Bruk av analyseverktøy som SWOT, PEST for å danne størst mulig grunnlag for å kunne ta avgjørelsene.</p> <p>Klare planer som viser tiltak, tidsrammer, resultater og ressursbehov.</p>	<p>Planleggingen legges opp trinnvis og gradvis, slik at en har en fortløpende endring.</p> <p>Endringen blir styrt av en visjon, der tiltak blir iverksatt, evaluert, justert og videreført til en oppnår målet. Det må etableres en indre motivasjon og et emosjonelt bånd opp mot endringen, slik at de ansatte støtter opp om endringen.</p>
<p>Som belønning benyttes finansielle goder i en kombinasjon av individuelle, gruppevis og organisatoriske belønninger for å øke motivasjonen.</p>	<p>Oppfølging av Hertzberg sine faktorer for tilfredsstilte ansatte, slik at de føler seg som deltakere i prosessen. Dette kan også gjøres gjennom seremonier og ritualer der de får vise seg frem og får belønning</p>
<p>Bruk av konsulenter for å få et nøytralt og objektivt syn på de forskjellige fasene i endringen.</p>	<p>Konsulenter brukes som prosesskapere der de har ansvaret for inndeling av arbeidsgrupper, tema og tidsbruk. Konsulenter styrer diskusjoner og legger opp til at alle kan delta. De sørger også for at prosessen blir vedlikeholdt, slik at den ikke slutter opp.</p>

### 3. Metode og metodebruk

I kapitlet oppgavens forutsetninger la vi frem en problemstilling, det er denne problemstillingen som er forutsetningen for den videre studien. I den neste fasen av prosjektet valgte gruppen å benytte seg av både eksplorativt design og deskriptiv design, da vi ønsket å ha et solid datagrunnlag å basere vårt videre arbeid på. Ved at vi benyttet to design, måtte vi legge opp fremdriften etter to metodiske tilnærminger, der den ene er kvantitativ tilnærming og den andre er kvalitativ tilnærming (16).

De to til tilnærmingene har forskjellige fremgangsmåter som gjorde at vi måtte tilnærme oss datainnhenting med forskjellige forutsetninger. Dette da den kvantitative tilnærmingen er basert på strukturert og har en liten fleksibel fremgangsmåte, mens den kvalitative tilnærmingen er preget av åpenhet og fleksibilitet under datainnhenting. Vi valgte å benytte den kvantitative tilnærmingen som en oppfølging av den kvalitative undersøkelsen som vi startet med.

I gjennom studien benyttet vi oss av data fra dybdeintervju, spørreundersøkelse, observasjon og sekundærdata fra bedriften. Denne dataen dannet grunnlag for en oppsummering og resultat, før denne dataen ble analysert ut fra de forutsetningene og avgrensningene som vi hadde satt i kapitlet oppgaven forutsetninger. I diskusjonen satte vi funnene i dataen opp i mot kjent teori og ser om vi finner likheter eller ulikheter i det vi har funnet.

Det vi greide å finne i analysen vår, dannet så grunnlaget for en konklusjon der vi gav vår tolking av organisasjonen Tokvam AS og deres mulighet for å gjennomføre endringer. Vi avsluttet oppgaven med å gi en oversikt over tiltak de kan gjennomføre, for å oppnå de målene de hadde satt seg før studien(16-18).

### 3.1 Metodevurdering

	Dybdeintervju	Spørreundersøkelse	Dokumentstudie	Observasjon
Gyldighet	3	2	1	4
Relevans	1	3	4	2
Presisjon	1	3	4	2
Pålitelighet	2	2	1	2
Støhet	3	2	1	4
I ALT	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>14</b>

1 = best, 4 = dårligst

Vi har vurdert våre metoder å samle inn data og informasjon på. Vi har kommet frem til at dybdeintervjuene og spørreundersøkelsen er best egnet for å kartlegge våre behov for data om bedriften. Dybdeintervjuene har en klar fordel med at blir det mye informasjon som kan samles til en solid mening, dersom de ansatte er samstemte nok i svarene. Dette var tilfelle hos Tokvam AS. Spørreundersøkelsen trekker ut data rundt konkrete påstander og spørsmål, dette er et godt supplement til dybdeintervjuene da disse kan gli ut i spørsmål og forskjellige svar fra respondentene på like spørsmål.

Dokumentstudien viser ikke den nødvendige relevansen til vår problemstilling, derfor er ikke dokumentstudien prioritert høyere, siden vi kartlegger hovedsakelig kulturen. Metoden observasjon kommer dårligst ut på vår oversikt, dette fordi at vi regner dybdeintervju og dybdeintervju, samt indikasjoner ved strukturelle forhold som virker inn på kulturen gjennom dokumentstudien som bedre fordi de gir oss et bedre svar på kulturelle forhold. Men observasjon gir oss en god oversikt over bedriftens kultur når det gjelder fasiliteter, sosialstatus og fysiske struktur.

## 4. Resultater og oppsummering

### 4.1 Hovedfunn dybdeintervju

Det ble avdekket flere forhold hos Tokvam AS under seks gjennomførte dybdeintervju.

Vi kan oppsummere våre funn slik.

Bedriften har manglete erfaring med kriser. Det har ikke vært noen nevneverdige kriser i bedriftens historie og dette kan slå negativt ut dersom det skulle dukke opp større utfordringer og nedgangstider for bedriften. Dybdeintervjuene avdekket at det er en intern høy arbeidsmoral og de ansatte er mer produktivitet orienterte enn dedikerte i arbeidsoppgavene sine. Dette begrunner vi med at de ansatte har den leveregelen at her er man ansatt bare så lenge man er arbeidsom og får ting unna. Tokvam AS har fleksibel arbeidstid for sine ansatte, dette ser vi på som en hellig ku for de ansatte og denne godene er en av hovedgrunnene til at de ansatte så godt pris på arbeidsplassen sin. Tokvam bærer preg av at det er uformell kommunikasjon som preger hverdagen. Det kommer frem at det er lett å nå opp til toppledelsen i bedriften og at det går mest på uformellheter, siden de ansatte stort sett har samme bakgrunn og livsstil. Det kommer frem at Tokvam AS mangler struktur på flere områder. De ansatte savner allmøter som fungerer og at man ikke blir overrumplet med informasjon som ikke er aktuell for den enkelte. Omverden har som inntrykk av at bedriften er noe uryddig, mens det høye produksjonsnivået overrasker leverandører og kunder som får sett bedriften fra innsiden. De ansatte på Tokvam AS er relativt åpne for endringer i form av strukturen på produksjonslokalene og overgangen til produksjonsmetoden lean. De ansatte ga uttrykk for at de har lite kjennskap til produksjonsfilosofien, men at de skjønnte at endringer er til det positive for dem og bedriften. Bedriften benytter seg flittig av prøvetid for nye ansatte og dette kan sees på som en slags test om personen oppfyller kravene bedriften har til potensielle medarbeidere. Ved ansettelser fokuserer bedriften heller på ferdigheter og innstilling til personen. På Tokvam sier man det slik *“Man kan læres opp til å bli en god sveiser, men det er verre å lære personen interesse og holdning”*. Hos bedriften eksisterer det uskrevne regler, men disse hadde de ansatte problemer med å nevne, vi tyder dette som at det er noe mangel på rutiner i bedriften. Selvfølgeligheter som tyveri og nasking er et eksempel på hva som ikke er tiltatt. Mens verktøy som ikke henges på plass og at man ikke rydder opp etter seg ettergås ikke i større grad. Svaret her fra de ansatte er at dette burde bli gjort, men ikke alltid blir oppfylt. Det er ingen spesiell oppfølging av nyansatte og disse blir i stor grad

overlatt til seg selv. De ansatte beskriver produktene de lager som folkelige og enkle, mens slitesterkhet og kvalitet også er ord som de ansatte føler produktene av deres arbeid er. Hos bedriften blir ikke forfremmelse generelt brukt, her er tanken at de ansatte alltid kan bli flinkere i den jobben de har og at man heller skal benytte seg av kompetanse utenfor bedriften til dette formålet.. Det er små differanser mellom lønn til de ansatte og dette slår ut i at det blir små forskjeller mellom de og at man får en likeverdighet for hverandre. De ansatte opplever bedriften som et nært arbeidssted og som en del av hverdagen og lokalmiljøet. Det er noe uklare kommandolinjer i bedriften. Det er generelt høyt under taket når det gjelder spøk og uformell prat i bedriften. De ansatte føler at de blir sett og hørt og at ledelsen både gir ris og ros.

## 4.2 Hovedfunn spørreundersøkelse

Vi bemerker oss at de ansatte hos Tokvam AS stiller seg generelt positive til bedriften gjennom påstandene i spørreundersøkelsen vår. De ansatte føler at bedriften er et godt sted å jobbe, og at historien til bedriften er noe de har kunnskap om. Bedriften har en god forankring i lokalmiljøet med at de fleste ansatte bor rundt der og føler en tilhørighet til bedriften og kulturen som ter seg innad hos Tokvam AS. De med lang fartstid i bedriften har en sterkere tilknytning til bedriften i form av at de er mer lojale og at de er mer opptatt av historien og utviklingen enn nyansatte. De ansatte stiller seg delvis bak påstanden om at Tokvam blir drevet og styrt godt. Dette tolker vi som at de ansatte er fornøyd med hvordan Tokvam AS blir drevet, men at det er rom for enkle forbedringer. Det kommer frem at ledelsen er flinke til å gi ris og ros til de ansatte når det går bra eller dårlig, de føler også at de motiverer dem til en økt arbeidsinnsats. Det er ingen generell misnøye i bedriften. Det som kommer frem når vi stiller påstanden om at Tokvam AS legger opp til nytenkning sier de ansatte seg godt enige med denne påstanden. De er også godt enig i påstanden om at de kjenner målene til Tokvam AS. Her må vi anta at de mener hvilke mål det er i produksjonen har og ikke hovedmålet til Tokvam AS. De ansatte føler at Tokvam AS forbedrer seg kontinuerlig, og at initiativ blir lagt merke til. De føler også at det er lett å nå opp til toppledelsen i bedriften. De ansatte mener samtidig at Tokvam mangler rutiner som er godt utarbeidet for å styre bedriften mot sine mål, dette er et tydelig signal om at de mangler en systematisering og struktur.

### 4.3 Hovedfunn observasjon

Gjennom observasjon har vi lagt merke til flere forhold hos Tokvam AS som kan hjelpe oss med å treffe riktige beslutninger og analysere bedriften mest mulig reelt. En oppsummering av dette kan skrives slik

Vi benyttet oss av *fordypning læring i bedrift* for å bli kjent med bedriften og utarbeide vedlikeholdsplaner for produksjonsmaskinene på Tokvam AS før vi startet på hovedoppgaven. Gjennom dette la vi merke til en uformell tone i bedriften, at spøker og uformell kommunikasjon var dominerende for å gi beskjeder og til andre oppgaver. Vi la også merke til at det er en flat struktur mellom de ansatte i produksjonen og ledelsen, her er det få klasseskiller. Vi la merke til at bedriften ikke har nevneverdig fokus på HMS i hverdagen, men at lovpålagt sikkerhetsutstyr som vernemaske og vernesko alltid blir benyttet. Strukturen i produksjonslokalene bar preg av at det ikke var et klar struktur på dette og at ting ble passert der det var ledig plass. De ansatte og ledelsen har felles kantine og spiser lunsj sammen, dette ser vi på som et godt forhold som fremmer kulturen og forplikting mellom folkene. Vi la også merke til at daglig leder var mye ute på reise og borte fra bedriften, dette ser vi på som mindre positivt. Da en leder bør være tilstede og ha en god kjemi med de ansatte, slik at de blir motivert til økt innsats. Nylig har bedriften ansatt produksjonssjef som kommer til å ha en sentral rolle i bedriften, så avhengigheten til daglig leder er ikke så prekær lenger. Vi anbefaler at produksjonssjefen tar en lederrolle i bedriften. Som at han spiller en sterk og klar rolle i endringene og er en stor pådriver for disse, sammen med daglig leder og resten av ledelsen.

#### 4.4 Hovedfunn dokumentstudie

Med dokumentstudie mener vi alle offisielle skriv inn og ut av bedriften, som har innvirkning på den daglige driften og dermed indirekte på kulturen i organisasjonen. Vi har studert følgende dokumenter under studien:

- Organisasjonskart. Revidert 30.12.2010. Som viser strukturen i organisasjonen.
- Resultatregnskap fra 2006 til 2010. Viser selskapets resultat for hele året.
- Strategiplan fra 2005. Bedriftens analyse av seg selv, markedet, konkurrenter og framtidsutsikter.
- Arbeidsavtale. Kontrakt mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, basert på arbeidsmiljøloven.
- Målbonus 2011. En langsiktig bonus som er basert på resultat på en gitt dato.
- Egenmeldt sykefravær i tidsrommet 01.01.2010 til 31.12.2010. Oversikt over egenmeldingsfravær for år 2010.
- Arbeidsreglement for Tokvam as. Versjon 10.11.2008. Allmenne regler for de ansatte på Tokvam AS.
- Ansattliste verksted Tokvam as 2011. Oversikt over arbeidere ved Tokvam AS i 2011.
- HMS-mappe. Inneholder oversikt over organisasjonen, ansvarsforhold, lover, aktiviteter i bedriften. Dokumentet er basert på arbeidsmiljøloven.

*For en dypere innsikt se også vedlegg nr 16.*



## 5. Analyse

### 5.1 Kort om validitet og reliabilitet

#### Validitet

Kan beskrives med ordene gyldighet, relevans og presisjon. Gyldighet med at vi måler det som faktisk gjelder i bedriften. Relevans med at vi spør etter det som faktisk angår det vi skal undersøke og hvor godt undersøkelsen gir svar på dette. Presisjon med at vi ordlegger og analyserer påstander, spørsmål og forhold nøyaktig for å unngå uklarheter og misforståelser(16-18).

Når vi skal vurdere validiteten til metodene vi bruker ser vi på overenstemmelsen mellom variabelen vi har som mål å beskrive, og variabelen vi faktisk undersøker/måler. Henholdsvis teoretisk definisjon og operasjonell definisjon.

Den operasjonelle definisjonen angir det nøyaktige meningsinnholdet. Her avgrenser vi og bestemmer oss for hva som faller inn under definisjonen og hva som ikke inngår i den. En avgrensning er helt nødvendig for å gjøre observasjonen målbar.

Den teoretiske definisjonen er avhengig av prosjektets problemstilling og spisser seg inn på hva vi ønsker å måle.

Områder som kan spille inn på validiteten er:

- Ordlegging (formulering).
- Lengden på spørreskjemaet.
- Tankespor.

#### Reliabilitet

Kan beskrives med ordene pålitelighet og støhet.

Dette begrepet har til hensikt å forklare hvor pålitelige dataene vi har innsamlet er. Det må være en klar overenstemmelse med de reelle forholdene i bedriften. Det er hovedsakelig to kategorier som beskriver hvilke feil det kan være med innsamlet data. 1) Man kan få oppgitt feil data av informantene, 2) det blir gjort feil i innsamling og/eller behandlingen av dataene.

Det kan være flere grunner til at en informant ikke oppgir korrekte svar, som at respondenten misforstår påstanden/spørsmålet, respondentene har ikke kunnskap på området, at vedkommende lyver eller tror at vedkommende kan svaret, men tar feil. En feilkilde kan også være press fra omgivelser og lojalitet til bedriften.

## Utvalg og populasjon

Populasjonen defineres som enhetene vi forsøker å si noe om.

Utvalget defineres som enhetene vi faktisk undersøker.

Det må være en sammenheng mellom enhetene i utvalget vårt og resten av bedriften. Da kan vi med en relativ sikkerhet fastslå at dette er representativt for bedriften.

Sannsynlighetsutvalget beskriver hvor stor sannsynlighet det er for hver enkelt å komme med i utvalget, dette på forhånd av igangsettelsen av undersøkelsen. Det er et mål å unngå systematiske skjevheter i alle undersøkelser (18).

## 5.2 Dybdeintervju

### Metode

Ved et dybdeintervju kommer respondentens personlige meninger frem, altså vedkommende subjektive meninger og svar. Ved innsamling av flere dybdeintervjuer og analyse av disse, som til slutt ender til et sammendrag kan vi dra ut et kriterium som er felles for de intervjuede personene og som vi regner med at sannsynlig er representativt for en større del av bedriften. Ved våre dybdeintervju fokuserte vi først på plateavdelingen, dette var en gruppe på fire personer, som ga sine meninger og synspunkter til oss gjennom et intervju der vi tok opp intervjuet med en båndopptaker for å senere kunne skrive referat av dette (innenfor 24 timer).

Metoden for utførelsen av dybdeintervjuet la vi vekt på. Vi informerte i forveien om at undersøkelsen ville skje, og at det var frivillig å delta i denne. Ved starten på dybdeintervjuene ble informantene invitert på kake og kaffe, som en slags hyggelig start på intervjuet. Informanten fikk også skriftlig informasjon om at undersøkelsen var anonym og at han eller hun kunne trekke når som helst i intervjuet.

Ved utarbeidelse av en samling av likheter og svar i dybdeintervjuene prøvde vi å få den generelle oppfatningen frem, samt ulike svar som kunne tyde på likheter.

## **Validitet**

Ved utarbeidelsen av dybdeintervjuet gikk vi gjennom eksisterende teori på området og så på tidligere utarbeidede intervjuer for å få inspirasjon og et innblikk i hva som var viktig å få med i en slik analyse. Vi mener å ha avdekket kulturelle forhold og grunner til hvorfor oppgaver løses slik de gjør. Her er det ingen grunn til å tro at vi måler noe annet enn vi har intensjoner om.

Under et dybdeintervju kommer respondentens meninger frem og personlige betraktninger på problemer og utfordringer. Disse endrer seg ikke umiddelbart uten gjennomførte endringer på arbeidsplassen. Ved evt. neste gjennomgang ved dybdeintervju kan elementer ha blitt ordnet opp i, men den kulturelle biten burde fortsatt ha et lignende preg, dersom det ikke har blitt gjennomført store endringer i organisasjonen. Det er veldig viktig å stille spørsmål som er tydelig og som det er konkrete svar på, dette mener vi å ha utført gjennom våre spørsmål til respondentene. Vi har også analysert deres kroppsspråk under intervjuet og hatt en nøytral, men positiv tone med dem.

## **Reliabilitet**

Ved dybdeintervjuet fikk vi god respons på våre spørsmål, og vi opplevde ikke at respondentene opplevde spørsmålene som uklare. De ga sine svar og vi er fornøyd med hvordan de svarte, på de fleste spørsmålene. Noen spørsmål kunne blitt bedre utformet, ved at disse hadde blitt formulert klarere eller hadde blitt byttet ut med andre spørsmål, men man har ikke full kunnskap om respondentene før man kjører et slikt intervju. Vi mener å ha analysert

gjennomførte dybdeintervju på en god måte og dratt en generell konklusjon på områdene i dybdeintervjuene til sammen.

## 5.3 Spørreundersøkelse

### Metode

Ved utarbeidelsen av spørreundersøkelsen hang vi opp et informasjonsskriv der de ansatte hos Tokvam AS kunne lese at det ville komme en spørreundersøkelse en av de nærmeste dagene og at de var uvalgt til denne, samt hva som var hensikten med undersøkelsen. Denne ville bli lagt ut i kantinen slik at de kunne svare når de var innom denne i løpet av dagen.

På selve spørreskjemaet la vi vekt på en kort og konsis formulering på spørsmålene for å unngå feiltolkninger og for kompliserte setninger. Vi la også vekt på å ikke lage en for lang spørreundersøkelse, slik at den ikke gled ut i tema som ikke svarer på våre spørsmål. Bruken av fremmedord var vi varsomme med. Vi utformet spørreskjemaet slik at respondentene våre var nødt til å ta stilling til påstandene, derfor inneholdt spørreskjemaet vårt ikke svaralternativene som *Vet ikke* og *Ønsker ikke å svare*. Vi er oppmerksom på at her kan det forekomme feil svar fra respondentene, men vi mener å ha kun spurt etter forhold de ansatte skal kjenne til. Før vi kjørte spørreskjemaet hos Tokvam AS sendte vi ut undersøkelsen til vår testgruppe, som er 08HBTEKDA. Vi ba de komme med tilbakemelding dersom de fant elementer i spørreundersøkelsen som de hadde spørsmål ved, eller ved uklarheter, råd og tilbakemelding.

### Validitet

Ved utarbeidelsen av spørreundersøkelsen la vi vekt på å stille korte, konkrete spørsmål, uten fremmedord. Dette mener vi bidrar til at vi gjør det enklere for respondenten å fokusere på hva vedkommende mener om saken. Vi mener å ha stilt spørsmål og påstander på en sånn måte at det ikke er noen tvil om hva vi spør etter. Derfor mener vi at spørsmålene svarer på det vi er ute etter.

Spørsmålene i spørreundersøkelsen er alle tatt med fordi vi tror de kan spille inn på kulturen og forholdene hos Tokvam AS. Disse spørsmålene går direkte på målene for bedriften, arbeidsmiljø og rutiner hos organisasjonen.

## Reliabilitet

En spørreundersøkelse skal kunne si ganske presist hvordan respondentene stiller seg til de ulike påstandene og spørsmålene. Her må man se på helheten og majoriteten av spørreundersøkelsen. Det er lite rom for abstrakt tolkning av svar. Tydelige spørsmål styrker støyheten av spørreundersøkelsen.

Det er grunn til å tro at respondentene kan svare noenlunde presist på spørsmålene som er stilt i spørreskjemaet, på bakgrunn av våre ordvalg. Det er slik at en spørreundersøkelse kun er gyldig i akkurat det øyeblikket undersøkelsen blir kjørt, vi kunne fått andre svar om spørreskjemaet ble kjørt om en dag eller en uke.

## Validitet

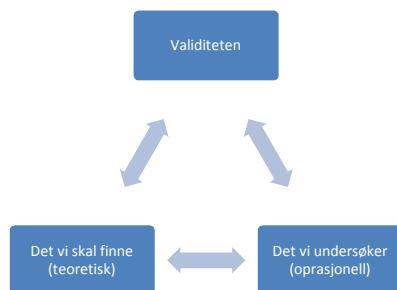


Fig 2.3 Forhold i validitet

Ved utformingen av spørreundersøkelsen la vi vekt på få ord i spørreskjemaet og korte påstander. Dette for å unngå forskjellige tolkninger på enkelte spørsmål. Et eksempel på en kort og konsis påstand i spørreskjemaet vårt, mener vi er

*Tokvam legger opp til enkelhet.*

Vi utarbeidet også spørreskjemaet så kort som mulig, for å unngå at spørreskjemaet skulle trøtte de ansatte og dermed skape feil svar.

## Reliabilitet

Når vi ser på reliabiliteten til våre data må vi undersøke om hvor pålitelige dataene vi har samlet inn er, i sammenligning til de reelle forholdene i bedriften. Vi kan ha fått feil i spørreundersøkelsen ved at respondentene har

1. Har svar på spørsmål uten at de har kunnskap på emnet.
2. Man svarer mer positivt enn man er fordi man er lojal til bedriften.
3. Respondentene kan ha følt press (ved at spørreundersøkelsen ble kjørt i matpause med mange tilstede).
4. Man kan ha oppgitt et positivt svaralternativ eller et negativt ved at man var nødt til å svare på alle spørsmålene.
5. Respondentene kan lyve på spørsmålene av ulike årsaker.
6. Respondenten tror at hun/han kan svaret, men tar feil.

Ved utforming av spørreundersøkelsen kan det ha forekommet

1. Enkelte spørsmål kan være uklart formulert.
2. Det kan ha forekommet ledende spørsmål.
3. Det er brukt ord som ikke respondentene kjenner til.

## Utvalg

For spørreundersøkelsen er utvalget på 11 personer som deltok på spørreundersøkelsen.

## Populasjon

Den totale populasjonen vi ønsket å få avdekket svar fra var 12 personer hos Tokvam AS.

Vi ser det som en klar fordel at så mange deltok i spørreundersøkelsen vår og regner dette i all hovedsak som et meget godt representativt utvalg for hva vi ønsker å måle. Vi tok på forhånd

høyde for at vi kunne få mindre svarprosent og derfor kunne kjørt spørreundersøkelsen over flere dager.

## 5.4 Observasjon

### Metode

Vi har gjennom observasjon hos Tokvam AS sett mange forhold hos bedriften og hvordan bedriften fungerer i den vanlige hverdagen. Vi har sett de kulturelle uttrykkene og samtidig gått gjennom disse for å finne hvilke grunnleggende antakelser som gjør at bedriften og de ansatte er slik de er. Det å observere er en vanskelig metode og man må forholde seg objektiv til det man observerer og nøytral i beskrivelsene, samt at et førsteinntrykk ikke beskriver hele sannheten. Det å ikke låse seg til førsteinntrykk, men det å lære å kjenne bedriften gjennom løsninger på problemer og kommunikasjon var viktig for oss. Tokvam AS la merke til at vi observerte, men vi kan ikke se at bedriften gjorde veldig mye for å endre seg når vi var der, fra når de driver der alene. Vi har ved noen anledninger gått stille igjennom bedriften og ikke sett forandringer i måten de oppfører seg.

### Validitet/gyldighet/relevans

Formålet er å måle kulturelle uttrykk i bedriften og ta disse videre med i undersøkelsen. Vi måler de kulturelle forholdene i daglig virksomhet, dette gjennom observasjon. De faktiske forholdene kommer til syne i hverdagen og vi mener at våre observasjoner dekker dette i en god grad.

### Reliabilitet/støhet

En metode som observasjon er ikke standardisert og her kommer vår vurdering av situasjoner kritisk ut. Et dybdeintervju og spørreundersøkelse vil kunne definere dette nærmere. Derfor lar vi vår observasjon være et verktøy sammen med de nevnte datainnsamlingsmetodene, observasjon metoden kommer i andre rekke og skal benyttes indikator på noe som kan bidra

til en bekreftelse eller avkreftelse på forskjellige områder.

Bedriften er under en utvikling og ny strukturering av ny produksjonssjef. Her vil det komme endringer, derfor vil det ikke bli samme resultater nå. Men om det fortsatt var lik drift, mener vi at vi kunne avdekket de samme forholdene med systematisering, men evt med mindre avvik fra tidligere.

## 5.5 Dokumentanalyse

Dokumentene vi har studert er hentet fra Tokvam AS sitt eget arkiv og er oppdatert i henhold til nå situasjonen. Følgende dokumenter er basert på pålegg fra norsk lov(15, 19).

- Resultatregnskap fra 2006 til 2010.
- Arbeidsavtale.
- Egenmeldt sykefravær i tidsrommet 01.01.2010 til 31.12.2010.
- Arbeidsreglement for Tokvam as. Versjon 10.11.2008.
- HMS-mappe.

Resultatregnskapet er pålagt fra myndighetene igjennom *Lov om årsregnskap mv. (regnskapsloven) etter Lov-2011-04-15-10* som er siste versjon. Dette medfører at det er et fast oppsett og krav om innhold. Dokumentene vi analyserte var riktig satt opp og inneholdt den informasjonen som er pålagt i henhold til loven. Vi kan dermed konkludere at dokumentene er valide med tanke på innhold. Når det gjelder validiteten rundt bruken av dokumentene, så ser vi den som valid da vi kun forholdt oss til nøkkeltallene i dokumentene og ikke impliserte andre dokumenter i analysen. Relabiliteten må sies å være høy, da dokumentene er offentlige og basert etter regnskapsloven, slik at de er fullt mulig å etterprøve for dem som ønsker det.

Når en studerer resultatregnskapet så viser de at snøfreser er den største enkelte driftsinntekten og innkjøp vare er den største på driftskostnader. For 2006 er snøfresere nesten halvparten av all driftsinntekt, med 10 233 676,16 kroner, mot 21 925 689,30 kroner i driftsinntekter. Mens for 2007 faller denne differansen i driftsinntekten, før den så tar seg opp igjen i 2008, 2009 og 2010.



På driftskostnader er innkjøp av varer den desidert største posten. For 2006 utgjorde innkjøp kroner 8 408 926,23 mot totalt kroner 8 485 978,33 i driftskostnader. For 2007 sank denne posten med en differanse på 764 534,38 kroner. I 2008 justert Tokvam AS varebeholdningen med kroner 2 135 000,00 og fikk således en varekostnad som var lavere enn innkjøpet av varer. Innkjøp av varer var på 12 052 361,00 kroner, mens varekostnaden er på 11 243 428,17 kroner. For 2009 og 2010 var det en svak økning på andre poster i forhold til innkjøp varer, men denne differansen ligger ca. + 200 000 kroner mellom årene.

Driftsresultatet er differansen mellom inntekter og utgifter og kan settes opp med følgende formel:

- Resultat = Inntekter – Kostnader ( $R=I-K$ ).

For Tokvam AS var dette driftsresultatet på 3 862 218,04 kroner, som er et godt resultat med tanke på at driftsinntekten var på kroner 21 925 689,30. For 2007 var driftsresultatet på kroner 4 096 287,00, som er en reduksjon på 3 % i forhold til 2006. For 2008 var det en reduksjon på 2 % i forhold til 2007 og på 5 % i forhold til 2006. Driftsresultatet for 2008 var på kroner 3 753 577,02. I 2009 var driftsresultatet på 4 653 737,19 kroner, som er en økning på 3 % i forhold til 2008 og totalt sett svakt over driftsresultatet for 2007. For 2010 var det en økning på 6 % i driftsresultat. Driftsresultatet var på kroner 9 036 846,29, som totalt sett er meget sterkt i forhold til tidligere år. 2010 var det desidert sterkeste året vi vurderte i vår dokumentanalyse.

Den siste posten vi har analysert er disponeringer. Grunnen til vi valgte denne posten er at den inneholder utbytte og fond for vurderingsforskjeller, noe som årsresultatet ikke inneholder. Disponeringer viser kapitalen bedriften har til disposisjon. For 2006 var tallet på 3 716 076,99 kroner og i 2007 var disponeringen på kroner 5 233 603,49. Dette er en økning på kroner 1 517 526,50, som må betraktes som en solid økning. I 2008 var disponeringen på kroner 2 268 872,61, noe som er en reduksjon på 2 964 730,88 kroner. Denne reduksjonen ser en også igjen i driftsinntekten for bedriften dette året. For 2009 var disponeringen på kroner 2 966 148,24, som er en økning på kroner 697 275,63 i forhold til driftsresultatet for 2008. I 2010 er disponeringen ikke oppført, så en må basere seg på resultatet fra årsoverskuddet som var 8 653 401,71 kroner. Ser en dette opp i mot driftsinntekten for 2010, så gir dette et positivt bilde.

Når en ser på resultatregnskapet totalt sett, så har Tokvam AS hatt et positivt regnskap i hele perioden mellom 2006 og 2010. I perioden 2007 og 2008 var det en reduksjon i inntektene, men denne trenden har snudd seg til en meget positiv trend, når en ser på regnskapet for de siste to årene. Bedriften disponerer midler som de kan benytte til fremtidig utvikling og vekst.

Arbeidsavtalen er som tidligere nevnt basert på *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* også kjent som arbeidsmiljøloven (19). Det gjør at vi anser dokumentet som valid, da dette dokumentet ikke kan tolkes på flere måter. Reliabiliteten må også anses som høy, da dette dokumentet er basert på Norges lover og således har en fast basis i strukturen. Der er et punkt som skiller seg særlig ut fra standardoppsettet som arbeidsmiljøloven har, dette er punkt 11 som omhandler private kjøp på bedriftens avtaler. Her går det frem at de ansatte har lov til å handle på bedriften avtale så sant administrasjonsgebyret og nærmeste ansvarshavende godkjenner handelen.

Totalt sett når det gjelder arbeidsavtalen, så er dette et dokument som oppfyller de punktene som arbeidsmiljøloven pålegger skal være med i en arbeidskontrakt, men ikke så mye mer en det.

Skjema for egenmeldt sykefravær er forankret i *Lov om folketrygden av LOV-1997-02-28-19* også kjent som folketrygdloven. Skjemaet faller også inn under *Statistikklovens § 3-2*, *Statistikklovens § 2-2* og *Statistikklovens § 2-3*. Skjemaet har som formål å skape en oversikt over all sykefravær innenfor et kalenderår, slik at en får et oversiktlig bilde av sykefraværet. Når en studerer dokumentet, så ser en at 11 av 18 ansatte (ledelsen er ikke tatt med i analysen) har benyttet seg av egenmelding i løpet av kalenderåret 2010. Totalt ble det brukt 22 egenmeldinger i løpet av kalenderåret og av dette var 21 tilfeller som gikk i perioden 1-3 dager. Det totale egenmeldingsfraværet var på 38 dager, der 34 av disse dagen var i løpet av en 1-3 dagers periode.

Dette dokumentet anser vi som valid og reliabelt, da det er et offisielt dokument med forankring i flere lover og dokumentet inneholder den informasjonen den skal inneholde. Når en ser på sykdomsfraværet i et helhetlig perspektiv, så må en kunne kategorisere egenmeldingsfraværet på Tokvam AS som normalt, da det ikke befinner seg i noen av ytterkantene.

Arbeidsreglementet er basert på *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv (19)*, også kjent som arbeidsmiljøloven, med egne innslag forankret i bedriftens behov. Dokumentet omhandler følgende hovedpunkt:

- Ansettelse og oppsigelse.
- Legekontroll og bedriftshelsetjeneste, samt forsikringer.
- Lønn og arbeidstid, samt ferie og permisjon.
- Lov og orden, samt lojalitet.

Dokumentet blir levert ut i lag med arbeidsavtalen og må ses på som et supplement til dette dokumentet. Vi benyttet dokumentet for å få en oversikt over hvilke forpliktelser det var mellom arbeidsgiver og arbeidstager. Dette dokumentet er opprettet for å verne om bedriftens interesser, men er også et informasjonsskriv til arbeidstageren da dokumentet inneholder den ansattes rettigheter. Dokumentet har høy grad av validitet og reliabilitet da det er et offisielt skriv fra Tokvam AS og har forankring i arbeidsmiljøloven.

HMS mappen er forankret i *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv (19)*. Dokumentet inneholder en oversikt over bedriftens helse, miljø og sikkerhetsarbeid. Vi anser mappen som validiteten til moderat da mappen ikke gir en god innsikt i statusen til bedriften. Mappen inneholder det som er pålagt at den skal inneholde i henhold til loven, men fremstår ikke som et komplett produkt. Reliabiliteten anser vi som god da dette er et offisielt skriv basert på arbeidsmiljøloven. Det er ikke automatisk en sammenheng mellom validitet og reliabilitet for dette dokumentet. Vi benyttet dokumentet for å få en oversikt over strukturen i bedriften. Til denne oppgaven fungerte dokumentet godt.

Følgende dokument er ikke direkte underlagt en lov.

- Organisasjonskart. Revidert 30.12.2010.
- Strategiplan fra 2005.
- Målbonus 2011.
- Ansattliste verksted Tokvam as 2011.

Organisasjonskartet er hentet fra strategiplanen og gir en oversikt over den hierarkistiske oppbyggingen i bedriften. Vi anser at dette dokumentet innehar validitet og reliabilitet, da det er et skriv som har vært gjennom styret i Tokvam AS og således har god forankring i

organisasjonen. Vi benyttet dokumentet til få en oversikt over strukturen i organisasjonen og til dette fungerte dokumentet tilfredsstillende.

Strategiplanen er et dokument som er har sterk validitet og reliabilitet. Dette dokument beskriver Tokvam AS som organisasjon og er forankret i styret til bedriften. Dette gjør at dokumentet er et av de viktigste dokumentene for Tokvam AS som bedrift. Dokumentet viser fortid, nåtid og framtidsutsikter. Dette gjør at det er et viktig dokument for å kartlegge verdiene til bedriften og hvordan makten er fordelt i organisasjonen. Vi benyttet for å se om den verdien som er forankret i styret er de samme som de ansatte satt inne med. Vi har ikke tatt med dette dokumentet da det er konfidensielt fra bedriftens sin side.

De verdiene som er forankret i dokumentet er

- Enkelhet.
- Dedikasjon.
- Nytenking.

Gjennom studien prøver vi å bevise eller motbevise at disse verdiene er reelle for Tokvam AS.

Målbonus er et dokument som er offisielt internt i Tokvam AS, men har ikke forankring andre steder. Dokumentet gir en oversikt over krav for å få utbetalt bonus og i hvilken grad den vil bli utbetalt. Dokumentet ser vi som svak på validitet og som middels på reliabilitet, dette da relevansen til dokumentet er begrenset, men at det har en viss form for pålitelighet da det er i sin endelige form og ikke vil bli endret.

Ansattliste verksted for Tokvam AS er et internt dokument som gir en oversikt over ansatte i produksjonen og mellomledere i bedriften. Dokumentet er en ren liste med to hovedinndelinger, der verksted og kontor er adskilt. Dokumentet gir oversikt over navn, fødselsdato og ansettelsesdato. Vi benyttet dokumentet til å få oversikt over antall ansatte på bedriften. Dette dokumentet har en forholdsvis svak validitet da det kun er ment som et internt dokument for administrasjonen og ledelsen. Reliabiliteten vil vi sette fra middels til høy, da dokumentet har en enkel struktur og er et dokument som ikke blir endret uten at der er særlig grunn til det. Dette dokumentet inneholder personopplysninger, så vi vil ikke legge dette dokumentet med i vedlegg, da det har innvirkning på personsikkerheten.

## 5.6 Tokvam AS opp mot teori

Når man analyserer Tokvam AS opp i mot de kulturelle uttrykkene, kan vi dra følgende analyse ut i fra resultatene vi samlet inn. Som nevnt i *kapittel 2, del 2.2.4 kulturelle uttrykk* så ligger det en del forutsetninger, som danner et bilde av kulturen. På kulturelle uttrykk har vi fire hovedinndelinger.

- Materielle uttrykk.
- Verbale uttrykk.
- Strukturelle uttrykk.
- Adferds uttrykk.

Når man ser på Tokvam AS sine materielle uttrykk, fant vi gjennom observasjon at de hadde en felles kantine, usammenhengende bygningsmasse og uorganisert uteareal. I teorien diskuterte vi kulturens kjerneelementer, der kom det frem at en god og fremgangsrik kultur måtte ha hyppig og nær kontakt mellom individene i kulturen, slik at de følte tilhørighet til et felleskap. Det at Tokvam AS har en felles kantine for hele organisasjonen, støtter opp under teorien om at individene må et felles møteareal for å kunne utvikle en sterk og solid kultur.

I teorien forklarte vi hva forfektede og reelle verdier var. Når man ser på bedriften sin usammenhengende og uorganiserte uteareal betrakter vi dette som et avvik fra Tokvam AS sine reelle verdier, da de har i sin forretningsidè at bedriften bygger på kvalitet, dette vil sende uklare signaler til omverden, da det ikke er samsvar mellom de reelle og forfektede verdier.

I vårt dybdeintervju kom det frem at organisasjonen ikke har hatt noen større kriser, når vi ser dette i forhold til kulturens kjerneelementer der gruppen må ha opplevd og løst større utfordringer i felleskap for å få et felles fundament de kan bygge kulturen videre på, må vi betrakte Tokvam AS sine forhold som et avvik fra denne teorien.

Når det gjelder kulturens forutsetning for verbale uttrykk fant vi gjennom observasjon, dybdeintervju og spørreundersøkelse, at det i kulturen var en uformell, lokal språksjanger og at det var et folkelig språk i organisasjonen. Når vi ser på dette opp i mot kulturens kjerneelementer, treffer kulturen veldig godt på det at kulturen bør ha felles personlige karakteristika. Disse karakteristika kommer til uttrykk gjennom felles bakgrunn, gjennom felles lokal tilhørighet og forholdsvis likt kompetansenivå, stor andel ut av samme kjønn og

felles mekanisk interesse. Mye av forklaringen for dette ligger i at bedriften er lokalt forankret, har en høy andel som er lokalt ansatte, og bedriften er en familiebedrift med en sterk lokal betydning.

På strukturelle uttrykk fant vi gjennom observasjon og dokumentanalysen at bedriften var preget av en flat struktur, fysisk skille mellom ulike inndelinger og de hadde ikke innført en ISO-standard i sin organisasjon. Strukturen er basert på opp i mot det teorien kaller en maktkultur, da kulturen har få skrevne regler og at makten sitter hos en sentral leder, som styrer bedriften gjennom å trekke i tråder. I og med at bedriften ikke har et kvalitetssystem på nåværende tidspunkt, ønsker de å implementere produksjonsmetoden lean i strukturen. Dette tolker vi som at sammen med den materielle utviklingen i bedriften, at de er på vei fra en enkel struktur til et maskinbyråkrati. Dette er det man i teorien definerer som autonomikrise, som oppstår før delegasjonsfasen.

Det siste elementet i kulturelle uttrykk er atferds uttrykket. Her ser vi gjennom observasjon og dokumentanalyse at de fysiske handlingene er forankret i den mekaniske produksjonen bedriften har. Adferden er også preget av at bedriften har en rural forankring. Skillet mellom ledelsen og de ansatte er preget av uformelle elementer, dette baserer vi på opplysningene vi hentet fra spørreundersøkelsen, ved at 73 % av de ansatte følte at det var lett å oppnå kontakt med toppledelsen i bedriften. Samt at vi gjennom observasjon ser at det ikke er et markant skille mellom ledelse og ansatte.

Det at Tokvam AS benytter seg av felles kantine og har en enkel struktur gjør at de ikke har noen sterke og bastante subkulturer og at de har mange verbale og atferdsmessige felles forankringer. Men vi ser for oss at det kan danne seg subkulturer i det de går inn i et maskinbyråkrati og delegasjonsfasen på grunn av konflikter mellom ulike sjikt, ulike yrkes profesjons grupper, og kjønnskonflikter, da de ikke vil få en så hyppig og nær kontakt mellom hverandre og der er grupper som er minoriteter i felleskapet.

Måten vi har analysert oss frem til dette kan ha svakheter. Dette basert på at det er den første vitenskapelige undersøkelsen gruppen har gjennomført, og at utforming og tolkningen er basert på at vi har lite erfaring. Dette har gruppen prøvd å kompensere med å ha gjort flere tiltak som kontrollgruppe, kvalitetssikring hos veileder og forankring i eksisterende litteratur og teori på emnet. På grunn av at gruppen tatt disse forhåndsreglene anser vi at denne

analysen er valid. På grunnlag av en tidsbegrenset oppgave fikk ikke gruppen gjennomført flere undersøkelser og fikk deretter et mindre datagrunnlag å jobbe ut ifra, noe som gjør at reliabiliteten blir noe svakere, enn om gruppen hadde hatt tid til å gjennomføre flere vitenskapelige undersøkelser og dermed hadde tatt et større datagrunn å forankre sine funn i.

## 6. Konklusjon

Gjennom vår vitenskapelige analyse av organisasjonskulturen hos Tokvam AS kom vi frem til den konklusjon at de har en manglende struktur, spesielt rettet mot personalhåndtering og interne rutiner. Dette har forankring i teorien opp mot de kulturelle uttrykkene. Bedriften benytter seg av prøvetid aktivt, men det er mangel på oppfølging under prøveperioden. Manglende oppfølging kan medføre at ansatte som av personlig karakter ikke er sosial, vil bli ekskludert fra kulturen og bedriften, selv om de innehar egenskaper som kulturen og bedriften trenger. Ved å lage en rutine for imøtekommelse av nyansatte, kan en føre til at de blir raskere implementert i kulturen og bedriften, som igjen fører til reduserte utgifter gjennom nyansettelse, produksjonsfeil, etter opplæring av den ansatte og andre følge effekter.

Tokvam eksisterer i dag på grunn av de uskrevne reglene som er i organisasjonen. Dette skaper rom for feiltolkninger og misforståelser som ikke hadde vært mulig ved skrevne regler. Med den mengden av uskrevne regler det er i dag, så får kulturen mye av ansvaret for å sørge for balanse mellom oppgavene i den daglige driften og det er opp til det kulturelle fellesskapet å legge en plan for hvordan ting skal gjennomføres og når de skal gjennomføres. Dette sørger for ekstra slitasje på de ansatte, da de er til en hver tid avhengig hva fellesskapet ønsker og ikke hva som faktisk kreves for å løse oppgaven. Dette kan også føre til at det utviklet uskrevne regler som er direkte skadelige for de ansatte, da reglene blir basert på et manglende kunnskapsgrunnlag. Det virker ikke som det blir gitt veiledning og oppfølging av ansatte som er i fare området for å bli sagt opp, en får heller et inntrykk av at kulturen på bedriften venter på at den ansatte selv skal avslutte arbeidsforholdet. I gjennom vår analyse har vi sett at bedriften ikke har hatt erfaring med større kriser og dermed vil de bruke lang tid for å kunne trekke erfaringer av fremtidige kriser, dette da de ikke har et grunnlag i felleskulturen for å bygge ny kunnskap på.

Gjennom analysen vår ser vi at den interne kommunikasjonen på Tokvam AS er god, i form av at det er enkelt for de ansatte å forholde seg både til ledelsen og sine medarbeidere, som fører til at de ansatte blir både sett og hørt, og dermed får tilfredsstilt sine behov for oppmerksomhet fra sine likemenn. Dette har sitt utspring fra at strukturen bærer preg at den er flat, og dermed at det ikke er store avstander mellom de ansatte og ledelsen. Ledelsen i bedriften deltar i den daglige driften noe som også har innvirkning på den generelle omgangstonen hos Tokvam AS. Når det gjelder innføring av produksjonsmetoden lean ser vi



tre utfordringsområder for Tokvam AS. Den ene utfordringsområdet er at det er generelt liten kompetanse om prosessfilosofien lean. De to andre utfordringsområdene er den store endringen organisasjonen må gjøre i strukturen og den eventuelle konflikten ved fjerning av fleksibel arbeidstid. Grunnen vi kom fram til at fleksibel arbeidstid kan bli et konfliktområde er hvis organisasjonen skal gjennomføre fullverdig lean tankegang, det oppstår da en situasjon der fleksibel arbeidstid er til hinder for dette. Dette da lean tankegangen krever at organisasjonen har full kontroll av alle ansatte i produksjonsleddet og eventuelt manglende arbeidere på grunn av fleksibel arbeidstid vil føre til mer belastning på eksisterende ansatte. Konklusjonen vi kan trekke ut av dette er at Tokvam AS innfører elementer fra produksjonsmetoden i en startfase til de har fått tilegnet seg nok kunnskap og fått endret sin struktur. Denne perioden er avhengig ut av hvordan implementering av lean utarter seg for bedriften.

Basert på dokumentanalysen ser vi at Tokvam AS har økonomi til å kunne gjennomføre en endring uten at dette skulle være til hinder for organisasjonen. Vi ser det også som positivt de verdier de ansatte innehar med tanke på omstillingen, gjennom studiene har vi funnet ut at de ansatte er endringsvillige og innehar en høy arbeidsmoral. Bedriften er inne i en naturlig livssyklus, på grunn av veksten for å tilfredsstille produksjonskravene sine. Slik vi anser det ut ifra studien er bedriften bygget på en maktkultur, da de har en sentral person som sitter med makten. Mye av dette har med at bedriften er forankret som en familiebedrift og det dermed er naturlig å holde makten innenfor familien. Tokvam AS sin nåværende struktur har også innvirkning på denne kulturen, dette på grunn av den flate strukturen i organisasjonen. Det bør være rimelig i og med at bedriften er inne i en vekstfase at makten forflyttes til neste generasjon, at organisasjonen vil bevege seg inn i en rollekultur. Slik vi ser bedriften går den fra en enkel struktur til et maskinbyråkrati, da den går gjennom en autonomikrise til en delegasjonsfase.

Når vi ser på sannsynligheten for å kunne gjennomføre endringer betrakter vi dette som svært sannsynlig, med tanke på at de ansatte er åpne og positivt innstilt til endring. Bedriften har en solid økonomi og en ledelse med god kunnskap om organisasjonen. I sum fører dette til et godt grunnlag de kan basere fremtidige endringer på.

## 7. Tiltaksplan og handlingsplan

Endringer skjer på grunn av at en eller flere personer starter endringsprosessen. En endringsprosess tar tid å gjennomføre og tiltak trenger en bestemt rekkefølge for å kunne utvikle seg til det beste for organisasjonen.

Når det blir fremsatt en idé på for eksempel et møte, er det lang prosess før dette kan settes i livet. Et tiltak får konsekvenser for bedriften og prosessen frem mot en tilfredsstillende endring må styres. Denne idéen må omformes til et konkret tiltak og vi kan si at det da har foregått en oversettelsesprosess. Ved endringer er det sannsynlig at det kan oppstå angst for endringene og dette må reduseres gjennom involvering av den ansatte og rikelig med informasjon om endringen og hensikten med den.

### 7.1 Tiltaksplan intro

Det har blitt utarbeidet en tiltaksplan for Tokvam AS som skal hjelpe bedriften med å kunne etablere korrekte tiltak ved endring av bedriften. Bakgrunnen for planen er at Tokvam AS er i en kraftig evolusjon, det er mange små evolusjoner samtidig som til sammen skaper en stor forandring for bedriften. For å gjennomføre konkrete endringer i den nærmeste fremtid er det viktig med en klar tiltaksplan som inneholder en struktur og veiledning for innføring av produksjonsmetoden lean. Hensikten med planen er at den skal lette og minske motstanden mot endring, avklare hvilke roller hver enkelt har og legge til rette for en enklere implementering av lean-modeller, når dette blir aktuelt.

Tiltaksplanen tar utgangspunkt i vår konklusjon, derav våre funn og drøfting av forholdene ved Tokvam AS. Dette drøftes opp mot eksisterende litteratur på emnet. Tiltaksplanen inneholder et forslag til hvilke lederstiler som vi mener burde benyttes og konkrete enkelttiltak både i form av fysiske og psykiske tiltak hos bedriften. Hvordan disse tiltakene skal utføres og estimert tid er oppgitt, samt opplysning om hvem som er ansvarlig for endringen og den ønskede effekten av tiltaket. Planen inneholder også hvilke verdier og tiltak vi mener bedriften burde innføre, gjennom verbale uttrykk, atferds uttrykk, materielle uttrykk og strukturelle uttrykk.

## 7.1.1 Nye verdier

### 7.1.2 Primær og sekundær verdier

Vi har vurdert de 3 eksisterende verdiene til Tokvam som er

- *Nytenkning*
- *Dedikasjon*
- Enkelhet

De forfektede verdiene til Tokvam er: Enkelhet, dedikasjon og nytenkning. Med enkelhet mener de at enkelhet skal veie tungt i produktene deres. De skal lage enkle konstruksjoner som er enkelt i bruk og som har enkelt vedlikehold og service. Med verdien dedikasjon vil de at de ansatte skal være 100 % i fokus. Innsats og engasjement skal være en regel for Tokvam AS. Den siste verdien er nytenkning. Med den vil de være nytenkende i alle steg av verdikjeden. De skal alltid strebe etter en bedre måte å utføre og løse utfordringer på.

Når vi ser på de reelle verdiene til Tokvam AS som kommer frem i hverdagen, mener vi at disse er enkelhet og produktivitet. Derfor er disse to verdiene godt egnet for Tokvam AS og den siste verdien vi velger å ta med er tilpasningsdyktig. Dette er fordi Tokvam AS er en bedrift som kan snu produksjonen fort om og har en fordel foran konkurrentene med å kunne spesialtilpasse leverte produkter og få unna bestillinger hurtig.

Vi har utarbeidet et forslag til nye verdier:

Primære verdier

- ✓ Enkelhet
- ✓ Produktivitet
- ✓ Tilpasningsdyktig

Enkelhet

Denne verdien velger vi å videreføre. "Enkelhet er Tokvam", dette var en verdi som tydelig

kom frem fra de ansatte. De vil gjøre ting enklest mulig får lette arbeidsoppgavene, og samtidig som de mener at det enkleste er ofte det beste på produktene sine.

#### Produktivitet

Dette er et ord som relativt mange i produksjonen har nevnt. Derfor velger vi å ha med denne, da vi også føler at de har et høyt produksjonsnivå. Vi vurderte verdien “medbestemmelse” men kom fram til at denne ikke er i kjerneområdet for utfordringer på Tokvam.

#### Tilpasningsdyktig

En av styrkene til Tokvam er at de kan snu produksjonen fort og tilpasse seg endringer og bestillinger fra markedet. Dette er en verdi å trekke fram og differensiere seg på.

Vi har også tatt med tre sekundære verdier som Tokvam kan benytte seg av.

#### Sekundære verdier

- Endringsvillighet
- Medmenneskelig
- Lokal forankring

#### Endringsvillighet

Dette er en verdi å “slå i bordet med”. Her tilpasser man seg tiden og markedets ønsker.

#### Medmenneskelig

Tokvam skal være et godt sted å jobbe, med uformell het og latter i hverdagen. Samtidig som man blir sett om noe plager en.

#### Lokal forankring

Bedriften har en god forankring i nærmiljøet og dette tilfører bedriften trygghet og eventuelle arbeidstakere som har samme grunnleggende forståelse og kommer fra samme miljø.

### 7.1.3 Kommunikasjon

I dette kapittelet har vi tatt utgangspunkt i *Erlie, B.*, sin bok, *Intern kommunikasjon* (2003). Kommunikasjon er en nødvendighet i alle bedrifter. Det er viktig å få til både uformell og formell kommunikasjon i bedriften. Hovedtyngden av kommunikasjon i dag hos Tokvam AS dreier seg om uformell kommunikasjon, som at det ikke er noen faste rutiner for informasjon om nye kontrakter, samarbeidspartnere etc. Kommunikasjonen foregår i alle plan i bedriften. Dette er kommunikasjon som foregår horisontalt, vertikalt, og som går på kryss og tvers i organisasjonen (20). Det er lederens ansvar å tilrettelegge og planlegge aktuelle møteplasser og legge til rette både for uformell og formell kommunikasjon. Når vi ser på dette opp mot Tokvam AS sitt tilfelle ser vi at mye av informasjonsflyten er noe uklart opplagt. For å få tilgang til informasjonen kreves det at den ansatte selv må søke etter informasjonen og gjøre seg til kjenne. Dette skaper en forsinkelse i informasjonen og dermed kan skape uklarheter over hvem som er oppdatert på hva og hva som er faktisk status. Det er også manglende informasjonskanaler til de ansatte. De som ikke har e-post adresse i bedriften blir ekskludert fra informasjon som blir sendt ut på e-post. Den uformelle kommunikasjonen bærer preg av det er uformell og hyggelig. Her er det lett å komme i kontakt med de ansatte i produksjonen og ledelsen.

Informasjonen som skjer internt i bedriften er det som opprettholder produksjonen og løsning av utfordringer. I Tokvam AS sitt tilfelle er dette den uformelle kommunikasjonen som opprettholder produksjonen. Lederen må gjøre kommunikasjonen tilgjengelig der man trenger den, og når man trenger den. Informasjonen burde inneholde en grad av kvalitetssikring slik at man unngår feiltolkninger og feilopplysninger. Gjennom uformell kommunikasjon oppstår dette hyppigere enn ved formell kommunikasjon. Informasjon er hovedsakelig et ansvar for lederne i organisasjonen, men alle må bidra. Som i alle endringsstrategier er det viktig at lederen går foran med et godt eksempel og aktivt å fokusere på utvikling av toveiskommunikasjon i bedriften, samt utarbeide mål for dette. Dette er viktige punkt vi mener Tokvam AS burde sette seg inn i.

Man må også huske på at kommunikasjon består både av følelser og av den konkrete informasjonen. Derfor må ledere vise en medfølelse av forståelse for henvendelser og innvendinger i kommunikasjon. Ledelsen har ansvaret for å utarbeide en kommunikasjonsstrategi, der hovedpoenget er å bedre den interne kommunikasjonen med tanke på å hindre tap av informasjon, at kommunikasjonen er forankret i ledelsen, at sender av

budskapet er fortrolig med bedriften, eller at endring av kommunikasjon er noe som kan ikke forhastes, men tar lang tid, eller at det er uklare forventninger til hvem som skal informere.

#### **7.1.4 En tiltaksplan for hvert forbedringspunkt har blitt utarbeidet.**

*Se vedlegg nummer 23 og 23\_1 for eksempel på tiltaksplan for et punkt og 23\_1 for mal.*

Denne tiltaksplanen skal beskrive kort hva som er bakgrunnen for tiltaket og hva som er ønsket som utfall av endringen. Tiltaksplanen består av tre grupper, et område for tiltak i ledelsen, et område for mellomledere og et for de ansatte i produksjonen.

Hvert område i tiltaksplanene har forskjellige punkter og disse utarbeides slik at hver gruppe forbedrer seg, og til når gruppene til sammen har utført de endringene som står beskrevet har man forhåpentligvis fått en bedring.

Hva som forventes og som skal utføres for gruppe står beskrevet utfyllende på baksiden av tiltaksplanen.

Vi ser på det som en fordel at det utarbeides et felles dokument, slik at gruppene må samles om dokumentet og diskutere dette og føle at de står sammen om å løse utfordringene endringene måtte medføre.

#### **7.1.5 Tiltaksplan**

Det er flere områder bedriften har utfordringer på i dag. En bedring av disse punktene ser vi på som nødvendige. Dette er punkter som vi har kommet frem til som i dag ikke fungerer godt nok i bedriften. Dette vil være med å endre bedriften en positiv retning til å håndtere en vekst og ekspansjon bedre. Ved innføring av lean i bedriften må det ligge til rette for dette og ikke ligge hinder i veien som senker endringsprosessene i bedriften.

### 7.1.6 Tiltaksplan – Lederstrategi E og O

Vi anser at Tokvam AS er best tjent med å styre endringen gjennom to leder ledd. Der vi har daglig leder som har det overordnede ansvaret og styrer hele endringsprosessen, mens produksjonssjefen har ansvar for den daglige endringen og sørger for samspillet opp i mot de ansatte. Daglig leder kan bruke sin makt gjennom bruk av strategi E/E og har ansvaret for den strategiske utviklingen. Mens produksjonssjefen benytter seg av lederstil O/O og skaper motivasjon og engasjement hos de ansatte. I det endringen er etablert ser vi det som tjenlig at også daglig leder går over på strategi O/O, slik at det skapes et helhetlig bilde fra ledelsen.

Vi ser at Tokvam AS er best tjent med å benytte seg av E/E i starten fordi de har behov for å korrigere strukturen og for dette kreves det en hardere styring en det O/O er i stand til. I det endringen er i gang å retningen mot visjonen og målet er klart, er bedriften best tjent med en O/O strategi. Valget av denne strategien vil føre de formelle og uformelle verdiene sammen, slik at bedriften får en helhetlig felleskultur. Hvilken strategi bedriften velger å benytte seg av er det noe de fortløpende må vurdere, ut ifra behov og forutsetninger.

## 7.1.7 Endringsbeskrivelse

### *Tiltak 1.*

Endring av eksisterende verdier.

Hensikten med denne endringen er å sørge for at bedriften har verdier som støtter opp under den endringen de er på i vei gjennom. Under punkt 7.1.2 kommer vi med forslag på nye verdier bedriften kan innføre. Vi har så delt inn gjennomføringen på tre nivåer. Det første nivået er for ledelsen som har det overordnende ansvaret. Nivå to er mellomleder, her skal vedkommende sørge for å gjennomføre de tiltak ledelsen har vedtatt og rapportere tilbake de tilbakemeldingene mellomleder fra de ansatte. Det tredje nivået blir ansatte, som skal være aktive med tilbakespill til ledelsen, slik at man får korrigert og innført korrigerende tiltak ved avvik fra det egentlige målet.

Vi ser for oss en inndeling ut av tiltakene kan være som dette. På ledelse å informere de ansatte på nye verdier, sørge for at nye verdier blir vist utad, og selv være en del ut av verdiene, være konstruktiv om verdien er reell for bedriften. For mellomleder blir det å kjenne til verdiene, tolke og forstå hva verdiene betyr, innføre og evaluere dem. På ansatt nivå blir det å kjenne til verdiene, tolke og forstå disse.

Effekten av denne innføringen er en mer samlet bedrift, verdier som passer hverdagen i bedriften og hva de står for. Ledelsen og hver enkel ansatt har ansvaret for at dette blir gjennomført.

Forventet tidsplan for å ha startet innføringen er 2 måneder.



## *Tiltak 2*

### Kommunikasjon mellom avdelinger

Dette tiltaket følger samme oppsettet som det første. Her er den ønskede effekten at det skal bli en bedre kommunikasjon mellom avdelingene i form av hurtigere løsning av problemet og mindre misforståelser.

Alle ansatte i avdelingene har ansvar for at dette blir utført, men ledelsen har et overord ansvar for å styre prosessen og komme med tiltak. De ansatte selv oppfordres selv til å engasjere seg i prosessen. Vi anser at en innføring av dette tiltaket på 6 måneder.

## *Tiltak 3*

### Opplæring og introduksjon til filosofien lean.

Her er ønsket effekt å styrke kunnskapen og kjennskapen til produksjonsmetoden. Her har ledelsen ansvar for å komme med innspill og retningslinjer for hva bedriften har behov for. Mellomleder har ansvaret for at dette blir implementert i organisasjonen. De ansatte skal komme med tilbakemeldinger hvis de ikke tiltakene fungerer godt nok.

Vi ser for oss her en tidsplan her på 6 måneder.

## *Tiltak 4*

### Endring av møtестruktur.

Denne endringen er ment å endre møtестrukturen, slik at man får mer konstruktive møter og at alle møter presis og forberedt til møtet. Her har et alle et ansvar og må være en aktiv part. Det er viktig at ledelsen informerer om møtet i god tid og gir tilstrekkelig informasjon om hvilke temaer som blir tatt opp på møtet, slik at de ansatte og mellomledere kan forbedre seg til møtet.

Her regner vi med at en tidsplan på 6 måneder er tilstrekkelig.

### ***Tiltak 5***

#### **Bedre helse, miljø og sikkerhet**

Her ønsker vi å forbedre arbeidshverdagen for de ansatte med tanke på fysisk og psykisk helse. Her har ledelsen ansvaret for å gjennomføre de tiltak som står i arbeidsmiljøloven og den enkelte ansatte har plikt for å bruke det verneutstyr som er tilgjengelig, samt rapportere tilbake ved eventuelle avvik. Ledelsen må sette større fokus på HMS, ved å utbedre og utarbeide nye rutiner for dette. Mellomleder har ansvar for at verneutstyr er tilgjengelig og blir benyttet, samt å gå foran som et godt eksempel. Ansvar har ansvaret for å bruke det utstyret de har tilgjengelig og melde tilbake om avvik.

Tidsplan er 2 måneder.

### ***Tiltak 6***

Innføring av 5S på kantinen. (Skinne, systematisere, standardisere, sikre, sortere). Dette tiltaket er ment som et opplæringstiltak for at de ansatte skal bli kjent med 5S på en positiv måte.

Innføringstid er 2 måneder.

### ***Tiltak 7***

#### **Danne et felles bonussystem.**

Ønsket effekt av dette tiltaket er at det blir et mer oversiktlig system, enn dagens, og at de ansatte vet hva som kreves for å få bonus. Derfor også kanskje å øke prestasjoner i bedriften.

Her har ledelsen og administrasjon ansvaret for å utarbeide en ny struktur.

Forventet tid på endringen er 1 måned.

### ***Tiltak 8***

Vedlikehold 5S på plateavdelingen.

Her er visjonen at de ansatte skal ta erfaringene fra 5S på kantine og implementere dette på plateavdelingen.

Forventet tid på endringen er 1 måned.

### **Tiltak 9**

Vedlikehold 5S på resten av bedriften.

Her vil vi at de skal benytte erfaringene de har fått gjennom plateavdelingen til å gjennomføre 5S i resten av bedriften.

Tidsplanen her blir over en lengre periode, da bedriften har områder der dette tar ulik tid å innføre.

### **Tiltak 10**

Involverende ansvar.

Her ønsker vi å henvise til *kapittel 2.2.10* og Hertz sin modell for motivering av ansatte. Her kan ledelse og mellomledere delegerer mindre oppgaver, slik at ansatte føler seg mer involvert og blir mer motivert.

### **Tiltak 11**

Samlokalisering.

Vurdere muligheten for å samlokalisere administrasjonen i et felles kontorlandskap, slik at man får bedre dialog i hverdagen og får styrket fagmiljøene. En mulig ikke ønsket effekt av dette er at det kan over tid oppstå en gruppering i bedriften, dette i form av at det kan oppstå et skille mellom funksjonsheter.

En bedre samlokalisering vil hjelpe bedriften gjennom den omstillingsprosessen er inne i nå.

## *Tiltak 12*

Differensiering av tankegang.

Her er hensikten at bedriften skal innhente personell med forskjellig personlige karakteristika, enn de som er ansatt pr dags dato. Dette for å utvide horisonten og lette til rette for nytenkning. Ved å gjennomføre dette tiltaket vil de ikke få en etnosentrisk kultur, men opprettholde mangfold og forskjellige synspunkter.

Etablering av dette tiltaket passer ved neste nyansettelse i bedriften. Bedriften må hele tiden tenke kontinuerlig og endre seg i tiden.

## *Tiltak 13*

Fadderprogram.

Ved nyansettelser av personer anbefaler vi at vedkommende får en god innføring i bedriften. Hvilke visjoner og mål bedriften har, samt hvilke verdier de står for. Dette skal skje i form av en tettere opplæring og oppfølging, og med bedre veiledning enn dagens praksis. En ansatt i bedriften tar på seg å være kontaktpersonen for den nyansatte.

Sluttord

Disse tiltakene har basis i vår analyse og konklusjon. Vi prøver å treffe de avvikene som er mellom de forfektede og de reelle verdiene. Et spesifikt eksempel på dette er, at bedriften vil være dedikerte i arbeidsoppgavene sine, men denne verdien kommer ikke frem blant de ansatte i bedriften.

## 8. Måloppnåelse

### 8.1 Brukte emner

1. *Kvalitetsledelse med vitenskapelig metode SMF1181*
2. *Vitenskapelig metode SMF2221*
3. *Læring i bedrift (LIB) TEK1021*
4. *Prosjektledelse med kreativproblemløsning SMF1211*
5. *Endringsledelse SMF3011*
6. *Bedrifts og forretningsystemer SMF1241*
7. *Merkevarebygging SMF1261*
8. *Ledelse med arbeidslivs juss SMF2051*
9. *Økonomistyring SMF1042*
10. *Fordypning læring i bedrift TEK2071*
11. *Laboratoriearbeid og produksjonsmetoder TEK1011*

Gjennom denne bacheloroppgaven har vi dratt nytte av tidligere emner i utdanningen. I *laboratoriearbeid og produksjonsmetoder* ble vi kjent med den tekniske delen i en produksjonsbedrift, som var et av de første emnene i utdanningen. Dette gjorde at vi hadde grunnleggende kunnskaper om produksjonsutstyr og en teknisk innsikt i utstyret hos Tokvam. Emnet *bedrifts og forretningsystemer* har hjulpet oss med å få en raskere oversikt over bedriften og kjenne til de grunnleggende systemene i en bedrift. Økonomien til bedriften gir en god pekepinn på hvordan den daglige driften går. Vi dro da nytte av emnet *økonomistyring* som gikk på høst semesteret før bacheloroppgaven. Gjennom *læring i bedrift* arbeidet vi med vedlikehold på produksjonsmaskineri, dette har vi videreført inn i bacheloroppgaven og dratt nytte av når vi skulle utarbeide vedlikeholdsrutiner hos Tokvam. Her var også *laboratoriearbeid og produksjonsmetoder* nyttig å ha gjennomført.

Ved utarbeidelse av disse vedlikeholdsrutinene tok vi *fordypning læring i bedrift* i en kombinasjon med bacheloroppgaven. Dette var for å få nærmere kontakt med de ansatte, lederne og den daglige driften, samt at styrken av bacheloroppgaven økte med denne fremgangsmåten. De mest sentrale emnene for bacheloroppgaven har vært *endringsledelse*, *kvalitetsledelse* og *vitenskapelig metode*. Gjennom *endringsledelse* har vi gått i dybden av kulturen i bedriften og sett på hvordan kulturen kommer til uttrykk og hvordan den påvirker

bedriftens virke. Gjennom emnet *kvalitetsledelse med vitenskapelig metode* har vi sett på hvilket forhold bedriften har til kvalitetssystem, HMS, Iso standard og i den vitenskapelige delen av emnet dro vi nytte av hvordan man skal utarbeide forskningsskisse og design.

Knyttet til *vitenskapelig metode* faget på 10 studiepoeng ekstra, kom vi lettere inn og visste hva vi måtte analysere av kvalitative og kvantitative data, samt forskningsdesign på datainnsamlingen og analysen av disse. Vi har også dratt nytte av *prosjektledelse med kreativ problemløsning* når vi har utarbeidet fremdriftsplan, struktur og gjennomføring av arbeidet med bacheloroppgaven. Emnet *merkevarebygging* ga oss et grunnlag for å finne ut hvor sterkt Tokvam er som produkt og hva de satser på ved markedsføring og strategi.

## **Måloppnåelse i forhold til problemstilling.**

Gjennom prosjektet har vi jobbet grundig og systematisk for å avdekke eventuelle problemområder ved innføring av lean i bedriften. Dette har vært en utfordrende prosess, der vi har tilegnet oss større kunnskap om teorien etter hvert som prosjektet har skredet frem. Vi har fått en god grunnleggende forståelse for hva som må ligge til rette for å danne en sterk kultur og hvilke elementer som er sentrale i organisasjonsteori og i produksjonsmetoden lean.

## **Kritisk evaluering av eget arbeid.**

Dette prosjektet har vært en utviklingsprosess for oss. Der vi har tilegnet oss større kunnskaper om temaet på egenhånd gjennom litteratur og teorier om emnet. Ved innsamling av data, kunne vi vært enda mer systematiske i fremgangsmåten og i utarbeidelsen av designet her. Det skal imidlertid sies at vi la hovedtyngden på analysere av disse dataene så godt som mulig. Ved å benytte flere metoder opp mot hverandre, som kvantitative og kvalitative undersøker ville vi prøve å bekrefte eller avkrefte antakelser vi dannet oss ut ifra grunnlaget vi samlet inn. Strukturen i oppgaven føler vi er godt strukturert. Dette er en tilnærming vi så relevant og oversiktlig for å presentere oppgaven. Det skulle vært utarbeidet flere tidsfrister, dette for å sikre en bestemt fremdrift, dette hadde vært å foretrekke, da vi dro noe ut i tid med undersøkelsene. Vi ble godt fornøyd med diskusjonen av funn opp i mot teorien. Konklusjonen synes vi også dekker funnene og analysen vår bra.

## Litteraturliste

1. Alley M. The craft of scientific writing. New York: Springer; 1996.
2. Christensen F. Microsoft Project 2003: opplæring for norsk programversjon. Steinkjer: DataPower Learning; 2004.
3. Nordhaug O, Hildebrandt S, Brandt S. Håndbok i endringsledelse. Oslo: Forlag1; 2007.
4. Rognsaa A. Kunsten å skrive godt. Oslo: Universitetsforl.; 2004.
5. Vinje F-E. Skriveregler. Oslo: Aschehoug; 2004.
6. Skorstad E. Organisasjonsformer: kontinuitet eller forandring? Oslo: Gyldendal akademisk; 2002.
7. Schonberger RJ. World class manufacturing: the lessons of simplicity applied. New York: Free Press; 1986.
8. Knuth D, Ulrich J, Thomas N. From Fordism to Toyotism? 1985:115-46.
9. Voss C, Clutterbuck D. Just in Time: IFS Publications/Springer- Verlag; 1989.
10. Schein EH. Organizational culture and leadership. San Fransisco: Jossey-Bass; 2010.
11. Bang H. Organisasjonskultur. [Oslo]: TANO; 1995.
12. Jacobsen DI. Organisasjonsendringer og endringsledelse. Bergen: Fagbokforl.; 2004.
13. Johnsen E, Vanebo JO, Valstad SJ, Busch T. Endringsledelse i et strategisk perspektiv. Oslo: Universitetsforl.; 2007.
14. Jacobsen DI, Thorsvik J. Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse. Bergen: Fagbokforl.; 2002.
15. Jacobsen DI, Thorsvik J. Hvordan organisasjoner fungerer. Bergen: Fagbokforl.; 2007.
16. Gripsrud G, Olsson UH, Silkoset R. Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter. Kristiansand: Høyskoleforl.; 2004.
17. Dahmström K. Från datainsamling till rapport: att göra en statistisk undersökning. Lund: Studentlitteratur; 2000.
18. Lysø KO, Selvik BK. Matematiske sammenhenger, statistikk og sannsynlighetsregning. Bergen: Caspar forl.; 1999.
19. Norge. Arbeidsmiljøloven (2005). Oslo: Cappelen akademisk forl.; 2010.



20. Erlien B. Intern kommunikasjon: planlegging og tilrettelegging. Oslo: Universitetsforl.; 2006.

## **Vedlegg**

30 stykk vedlegg

## Vedlegg 1 Ordbok

### Ordbok

**Adferds uttrykk.** Hvordan kulturen viser kulturen til omverden med handlinger.

**Ad-hoc.** En løsning som bare har til formål å løse problemet.

**Apati.** Dette er et annet ord for likegyldighet.

**Assimilering.** Ved overgang til en annen identitet. F. eks ved kontering til en trosretning.

**Autonomikrisen.** Etablering av sentrale stillinger og etablering av struktur.

**Bygningsmasse.** Bygninger bedriften besitter eller disponerer.

**Dedikert.** Fokus og engasjement på oppgaven. Kun fokus på den spesifikke oppgaven.

**Delegasjonsfasen.** Etablering av selvstendige enheter og selvstyring

**Desentrering.** En spredning i ansvarsområder.

**Divisjoner.** Grupperinger i en organisasjon med forskjellige oppgaver.

**Dokumentstudie.** En gjennomgang av bedriftens skrevne dokumenter.

**Dybdeintervju.** Et intervju av en person som får personens synspunkt og han/huns mening.

**Dysfunksjonell.** Et ord som beskriver at noe ikke fungerer og/eller har en dårlig funksjon.

**Dødtid.** Tid som ikke er produktiv, men skulle ideelt sett vært det.

**Endringsprosess.** Et sett av endringer som skaper forandringer over tid.

**Endringsprosessen.** Tidsepoken der endringer finner sted.

**Endringsvillighet.** Hvor villig er man til å godta endringer.

**Etnosentrisk.** Betegnelse for en person som tror mest på sin egen kultur og utelukker andres.

**Evaluerende.** Man skal vurdere sitt eget eller andres arbeid kritisk og konstruktivt.

**Evolusjon.** En utvikling i mindre trinn over lengre tid.

**Fagideologi.** Fagteorien man tror på.

**Felleskultur.** Den kulturen som i hovedsak organisasjonen består av og blir preget av.

**Filosofi.** Et sett med tanker og tro på spesielle element innenfor et tema.

**Forfektede verdier.** Dette er verdier som bedriften har sagt de vil oppnå og etterfølge.

**Formelle regler.** Dette er regler som er nedskrevet, som f. eks et reglement.

## Vedlegg 1 Ordbok

**Fusjonert.** Når to bedrifter danner seg til et felles selskap.

**Grunnleggende antakelser.** Innlærte ubevisste løsninger og handlinger, som er særegne.

**Gründerbasert.** Premisser basert ut på vedkommende som grunnla bedriften.

**Handlingsplan.** En plan som inneholder tiltak for endringer. F. eks til kulturendringer.

**Hierarkisk kultur.** En struktur i bedrifter der det er høyt mellom toppleder og ansatt.

**Hygenefaktor.** Et prinsipp utarbeidet av Hertzberge.

**Illusjon.** En tenkt situasjon, men som ikke reell.

**Integrasjon.** Ved at f eks personer blir godtatt og tatt med, her i kulturen.

**Intern kontroll.** Et lovpålagt system for å holde oversikt over helse miljø og sikkerhet.

**Just in Time.** Produksjon av varer etter behov. Minst mulig lager.

**Kanban.** En betegnelse for bruk av produksjonskort.

**Karakteristika.** Kriterier som er knyttet til et bestemt område, her personer.

**Kjerneelementer.** Det som må være tilstede for at en kultur skal kunne oppstå.

**Kommandørmodellen.** En form for å lede innen strategi. Lederstil E, fokus på harde elementer.

**Kommunikasjon.** Deling av informasjon, meninger og relasjoner mellom mennesker.

**Kompetansebank.** En samling av kompetansen til de ansatte som finnes i organisasjonen.

**Konsulent.** En innleid person som utfører oppgaver mot betaling. Ikke med i bedriften.

**Kontrollkrisen.** Etablering av hierarkisk og byråkratisk ledelse.

**Koordineringsfasen.** Prosessen som har til mål å få flere enheter til å jobbe sammen

**Kultur.** Et uttrykk for hva som preger en spesiell gruppe.

**Kulturelle uttrykk.** Adferd, struktur, verbale og materielle uttrykk som vi ser med det blotte øye.

**Kvalitetssystem.** Et system for å oppdage, treffe endringer og tiltak mot feil.

**Lean.** En produksjonsmetode som har som fokus å eliminere sløsing av tid og ressurser.

**Lederstil.** Hvordan en leder går frem med sin rolle og hvilke strategier vedkommende bruker.

**Maktkultur.** En kultur som består av sterke personligheter som innehar bestemmelsesrett og preger forholdene i kulturen.

## Vedlegg 1 Ordbok

**Materielle uttrykk.** Kulturens fysiske struktur og verdier gjennom fysiske objekter.

**Medlemmer.** Medlemmer er personer som er inkludert og en del av en kultur i en bedrift.

**Metodevurdering.** En vurdering av hvilke metoder som er relevant.

**Militærkampanje.** En streng lederkampanje der det er fokus på harde elementer i bedriften.

**Møtestruktur.** Handler om hvordan møter blir opplagt, informert om, dagsorden, etc.

**Observasjon.** En metode der man samler inn data ved å iaktta det som skjer på en aktsom måte.

**Omløpstid.** Tiden det tar å bearbeide et produkt.

**Organisasjon.** En samling av personer som sammen arbeider og løser oppgaver for å oppnå en gode.

**Organisasjonskultur.** Et sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som er delt av medlemmer i en kultur. Dette gjennom at de samhandler med hverandre og omgivelsene.

**Poka Yoke.** Fysisk måling ut av feil i en syklus.

**Populasjon.** Alle medlemmer av gruppen/organisasjonen.

**Produksjonsfase.** En del ut av prosessen med utarbeidelsen av et produkt.

**Produktorientert.** Et uttrykk for fokus på produksjon og effektivitet i forhold til dette.

**Profesjonsgruppe.** Personer som er særegne i sitt fagfelt.

**Pull.** Rett vare til riktig tid og mengde.

**Rammevilkår.** Hvilke begrensninger og betingelser det settes for en oppgave.

**Reelle verdier.** Dette er verdiene som faktisk preger kulturen i organisasjonen i dag.

**Reliabilitet.** En god reliabilitet er når man får samme svar flere ganger, under ulike forhold.

**Respondentene.** Personer som har deltatt i undersøkelsen/prosessen.

**Resultatregnskap.** Lovpålagt oversikt over bedriftens økonomiske aktivitet.

**Rollekultur.** En kultur der fagdisiplin bestemmer makt og bestemmelsesrett.

**Rural.** De som bor utenfor byene blir kalt dette. En landlig livsstil.

**Sameksistens.** Når personer lever sammen og er avhengige av hverandre.

**Selvdestruktiv.** Krefter som kan ødelegge og svekke for seg selv.

**Selvkustus.** Dette handler om selvdisciplin og handler om selvbeherskelse.

## Vedlegg 1 Ordbok

Selvsensur. Når man ut døver sensur over seg selv. Kan være nedbrytende.

Sjikt. Et lag i en større innredning.

Sosialisering. Kontakt mellom mennesker.

Sosialøkonomisk. Økonomien til samfunnet som helhet.

SQC. Statistisk beregningsmåte innenfor Toyotisme.

Strategi. Et sett med trinn som har til formål å styrke det aktuelle temaet.

Strukturelle uttrykk. Er hvordan man benytter de prosedyrene, rutinene og seremoniene som er i organisasjonen.

Styringsfasen. En fase preget av tydelig leder med et klart ansvars og myndighetsforhold.

Subkultur. Mindre grupperinger i organisasjoner, men subkulturer variere i størrelse og stryke

Symbolisk ledelse. Når lederen(e) går foran og viser handlinger og egenskaper.

Tilpasningsdyktighet. Hvor godt man tilpasser seg endringer.

Tiltaksplan. En plan som inneholder tiltak for å forbedre et område, eller fler.

Toyotisme. Japansk produksjonsmetode.

TPM. Står for Total Production Management. En metode for å styre en produksjonsprosess.

Uformelle regler. Dette er regler som ikke er nedskrevet, men som eksisterer i bedriften.

Utvalg. Personene som har blitt valgt ut til å delta.

Validitet. Hvor godt man egentlig måler det man har til hensikt å undersøke.

Verbale uttrykk. Hvilket språk og metode kulturen benytter for å kommunisere med omverden.

Verdier. Svært betydningsfulle ord/elementer som vedkommende tror på og helst etterlever.

Virkemidler. Dette er tiltak som man kan innføre for å få til endringer man ønsker.



HØGSKOLEN I GJØVIK

## PROSJEKTAVTALE

mellom Høgskolen i Gjøvik (HiG) (utdanningsinstitusjon),

\_\_\_\_\_ (oppdragsgiver), og  
Torkun AS  
 Ole Anton Dalneghagen  
 Geir Magne Hepper  
\_\_\_\_\_ (student(er))

Avtalen angir avtalepartenes plikter vedrørende gjennomføring av prosjektet og rettigheter til anvendelse av de resultater som prosjektet frembringer:

1. Studenten(e) skal gjennomføre prosjektet i perioden fra 24.01.11 til 07.06.11.

Studentene skal i denne perioden følge en oppsatt fremdriftsplan der HiG yter veiledning.

Oppdragsgiver yter avtalt prosjektbistand til fastsatte tider. Oppdragsgiver stiller til rådighet kunnskap og materiale som er nødvendig for å få gjennomført prosjektet. Det forutsettes at de gitte problemstillinger det arbeides med er aktuelle og på et nivå tilpasset studentenes faglige kunnskaper. Oppdragsgiver plikter på forespørsel fra HiG å gi en vurdering av prosjektet vederlagsfritt.

2. Kostnadene ved gjennomføringen av prosjektet dekkes på følgende måte:
- Oppdragsgiver dekker selv gjennomføring av prosjektet når det gjelder f.eks. materiell, telefon/fax, reiser og nødvendig overnatting på steder langt fra HiG. Studentene dekker utgifter for trykking og ferdigstilling av den skriftlige besvarelsen vedrørende prosjektet.
  - Eiendomsretten til eventuell prototyp tilfaller den som har betalt komponenter og materiell mv. som er brukt til prototypen. Dersom det er nødvendig med større og/eller spesielle investeringer for å få gjennomført prosjektet, må det gjøres en egen avtale mellom partene om eventuell kostnadsfordeling og eiendomsrett.
3. HiG står ikke som garantist for at det oppdragsgiver har bestilt fungerer etter hensikten, ei heller at prosjektet blir fullført. Prosjektet må anses som en eksamensrelatert oppgave som blir bedømt av faglærer/veileder og sensor. Likevel er det en forpliktelse for utøverne av prosjektet å fullføre dette til avtalte spesifikasjoner, funksjonsnivå og tider.
4. Den totale besvarelsen med tegninger, modeller og apparatur så vel som programlisting, kildekode, disketter, taper mv. som inngår som del av eller vedlegg til besvarelsen, gis det en kopi av til HiG, som vederlagsfritt kan benyttes til undervisnings- og forskningsformål. Besvarelsen, eller vedlegg til den, må ikke nyttes av HiG til andre formål, og ikke overlates til utenforstående uten etter avtale med de øvrige parter i denne avtalen. Dette gjelder også firmaer hvor ansatte ved HiG og/eller studenter har interesser.

Besvarelser med karakter C eller bedre registreres og plasseres i skolens bibliotek. Det legges også ut en elektronisk prosjektbesvarelse uten vedlegg på bibliotekets del av skolens Internett-sider. Dette avhenger av at studentene skriver under på en egen avtale hvor de gir biblioteket tillatelse til at deres hovedprosjekt blir gjort tilgjengelig i papir og nettgave (jfr. Lov om opphavsrett). Oppdragsgiver og veileder godtar slik



# **FORSKNINGSSKISSE**

## **Bacheloroppgave**

**Våren 2011**



**Geir Magne Heggen og Ole Anton Dalseghagen**

**Endringer i organisasjonen**



## Innholdsbetegnelse

1. Innledning.....	3
1.1 Bakgrunn.....	3
2.1 Forskningsgruppen.....	3
2.2 Oppdragsgiver.....	4
2.3 Veiledere for Bacheloroppgaven.....	4
3. Prosjektets mål.....	5
3.1 Omfang.....	5
3.2 Ønsket resultat ved lean drift.....	5
3.3 Prosjektets mål.....	5
3.4 Målformulering.....	6
3.5 Oppgavens forutsetninger.....	7
3.6 Oppgavens avgrensninger.....	7
3.7 utfordringer.....	8
4. Prosjektplan.....	8
4.1 Metodevalg.....	8
4.2 Ressurser.....	8
4.3 Rapportering og kommunikasjonsmedier.....	9
4.4 Tidsplan.....	9
4.5 Kvalitetssikring.....	9

## Prosjektplan

### 1. Innledning

#### 1.1 Bakgrunn

Bacheloroppgaven er den avsluttende oppgaven for å oppnå graden av bachelor innenfor teknologidesign og ledelse for årskullet 2008. Oppgaven ble gitt av Tokvam AS som er en bedrift innenfor produksjon av redskap for veivedlikehold. Bedriften har i den siste tiden investert tungt innenfor bygningsmasse og nytt produksjonsutstyr. Dette er en del av utviklingen for å kunne møte konkurransen og øke kvaliteten på produktene. I forbindelse med videreutviklingen av bedriften har de et behov for å kartlegge kulturen i organisasjonen, slik at de kan kartlegge utfordringene i vekst og utviklingsfasen. Det er her studentene skal kartlegge, analysere og komme med en konklusjon, slik at bedriften er i stand til å ta de riktige beslutningene.

#### 2.1 Forskningsgruppen

Prosjektgruppen består av Ole Anton Dalseghagen og Geir Magne Heggen, begge studenter ved Teknologidesign og ledelse ved Høgskolen i Gjøvik.

Ole Anton Dalseghagen

E-post: [ole.dalseghagen@hig.no](mailto:ole.dalseghagen@hig.no)

Tlf: 45 39 12 13

Generell studiekompetanse, GK og VK1 elektro fra videregående skole.

Geir Magne Heggen

E-post: [geir.heggen@hig.no](mailto:geir.heggen@hig.no)

Tlf: 45 68 90 18

Generell studiekompetanse, GK, VK1, VK2 og fordypningskurs innenfor børsemakerfaget.

## 2.2 Oppdragsgiver

TOKVAM AS

Helseth, Reinsvoll 2840

Tlf: 61 19 63 77

Fax: 61 19 69 50

E-post: [info@tokvam.no](mailto:info@tokvam.no)

Kontaktperson og resursperson TOKVAM

Finn Kristian Tokvam

Daglig leder

61 19 63 77

E-post: [finn.kristian@tokvam.no](mailto:finn.kristian@tokvam.no)

Tokvam AS er familiebedrift fra Reinsvoll i Vestre Toten kommune. Bedriften startet opp som Tokvam Verksted i 1958 og hadde som hovedfunksjon å være et reparasjonsverksted/smie for landbruket i nærområdet. De har helt fra begynnelsen produsert snøfreser, men utvidet vareutvalget sitt til nå å gjelde snøfresere, strømaskiner, feiemaskiner, snøskjær til kunstgress og grusstrengspreder.

## 2.3 Veiledere for Bacheloroppgaven

Terje Bokalrud

Tittel: 1.amanuensis

E-post: [terje.bokalrud@hig.no](mailto:terje.bokalrud@hig.no)

Tlf: 61 13 52 71

Rom: B 323

Terje Bokalrud er oppført som 1. veileder

Magnar Eikerol

Tittel: 1.amanuensis

E-post: [magnar.eikerol@hig.no](mailto:magnar.eikerol@hig.no)

Tlf: 61 13 52 69

Rom: B 332

Ansvarlig for Bacheloroppgavene på TDL.

### **3. Prosjektets mål**

#### **3.1 Omfang**

Oppgaven har en tidsramme på 95 dager og er begrenset til aktivitet innenfor TOKVAM AS sin bygningsmasse. Hovedfokuset vil være rettet mot plateavdelingen siden det er denne vi skal analysere og legge til rette for.

#### **3.2 Ønsket resultat ved lean drift**

En mer effektiv drift ved å benytte seg av lean verktøy for å styre den daglige produksjonen mer effektivt, enn ved nåværende produksjon. På grunn av ekspansjon og økende oppdragsmengde er det behov for å få analysert og kartlagt beste mulige metode for deres produksjonsbehov slik at de greier å dekke behovene, forventningene, kravene og spesifikasjonene som samarbeidspartnere innehar og som de stiller til seg selv.

#### **3.3 Prosjektets mål**

Prosjektet har til hensikt å påvise eventuelle problemområder som kan oppstå ved bedriftens innføring av produksjonsmetoden lean. Prosjektet skal analysere den eksisterende organisasjonskulturen i bedriften gjennom kvalitative og kvantitative metoder ut ifra den eksisterende litteraturen på området. Oppgaven skal ende i en tiltaksrapport som er forankret i eksisterende teorier og som gir et forslag til endringer som kan utføres for og best mulig treffe tiltak for å legge til rette for produksjonsmetoden.

### 3.4 Målformulering

#### **For TOKVAM AS**

##### **Effekt mål:**

Bygge gode rutiner for lean, slik at produktiviteten blir opprettholdt og får mulighet til å øke effektiviteten.

##### **Resultat mål:**

Forbedre forståelsen og kompetansen for utviklingen mot lean drift. Få kartlagt problemområder og gjennomføre korrigerende tiltak.

#### **For forskningsgruppen**

##### **Effekt mål:**

Økt forståelse og kompetanse innenfor endringer i organisasjoner og hvilke innvirkninger dette har på de involverte.

##### **Resultat mål:**

Legge frem en rapport og presentasjon som bekrefter eller avkrefter problemstillingen for bacheloroppgaven og som holder seg innenfor rammen som er fastsatt i forskningskissen.

##### **Problemstilling:**

Avdekke eventuelle problemområder som kan hindre innføring av lean på plateavdelingen hos Tokvam AS, basert på den nåværende situasjonen i organisasjonen.

Definisjon av lean.

LEAN: En strategi for å eliminere sløsing i produksjonsprosesser, som reduserer produksjonstid, kostnader, og ressurser i organisasjonen. Samtidig som organisasjonen tar læring av arbeidet og forbedrer seg kontinuerlig ved å opprettholde system og orden gjennom filosofien til lean. “Lære gjennom å gjøre”.

### 3.5 Oppgavens forutsetninger

#### **Generelt.**

Oppgaven forutsetter tilgang til bedriften gjennom at vi får utført dybdeintervju og spørreundersøkelse med de ansatte hos Tokvam AS. En forutsetning for oppgaven er at gruppe-medlemmene har tilgang til transportmiddel for å kunne komme seg til Tokvam AS. En god tilgang på litteratur og eksisterende teori på området er en forutsetning for at oppgaven skal kunne bli gjennomført, samt at oppgaven blir forankret i teori og faktiske forhold hos bedriften.

### 3.6 Oppgavens avgrensninger

#### **Forprosjekt**

Oppgaven starter med et forprosjekt der vi ble kjent med organisasjonen under utarbeidelse av vedlikeholdsrutiner hos Tokvam AS. Dette prosjektet ble gjennomført for å få en gradvis tilnærming til bedriften og samt at observasjon og deltakelse i bedriften ga oss verdifull informasjon senere i utarbeidelsen av bacheloroppgaven. Dette forprosjektet har forankring i TEK 2071 FLIB (Fordypning Læring i Bedrift).

#### **Avgrensning av prosjektets mål**

Prosjektet begrenser seg til kun å skulle beskrive og komme med forslag til tiltaksplan for gjennomføringer hos Tokvam AS. Gjennomføringen av tiltak og beslutning av disse må bedriften selv treffe og stå for koordineringen av. Prosjektet har kun fokusert på forhold hos Tokvam AS og ikke dratt inn tidligere erfaring med endringsprosesser i lignende bedrifter.

## **Tidsbegrensning**

Oppgaven har en begrensning på et semester, det vil si 5 måneder fra januar til siste fredag i måneden mai. Oppgavens tyngde er på 20 studiepoeng og avslutter bachelorgraden i teknologidesign og ledelse våren 2011.

### **3.7 utfordringer**

Tidsrammen som er stilt til disposisjon er knapp i forhold til oppgavens problemstilling. Dette medfører at det er lite rom for feiltolkninger og korrigerende tiltak i slutfasen. Under planleggingen av analysefasen må det legges klare føringer og muligheten for feiltolkninger må reduseres slik at dette ikke kan bli en risikofaktor for oppgaven.

Innhenting og bruk av nåværende kunnskap er en avgjørende del av oppgaven. Med feil bruk av kunnskapen vi nå innehar, kan dette medføre at risikoen for å feile øker drastisk. Dette må løses gjennom kontinuerlig kvalitetssikring av informasjon og avgjørelser. En viktig faktor i kvalitetssikringen er veileder, som innehar kunnskap og erfaring som kan hindre avvik.

## **4. Prosjektplan**

### **4.1 Metodevalg**

Fase 1: Innhenting av kunnskap og kartlegging av metoder.

Fase 2: Datainnsamling. Utarbeidelse og administrering av spørreskjema og dybdeintervju.

Fase 3: Analyse, databearbeidelse og foreløpig rapport.

Fase 4: Diskutere og kontrollere mot tidligere erfaringer og teori.

Fase 5: Kvalitetssikring og korrigerende tiltak før ferdigstilling.

Fase 6: Ferdigstilling og innlevering.

Verktøy er: kvalitative, kvantitative og triangulering.

### **4.2 Ressurser**

I og med at dette er en student oppgave, har ikke vi noen andre poster å dekke inn utgiftene med, en vår egen privatøkonomi. Dette betyr at vi kommer til å benytte oss av allerede

innkjøpt utstyr, samt å låne med høgskolen der vi ikke greier å dekke behovet selv.

Av høgskolens ressurser kommer vi til å benytte oss av; grupperom, biblioteket, datalaboratorium, printere, intranett, datamaskiner og Software programmer.

Vi kommer selv til å dekke; Transportutgifter, litteratur, arbeidsklær og losji.

### **4.3 Rapportering og kommunikasjonsmedier**

Rapportering er en kritisk faktor for å få en god bacheloroppgave. Vi vil til en hver tid føre logg over aktiviteter og oppgaver. All kontakt fra forskningsgruppen til veileder og oppdragsgiver skal arkiveres for å sikre etterprøvbarhet og forhindre feilkommunikasjon i fremtidig korrespondanse.

Forskningsgruppen har opprettet en felles e-post konto og nettlagringstjeneste. Dette for å sikre at data er samlet på et fellessystem for begge, men også for å sikre mot eventuelle brekkasje i eget utstyr. Det ligger også en sikkerhetsfaktor i å lagre det hos en tredjepart.

Alle offisielle kontakter til oppdragsgiver vil gå gjennom høgskolens e-post tjeneste i Class fronter.

### **4.4 Tidsplan**

Her viser vi til gnatt-skjemaet. Dette inneholder tidsfrister, forventet arbeidstid på samtlige forskjellige faser i prosjektet.

### **4.5 Kvalitetssikring**

Vi kommer til å evaluere våre besvarelser for hver fullførte fase undervegs i arbeidet med Bacheloroppgaven. Vi tar kontakt med veileder for å få en tilbakemelding på gjort arbeid, der vi er usikre. Når vi planlegger, utfører, kontrollerer og treffer eventuelle tiltak vil vi med dette oppnå en kontinuerlig forbedring, men dette må følges godt opp i praksis.



## RISIKOANALYSE - FORSKNINGSGRUPPE

	SANNSYNLIGHET			KONSEKVENNS			Produkt	Prioritet
	Kan skje			Kan føre til				
	1	2	3	1	2	3		
Potensielle feiltrinn	PLASSERING							
Problemstillingen må forandres	X					X	4	
Feil i datainnsamling			X			X	9	
Feiltolkning av innsamlet data		X				X	6	
Feiltolkning av oppgaven		X				X	6	
For kort tid til et reelt resultat		X			X		4	
Upålitelige kilder	X					X	3	
Uklarheter med hvilke punkt som er viktige		X				X	6	
Langtidssykdom	X				X		2	

### **Problemstillingen må forandres**

Her har vi vært klar over at ettersom et prosjekt skrider frem og man får mer informasjon og kunnskap om temaet, så må kanskje problemstillingen endres. Dette vil vi vurdere underveis, men vi mener å ha et klart mål med prosjektet og derfor ser vi ikke sannsynligheten for dette så stor.

### **Feil i datainnsamling**

Det kan skje at man får feil i en datainnsamling om et emne, derfor må vi være obs på eventuelle feil i spørreskjema (ledende spm, punchefeil, respondenter som ikke svarer ærlig, som føler press, etc.). Dette prøver vi å sikre oss mot i størst mulig grad, men det er umulig å utelukke dette. Derfor må vi samle data på flere metoder og kryssjekke disse opp mot hverandre. Vi skal benytte en rekke forskjellige måter å få informasjon på, og dette ser vi på som et tiltak mot feil i datainnsamlinger og får et mer korrekt og reelt inntrykk.

### **Feiltolkning av innsamlet data**

Når man skal analysere innsamlet data er det viktig at vi her tolker dataene korrekt. Når det gjelder spørreundersøkelsen er det viktig at spørreundersøkelsen har et design som virker oppklarende og som er passende til å avdekke de faktaene vi vil finne ut. Deretter når vi har gjennomført dybdeintervju og tolket disse vil vi forhåpentligvis se noen retninger og meninger som gjentar seg hos de ansatte. Gjennom observasjon i produksjonen og analyse av arkivmateriale ser vi bedriften fra flere sider og burde få et klart inntrykk av bedriften og hva som fungerer og hva som ikke fungerer.

### **Feiltolkning av oppgaven**

Ved å forske på et tema tilegner en seg ny kunnskap, derfor ser vi på oppgaveskrivingen som en læringsprosess der vi skal finne indikasjoner ved hjelp av ulike vitenskapelige metoder som vi har tilegnet oss igjennom utdanningens løp. Derfor har vi lagt til rette for feil i oppgaven og vi har hele tiden en klar dialog med veileder for å holde prosjektet på den rette skinnegangen.

### **For kort tid til et reelt resultat**

En faktor som påvirker kvaliteten og relabiliteten av oppgaven er tidsbruken. Her har vi begrenset tid til rådighet, totalt 5 måneder. Vi legger vekt på å avgrense problemstillingen vår og ikke gape for høyt over bedriften med å kartlegge for mye og for lite spesifikt. Derfor konsentrer vi oss om plateavdelingen først og fremst når det gjelder tilrettelegging og hvilke elementer som kan forskyve innføring av LEAN. Det er nødvendig å studere kulturen i hele

## Vedlegg 4 Risikoanalyse

bedriften for å få et grundig grunnlag for å treffe de rette beslutningene. Bedriften har et middels antall ansatte og er en mellomstor bedrift.

### **Upålitelige kilder**

Vi skal være kritiske til kildebruk og baserer oss først og fremst på bøker innenfor temaene organisasjonsendringer, endringsledelse og kvalitetsledelse, samt bøker som inneholder teori om LEAN og ledelse i form av endringsprosesser og kultur. Vi ser også på tidligere bacheloroppgaver der man kan dra paralleller til vår oppgave, der vet vi også at alle publiserte oppgaver har minst fått karakteren C. Vi har valgt å konsentrere oss generelt om norsk litteratur, men noe utenlandsk litteratur bør vi ha med for å se eventuelle forskjeller i teorier.

### **Uklarheter med hvilke punkt som er viktige**

En utfordring med bacheloroppgaven er at vi må klarlegge hvilke punkt som er essensielle i oppgaven, dette for å hindre at oppgaven sklir ut i uinteressante tema som ikke hjelper problemstillingen og som har minimal betydning for endringene som skal utføres.

### **Langtidssykdom**

Her har vi tatt med at om en eventuell sykdom rammer et gruppelem, er dette kritisk for oppgaven og man må avklare situasjonen.

## Kvalitetssikring

### **Intro:**

Ved utarbeidelse av bacheloroppgaven legger vi stor vekt på kvalitetssikring. Ved prosjektets start ble det utformet en gruppeavtale med grupperegler, dette for å ha en fast ramme rundt prosjektet. Samtidig fordelte vi ansvaret for ulike deler av oppgaven, dette for å få klare ansvarsområder.

### **Gruppeavtale:**

Gruppeavtalen skal sikre at vi har et fundament å skrive bacheloroppgaven på, og bringe klarhet i struktur og forventninger

Se vedlegg 24 for gruppeavtale

### **Gruppregler:**

Med gruppregler skal vi sikre at vi har klare rammer for hva som er tillatt og ikke tiltatt i gruppen. Ved frafall og fravær skal dette tas opp og komme til enighet om en løsning.

Se vedlegg 24 for gruppregler

### **Backup og struktur av dokumenter:**

Ved utarbeidelse av dokumenter til bacheloroppgaven og data blir disse lagret på hvert gruppe medlem sin bærbare pc. De blir i tillegg lagret på filsynkroniseringstjenesten Dropbox, der man har tilgang til tidligere versjoner av samme fil. Det blir jevnlig tatt backup av Dropbox mappen eksternt. Ved nye versjoner av dokumenter og lignende skal disse lagres med filnavn som indikerer versjonen, eks: *dokument\_v.1.1, dokument\_v.1.2. etc.*

### **Møter med veileder:**

Møte med veileder blir prioritert når vi har behov for det.

### **Møter med daglig leder:**

Møte med daglig leder hos Tokvam AS blir prioritert når vi har behov for det.

### **Møtereferater:**

## Vedlegg 5 Kvalitetssikring

Det skal skrives møtereferater fra møter med veileder og andre formelle møter der det kommer fram saklige tema.

### **Statusmøter:**

Underveis i prosjektet har vi status-oppsummeringer og ser hvor langt vi er kommet i forhold til fremdriftsplanen. Ved eventuelle forsinkelser med arbeidet skal dette jobbes inn så langt det er mulig. Ved eventuelle feiltrinn skal vi finne nye løsninger og ha tid til å gjennomføre disse, vi har lagt inn noe slingringsmonn i fremdriften for å sikre at vi ikke blir hengende på etterskudd, men dette kan aldri helt unngås hvis noe utforutsatt skulle skje.

### **Litteraturlesing:**

Vi legger vekt på å lese litteratur for de relevante emnene i oppgaven. Begge studentene skal lese minst X antall bøker og sette seg grundig inn i teorien og ta egne standpunkt. For så å drøfte dette med den andre deltakeren på gruppen. Vi ser det som viktig å se på nyere litteratur om emnet så langt det finnes litteratur om dette. Både nasjonalt og internasjonalt, hovedfokuset blir allikevel på norsk litteratur, da vi forsøker å kartlegge en mellomstor bedrift i Norge.

### **Bruk av medstudenter:**

Vi kommer til å bruke våre medstudenter i klassekullet som en kontrollgruppe. Ved ferdig utarbeidet spørreskjema blir dette sendt til klassen på mail, ved evt. feil og uklarheter vil vi da forhåpentligvis finne disse og sikret klarheten til skjemaet. Videre i oppgaven vil vi også bruke medstudenter, dette til å få gode innspill og diskutert bredere siden gruppen består av 2 personer.

### **Logg:**

Vi skal føre logg over all aktivitet med bacheloroppgaven, dette blir individuelt og det skal komme tydelig frem hva som ble gjort, og hvor lang tid som gikk med.

### **Kildekritikk:**

Ved utarbeidelse av bacheloroppgaven skal kildene være pålitelige og alt skal sees på med et kritisk blikk. Litteratur i form av bøker og tidsskriver må sees på som sikre kilder, mens fritt internettbaserte kilder skal sees på mer kritisk og sjekkes opp så langt det lar seg gjøre.

### **Etikk:**

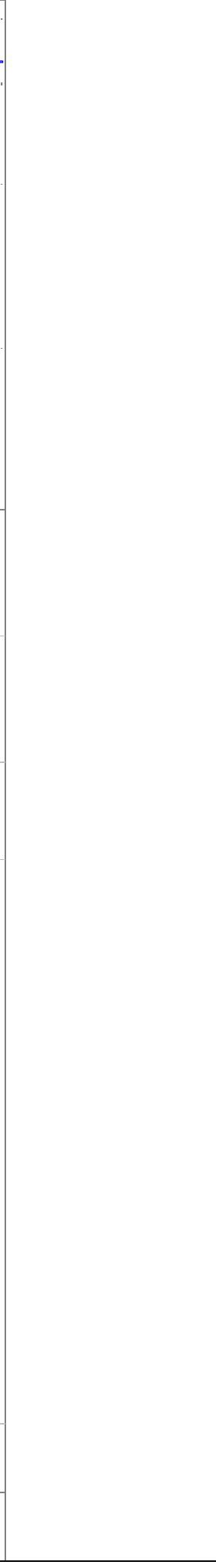
Etikk er et tema som er viktig å forholde seg til. Når vi gjennomfører og administrer personintervju og spørreskjema skal dette ikke kunne spores tilbake til noen enkelt person, heller ikke peke til en svært liten gruppe i bedriften. En x tid etter innsamlingen av dataene skal dataene være analysert og evt opptak av intervju skal være slettet. Tilgang til konfidensiell informasjon fra bedriften skal håndteres sikkert, ikke lagres på minnepinner eller ligge tilgjengelig for andre.

### **Evaluerings:**

Vi vil evaluere hverandres arbeid og ta kontakt med veileder for gjennomlesing av 1. utkast. Der vi trenger mer diskusjon vil vi begynne oss av de andre i klassen vår. Dette ser vi på som en nyttig måte å få innspill og et bedre resultat på.

## Vedlegg 6 Fremdriftsplan

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	October			January			April			
					04.10	01.11	29.11	27.12	24.01	21.02	18.03	16.04	13.05	
1	Hendvendelse til potensielle bedrifter	53 days	Tue 09.11.10	Thu 20.01.11										
2	Konklat med TOKVAM angående oppdrag	42 days	Wed 24.11.10	Thu 20.01.11										
3	<b>Kontrakt skrivning TOKVAM</b>	0 days	Fri 21.01.11	Fri 21.01.11										
4	Forprosjekt (forskningskisse)	3 days	Thu 20.01.11	Mon 24.01.11										
5	<b>Innlivering av kontrakt/avtale og forskningskisse</b>	0 days	Mon 24.01.11	Mon 24.01.11										
6	Hovedprosjekt	95 days	Tue 25.01.11	Mon 06.06.11										
7	Oppretting av internettside	4 days	Tue 01.02.11	Fri 04.02.11										
8	<b>Frist etablering internettside</b>	0 days	Fri 04.02.11	Fri 04.02.11										
9	Fase 1. Innhentning av kunnskap og kartlegging av metoder	<b>10 days</b>	<b>Tue 25.01.11</b>	<b>Mon 07.02.11</b>										
10	Fase 2. Datainnsamling	<b>20 days</b>	<b>Tue 08.02.11</b>	<b>Mon 07.03.11</b>										
11	Fase 3. Analyse	20 days	Tue 08.03.11	Mon 04.04.11										
12	Fase 4. Kontrollere mot teori og tidligere erfaringer	6 days	Tue 05.04.11	Tue 12.04.11										
13	Fase 5. Kvalitetssikring og evt. korrigerende tiltak	1 day	Fri 15.04.11	Fri 15.04.11										
14	<b>Førsteutkast til evaluering ferdig</b>	0 days	Fri 15.04.11	Fri 15.04.11										
15	Påske	7 days	Mon 18.04.11	Tue 26.04.11										
16	<b>Korrigering og ferdigstilling av oppgaven</b>	19 days	Wed 27.04.11	Mon 23.05.11										
17	Ferdigstilling av rapport	0 days	Mon 23.05.11	Mon 23.05.11										
18	<b>Levering av rapport elektronisk på fronter kl 12.00</b>	0 days	Fri 27.05.11	Fri 27.05.11										
19	Lage A3 plakat	3 days	Fri 27.05.11	Tue 31.05.11										
20	<b>Leverer A3 plakat elektronisk på fronter kl 12.00</b>	0 days	Wed 01.06.11	Wed 01.06.11										
21	Forberedelse presentasjon	4 days	Wed 01.06.11	Mon 06.06.11										
22	Presentasjon	1 day	Tue 07.06.11	Tue 07.06.11										



Project: FREMDRIFTSPLAN Date: Thu 26.05.11	Task		Rolled Up Task		External Tasks	
	Progress		Rolled Up Milestone		Project Summary	
	Milestone		Rolled Up Progress		Group By Summary	
	Summary		Split		Deadline	

## Hvordan legge til rette for innføring av LEAN på Tokvam AS

### En studie av kulturen i bedriften

#### Informasjon til informanter

Vi er to studenter fra Høgskolen i Gjøvik, avdelingen for teknologi, økonomi og ledelse. Vi arbeider nå med vår Bachelor oppgave og dette er den siste og avsluttende oppgaven i vår utdanning. Oppgaven skal være ferdig innen den 23. mai dette året.

Målet med denne oppgaven er å få en bedre innsikt i kulturen ved plateavdelingen hos Tokvam AS. Dette for å hjelpe ledelse til å ta de beste valgene for de ansatte og bedriften, ved innføring av LEAN produksjonsmetode.

Informantene for denne undersøkelsen er de som jobber ved plateavdelingen hos Tokvam AS på det nåværende tidspunkt.

Det vi ønsker å finne ut med denne undersøkelsen er:

- Informantens kjennskap til bedriften.
- Hvordan det er å være ansatt i Tokvam AS.
- Til hvilken grad ansatte får være med å påvirke sin arbeidsdag.
- Forskjellen mellom de ansatte på Tokvam AS.
- Hvordan de ansatte stiller seg til endringer på arbeidsplassen.

#### Om intervjuet

Vi ønsker å intervju ansatte ved Tokvam AS i begynnelsen av mars måned. Alle intervjuene vil bli tatt opp på lydbånd for at vi lettere skal kunne tolke informasjonen. Disse opptakene vil bli slettet når oppgaven vår har blitt godkjent ved Høgskolen i Gjøvik. Din identitet vil bare være kjent for oss, og ingen andre. Under intervjuet vil vi tildele informanten et nummer, slik at informasjonen blir anonymisert. I oppgaveteksten vil det ikke være mulig å knytte informasjon opp mot enkeltpersoner som har blitt intervjuet.

Deltakelse i intervjuet er selvfølgelig frivillig og du har full anledning til å trekke deg underveis dersom du ikke ønsker å delta videre. Intervjuene gjøres individuelt og det er forventet at hvert intervju vil ta ca 45 minutter.

#### Tilgang til informasjonen



## Vedlegg 7 Informasjon til informanter (spørreundersøkelse)

Som informant vil du kunne få tilgang til den informasjonen vi henter fra deg. Du vil også kunne få tilgang til selve oppgaveteksten til vår Bacheloroppgave. Vi vil også være tilgjengelige ved behov for hjelp til å tolke oppgaveteksten og informasjonen.

## **Hvordan legge til rette for innføring av LEAN på Tokvam AS**

### **En studie av kulturen i bedriften**

#### **Informert samtykke**

Jeg har lest den vedlagte informasjonen om undersøkelsen ”Hvordan legge til rette for innføring av LEAN på Tokvam AS. En studie av kulturen i bedriften”, og gir herved mitt samtykke til å delta i intervjuet.

Dette samtykke er frivillig, og jeg er informert om at jeg kan trekke meg fra undersøkelsen på et hvilket som helst tidspunkt.

Dato:

Sted:

---

Informant

**1. Kan du fortelle meg hvordan Tokvam ble dannet?**

- 1) Hvem startet opp Tokvam?
- 2) Hadde de noen problemer i oppstartsfasen?
  - 1) Hvilke type problemer var dette?
  - 2) Hvordan taklet Tokvam problemene?
- 3) Hadde Tokvam spesielle måter å løse problemer eller arbeidsoppgaver på?
  - 1) Hvilke måter brukte de?

**2. Når du ser på Tokvam sin historie kan du huske noen spesielle kritiske hendelser eller suksesser som du har vært en del av?**

- 1) Kan du beskrive noen kritiske hendelser?
- 2) Hvordan reagerte ansatte i Tokvam på det som hendte?
- 3) Har disse kritiske hendelsene satt spor etter seg i Tokvam?
  - 1) På hvilken måte har de satt spor etter seg og kan man fremdeles se spor etter dette?

**3. Hvordan liker du å være ansatt på Tokvam?**

- 1) Hva liker du spesielt godt eller dårlig ved å jobbe på Tokvam?
- 2) Hvis det var 3 ting du kunne forandre/fornye på Tokvam, hva ville dette vært?
  - 1) Hvorfor disse punktene?

**4. Hva var det første du la merke til ved driften på Tokvam når du ble ansatt her?**

- 1) Hva skiller Tokvam fra steder du har jobbet tidligere?
- 2) Er forskjellene mellom Tokvam og dine tidligere arbeidsgivere positive eller negative?
  - 1) Hvorfor er dette positivt eller negativt?

**5. Tenk deg at du er på butikken og hører du noen som snakker negativt om Tokvam. Hvordan reagerer du på dette?**

- 1) Har du opplevd i en sosial sammenheng å høre negative eller positive kommentarer angående Tokvam?
  - 1) Hvordan reagerte du når du hørte dette om bedriften?

**6. Hvis du forestiller deg at du er en utenforstående f. eks en kunde eller en leverandør til Tokvam, hvordan ville de beskrive Tokvam ?**

1) Er det noe spesielt du ville legge merke til når du besøkte bedriften?

**7. Kan du nevne andre bedrifter som jobber med de samme produktene som dere?**

1) Hvis du sammenligner Tokvam med disse bedriftene, hvilke likheter og ulikheter ville man finne?

**8. Tokvam AS ønsker å innføre LEAN drift og produksjon for å bedre effektiviteten og redusere utgiftene i den daglige driften.**

1) Hva vet du om produksjonsmåten LEAN?

2) Har du tidligere jobbet på en arbeidsplass som benyttet LEAN?

3) Ser du noen fordeler/ ulemper med å benytte seg av en slik produksjonsmetode?

**9. Hvis du skulle forestille deg at Tokvam var et dyr eller en bil, hvilket dyr eller bil ville Tokvam vært?**

1) Kan du beskrive dette dyret/bilen med egne ord?

**10. Tenk deg at du en ettermiddag sitter og leser OA, plutselig ser du en stor artikkel om Tokvam, hva står i overskriften til OA? Og hva står i artikkelen til OA?**

**11. I alle bedrifter fortelles det historier om hendelser. Dette kan være historier om tidligere kriser, tidligere sjefer, tidligere ansatte og lignende. Kan du fortelle noen historier som har og blir fortalt her på Tokvam?**

1) Hva synes du om historien? Har historien et budskap?

**12. Hva slags type møter holder man her i Tokvam?**

1) Beskriv møtene og hva som kommer frem på møtene?

2) Hva synes du om møtene, fungerer de?

1) Hva synes du bør endres ved møtene?

**13. Kan du beskrive hva som skjer ved følgende handlinger:**

- 1) Når kommer som nyansatt på Tokvam?
- 2) Når det har skjedd en spesiell hendelse med en ansatt? (bestått kurs, jobbet i 25 år, kommet tilbake på jobb etter sykdom, e.l.)
- 3) Når en ansatt slutter på Tokvam?
- 4) Når Tokvam har vunnet en kunde eller økt produksjonen?

**14. Kan du prøve å beskrive hvilke uskrevne regler man har i Tokvam? Dette kan være regler for å få løst oppgaver og jobber.**

**15. Har Tokvam måter de straffer og belønner de ansatte? Både offisielle og uoffisielle metoder.**

- 1) Hvordan blir man belønnet økonomisk? Fastlønn eller akkordlønn, avstanden mellom høyeste og laveste lønning blant de ansatte?
- 2) Hvilke jobb oppgaver/stillinger gir god/dårlig lønn?
- 3) Brukes forfremmelse som belønning for god jobb?
- 4) Hvilke egenskaper/handlinger bør man ha/gjøre for å komme raskt opp i organisasjonen?
- 5) Hvilke egenskaper/handlinger medfører at man *ikke* rykker opp, og i verste tilfelle blir oppsagt?
- 6) Benyttes belønning og staff ofte av bedriften?
  - 1) Hva får ros og hva får kritikk?
  - 7) Er det noen som får frynsegoder i jobben? Og hva må til for å få frynsegoder?
  - 8) Hva skjer med ansatte som ikke passer inn og kanskje ikke oppfyller de forventingene som omgivelsene har?

**16. Kan du beskrive hvordan nye ansatte rekrutteres til Tokvam?**

- 1) Forklar rekruteringsprosedyren? Er det forskjell mellom avdelingene/ stillingene?
- 2) Hvilke egenskaper bør man ha for å bli ansatt?

**17. Hvordan er forholdet mellom de ansatte og ledelsen på Tokvam? (Er der konflikter/harmoni, forhold til ledere/ ansatte, vilje til å lytte/ forstå, statusforskjell, osv)**

**18. Kan du beskrive/forklare samspillet mellom de enkelte avdelinger på Tokvam?** (Er der balanse/ ubalanse, konkurranse/samarbeid, mye kontakt/lite kontakt mellom avdelingene, avhengighet/uavhengighet mellom avdelingene, osv)

**19. Hvordan er omgangstonen mellom folk på Tokvam?**

1) Kan du gi noen eksempler som du har opplevd?

**20. Hvilke verdier tror du ledelsen legger mest vekt på i bedriften? Kjenner du til Tokvam sine verdier?**

1) Til hvilken grad kommer dette frem i det daglige?

**21. Hvilke verdier føler du er sterkest blant de ansatte i produksjonen?**

1) Hvordan takles eventuelle konflikter som oppstår mellom de ansattes og ledelsens verdier?

**22. Hva er det absolutt man ikke kan tillatte seg her i organisasjonen?**

1) Hva er Tokvam sin "hellige ku"? Hvilke mål må oppfylles?

2) Hva skjer hvis noen trækker over streken?

3) Kan du noen eksempler på at dette har skjedd?

**23. Kan du nevne noen uskrevne regler for "skikk og bruk" her i huset?**

1) Tre regler som begynner med "du bør.../du må...."

2) Tre regler som begynner med "du bør ikke.../du må ikke"

**24. Er det grupper/ avdelinger hos Tokvam som skiller seg ut, f. eks faggrupper, e.l?**

1) På hvilke måter skiller de seg fra de andre?

**25. Vi skal nå si noen enkelt ord og ønsker at du svarer på dem, med det første du tenker/kommer på.**

- 1) Kvalitet?
- 2) Produksjon?
- 3) Jobb?
- 4) Effektivisering?
- 5) Oppgaver?
- 6) Ansvar?
- 7) Dedikasjon?
- 8) Enkelhet?
- 9) Nytenking?

**26. Er det ting vi bør vite om Tokvam eller spørsmål vi har snakket om som du ønsker å utdype bedre?**

## Dybdeintervju

### *Oppsummering av spørsmål 1*

De ansatte har en generell forståelse av oppstarten, men kan ikke bekrefte eller avkrefte eventuelle problemer eller kriser i oppstarten. Dette kan en tolke som om at Tokvam AS ikke har hatt noen store problemer og således ikke har noen tradisjon/ vaner knyttet opp mot løsning av kriser.

### *Oppsummering av spørsmål 2*

Her er det mye dem samme besvarelsene som i spørsmål 1. De har ikke hatt noen store kriser og har dermed ikke noen erfaringer fra dette. Det nærmeste de har vært krise er snøfattige vintre som førte til at de måtte utvide varesortimentet. Dette må sees på som en ytre trussel som er normalt for denne type produkter og som en risiko en bedrift med et så begrenset fokusområde må regne med i driften. Dette betyr også at de ikke har hatt noen interne kriser. Innkjøpet av laser er vel den største kompetanse hevingen som bedriften har vært igjennom frem til nå. Dette har blitt Tokvam sin største suksess internt.

### *Oppsummering av spørsmål 3*

Alle de ansatte gav uttrykk for at de trives på jobben. Dette har mye å gjøre med at de ansatte befinner seg på samme nivå i hierarkiet og at det ikke er store differanser mellom de ansatte avhengig av arbeidssted. De ansatte har mange felles møtearenaer, slik at det ligger et godt grunnlag for kulturen. Arbeidsoppgavene er også ofte innenfor samme fagkategori, noe som gjør at de får et felles forankringspunkt. Det at de ansatte har en løs og uformell holdning seg i mellom, ser vi på som et av kriteriene for at kulturen skal kunne overleve. Med den manglende strukturen det er i det daglige virket og de rutinene det er rundt driften, må de ansatte ha en uformell tone for å kunne løse sine arbeidsoppgaver tilfredsstillende og sørge for at kulturen skal overleve.

Når det gjelder de ansattes sine forslag til endringer så går dette mye på struktur og bygingsmasse. Har kan det være at de ansatte innenfor administrasjon blir samlet i ett lokale slik av driften blir mer effektivt og at de greier å knytte nærmere band til dem som står nærmest. Et annet eksempel er å legge opp driften slik at den blir mer strømlinjeformet og lettere for de ansatte.



## Vedlegg 10 Dybdeintervju oppsummering

### *Oppsummering av spørsmål 4*

Det inntrykket de ansatte sitter igjen med er at det budskapet Tokvam AS sender ut, ikke er det samme som de har internt. Når de ansatte ser Tokvam AS opp i mot deres tidligere arbeidsgivere er det en ting som kommer klart frem som en fordel, og det er fleksibel arbeidstid. Det har også kommet frem av spørsmålet at de ansatte har en følelse av at det er mye høyere produksjon en omverden er klar over og at arbeidsmoralen er høy. Høy produksjon og arbeidsmoral er to verdier i kulturen, om de er primær eller sekundær verdier må drøftes senere. Kommandolinjene er uklare i strukturen da det er flere som sitter i maktposisjoner og påvirker samtidig og ikke alltid samstemt seg imellom.

### *Oppsummering av spørsmål 5*

Når det gjelder de ansattes tilknytning til arbeidsplassen i fritiden er dette veldig avhengig av hvor mye makt vedkommende har i organisasjonen samt de grunnleggende antagelsene og verdiene til de enkelte individet. En majoritet av de ansatte har opplevd i sosiale sammenhenger å høre negative bemerkninger angående arbeidsplassen. Dette har i hovedsak vært basert på produksjonsmessige faktoren og ikke på menneskelige faktorene. Over en lengre periode kan dette svekke de ansattes sitt inntrykk av egen arbeidsplass og føre til at de distanserer seg fra jobben og/ eller nekter relasjoner til jobben. Så langt virker det som at kulturen internt er så sterk at de ansatte ikke har i nevneverdig grad blitt preget av de negative omtalelsene.

### *Oppsummering av spørsmål 6*

Det inntrykket som sitter igjen hos kunder melder tilbake til de ansatte er stort sett på strukturen i driften. Dette kan være at det ikke virker som bestillinger og leveranser er nøye planlagt. Det virker heller ikke som de ansatte har så mye kontakt med kunder og leverandører i den daglige driften.

### *Oppsummering av spørsmål 7*

Når det gjelder andre bedrifter i samme segment og differansen mellom dem og Tokvam AS, så den største forskjellen at Tokvam AS bare jobber i et segment, mens de andre har flere segmenter å støtte seg på. På grunn av dette har Tokvam AS også en litt mer fleksibel struktur enn konkurrentene

## Vedlegg 10 Dybdeintervju oppsummering

som gjør at de har bedre evne til å endre seg i forhold til markedet. Men dette gjør også at de er mer låst til sin nisje. Generelt kan en si at de ansatte ikke har dyptgående innsikt i de andre bedriftene, da de ikke jobber med dette i sine arbeidsstillinger.

### *Oppsummering av spørsmål 8*

Når det gjelder de ansatte og deres kompetanse om lean, så er dette veldig begrenset. Noen av de ansatte har vært på kurs hos Topro AS, for å lære om lean sin innvirkning på flyt og planlegging av produksjonen. Dette er bare basert på de harde elementene, så de har ikke noe innsikt på de myke faktorene i lean prosessen.

Det er et punkt ledelsen også må fokusere på, da dette gjør at en må inn med mer kompetanse om lean og de forskjellige fasene i innfasingsprosessen. Her blir det en bratt læringskurve før en kommer på et fullgodt kompetanse nivå, slik at en er i stand til å gjennomføre prosessen. Det positive er at de ansatte er villige og ser fram til endringer, da de har et inntrykk av at dette vil hjelpe dem i hverdagen.

### *Oppsummering av spørsmål 9*

Her skulle de ansatte dra assosiasjoner til andre produkter for å beskrive Tokvam sitt renommé. Her kom mesteparten ned på ett folkelig produkt, dette seg å være Ford, Toyota og Volvo. Selv om bilene ligger innenfor forskjellige segmenter, ligger de alle innenfor et prisspekter som dekker allmennheten og fremstår som enkle, fleksible og slitesterke (trauste). Her kan en tolke at bedriften er for allmenheten og ikke er noe som bare er forbeholdt eliten. I eliten kan en kanskje plassere Øveraasen AS, som satser på det profesjonelle markedet. En kan også tolke det som at Tokvam AS ikke er en spesiell bedrift for de ansatte, men heller en arbeidsted som sørger for inntekt og dermed oppfyller en behov.

### *Oppsummering av spørsmål 10*

Her ønsker vi å se litt på de ansattes sine tanker rundt Tokvam sine visjoner og nærmiljøets sin tolking av bedriften Tokvam AS, gjennom å beskrive en avis fremside. Her svarte informantene med at det måtte være noe positivt i overskriften om bedriften og mest sannsynlig at det gjelder de

## Vedlegg 10 Dybdeintervju oppsummering

endringene Tokvam AS er inne i nå. Dette kan en tolke som at de ansatte allerede har startet den indre endringsprosessen, med tanke på den nye strukturen som kommer ved innføringen av lean. De er ikke klar over hva det blir, men de har innsett at en endring er underveis og de ser det som positivt innslag for dem selv og bedriften.

### *Oppsummering av spørsmål 11*

Når det gjelder dette spørsmålet fokuserte alle på episoder som har hendt internt mellom ansatte og ikke på teknisk materielle episoder. Historiene gir inntrykk av at det er mulighet for ansatte å fleipe uten at dette skader forholdene internt. Dette kan også tolkes som at det eksisterer en form for trygghet og balanse mellom de ansatte, siden de kan tåle at det blir fleipet. På dette spørsmålet kommer det atter frem at de ansatte ikke har erfaring med kriser i organisasjonen.

### *Oppsummering av spørsmål 12*

En kan dra den konklusjonen at allmøtene ikke fungerer. Dette baserer vi på at både ledelsen og de ansatte i liten grad får noe utbytte av møtene. Dette kan være at budskapet ikke kommer frem og at det er begrenset interesse for møtene i den nåværende formen. Her er det for det meste rutinene rundt møtene som svikter, ved at en ikke legger frem budskapet på en slik måte at alle forstår det, og at det har en oppbygging som ikke fører til inkludering av ansatte i ledelsens visjoner og mål. Når det gjelder produksjonsmøter og prosessmøter så må dette få en klarere ramme, slik at veien frem til målet blir synlig å alle er klar over hva som kommer i fremtiden.

### *Oppsummering av spørsmål 13*

Ved ansettelse er det ikke noe form for oppfølging og veiledning i startfasen. Med dette mener vi at det blir satt av ekstra tid til å inkludere den nyansatte i kulturen og rutinene hos Tokvam AS. De ansatte er avhengig av selv å være i stand til å søke informasjon og sørge for at han/ho får de rettighetene de har i henhold til eksisterende lover og paragrafer.

Når det gjelder rutiner rundt spesielle hendelser så er dette i stor grad lagt opp til de ansatte selv. Her er barnedåp et godt eksempel på dette. Den interne rutinen er at de ansatte tar regien og samler inn midler til en gave. Dette fører til at subkulturen blir styrket, noe som kan føre til at felleskulturen blir svekket. Det har av og til vært gjennomført samlinger ved gode produksjonstall i bedriften. Dette

## Vedlegg 10 Dybdeintervju oppsummering

er et eksempel på samlinger som fører til en styrking av felleskulturen i bedriften, da de ansatte og ledelsen er samlet på en felles arena for å feire noe felles.

Når ansatte slutter på Tokvam AS er det ikke noe faste rutiner rundt disse handlingene. Hvis den tidligere ansatte får en markering fra bedriften, så er det på grunn av vedkommende personlige egenskaper og ikke som et svar på en fast struktur. Dette kan føre til at den tidligere ansatte, som kanskje hadde interesse for å returnere på et senere tidspunkt, forkaster denne ideen/ ønsket.

Når det gjelder markeringer rundt nye kunder og gode salg, så er disse ekskluderende slik de gjennomføres i dag. Her blir informasjonen ofte holdt i en informasjonskanal som ikke alle har tilgang til, ved at det sendes ut på e-post. Dette fører til en forskyvning av makten, da en liten gruppe ansatte blir sittende med informasjon de andre ansatte ikke har tilgang til. Ved noen tilfeller blir denne informasjonen delt med alle og markert med for eksempel mat, men grensen for hvor denne grensen for making går, virker uklar for de ansatte.

### *Oppsummering av spørsmål 14*

Den daglige driften hos Tokvam AS er i stor grad preget av uskrevne regler, da det ikke er klare skriftlige regler. De ansatte gav uttrykk for at en alt for stor del av reglene er uskrevne og at dette medfører usikkerhet og feiltolkninger i den daglige driften. Måten de ansatte løste dette på var å drøfte løsninger i fellesarealet, slik at det ble en felles forståelse for det som skulle gjøres.

### *Oppsummering av spørsmål 15*

Tokvam benytter seg av timelønn og faste satser i forbindelse med månedslønn. Her er det en del forskjellige avtaler mellom bedriften og ansatte, da dette er avhengig av stillingen til den ansatte. Differansen mellom de ansatte på ordinær lønn er ikke av en slik karakter at det skaper sosiokulturelle differanser mellom de ansatte. Det som en kan stille seg spørsmål ved, er bonus systemet oppbygging. Her gav informantene et inntrykk av det ikke er noen faste retningslinjer og rutiner, dette gjør at de ansatte ikke vet hva som fører til en bonus utbetaling.

Når det gjelder å bruke forfremmelse som et belønningssystem, har dette ikke noe tradisjon i bedriften. Her stiller de nåværende ansatte på lik linje med eksterne søkere på stillinger i bedriften. Hvilken metode man velger er avhengig av situasjonen til bedriften i nå øyeblikket ved rekrutteringen.

## Vedlegg 10 Dybdeintervju oppsummering

På temaet ris og ros, kommer det frem at dette blir benyttet for å kontrollere medlemmene i kulturen. Dette kan være å gi ris til dem som ikke holder et akseptabelt nivå, mens dem som greier å holde standarden får ros. Både ris og ros blir benyttet på enmannshånd og ikke i full offentlighet etter de vi har fått rapportert inn fra informantene.

Frynsegoder er ett felt som bedriften er meget flink på. Her får de ansatte blant annet bruke verkstedlokalene, benytte innkjøpsavtalene og benytte seg av fleksibel arbeidstid. Når det gjelder fleksibel arbeidstid, så er det en gode som de ansatte verdsetter meget høyt. Hvis en skulle endre på fleksibel arbeidstid vil det nok bli vanskelig for de ansatte å akseptere at de mister denne fordelene. Dette ser vi på som et mulig konfliktområde hvis bedriften i fremtiden ønsker å bli en fullt ut lean bedrift.

Når det gjelder ansatte som blir sagt opp, så har det blitt beskrevet av informantene som "*De blir borte av seg selv*". Bedriften benytter prøvetiden aktivt for å prøve ut den/ de ansatte og deres evner til å passe inn i organisasjonen. Når det gjelder dem som har bestått prøvetiden, så får vi et inntrykk av at de blir tatt vare på og beskyttet, slik at de ikke har i fare for å bli avskjediget.

### *Oppsummering av spørsmål 16*

Når det gjelder rekruttering av nye ansatte, så foregår dette for det meste i nærmiljøet til bedriften. Dette kan være gjennom at de ansatte selv finner aktuelle kandidater eller at arbeidsledige oppsøker bedriften for å forhøre seg. Vi fikk et inntrykk av at en ønsket å unngå å benytte stillingsannonser da dette medførte at en fikk mange søkere fra tidligere Sovjetstater og dette medførte merarbeid for bedriften. Når det gjelder kravet for å bli ansatt i bedriften, går dette mest på rent fysiske produksjonskrav. De ansatte trenger ikke å inneha kompetanse innenfor fagområdet, så lenge den som søker er arbeidsvillig og tilpasser seg kulturen hurtig. Når det gjelder teoretisk kompetanse er dette ikke høyt prioritert, da ledelsen prioriterer at de som blir ansatt heller spesialisere seg der de befinner seg nå.

Det er ikke faste rutiner for hvordan man utlyser jobber, så dette er i stor grad avhengig av hvilken type kompetanse bedriften har behov for.

## Vedlegg 10 Dybdeintervju oppsummering

### *Oppsummering av spørsmål 17*

Når det gjelder muligheten for å kommunisere mellom ledelsen og de ansatte, så blir dette beskrevet som lett, både fra de ansatte og ledelsen sin side. De ansatte har en oppfattelse av at ledelsen er villig til å lytte på de ansatte i de fleste tilfellene, noe som medfører at de ansatte føler seg inkludert i bestemmelsene. For ledelsen skaper dette et dilemma om når en skal fremstå som leder og når en skal fremstå som en omgangsfelle av den ansatte. Dette er noe som kommer til å endre seg ved den evolusjonen som bedriften er inne i nå, da dette blir mer hierarkisk struktur.

### *Oppsummering av spørsmål 18*

Når det gjelder samspillet mellom avdelingene så må dette kunne beskrives som lett og godt. Det er utfordringer mellom avdelingen når det oppstår flaskehals, da på grunn av store bestillinger eller korte leveransefrister til kunder. Dette er noe alle ansatte er klar over, så når situasjonen er over går alt tilbake til slik det var før de fikk utfordringen. Mye av dette gode samspillet mellom de ansatte kan dedikeres tilbake til den uformelle strukturen i hverdagen. Samspillet har stor innvirkning på fleksibiliteten som eksisterer mellom avdelingene, da de vet at det ikke er en fast ramme rundt oppgaven som skal løses, men at de er avhengige av hverandre.

De ansatte er klar over at dette er et område som kommer til å bli påvirket av den prosessen bedriften er inne i, da det vil bli store forskjeller avdelingene i mellom, grunnet blant annet nybygg og nye drifts rutiner.

### *Oppsummering av spørsmål 19*

Omgangstonen blir beskrevet av de ansatte og ledelsen som lett og uformell. Noe som gjør at en har muligheten til å fleipe og skøye med hverandre. Dette er et resultat av at de ansatte føler seg trygge på hverandre og vet hvor grensene til hverandre går. Dette blir betraktet som et positivt innspill i den endringen som organisasjonen skal gjennomgå, da en allerede har god kommunikasjon og deltakerne er i stand til å tolke hverandre.

## Vedlegg 10 Dybdeintervju oppsummering

### *Oppsummering av spørsmål 20*

I verdigrunnlaget til Tokvam AS står følgende verdier oppført; Dedikasjon, enkelhet og nytenking.

På spørsmålet om Tokvam AS sine verdier var det ingen av informantene gav uttrykk for at de kjente til verdiene. De reelle verdiene som kommer frem i hverdagen er effektivitet, produktivitet og lønnsomhet. Dette gav et klart svar på at verdiene som bedriften har utad ikke er de samme som en har innad, og at man dermed er i konflikt med seg selv. Vi fulgte opp verdigrunnlaget i spørsmål 25 også, for å se hvilke reaksjoner informantene hadde når de fikk oppleve verdiene. Dette beskriver vi mer utfyllende der.

### *Oppsummering av spørsmål 21*

Når det gjelder de ansattes sine verdier, så kommer endringsvillighet klares frem. De reelle verdiene som ledelsen har, kommer av og til i konflikt med de ansattes verdier. Da en føler at kravene er større og må gjennomføres hurtigere enn verdiene til de ansatte er i stand til.

### *Oppsummering av spørsmål 22*

Her ønsket vi å se om det er noen uskreven regler og hva som hender hvis noen prøver å endre dem. Svarene vi fikk fra informantene varierte mye, slik at en ikke kan si at det er et konkret svar på spørsmålet. Hvis vi skal finne en fellesnevner for dette måtte det være å ha lojalitet til organisasjonen. Konsekvensen for illojalitet er fra tilsnakk til oppsigelse, avhengig av graden av illojaliteten.

### *Oppsummering av spørsmål 23*

Når det gjelder uskreven regler så er dette noe som intervjuobjektene ikke hadde helt klart for seg hva det kunne være. Det må vi tolke som at det ikke er noen klare uskreven regler som gjelder for alle. Vedlikehold var et punkt som flere svarte at en måtte gjennomføre, men at det ikke alltid ble

## Vedlegg 10 Dybdeintervju oppsummering

gjennomført. En grunn til at intervjuobjektene ikke er klar over reglene er at de er så vanlige for dem at det faller naturlig for dem, og således er noe de ikke er beviste på.

### *Oppsummering av spørsmål 24*

Siden Tokvam AS er en liten bedrift er alle i kontakt med hverandre regelmessig, oppstår det ikke en følelse at der er store forskjeller mellom gruppene. Dette til tross for at en har fem produksjonsgrupper og to hovedgrupper som skiller seg sosialt ut. På grunn av Tokvam AS sin vekst er det startet en differensiering mellom gruppene, noe som en kan anta vil vokse parallelt med bedriften sin vekst. Dette er på grunn av at produksjonen og driften blir mer fysisk adskilt og en får en høyere grad av spesialisering innenfor faggruppene.

### *Oppsummering av spørsmål 25*

- ◆ Kvalitet:
  - ✓ Her var det to ytterkanter. De som følte at kvalitet hadde sammenheng med Tokvam AS og de som følte at Tokvam AS i varierende grad passet inn i denne verdien.
- ◆ Produksjon:
  - ✓ Her var det følelsen av repetisjon som gikk igjen. Men også at dette var en verdi som passet Tokvam AS som bedrift.
- ◆ Jobb:
  - ✓ Her svarte hoveddelen at jobb er synonymt med å utføre et arbeid og at dette var noe av deres hverdag.
- ◆ Effektivisering:
  - ✓ Her hadde de ansatte et positivt inntrykk av ordet og dro paralleller til forbedring og utvikling. Det var ikke alle av informantene som besvarte spørsmålet, da de ikke hadde noe relasjon til ordet.
- ◆ Oppgaver:
  - ✓ Dette var ett ord som få hadde relasjon til. De som besvarte spørsmålet var intervjuobjekter med en eller annen form for ansvar i organisasjonen. Her kan det være at verken ledelsen eller de ansatte beskriver arbeidsoppgave som oppgaver, men heller benytter andre ord siden det er en så liten del som kunne besvare det nøyaktig.



## Vedlegg 10 Dybdeintervju oppsummering

- ◆ **Ansvar:**
  - ✓ De ansatte følte at dette var et viktig ord og beskrev det som noe de opplever i produksjonssammenheng. Da med tanke på at de fikk det og ikke at det er noe de delegerer fra seg.
- ◆ **Dedikasjon:**
  - ✓ Her er en av Tokvam AS sine nåværende verdier. Verdien ble beskrevet som viktig men de ansatte gjenkjente seg selv ikke helt i ordet. Det var også flere av informantene som ikke hadde det klart for seg hva ordet betydde. Dette kan en tolke som at ordet ikke passer som en verdi for Tokvam, da det ikke er forankret i hele organisasjonen sin kjerne.
- ◆ **Enkelhet:**
  - ✓ Dette er Tokvam AS sin andre nåværende verdi. Dette er en verdi som alle gjenkjente som en Tokvam AS verdi. Dette kan en tolke som at hele organisasjonen innehar denne holdningen og det dermed er en god verdi for Tokvam AS utad og innad.
- ◆ **Nytenking:**
  - ✓ Dette er Tokvam AS sin tredje og siste verdi. Dette er en verdi som alle stilte seg positive til, men det kunne oppfattes som en oppgave for ledelsen med administrasjonen og ikke for de ansatte på i produksjonen. Dette kan bli en god verdi for Tokvam AS hvis de greier å forankre det igjennom hele organisasjonen.

### *Oppsummering av spørsmål 26*

Her hadde de ansatte ikke så mye de ønsket å utdype. Noe som gjorde at vi valgte å avslutte intervjuene og heller benytte tiden til observasjon av kulturen på avstand.

## Hvordan legge til rette for innføring av LEAN på Tokvam AS

### En studie av kulturen i bedriften

#### Informasjon til informanter

Du som leser dette skrivet har blitt valgt ut til å delta på en spørreundersøkelse i forbindelse med Bachelor oppgave hos Høgskolen i Gjøvik.

Vi er to studenter fra Høgskolen i Gjøvik, avdelingen for teknologi, økonomi og ledelse. Dette er den siste og avsluttende oppgaven i vår utdanning og oppgaven skal være ferdig innen den 23. mai dette året.

#### Hensikt

Hensikten med denne studien er å kartlegge hvordan ansatte på Tokvam AS er innstilt til produksjonsmetoden LEAN og hvordan kulturen på bedriften påvirker de ansatte i hverdagen.

Informasjonen vi får hentet inn vil bli benyttet til å lage en handlingsplan for bedriften i hvordan de kan legge opp driften og sørge for en positiv holdning til produksjonsmetoden LEAN. Ved hjelp av oppgaven vil en prøve å gjøre det lettere for alle parter å jobbe sammen om en mer fremtidsrettet produksjon og drift av bedriften.

#### Dato

Vi vil legge ut spørreundersøkelsen i kantinen fredag 11.03.2011 på formiddagen og svarene blir innhentet ved arbeidsdagens slutt.

#### Sikkerhet

Spørreskjemaet inneholder ikke navn, slik at det ikke vil være mulig å se hvem som har deltatt. Deltakelse i studien er frivillig, men vi håper at så mange som mulig kan delta da dette gjør at oppgaven vår blir mer nøyaktig og gyldig.

På forhånd takk

## Vedlegg 12 Spørreundersøkelse skjema

Anonym spørreundersøkelse for kartlegging av kulturen i bedriften

**Sett kryss der du er mest enig i påstandene**

### 1. Det er bra å jobbe hos Tokvam

Helt uenig	Delvis uenig	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 2. Er Tokvam historie noe som er interessant for deg

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

### 3. Tokvam blir drevet og styrt godt

Helt uenig	Delvis uenig	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 4. Ledelsen motiverer til å øke arbeidsinnsatsen

Helt uenig	Delvis uenig	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 5. Det er god kommunikasjon (samspill) mellom avdelingene i bedriften

Helt uenig	Delvis uenig	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 6. Ansatte hos Tokvam er dedikerte (100% fokus og engasjement ) i sine arbeidsoppgaver

Helt uenig	Delvis uenig	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 7. Tokvam legger opp til enkelhet

Helt uenig	Delvis uenig	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 8. Tokvam legger opp til nytenkning

Helt uenig	Delvis uenig	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**SNU ARKET**

Flere spørsmål på baksiden



## Vedlegg 12 Spørreundersøkelse skjema

Anonym spørreundersøkelse for kartlegging av kulturen i bedriften

**Sett kryss der du er mest enig i påstandene**

### 9. Det er klare ansvarsforhold for ansatte hos Tokvam

Helt uenig	Delvis uenig	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 10. Arbeidet på Tokvam blir styrt etter rutiner som er godt utarbeidet

Helt uenig	Delvis uenig	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 11. Det er enkelt å oppnå kontakt med toppledelsen i bedriften

Helt uenig	Delvis uenig	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 12. Tokvam er en demokratisk bedrift (alle blir hørt og har påvirkningsmuligheter)

Helt uenig	Delvis uenig	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 13. Tokvam har en kontinuerlig (fortløpende) forbedringsprosess

Helt uenig	Delvis uenig	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 14. Målene for Tokvam er godt kjent blant alle de ansatte

Helt uenig	Delvis uenig	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 15. Ting sies klart og direkte, slik at alle vet hva som forventes

Helt uenig	Delvis uenig	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 16. Initiativ blir lagt merke til

Helt uenig	Delvis uenig	Delvis enig	Helt enig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 17. Alder

<b>18-28</b>	<b>29-39</b>	<b>40-50</b>	<b>51-61</b>	<b>Over 61</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

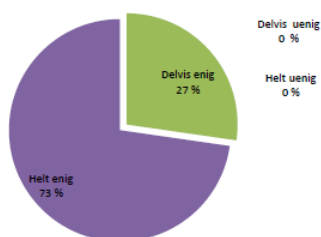
Vedlegg 12 Spørreundersøkelse skjema

Anonym spørreundersøkelse for kartlegging av kulturen i bedriften

**Sett kryss der du er mest enig i påstandene**

**18. Er det noe du ønsker å meddele, som vi ikke har vært innom. Skriv i boksen under**

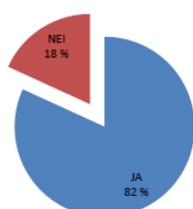
## Det er bra å jobbe hos Tokvam



Her svarte 73 % seg helt i enig i påstanden at det er bra å jobbe hos Tokvam. Mens det var 27% som sa seg delvis enig.

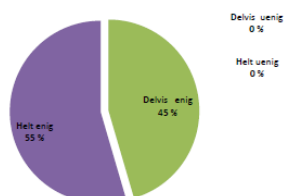
Ingen var delvis uenig eller helt uenig i dette spørsmålet.

## Er Tokvams historie interessant for deg?



Her svarte 82 % at Tokvams historie er interessant for dem. Mens 18% svarte nei.

## Tokvam blir drevet og styrt godt

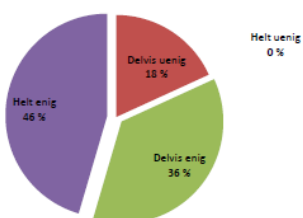


55 % er helt enig i at Tokvam blir styrt og drevet godt

45 % er delvis enig i dette.

Ingen var delvis uenig eller helt uenig i dette spørsmålet.

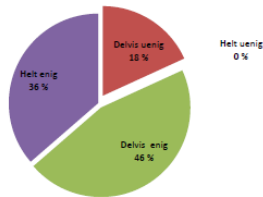
## Ledelsen motiverer til å øke arbeidsinnsatsen



Her svarte 46% at ledelsen motiverer dem til å øke arbeidsinnsatsen  
36% sa seg delvis enige i denne påstanden, mens 18% sa seg delvis uenige.

Ingen var helt uenig i denne påstanden.

**Det er god kommunikasjon mellom avdelingene**

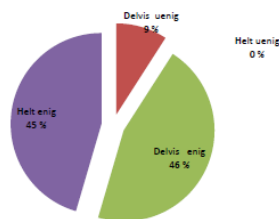


36 % sa seg helt enig i at det er god kommunikasjon mellom avdelingene

46 % sa seg delvis enige, mens 18% sa seg delvis uenige.

Ingen var helt uenige i dette spørsmålet.

**Ansatte hos Tokvam er dedikerte**

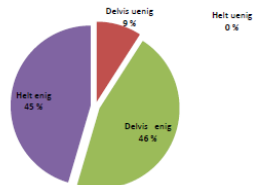


45 % svarte at de er helt enige i at ansatte hos Tokvam er dedikerte

46 % sa seg delvis enige i dette, mens 9 % sa seg delvis uenige.

Ingen var helt uenige i dette spørsmålet.

**Tokvam legger opp til enkelhet**

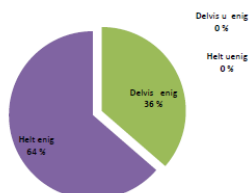


Her svarte 45 % at de synes Tokvam legger opp til enkelhet

46 % sa seg delvis enige i denne påstanden, mens 9% svarte at de var delvis uenige.

Ingen var helt uenige i dette spørsmålet.

**Tokvam legger opp til nytenkning**

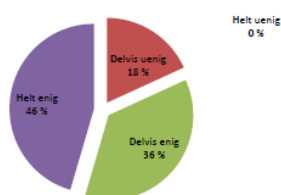


64 % sier seg helt enig i påstanden at tokvam legger opp til nytenkning.

36 % sier seg delvis enig i denne påstanden.

Ingen var delvis uenig eller helt uenig i dette spørsmålet.

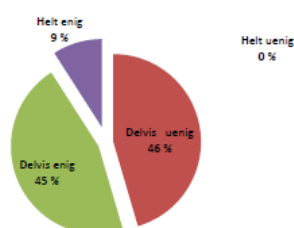
**Det er klare ansvarsforhold hos Tokvam**



Her svarte 46 % seg helt enig i påstanden om at det er klare ansvarsforhold hos Tokvam. Mens 36 % sa seg delvis enig i denne påstanden, mens 18 % sa seg delvis uenig.

Ingen sa seg helt uenige i denne påstanden.

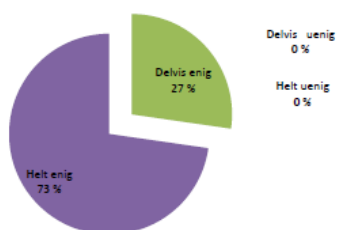
**Arbeidet på Tokvam er styrt av gode rutiner**



46 % sa seg delvis uenig i at arbeidet på Tokvam er styrt etter gode rutiner, 45 % sa seg delvis enig, mens 9% sa seg helt enig.

Ingen sa seg helt uenige i denne påstanden

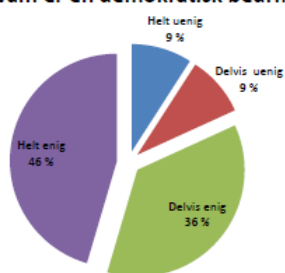
**Det er lett å nå opp til toppledelsen**



73 % sa seg helt enig i at det er lett å nå opp til toppledelsen i bedriften, mens 27% sa seg delvis enige.

Ingen var delvis uenig eller helt uenig i dette spørsmålet.

**Tokvam er en demokratisk bedrift**

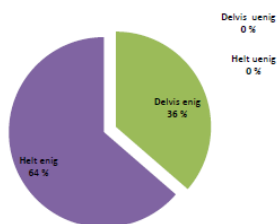


46% sa seg helt enig i at Tokvam er en demokratisk bedrift, mens 36% sa seg delvis enig.

Det var 9% som svarte seg helt uenig og det var 9% som sa seg delvis uenig.



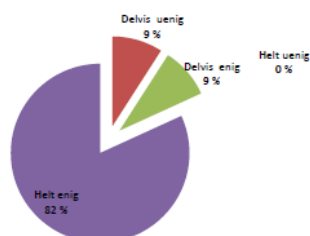
**Tokvam forbedrer seg kontinuerlig**



64% sa seg helt enig i at Tokvam forbedrer seg kontinuerlig, mens 36% sa seg delvis enig i denne påstanden.

Ingen var delvis uenig eller helt uenig i dette spørsmålet.

**Målene for Tokvam er godt kjent blant de ansatte**

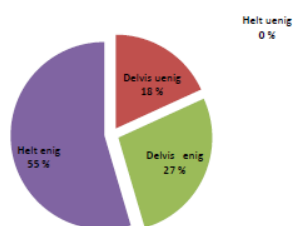


82% sa seg helt enig i at målene for Tokvam er godt kjent blant de ansatte.

Det var 9% som svarte seg delvis uenig og det var 9% som sa seg delvis enig.

Ingen svarte at de var helt uenige i denne påstanden.

**Ting sies klart og direkte, slik at alle vet hva som forventes**

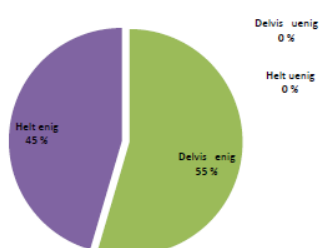


55% sa seg helt enig i at ting sies på en klart og dirkete måte, slik at alle vet hva som forventes i bedriften.

27% sa seg delvis enige, mens 18% sa seg delvis uenige i denne påstanden.

Ingen sa seg helt uenige.

**Initiativ blir lagt merke til**



55% sa seg delvis enige i at initiativ blir lagt merke til, mens 45% sa seg helt enig i dette.

Ingen var delvis uenig eller helt uenig i dette spørsmålet.

### Oppsummering av spørreundersøkelse

#### Spørsmål 1

I denne påstanden sa 2 av 3 seg helt enige om at det er bra å jobbe hos Tokvam. Vi registrer på flere områder at de ansatte virker generelt fornøyd med tilværelsen og arbeidsoppgavene sine.

1 av 3 sa seg delvis enige i påstanden, ingen sa seg delvis uenige eller helt uenige. Ut ifra dette trekker vi en foreløpig antakelse om at det er generelt godt miljø hos Tokvam.

#### Spørsmål 2

Dette gikk på hvordan arbeiderne stiller seg til historien til bedriften og om dette er noe som de har kjennskap til. Vi registrerte at 82 % svarte at historien til bedriften var interessant for dem. Dette begrunner vi med at det er en lokal bedrift, der de ansatte føler likhet med bedriften og at den har en forankring i lokalmiljøet. Vi noterer også at fartstid i bedriften har en stor påvirkning på dette. En ansatt som har vært der i mange år har sterke tilknytning enn en nyansatt.

#### Spørsmål 3

Ved påstanden om Tokvam blir drevet og styrt godt er svarene todelt. 55% svarer at de er helt enige i at Tokvam styres godt, men 45 % er delvis enige i dette. Dette tolker vi som at de ansatte er relativt fornøyd med hvordan bedriften styres sett fra deres ståsted.

#### Spørsmål 4

Når vi kom med påstanden om at ledelsen motiverer til å øke arbeidsinnsatsen fikk vi et 3 delt svar. 46 % sa seg helt enige i påstanden, mens 36 % sa seg delvis enige og at 18 % var delvis uenige. Det er ingen generell misnøye på dette spørsmålet, men det er rom for forbedringer, siden svarene her ble relativt spredt.

#### Spørsmål 5

Med påstanden om at det var god kommunikasjon mellom avdelingene ville vi finne ut hvordan de ansatte stilte seg til om de føler at kommunikasjonen fungerer til daglig og er med å løse arbeidsoppgavene på en god måte. Her var den største gruppen, med 46 % delvis enige og 18% delvis uenige. Dette tolker vi som at det rom for forbedringer og at disse ønskes. Det å ha en god kommunikasjon med riktig info til rett tid er meget viktig.

#### Spørsmål 6

Når vi kom med påstanden om at de ansatte på Tokvam er dedikerte svarte 45 % seg helt enig i dette. 46 % sa seg delvis enige og 9 % svarte at de var delvis uenige. Dedikasjon er en av verdiene til Tokvam og det er derfor viktig at de føler seg dedikerte og vet hva det betyr. Her hadde det vært optimalt med en høyere svarprosent.

## Vedlegg 14 Oppsummering av spørreundersøkelse

### Spørsmål 7 og 8

Ved påstandene om at Tokvam legger opp til enkelhet og nytenkning fikk vi positive svar, de fleste var helt enige i disse påstandene. Man kan ut ifra svarene si at nytenkning har en litt bedre forankring enn verdien enkelhet, når det gjelder spørreskjemaet. Nytenkning fungerer ikke i dag som en reell verdi for Tokvam.

### Spørsmål 9

64 % sa seg enige i at Tokvam forbedrer seg kontinuerlig. Mens 36 % sa seg delvis enige i dette. Her tror vi at de ansatte opplever at arbeidsoppgaver og emner forandrer seg og nye kontrakter og bestillinger kommer forløpende. Produktene utvikles og det jobbes effektivt for å finne løsninger og enkelhet.

### Spørsmål 10

Her ville vi finne ut hvordan de ansatte stiller seg til kjennskap av målene for bedriften. Hele 82 % har sagt seg helt enige i at alle de ansatte kjenner målene til Tokvam. Den høye svarprosenten på alternativet overrasket oss og vi antar at de ansatte tenker på produksjonsmål. Disse kommer tydelig frem i arbeidet på gulvet og effektivitet sitter i hodet på dem.

### Spørsmål 11

Vi ville finne ut hvordan de ansatte stilte seg til hvordan ting sies og oppfattes. Og se om de vet hva som forventes i ulike oppgaver. Ut i fra svarene er det en spredning i svarene, men hovedtyngden er at de fleste er helt enige i dette, mens en delvis enig og delvis uenig veier opp den negative siden av svarprosentene.

### Spørsmål 12

Her kom vi med påstanden om at initiativ blir lagt merke til. Her svarte ingen at de var delvis uenige eller helt uenige. Det var en stor svarprosent på både helt enig og delvis enig, på henholdsvis 45 % og 55 %. Dette tolker vi som at initiativ blir godt lagt merke til og de ansatte føler seg sett og hørt.

### Spørsmål 13

Ved påstanden om at det er klare ansvarsforhold ville vi avdekke om det var noen usikkerhet i arbeidsfordelinger og kommunikasjon. Det var litt blandede resultater og vi trekker konklusjonen om at det fungerer, men at man kan redusere usikkerhet med en klarere arbeidsfordeling og kommunikasjon.

### Spørsmål 14

Denne påstanden sa 46 % delvis uenige i. Dette er et tydelig signal fra de ansatte om at det mangler rutiner for styring av bedriften. Her sa bare 9 % seg helt enige.

## Vedlegg 14 Oppsummering av spørreundersøkelse

### Spørsmål 15

Ved påstanden om at det er lett å nå opp til toppledelsen i bedriften svarte 73 % seg helt enig i at det er enkelt. Begrunnelsen må være at det er en liten bedrift og at det er ikke er noen statusforskjeller her. De føler seg likeverd og de kan snakke uformelt uten større bekymringer.

### Spørsmål 16

På denne påstanden svarte 46 % seg helt enige i at Tokvam er en demokratisk bedrift. Her har alle svaralternativene blitt benyttet, noe som gir en blandet følelse rundt denne påstanden.

## Observasjon

### *Innledning*

Gjennom vårt arbeid på Tokvam AS med TPM (Total production Management) og lean har vi observert den daglige driften til Tokvam AS. Vi la merke til en uformell tone mellom de ansatte, det var en klar flat struktur når det gjelder avstand fra “topp til bunn” i bedriften. Vi opplevde at de manglet struktur på vedlikehold av maskiner, ryddighet i produksjonslokalene og opplæring av nye ansatte er ikke prioritert. Hvor mye av dette og andre elementer som påvirker driften vil vi vurdere grundigere senere i rapporten.

### *Goder på bedriften – sosial hygge*

Bedriften har felles lunsj for alle i bedriften. Her er det gratis kaffe og te. Alle har med sin egen matpakke. Noen ganger spanderer bedriften lunsj på de ansatte. Det blir da hengt opp infolapp på tavlen i garderoben, der de forteller at de ikke trenger ta med matpakke den dagen. Kantinen fremstår som presentabel, ren og ryddig.

### *Fellesmøter*

Her er det en løs tone og møtene er ikke preget av alvor. Noen av de ansatte er mer engasjerte enn andre (helt vanlig i alle sammenhenger), det kan til tider virke som det blir litt for mye informasjon for enkelte.

### *Møter generelt*

Når det gjelder møter generelt, så forgår disse i kantinen, unntatt møter for ledelsen. Dette er kanskje ikke å anbefale da folk som skal spise, hente kaffe og lignende kommer inn i rommet og forstyrrer ubevisst. Dette opplevde vi også og opplevde det som forstyrrende og upraktisk.

### *Arbeidsinnsats*

## Vedlegg 15 Observasjon

Det som går igjen hos de som er ansatt i produksjonen er ordet effektivitet. Dette vitner om en høy arbeidsmoral og tempo. Dette er de klare på og det er viktig for dem å prestere med tempo og kvalitet. Mye av arbeidet som blir gjort på Tokvam går på at det skal være gjort med et godt "håndverk".

### *Orden på verktøy og deler*

Verktøy og forbruksmateriell blir ikke hengt på sine faste plasser. Dette skaper noe rot i lokalene og det er ingen spesifikk instruksjoner eller straffer dersom verktøy ikke blir hengt tilbake på plass etter bruk. Her går det litt på slump og tilfeldigheter. Det skal sies at hver sveiser har kontroll over sitt eget verktøy, dette er positivt. Men en innføring av LEAN kunne bedret dette ytterligere ved å ha riktig antall mengde og faste plasser på verktøy i praksis.

### *Lager*

Lageret mangler også en fast struktur. Her blir det lagt gjenstander som ikke hører hjemme på et lager. Eksempelvis bolter og forbruksmateriell. Når det gjelder plassering av ulike råvarer er det ikke noen klar oversikt på dette, men pga størrelsen på lagret er det ikke umulig å finne de rette delene, men dette skaper igjen forbruk av tid og ressurser.

### *Maskiner*

Maskinparken til Tokvam gjør jobben sin og de ansatte er fornøyd med maskinene. Evt plassering av noen maskiner kunne vært bedre og justert. Det er ikke klare områder for "råvarer" og ferdige deler ved maskinene. Dette hadde LEAN vært med på å forbedre.

### *Vedlikehold*

Vedlikehold på produksjonsmaskinene blir nedprioritert, det mangler rutiner for dette. Det blir

## Vedlegg 15 Observasjon

tatt “vedlikehold ved behov”, altså når det har gått så langt at maskinen MÅ ha vedlikehold eller smøring. Dette er ikke å anbefale og det skulle vært utarbeidet rutiner på vedlikehold og service fra produsenten.

### *Omgangstone*

Omgangstonen på Tokvam er livlig og spøkefull. Det går like mye i tullprat som i jobbsnakk, dette ser vi som positivt for bedriften, da det grunnleggende ordet “effektivitet” gjenspeiler seg i hverdagen ved å se på produksjonen.

### *Ledelse og produksjonsarbeiderne*

Både ledelsen og de ansatte i produksjonen har felles mål og tenkemåte. De er ofte samstemte med hva de må gjøre, og det er ikke noe klart skille i livsstil eller væremåte.

### *HMS*

Dette er ikke noe som i det daglige kommer tydelig frem, her er det ingen oppmerkinger, advarsler eller sikkerhetssoner rundt maskiner. Vi observerte at når det skulle tas vedlikehold på maskinen av en servicemann fra produsenten oppdaget at maskinen ikke var forskriftsmessig festet, ved at det manglet en bolt for å hindre at maskinen kunne velte. De retter seg etter myndigheter og tilsyn, men sikkerhet og HMS blir i mindre grad prioritert. Vernesko og avtrekk for gass blir brukt.

## Dokumentstudie

Med dokumentstudie mener vi alle offisielle skriv inn og ut av bedriften, som har innvirkning på den daglige driften og dermed indirekte på kulturen i organisasjonen. Vi har studert følgende dokumenter under studien:

- Organisasjonskart. Revidert 30.12.2010.
- Resultatregnskap fra 2006 til 2010.
- Strategiplan fra 2005.
- Arbeidsavtale.
- Målbonus 2011.
- Egenmeldt sykefravær i tidsrommet 1.1.2010 til 31.12.2010.
- Arbeidsreglement for Tokvam as. Versjon 10.11.2008.
- Ansattliste verksted Tokvam as 2011.
- HMS-mappe.

Organisasjonskartet viser de sentrale stillingene internt i Tokvam AS. Der en har styret øverst, tett fulgt av daglig leder. Under daglig leder er der fem nøkkelposisjoner, dette er innkjøp og produkt, produksjef, marked og administrasjon, salg, økonomi. Innkjøp og produkt har en person underlagt seg, men produksjonssjefen har tre avdelinger under seg. Marked og administrasjon og økonomi har ingen underlagt seg. Marked og administrasjon er også underlagt salg, som en bistilling. Dette innebærer at salg har en underlagt seg, men ikke på fulltid.

Resultatregnskapet viser driftsresultat for 2006 på kroner 3 862 218,04 (årsoverskudd 3 716 076,99 kroner). For perioden 2007 var driftsresultat på kroner 4 096 287,00 (årsoverskudd 5 233 603,49 kroner) og for perioden 2008 var driftsresultatet på kroner 3 753 577,02 (årsoverskudd 2 268 872,61 kroner). I perioden 2009 var driftsresultatet på kroner 4 652 737,19 (årsoverskuddet 2 966 148,24 kroner) og det siste året for vår dokumentstudie 2010 var driftsresultatet 9 036 846,29 kroner (årsoverskuddet 8 653 401,71 kroner). Dette er nøkkeltall for å vise lønnsomheten i driften for det inneværende året.

Strategiplanen gir innsikt i bedriften sin forhistorie, nåsituasjon og fremtidsønsker. Dette skjer gjennom analyse av marked, egen bedrift og legger frem en strategi med tanke på langsiktige mål. Dette dokumentet er konfidensielt, slik at det vil ikke følge med i vedlegg. Dokumentet ble brukt til å få forståelse av bedriftens tolkninger på historikk, nåsituasjon og fremtid.

Arbeidsavtalen er basert på *LOV 2005-06-17 nr 62: Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* også kjent som arbeidsmiljøloven. Arbeidsavtalen har særdeles fokus på kapittel 2 om arbeidsgiver og arbeidstakers plikter og § 14-5 krav om skriftlig arbeidsavtale og inneholder således de krav det er stilt fra myndighetene om vern av den svake part i arbeidsforholdet.



Målbonus 2011 har to mål som må oppfylles for at den skal tre i kraft.

- Omsetning på minimum 40 000 000 kroner og med en resultatgrad på minimum 20 % før skatt. Dette vil gi en bonus på kroner 2 000 000.
- Omsetning på minimum 40 000 000 kroner og med en resultatgrad på minimum 15 % før skatt. Dette vil gi en bonus på kroner 1 500 000.

Kravet for å få utbetaling er at arbeidstakeren har jobbet i tidsrommet fra 1.1.2006 til 31.12.2011 og fremdeles er i bedriften. Fravær over en måned vil føre til trekk i antall arbeidstimer som er forventet å være på 1750 timer for en ansatt i 100 %. Ledere i bedriften er ekskludert fra avtalen og avtalen har ikke innvirkning på løpende bonuser i bedriften.

På egenmeldt sykefravær var det kun menn som hadde meldt inn egenmelding. Det var 11 stykk som meldte inn egenmelding og av dette var det 10 tilfeller som varte inntil 10 dager. Det var totalt 22 tilfeller av egenmeldinger, som utgjorde 38 dager av tapt arbeid.

Arbeidsreglement for Tokvam AS har som arbeidsavtalen forankring i *LOV 2005-06-17 nr 62: Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv*, men er utdypet for å gjelde spesifikt for Tokvam AS situasjon og behov.

Vi benyttet ansattlisten for å få oversikt over organisasjonen og for å benytte den i forbindelse med spørreundersøkelsen, for å få oversikt over forventet antall svar.

HMS-mappen har forankring i *LOV 2005-06-17 nr 62: Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv* og er obligatorisk for alle foretak. Mappen inneholder også rapporter fra inspeksjoner utført av Raufoss beredskap med tanke på brannvern og inspeksjoner utført av arbeidstilsynet på arbeidsmiljøet.

# Tokvam AS

Vestre Totenvei 1135  
2840 REINSVOLL

## Vedlegg 17 Regnskap 2006-2010 Page 1 of 26

Regnskapsår 2006 (01.01.2006-31.12.2006), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Budsjett Salg 2005, Valuta NOK, Kilde Hovedbok

Periodeutvalg

Budsjett denne  
periode

Hittil i år

Budsjett

### Driftsresultat

#### Driftsinntekter

##### Salgsinntekter

3000	Snøfresere	-10 233 676,16	-6 134 255,00	-10 233 676,16	-6
3001	Reprasjoner	-200 690,00	-141 534,00	-200 690,00	-
3002	Anleggshengere	-900 250,00	-522 496,00	-900 250,00	-
3003	Slitedeler	-1 134 989,44	-1 299 013,00	-1 134 989,44	-1
3004	Feiemaskiner	-1 223 486,80	-1 147 099,00	-1 223 486,80	-1
3005	Tilleggsutstyr	-1 032 386,35	-119 978,00	-1 032 386,35	-
3006	Strømaskiner innfestinger etc	-4 001 057,95	-581 726,00	-4 001 057,95	-
3007	Verktøykasse PON	-235 600,00		-235 600,00	
3009	Gjødselutstyr	-4 140,00		-4 140,00	
3012	Laser tjenester	-2 639 643,10	-3 281 679,00	-2 639 643,10	-3
3019	Frakt	-435 063,50	-2 011 648,00	-435 063,50	-2
3080	Bonus og andre rabatter	153 857,00		153 857,00	
3110	Salgsinntekter, avgiftsfrie	-38 563,00	-754 879,00	-38 563,00	-

##### Salgsinntekter

**-21 925 689,30**      **-15 994 307,00**      **-21 925 689,30**      **-15**

#### Driftsinntekter

**-21 925 689,30**      **-15 994 307,00**      **-21 925 689,30**      **-15**

#### Driftskostnader

##### Varekostnad

4010	Innkjøp varer, høy mva	8 408 926,23	7 129 145,00	8 408 926,23	7
4070	Frakt, toll og spedisjon	59 535,10		59 535,10	
4090	Beholdningsendring	-320 000,00		-320 000,00	
4110	Innkjøp varer, avgiftsfritt	334 807,00		334 807,00	
4160	Frakt, toll og spedisjon	100,00		100,00	
4170	Frakt, toll og spedisjon, avgiftsfritt	2 610,00		2 610,00	

##### Varekostnad

**8 485 978,33**      **7 129 145,00**      **8 485 978,33**      **7**

##### Lønnskostnad

5010	Faste lønninger	3 520 083,60	3 930 189,00	3 520 083,60	3
5090	Periodiseringskonto lønn	608 122,00		608 122,00	
5190	Påløpne feriepenger	431 994,42		431 994,42	
5330	Godtgj. til styre- og bedriftsforsamling	65 000,00		65 000,00	
5410	Arbeidsgiveravgift	479 092,88		479 092,88	
5411	Arb.giv.avg. pål. feriep.	56 656,14		56 656,14	
5430	Premie pensjonsordning OTP	21 372,20		21 372,20	
5510	Overtidsmat etter regning	496,00		496,00	
5520	Kantinekostnader	24 276,08		24 276,08	

## Tokvam AS

Vestre Totenvei 1135  
2840 REINSVOLL

Regnskapsår 2006 (01.01.2006-31.12.2006), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Budsjett Salg 2005, Valuta NOK, Kilde Hovedbok

Periodeutvalg

Budsjett denne  
periode

Hittil i år

Budsjett

### Driftsresultat

#### Driftskostnader

##### Lønnskostnad

5525	Sosiale samlinger, møter etc.	39 715,97		39 715,97	
5820	Refusjon av arbeidsgiveravgift	-28 263,00		-28 263,00	
5920	Yrkesskadeforsikring	55 378,00		55 378,00	
5930	Andre ikke arb.giv.avg.pliktige forsikr.	25 300,00		25 300,00	
5950	Personalforsikring	21 350,00		21 350,00	
5960	Gaver til ansatte	11 875,00		11 875,00	

##### Lønnskostnad

##### Avskrivn. varige driftsmidl. og imat. eiendeler

6010	Avskrivning på transportmidler, maskiner	886 792,75		886 792,75	
------	--	------------	--	------------	--

##### Avskrivn. varige driftsmidl. og imat. eiendeler

		<b>886 792,75</b>	<b>0,00</b>	<b>886 792,75</b>	
--	--	-------------------	-------------	-------------------	--

##### Annen driftskostnad

6100	Frakt, transportkostnader og forsikring	390 186,30	3 749 657,00	390 186,30	3
6110	Toll og spedisjonskostnader ved forsend	208,06		208,06	
6260	Vann	2 400,80		2 400,80	
6300	Leie lokaler	627 500,00		627 500,00	
6320	Renovasjon, vann, avløp mv.	40 403,20		40 403,20	
6340	Lys, varme	348 501,82		348 501,82	
6360	Renhold	36 115,96		36 115,96	
6540	Inventar/utstyr	112 213,50		112 213,50	
6550	Driftsmaterialer	143 799,80		143 799,80	
6555	Sveiseutstyr	87 658,40		87 658,40	
6560	Rekvisita og verktøy	17 068,00		17 068,00	
6570	Arbeidsklær og verneutstyr	26 086,22		26 086,22	
6600	Rep og vedl bygninger	83 907,52		83 907,52	
6620	Rep og vedli utstyr	176 232,05		176 232,05	
6621	Rep/vedlh. lasermaskin ny	188 503,79		188 503,79	
6700	Revisjons- og regnskapshonorar	25 344,00		25 344,00	
6720	Honorar for økonomisk & juridisk bistand	19 826,18		19 826,18	
6800	Kontorrekvisita	9 063,70		9 063,70	
6801	Edb, Hardware	81 944,76		81 944,76	
6802	Edb, Tjenester	9 116,40		9 116,40	
6803	Edb, Lisenser	123 895,68		123 895,68	
6820	Trykksaker	34 690,82		34 690,82	
6821	Annonsering	195 069,62		195 069,62	

## Tokvam AS

Vestre Totenvei 1135  
2840 REINSVOLL

Regnskapsår 2006 (01.01.2006-31.12.2006), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Budsjett Salg 2005, Valuta NOK, Kilde Hovedbok

Periodeutvalg

Budsjett denne  
periode

Hittil i år

Budsjett

### Driftsresultat

#### Driftskostnader

##### Annen driftskostnad

6822	Design/web	18 460,00		18 460,00
6823	Messe, spons, markedsaktiviteter	198 748,12		198 748,12
6840	Aviser, tidsskrifter, bøker mv.	6 764,89		6 764,89
6860	Møter, kurs, oppdatering mv.	32 552,17		32 552,17
6900	Telefon	57 505,22		57 505,22
6940	Porto	15 345,00		15 345,00
7000	Drivstoff	27 240,12		27 240,12
7020	Vedlikehold /driftskostnader bil/transportutstyr	23 583,44		23 583,44
7040	Forsikringer bil	80 112,00		80 112,00
7100	Bilgodtgjørelse, oppgavepliktig	22 128,00		22 128,00
7105	Øreavrounding	-56,60		-56,60
7130	Reisekostnader, oppgavepliktige	22 572,18		22 572,18
7140	Reisekostnader, ikke oppgavepliktig	14 912,00		14 912,00
7150	Diettkostnader, oppgavepliktig	1 675,00		1 675,00
7160	Diettkostnader, ikke oppgavepliktig	3 163,00		3 163,00
7200	Provisjonskostnader, oppgavepliktige	2 955,95		2 955,95
7350	Representasjon, fradragsberettiget	2 704,00		2 704,00
7360	Representasjon, ikke fradragsberettiget	3 355,00		3 355,00
7500	Forsikringspremier	901,00		901,00
7550	Garanti- og servicekostnader	14 750,93		14 750,93
7600	Kontigenter, liseneseavgifter og royalties	19 185,60		19 185,60
7700	Styre- og bedriftsforsamlingsmøter	346,00		346,00
7770	Bank og kortgebyrer	3 337,99		3 337,99
7830	Tap på fordringer	6 273,30		6 273,30

##### Annen driftskostnad

3 358 250,89 3 749 657,00 3 358 250,89 3

#### Driftskostnader

18 063 471,26 14 808 991,00 18 063 471,26 14

#### Driftsresultat

-3 862 218,04 -1 185 316,00 -3 862 218,04 -1

### Finansinntekter og finanskostnader

#### Finansinntekter

##### Annen renteinntekt

8050	Annen renteinntekt	-39 316,64		-39 316,64
------	--------------------	------------	--	------------

##### Annen renteinntekt

-39 316,64 0,00 -39 316,64

##### Annen finansinntekt

# Tokvam AS

Vestre Totenvei 1135  
2840 REINSVOLL

Vedlegg 17 Regnskap 2006-2010  
Page 4 of 26

Regnskapsår 2006 (01.01.2006-31.12.2006), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Budsjett Salg 2005, Valuta NOK, Kilde Hovedbok

Periodeutvalg

Budsjett denne  
periode

Hittil i år

Budsjett

## Finansinntekter og finanskostnader

		Periodeutvalg	Budsjett denne periode	Hittil i år	Budsjett
<b>Finansinntekter</b>					
<b>Annen finansinntekt</b>					
8070	Renteinntekter, kunder	-652,31		-652,31	
8072	Renteinntekter skatt	-1 109,00		-1 109,00	
		<b>-1 761,31</b>	<b>0,00</b>	<b>-1 761,31</b>	
<b>Annen finansinntekt</b>					
<b>Verdiendring i markedsbas. fin. omløpsmidler</b>					
8080	Agio gevinst	2,03		2,03	
		<b>2,03</b>	<b>0,00</b>	<b>2,03</b>	
<b>Finansinntekter</b>		<b>-41 075,92</b>	<b>0,00</b>	<b>-41 075,92</b>	
<b>Finanskostnader</b>					
<b>Annen rentekostnad</b>					
8140	Rentekostnader lån	64 482,76		64 482,76	
8150	Rentekostnader driftskreditt o.a	119 173,00	268 807,00	119 173,00	
		<b>183 655,76</b>	<b>268 807,00</b>	<b>183 655,76</b>	
<b>Annen rentekostnad</b>					
<b>Annen finanskostnad</b>					
8180	Agio tap	3 561,21		3 561,21	
		<b>3 561,21</b>	<b>0,00</b>	<b>3 561,21</b>	
<b>Finanskostnader</b>		<b>187 216,97</b>	<b>268 807,00</b>	<b>187 216,97</b>	
<b>Finansinntekter og finanskostnader</b>		<b>146 141,05</b>	<b>268 807,00</b>	<b>146 141,05</b>	
<b>Resultat før ekstraordinære inntekter og kostnader</b>		<b>-3 716 076,99</b>	<b>-916 509,00</b>	<b>-3 716 076,99</b>	
<b>Resultat før skattekostnad</b>		<b>-3 716 076,99</b>	<b>-916 509,00</b>	<b>-3 716 076,99</b>	
<b>Årsoverskudd / Underskudd</b>		<b>-3 716 076,99</b>	<b>-916 509,00</b>	<b>-3 716 076,99</b>	
8800	Årsresultat	1 112 237,00		1 112 237,00	
8810	Endring utsatt skatt	-71 107,00		-71 107,00	
		<b>1 041 130,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1 041 130,00</b>	
<b>Fond for vurderingsforskjeller</b>					
8920	Avsatt utbytte/renter på grunnfondsbevis	2 000 000,00		2 000 000,00	
		<b>2 000 000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2 000 000,00</b>	
<b>Utbytte</b>					
8960	Overføringer annen egenkapital	0,83		0,83	
8980	Overført til egenkapital	674 946,16		674 946,16	
		<b>674 946,99</b>	<b>0,00</b>	<b>674 946,99</b>	
<b>Annen egenkapital</b>					
<b>Oppskrivninger og overføringer (Aksjeselskap)</b>		<b>3 716 076,99</b>	<b>0,00</b>	<b>3 716 076,99</b>	

Vedlegg 17 Regnskap 2006-2010  
Page 5 of 26

**Tokvam AS**

Vestre Totenvei 1135  
2840 REINSVOLL

Regnskapsår 2006 (01.01.2006-31.12.2006), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Budsjett Salg 2005, Valuta NOK, Kilde Hovedbok

Periodeutvalg

Budsjett denne  
periode

Hittil i år

Budsjett

---

**Disponeringer**

**3 716 076,99**

**0,00**

**3 716 076,99**

# Tokvam AS

Vestre Totenvei 1135  
2840 REINSVOLL

## Vedlegg 17 Regnskap 2006-2010 Page 6 of 26

Regnskapsår 2007 (01.01.2007-31.12.2007), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Budsjett Resultatregnskap, Valuta NOK, Kilde Hovedbok

Periodeutvalg

Budsjett denne  
periode

Hittil i år

Budsjett

### Driftsresultat

#### Driftsinntekter

##### Salgsinntekter

3000	Snøfresere	-12 132 262,26	-7 783 309,00	-12 132 262,26	-7
3001	Reprasjoner	-28 317,91	-194 297,00	-28 317,91	-
3002	Anleggshengere	-533 842,01	-995 250,00	-533 842,01	-
3003	Slitedeler	-1 132 759,86	-918 342,00	-1 132 759,86	-
3004	Feiemaskiner	-725 518,75	-1 182 402,00	-725 518,75	-1
3005	Tilleggsutstyr	-924 413,69	-745 507,00	-924 413,69	-
3006	Strømaskiner innfestinger etc	-4 606 528,45	-2 793 995,00	-4 606 528,45	-2
3007	Verktøykasse PON	-375 700,00	-235 600,00	-375 700,00	-
3008	Grusstrengspreder PON	-2 145 405,50		-2 145 405,50	
3009	Gjødselutstyr	-8 410,00	-4 140,00	-8 410,00	
3012	Laser tjenester	-2 198 066,52	-2 509 106,00	-2 198 066,52	-2
3019	Frakt	-529 928,90	-363 115,00	-529 928,90	-
3025	Salgsinntekter, lav mva	250,00	-1 788,00	250,00	
3080	Bonus og andre rabatter	-194,40		-194,40	
3110	Salgsinntekter, avgiftsfrie	-3 292 293,75	-208 563,00	-3 292 293,75	-
3180	Rabatter og andre salgsinntektsreduksjon	91,50		91,50	

##### Salgsinntekter

**-28 633 300,50**    **-17 935 414,00**    **-28 633 300,50**    **-17**

#### Driftsinntekter

**-28 633 300,50**    **-17 935 414,00**    **-28 633 300,50**    **-17**

#### Driftskostnader

##### Varekostnad

4010	Innkjøp varer, høy mva	10 451 663,57	7 067 415,00	10 451 663,57	7
4015	Innkjøpte tjenester	299 953,80		299 953,80	
4070	Frakt, toll og spedisjon	92 768,58	51 892,00	92 768,58	
4090	Beholdningsendring	-410 000,00		-410 000,00	
4110	Innkjøp varer, avgiftsfritt	858 864,00	296 209,00	858 864,00	
4160	Frakt, toll og spedisjon		100,00		
4170	Frakt, toll og spedisjon, avgiftsfritt				

##### Varekostnad

**11 293 249,95**    **7 415 616,00**    **11 293 249,95**    **7**

##### Lønnskostnad

5010	Faste lønninger	4 467 924,12	3 043 674,00	4 467 924,12	3
5090	Periodiseringskonto lønn	35 735,60		35 735,60	
5190	Påløpne feriepengar	541 561,27	365 241,00	541 561,27	
5280	Andre fordeler i arbeidsforhold	34 000,00		34 000,00	
5330	Godtgj. til styre- og bedriftsforsamling	60 000,00	47 500,00	60 000,00	

# Tokvam AS

Vestre Totenvei 1135  
2840 REINSVOLL

Vedlegg 17 Regnskap 2006-2010  
Page 7 of 26

Regnskapsår 2007 (01.01.2007-31.12.2007), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Budsjett Resultatregnskap, Valuta NOK, Kilde Hovedbok

Periodeutvalg

Budsjett denne  
periode

Hittil i år

Budsjett

## Driftsresultat

### Driftskostnader

#### Lønnskostnad

5410	Arbeidsgiveravgift	668 482,84	408 436,00	668 482,84
5411	Arb.giv.avg. pål. feriep.	84 311,93	48 209,00	84 311,93
5430	Premie pensjonsordning OTP	56 540,00		56 540,00
5500	Andre kostnadsgodtgjørelser	1 430,00		1 430,00
5510	Overtidsmat etter regning		496,00	
5520	Kantinekostnader	11 994,86	21 383,00	11 994,86
5525	Sosiale samlinger, møter etc.	123 478,70	32 411,00	123 478,70
5800	Refusjon av sykepenger	-11 610,00		-11 610,00
5820	Refusjon av arbeidsgiveravgift			
5920	Yrkesskadeforsikring	40 425,00	55 378,00	40 425,00
5930	Andre ikke arb.giv.avg.pliktige forsikr.	540,00	300,00	540,00
5950	Personalforsikring			
5960	Gaver til ansatte	3 000,00		3 000,00

#### Lønnskostnad

#### Avskrivn. varige driftsmidl. og imat. eiendeler

6010	Avskrivning på transportmidler, maskiner	1 108 593,02		1 108 593,02
------	--	--------------	--	--------------

#### Avskrivn. varige driftsmidl. og imat. eiendeler

#### Annen driftskostnad

6100	Frakt, transportkostnader og forsikring	595 876,93	278 057,00	595 876,93
6110	Toll og spedisjonskostnader ved forsend	2 924,00	208,00	2 924,00
6260	Vann	784,00	2 401,00	784,00
6300	Leie lokaler	1 080 000,00	565 000,00	1 080 000,00
6320	Renovasjon, vann, avløp mv.	16 415,79	38 463,00	16 415,79
6340	Lys, varme	318 139,65	307 265,00	318 139,65
6360	Renhold	1 038,40	4 366,00	1 038,40
6540	Inventar/utstyr	71 492,40	13 242,00	71 492,40
6550	Driftsmaterialer	103 583,36	79 992,00	103 583,36
6555	Sveiseutstyr	207 688,20	64 746,00	207 688,20
6560	Rekvisita og verktøy	30 982,40	6 538,00	30 982,40
6570	Arbeidsklær og verneutstyr	37 978,31	23 186,00	37 978,31
6600	Rep og vedl bygninger	123 866,65	73 583,00	123 866,65
6620	Rep og vedli utstyr	152 675,34	66 470,00	152 675,34
6621	Rep/vedlh. lasermaskin ny	218 156,83	154 001,00	218 156,83
6622	Rep/vedlikeh. sveiserobot	196 197,20		196 197,20



# Tokvam AS

Vestre Totenvei 1135  
2840 REINSVOLL

Vedlegg 17 Regnskap 2006-2010  
Page 8 of 26

Regnskapsår 2007 (01.01.2007-31.12.2007), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Budsjett Resultatregnskap, Valuta NOK, Kilde Hovedbok

Periodeutvalg

Budsjett denne  
periode

Hittil i år

Budsjett

## Driftsresultat

### Driftskostnader

#### Annen driftskostnad

6700	Revisjons- og regnskapshonorar	48 078,40	15 344,00	48 078,40
6720	Honorar for økonomisk & juridisk bistand	18 482,56	4 000,00	18 482,56
6721	Innleid arbeidskraft/ tjenester	171 990,10		171 990,10
6800	Kontorrekvisita	39 960,95	7 617,00	39 960,95
6801	Edb, Hardware	74 825,00	56 573,00	74 825,00
6802	Edb, Tjenester	57 287,35		57 287,35
6803	Edb, Lisenser	76 078,40		76 078,40
6820	Trykksaker	19 581,00	31 882,00	19 581,00
6821	Annonsering	297 968,00	158 949,00	297 968,00
6822	Design/web	44 538,00	12 020,00	44 538,00
6823	Messe, spons, markedsaktiviteter	57 496,70	122 455,00	57 496,70
6825	50 års jubileum	147 555,00		147 555,00
6840	Aviser, tidsskrifter, bøker mv.	9 100,00	5 643,00	9 100,00
6860	Møter, kurs, oppdatering mv.	51 269,41	21 552,00	51 269,41
6900	Telefon	55 860,61	53 366,00	55 860,61
6940	Porto	9 807,00	8 283,00	9 807,00
7000	Drivstoff	26 668,86	25 877,00	26 668,86
7010	Leaset Bil	66 879,92		66 879,92
7020	Vedlikehold /driftskostnader bil/transportutstyr	11 997,56	14 969,00	11 997,56
7040	Forsikringer bil	5 334,00	80 112,00	5 334,00
7100	Bilgodtgjørelse, oppgavepliktig	23 652,00	12 489,00	23 652,00
7105	Øreavrundning	-84,36	-39,00	-84,36
7130	Reisekostnader, oppgavepliktige	35 307,00	21 281,00	35 307,00
7140	Reisekostnader, ikke oppgavepliktig	9 676,85	14 912,00	9 676,85
7150	Diettkostnader, oppgavepliktig		1 429,00	
7160	Diettkostnader, ikke oppgavepliktig		3 163,00	
7200	Provisjonskostnader, oppgavepliktige		2 956,00	
7320	Reklamekostnader	5 000,00		5 000,00
7350	Representasjon, fradragsberettiget	5 586,50	704,00	5 586,50
7360	Representasjon, ikke fradragsberettiget	6 234,50	3 355,00	6 234,50
7500	Forsikringspremier	56 173,00	901,00	56 173,00
7550	Garanti- og servicekostnader	25 762,48	13 286,00	25 762,48
7600	Kontigenter, lisensavgifter og royalties	5 280,00	19 186,00	5 280,00
7700	Styre- og bedriftsforsamlingsmøter		346,00	

# Tokvam AS

Vestre Totenvei 1135  
2840 REINSVOLL

Vedlegg 17 Regnskap 2006-2010  
Page 9 of 26

Regnskapsår 2007 (01.01.2007-31.12.2007), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Budsjett Resultatregnskap, Valuta NOK, Kilde Hovedbok

Periodeutvalg

Budsjett denne  
periode

Hittil i år

Budsjett

## Driftsresultat

### Driftskostnader

#### Annen driftskostnad

7770 Bank og kortgebyrer  
7830 Tap på fordringer

9 083,00

2 855,00

9 083,00

10 892,76

7 499,00

10 892,76

#### Annen driftskostnad

4 641 122,01

2 400 483,00

4 641 122,01

### Driftskostnader

23 160 779,30

13 839 127,00

23 160 779,30

13

### Driftsresultat

-5 472 521,20

-4 096 287,00

-5 472 521,20

-4

## Finansinntekter og finanskostnader

### Finansinntekter

#### Annen renteinntekt

8050 Annen renteinntekt

-28 587,18

-28 587,18

#### Annen renteinntekt

-28 587,18

0,00

-28 587,18

#### Annen finansinntekt

8070 Renteinntekter, kunder  
8072 Renteinntekter skatt

-647,31

-647,31

#### Annen finansinntekt

-647,31

0,00

-647,31

#### Verdiendring i markedsbas. fin. omløpsmidler

8080 Agio gevinst

-16 716,09

-16 716,09

#### Verdiendring i markedsbas. fin. omløpsmidler

-16 716,09

0,00

-16 716,09

### Finansinntekter

-45 950,58

0,00

-45 950,58

### Finanskostnader

#### Annen rentekostnad

8140 Rentekostnader lån

8150 Rentekostnader driftskreditt o.a

287 397,30

287 397,30

#### Annen rentekostnad

287 397,30

0,00

287 397,30

#### Annen finanskostnad

8180 Agio tap

-2 529,01

-2 529,01

#### Annen finanskostnad

-2 529,01

0,00

-2 529,01

### Finanskostnader

284 868,29

0,00

284 868,29

### Finansinntekter og finanskostnader

238 917,71

0,00

238 917,71

### Resultat før ekstraordinære inntekter og kostnader

-5 233 603,49

-4 096 287,00

-5 233 603,49

-4

### Resultat før skattekostnad

-5 233 603,49

-4 096 287,00

-5 233 603,49

-4

## Tokvam AS

Vestre Totenvei 1135  
2840 REINSVOLL

Vedlegg 17 Regnskap 2006-2010  
Page 10 of 26

Regnskapsår 2007 (01.01.2007-31.12.2007), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Budsjett Resultatregnskap, Valuta NOK, Kilde Hovedbok

Periodeutvalg

Budsjett denne  
periode

Hittil i år

Budsjett

### Årsoverskudd / Underskudd

		<b>-5 233 603,49</b>	<b>-4 096 287,00</b>	<b>-5 233 603,49</b>	<b>-4</b>
8800	Årsresultat	1 491 485,00		1 491 485,00	
8810	Endring utsatt skatt	-26 531,98		-26 531,98	
<b>Fond for vurderingsforskjeller</b>		<b>1 464 953,02</b>	<b>0,00</b>	<b>1 464 953,02</b>	
8920	Avsatt utbytte/renter på grunnfondsbevis	2 800 000,00		2 800 000,00	
<b>Utbytte</b>		<b>2 800 000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2 800 000,00</b>	
8960	Overføringer annen egenkapital				
8980	Overført til egenkapital	968 650,47		968 650,47	
<b>Annen egenkapital</b>		<b>968 650,47</b>	<b>0,00</b>	<b>968 650,47</b>	
<b>Oppskrivninger og overføringer (Aksjeselskap)</b>		<b>5 233 603,49</b>	<b>0,00</b>	<b>5 233 603,49</b>	
<b>Disponeringer</b>		<b>5 233 603,49</b>	<b>0,00</b>	<b>5 233 603,49</b>	

# Tokvam AS

Vestre Totenvei 1135  
2840 REINSVOLL

## Vedlegg 17 Regnskap 2006-2010 Page 11 of 26

Regnskapsår 2008 (01.01.2008-31.12.2008), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Budsjett Resultat/ likviditetsbudsjett, Valuta NOK, Kilde

Periodeutvalg

Budsjett denne  
periode

Hittil i år

Budsjett

### Driftsresultat

#### Driftsinntekter

##### Salgsinntekter

3000	Snøfresere	-13 996 453,20	-12 500 000,00	-13 996 453,20	-12 500 000,00
3001	Reprasjoner	-53 043,50	-200 000,00	-53 043,50	-200 000,00
3002	Anleggshengere	-545 075,00	-1 000 000,00	-545 075,00	-1 000 000,00
3003	Slitedeler	-1 596 617,33	-1 100 000,00	-1 596 617,33	-1 100 000,00
3004	Feiemaskiner	-1 058 820,65	-1 400 000,00	-1 058 820,65	-1 400 000,00
3005	Tilleggsutstyr	-1 518 450,92	-1 000 000,00	-1 518 450,92	-1 000 000,00
3006	Strømaskiner innfestinger etc	-5 692 999,07	-5 900 000,00	-5 692 999,07	-5 900 000,00
3007	Verktøykasse PON	-155 000,00		-155 000,00	
3008	Grusstrengspreder PON		-270 000,00		-270 000,00
3009	Gjødselutstyr				
3012	Laser tjenester	-1 446 846,92	-3 500 000,00	-1 446 846,92	-3 500 000,00
3019	Frakt	-533 754,40	-430 000,00	-533 754,40	-430 000,00
3025	Salgsinntekter, lav mva				
3080	Bonus og andre rabatter	9 852,60		9 852,60	
3110	Salgsinntekter, avgiftsfrie	-3 109 639,70		-3 109 639,70	
3180	Rabatter og andre salgsinntektsreduksjon				

##### Salgsinntekter

**-29 696 848,09**    **-27 300 000,00**    **-29 696 848,09**    **-27 300 000,00**

#### Driftsinntekter

**-29 696 848,09**    **-27 300 000,00**    **-29 696 848,09**    **-27 300 000,00**

#### Driftskostnader

##### Varekostnad

4010	Innkjøp varer, høy mva	12 052 361,00	10 074 092,00	12 052 361,00	10 074 092,00
4015	Innkjøpte tjenester	165 323,60		165 323,60	
4070	Frakt, toll og spedisjon	105 608,63	75 308,00	105 608,63	75 308,00
4090	Beholdningsendring	-2 135 000,00		-2 135 000,00	
4110	Innkjøp varer, avgiftsfritt	1 055 134,94	770 600,00	1 055 134,94	770 600,00

##### Varekostnad

**11 243 428,17**    **10 920 000,00**    **11 243 428,17**    **10 920 000,00**

##### Lønnskostnad

5010	Faste lønninger	5 657 101,16	5 810 000,00	5 657 101,16	5 810 000,00
5090	Periodiseringskonto lønn				
5190	Påløpne feriepenger	672 049,14	469 622,00	672 049,14	469 622,00
5220	Fri telefon	16 840,79		16 840,79	
5280	Andre fordeler i arbeidsforhold				
5291	Motkonto for gruppe 52	-16 840,79		-16 840,79	
5330	Godtgj. til styre- og bedriftsforsamling	75 000,00	85 000,00	75 000,00	85 000,00

# Tokvam AS

Vestre Totenvei 1135  
2840 REINSVOLL

Vedlegg 17 Regnskap 2006-2010  
Page 12 of 26

Regnskapsår 2008 (01.01.2008-31.12.2008), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Budsjett Resultat/ likviditetsbudsjett, Valuta NOK, Kilde

Periodeutvalg

Budsjett denne  
periode

Hittil i år

Budsjett

## Driftsresultat

### Driftskostnader

#### Lønnskostnad

5410	Arbeidsgiveravgift	827 028,83	542 808,00	827 028,83
5411	Arb.giv.avg. pål. feriep.	94 011,17	63 800,00	94 011,17
5430	Premie pensjonsordning OTP	74 039,70	50 828,00	74 039,70
5500	Andre kostnadsgodtgjørelser			
5510	Overtidsmat etter regning	278,00		278,00
5520	Kantinekostnader	21 933,55	11 893,00	21 933,55
5525	Sosiale samlinger, møter etc.	37 302,00	78 875,00	37 302,00
5800	Refusjon av sykepenger			
5890	Refusjon lønnskostnader SkatteFUNN	-138 000,00		-138 000,00
5920	Yrkesskadeforsikring	58 432,00	50 000,00	58 432,00
5930	Andre ikke arb.giv.avg.pliktige forsikr.			
5950	Personalforsikring	8 130,30		8 130,30
5960	Gaver til ansatte	33 455,00		33 455,00

#### Lønnskostnad

#### Avskrivn. varige driftsmidl. og imat. eiendeler

6000	Avskrivning på bygn. & annen fast eiend.		45 756,00	
6010	Avskrivning på transportmidler, maskiner	1 517 014,03	1 617 328,00	1 517 014,03

#### Avskrivn. varige driftsmidl. og imat. eiendeler

#### Annen driftskostnad

6100	Frakt, transportkostnader og forsikring	634 401,73	422 795,00	634 401,73
6110	Toll og spedisjonskostnader ved forsend	21 209,00	2 924,00	21 209,00
6260	Vann	2 893,00	6 000,00	2 893,00
6300	Leie lokaler	1 450 000,00	1 360 000,00	1 450 000,00
6320	Renovasjon, vann, avløp mv.	30 578,46	26 500,00	30 578,46
6340	Lys, varme	455 782,74	257 619,00	455 782,74
6360	Renhold	1 100,00	1 038,00	1 100,00
6540	Inventar/utstyr	55 991,35	10 000,00	55 991,35
6550	Driftsmaterialer	41 216,41	45 000,00	41 216,41
6555	Sveiseutstyr	186 686,40	120 000,00	186 686,40
6560	Rekvisita og verktøy	68 734,43	15 000,00	68 734,43
6570	Arbeidsklær og verneutstyr	37 987,71	40 000,00	37 987,71
6600	Rep og vedl bygninger	133 828,17	150 000,00	133 828,17
6620	Rep og vedli utstyr	104 718,80	90 000,00	104 718,80
6621	Rep/vedlh. lasermaskin ny	403 521,40	168 000,00	403 521,40

# Tokvam AS

Vestre Totenvei 1135  
2840 REINSVOLL

Vedlegg 17 Regnskap 2006-2010  
Page 13 of 26

Regnskapsår 2008 (01.01.2008-31.12.2008), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Budsjett Resultat/ likviditetsbudsjett, Valuta NOK, Kilde

Periodeutvalg

Budsjett denne  
periode

Hittil i år

Budsjett

## Driftsresultat

### Driftskostnader

#### Annen driftskostnad

6622	Rep/vedlikeh. sveiserobot	47 294,73	60 000,00	47 294,73
6700	Revisjons- og regnskapshonorar	42 232,80	35 000,00	42 232,80
6720	Honorar for økonomisk & juridisk bistand	23 351,60	24 000,00	23 351,60
6721	Innleid arbeidskraft/ tjenester	101 369,81	90 000,00	101 369,81
6800	Kontorrekvisita	34 817,62	45 000,00	34 817,62
6801	Edb, Hardware	61 203,00	40,00	61 203,00
6802	Edb, Tjenester	46 483,20	41 948,00	46 483,20
6803	Edb, Lisenser	53 010,00	71 222,00	53 010,00
6820	Trykksaker	48 352,12	35 000,00	48 352,12
6821	Annonsering	306 604,28	350 000,00	306 604,28
6822	Design/web	9 206,50	20 000,00	9 206,50
6823	Messe, spons, markedsaktiviteter	158 551,60	67 000,00	158 551,60
6825	50 års jubileum	295 844,94	350 000,00	295 844,94
6840	Aviser, tidsskrifter, bøker mv.	5 430,27	5 000,00	5 430,27
6860	Møter, kurs, oppdatering mv.	29 524,06	20 000,00	29 524,06
6900	Telefon	54 336,95	60 000,00	54 336,95
6940	Porto	10 045,00	9 900,00	10 045,00
7000	Drivstoff	67 510,52	39 600,00	67 510,52
7010	Leaset Bil	70 705,39	70 800,00	70 705,39
7020	Vedlikehold /driftskostnader bil/transportutstyr	11 472,75	20 000,00	11 472,75
7040	Forsikringer bil	3 090,00	14 162,00	3 090,00
7100	Bilgodtgjørelse, oppgavepliktig	6 712,00	6 000,00	6 712,00
7105	Øreavrundning	1 534,50		1 534,50
7130	Reisekostnader, oppgavepliktige		35 343,00	
7140	Reisekostnader, ikke oppgavepliktig	95 693,31	7 121,00	95 693,31
7320	Reklamekostnader			
7350	Representasjon, fradragsberettiget	11 723,50	5 587,00	11 723,50
7360	Representasjon, ikke fradragsberettiget		215,00	
7500	Forsikringspremier	36 325,00	37 802,00	36 325,00
7550	Garanti- og servicekostnader	250 307,17	13 568,00	250 307,17
7600	Kontigenter, lisensavgifter og royalties	9 005,00	5 280,00	9 005,00
7700	Styre- og bedriftsforsamlingsmøter	440,00		440,00
7710	Generalforsamling	1 800,00		1 800,00
7770	Bank og kortgebyrer	15 119,00	7 840,00	15 119,00

# Tokvam AS

Vestre Totenvei 1135  
2840 REINSVOLL

Vedlegg 17 Regnskap 2006-2010  
Page 14 of 26

Regnskapsår 2008 (01.01.2008-31.12.2008), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Budsjett Resultat/ likviditetsbudsjett, Valuta NOK, Kilde

Periodeutvalg

Budsjett denne  
periode

Hittil i år

Budsjett

## Driftsresultat

### Driftskostnader

#### Annen driftskostnad

7790	Refusjon andre driftkostn. SkatteFUNN	-53 200,00		-53 200,00
7800	Tap ved avgang anleggsmidler	225 100,00		225 100,00
7830	Tap på fordringer	52 421,80		52 421,80

#### Annen driftskostnad

**5 762 068,02**      **4 262 304,00**      **5 762 068,02**      **4**

### Driftskostnader

**25 943 271,07**      **24 008 214,00**      **25 943 271,07**      **24**

### Driftsresultat

**-3 753 577,02**      **-3 291 786,00**      **-3 753 577,02**      **-3**

## Finansinntekter og finanskostnader

### Finansinntekter

#### Annen renteinntekt

8050	Annen renteinntekt	-71 938,91		-71 938,91
------	--------------------	------------	--	------------

#### Annen renteinntekt

**-71 938,91**      **0,00**      **-71 938,91**

#### Annen finansinntekt

8060	Purregebyr, kunder	100,00		100,00
8070	Renteinntekter, kunder	-1 232,57		-1 232,57
8072	Renteinntekter skatt	-96,00		-96,00

#### Annen finansinntekt

**-1 228,57**      **0,00**      **-1 228,57**

#### Verdiendring i markedsbas. fin. omløpsmidler

8080	Agio gevinst	-25 399,73		-25 399,73
------	--------------	------------	--	------------

#### Verdiendring i markedsbas. fin. omløpsmidler

**-25 399,73**      **0,00**      **-25 399,73**

### Finansinntekter

**-98 567,21**      **0,00**      **-98 567,21**

### Finanskostnader

#### Annen rentekostnad

8140	Rentekostnader lån	492 247,02		492 247,02
8150	Rentekostnader driftskreditt o.a	283 287,94		283 287,94

#### Annen rentekostnad

**775 534,96**      **0,00**      **775 534,96**

#### Annen finanskostnad

8180	Agio tap	23 413,66		23 413,66
------	----------	-----------	--	-----------

#### Annen finanskostnad

**23 413,66**      **0,00**      **23 413,66**

#### Skattekostn. på ordinært resultat

8300	Betalbar skatt	784 323,00		784 323,00
------	----------------	------------	--	------------

#### Skattekostn. på ordinært resultat

**784 323,00**      **0,00**      **784 323,00**

# Tokvam AS

Vestre Totenvei 1135  
2840 REINSVOLL

Vedlegg 17 Regnskap 2006-2010  
Page 15 of 26

Regnskapsår 2008 (01.01.2008-31.12.2008), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Budsjett Resultat/ likviditetsbudsjett, Valuta NOK, Kilde

Periodeutvalg

Budsjett denne  
periode

Hittil i år

Budsjett

## Finansinntekter og finanskostnader

<b>Finanskostnader</b>				
<b>Finanskostnader</b>	<b>1 583 271,62</b>	<b>0,00</b>	<b>1 583 271,62</b>	
<b>Finansinntekter og finanskostnader</b>	<b>1 484 704,41</b>	<b>0,00</b>	<b>1 484 704,41</b>	
<b>Resultat før ekstraordinære inntekter og kostnader</b>	<b>-2 268 872,61</b>	<b>-3 291 786,00</b>	<b>-2 268 872,61</b>	<b>-3</b>
<b>Resultat før skattekostnad</b>	<b>-2 268 872,61</b>	<b>-3 291 786,00</b>	<b>-2 268 872,61</b>	<b>-3</b>
<b>Årsoverskudd / Underskudd</b>	<b>-2 268 872,61</b>	<b>-3 291 786,00</b>	<b>-2 268 872,61</b>	<b>-3</b>
8800 Årsresultat				
8810 Endring utsatt skatt	19 583,62		19 583,62	
<b>Fond for vurderingsforskjeller</b>	<b>19 583,62</b>	<b>0,00</b>	<b>19 583,62</b>	
8920 Avsatt utbytte/renter på grunnfondsbevis	500 000,00		500 000,00	
<b>Utbytte</b>	<b>500 000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>500 000,00</b>	
8980 Overført til egenkapital	1 749 288,99		1 749 288,99	
<b>Annen egenkapital</b>	<b>1 749 288,99</b>	<b>0,00</b>	<b>1 749 288,99</b>	
<b>Oppskrivninger og overføringer (Aksjeselskap)</b>	<b>2 268 872,61</b>	<b>0,00</b>	<b>2 268 872,61</b>	
<b>Disponeringer</b>	<b>2 268 872,61</b>	<b>0,00</b>	<b>2 268 872,61</b>	



# Tokvam AS

Vestre Totenvei 1135  
2840 REINSVOLL

Vedlegg 17 Regnskap 2006-2010  
Page 16 of 26

Regnskapsår 2009 (01.01.2009-31.12.2009), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Budsjett Resultat/likviditetsbudsjett, Valuta NOK, Kilde

Periodeutvalg

Budsjett denne  
periode

Hittil i år

Budsjett

## Driftsresultat

### Driftsinntekter

#### Salgsinntekter

3000	Snøfresere	-18 626 819,84	-14 403 000,00	-18 626 819,84	-14
3001	Reprasjoner	-80 304,75	-42 627,00	-80 304,75	
3002	Anleggshengere	-105 100,00		-105 100,00	
3003	Slitedeler	-1 819 642,07	-1 645 000,00	-1 819 642,07	-1
3004	Feiemaskiner	-815 273,00	-1 595 000,00	-815 273,00	-1
3005	Tilleggsutstyr	-1 952 301,98	-1 480 000,00	-1 952 301,98	-1
3006	Strømaskiner innfestinger etc	-4 132 643,66	-6 801 000,00	-4 132 643,66	-6
3007	Verktøykasse PON		-64 000,00		
3008	Grusstrengspreder PON	-706 780,00	-835 000,00	-706 780,00	-
3012	Laser tjenester	-1 085 104,52	-1 209 000,00	-1 085 104,52	-1
3019	Frakt	-588 629,50	-354 751,00	-588 629,50	-
3080	Bonus og andre rabatter				
3110	Salgsinntekter, avgiftsfrie	-2 138 921,75	-4 318 000,00	-2 138 921,75	-4
3550	Uopptjent inntekt	205 941,00		205 941,00	

#### Salgsinntekter

**-31 845 580,07**      **-32 747 378,00**      **-31 845 580,07**      **-32**

### Driftsinntekter

**-31 845 580,07**      **-32 747 378,00**      **-31 845 580,07**      **-32**

### Driftskostnader

#### Varekostnad

4010	Innkjøp varer, høy mva	9 599 266,23	11 767 600,00	9 599 266,23	11
4015	Innkjøpte tjenester	98 675,00	159 050,00	98 675,00	
4070	Frakt, toll og spedisjon	122 324,05	122 700,00	122 324,05	
4090	Beholdningsendring	962 000,00		962 000,00	
4110	Innkjøp varer, avgiftsfritt	1 381 413,94	1 049 200,00	1 381 413,94	1
4170	Frakt, toll og spedisjon, avgiftsfritt	8 046,82		8 046,82	
4200	Innkjøp emballasje etc	4 957,20		4 957,20	
4520	Reklamasjoner	80 634,00		80 634,00	

#### Varekostnad

**12 257 317,24**      **13 098 550,00**      **12 257 317,24**      **13**

#### Lønnskostnad

5010	Faste lønninger	5 857 670,87	5 884 500,00	5 857 670,87	5
5012	Bonus (utbetales på neste år)	220 276,90		220 276,90	
5190	Påløpne feriepenger	702 170,67	706 140,00	702 170,67	
5210	Fri bil	44 928,00		44 928,00	
5220	Fri telefon	21 949,00		21 949,00	
5291	Motkonto for gruppe 52	-66 877,00		-66 877,00	

# Tokvam AS

Vestre Totenvøi 1135  
2840 REINSVOLL

Vedlegg 17 Regnskap 2006-2010  
Page 17 of 26

Regnskapsår 2009 (01.01.2009-31.12.2009), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Budsjett Resultat/likviditetsbudsjett, Valuta NOK, Kilde

Periodeutvalg

Budsjett denne  
periode

Hittil i år

Budsjett

## Driftsresultat

### Driftskostnader

#### Lønnskostnad

5330	Godtgj. til styre- og bedriftsforsamling	75 000,00	95 000,00	75 000,00
5410	Arbeidsgiveravgift	888 634,18	829 716,00	888 634,18
5411	Arb.giv.avg. pål. feriep.	99 006,10	99 566,00	99 006,10
5430	Premie pensjonsordning OTP	88 795,28	76 500,00	88 795,28
5500	Andre kostnadsgodtgjørelser	480,00		480,00
5510	Overtidsmat etter regning			
5520	Kantinekostnader	40 695,66	17 400,00	40 695,66
5525	Sosiale samlinger, møter etc.	45 317,00	62 000,00	45 317,00
5830	Refusjon lønnskostnader NAV	-21 140,00		-21 140,00
5890	Refusjon lønnskostnader SkatteFUNN	-38 000,00		-38 000,00
5920	Yrkesskadeforsikring	55 788,00	50 000,00	55 788,00
5950	Personalforsikring	22 664,00	24 000,00	22 664,00
5960	Gaver til ansatte	15 521,33		15 521,33

#### Lønnskostnad

#### Avskrivn. varige driftsmidl. og imat. eiendeler

6010	Avskrivning på transportmidler, maskiner	1 797 000,00	1 880 158,00	1 797 000,00
------	--	--------------	--------------	--------------

#### Avskrivn. varige driftsmidl. og imat. eiendeler

		<b>1 797 000,00</b>	<b>1 880 158,00</b>	<b>1 797 000,00</b>
--	--	---------------------	---------------------	---------------------

#### Annen driftskostnad

6100	Frakt, transportkostnader og forsikring	597 130,20	450 782,00	597 130,20
6110	Toll og spedisjonskostnader ved forsend	28 288,40	17 430,00	28 288,40
6260	Vann		2 900,00	
6300	Leie lokaler	1 450 000,00	1 500 000,00	1 450 000,00
6320	Renovasjon, vann, avløp mv.	67 979,57	26 300,00	67 979,57
6340	Lys, varme	224 956,26	286 015,00	224 956,26
6345	Fyring diesel	99 924,56	120 000,00	99 924,56
6360	Renhold	6 731,23	2 000,00	6 731,23
6430	Leasing kopimaskin	13 482,00	14 000,00	13 482,00
6540	Inventar/utstyr	26 239,20	20 500,00	26 239,20
6550	Driftsmaterialer	46 575,90	75 366,00	46 575,90
6555	Sveiseutstyr	185 024,24	61 795,00	185 024,24
6560	Rekvisita og verktøy	100 899,91	53 500,00	100 899,91
6570	Arbeidsklær og verneutstyr	22 605,36	25 500,00	22 605,36
6600	Rep og vedl bygninger	71 664,78	49 000,00	71 664,78
6620	Rep og vedli utstyr	95 206,00	57 300,00	95 206,00

# Tokvam AS

Vestre Totenvei 1135  
2840 REINSVOLL

Vedlegg 17 Regnskap 2006-2010  
Page 18 of 26

Regnskapsår 2009 (01.01.2009-31.12.2009), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Budsjett Resultat/likviditetsbudsjett, Valuta NOK, Kilde

Periodeutvalg

Budsjett denne  
periode

Hittil i år

Budsjett

## Driftsresultat

### Driftskostnader

#### Annen driftskostnad

6621	Rep/vedlh. lasermaskin ny	80 962,40	150 000,00	80 962,40
6622	Rep/vedlikeh. sveiserobot	204 247,82	70 000,00	204 247,82
6623	Rep/vedlikeh. gammel lasermaskin	26 298,88	75 000,00	26 298,88
6700	Revisjons- og regnskapshonorar	91 730,40	48 000,00	91 730,40
6720	Honorar for økonomisk & juridisk bistand	16 577,50	27 750,00	16 577,50
6721	Innleid arbeidskraft/ tjenester	262 073,20	85 000,00	262 073,20
6800	Kontorrekvisita	20 254,56	22 000,00	20 254,56
6801	Edb, Hardware	40 403,00	48 500,00	40 403,00
6802	Edb, Tjenester	84 839,60	32 500,00	84 839,60
6803	Edb, Lisenser	76 260,40	53 552,00	76 260,40
6820	Trykksaker	39 080,40	85 000,00	39 080,40
6821	Annonsering	298 845,20	369 000,00	298 845,20
6822	Design/web	8 509,00	7 280,00	8 509,00
6823	Messe, spons, markedsaktiviteter	353 394,40	294 000,00	353 394,40
6825	50 års jubileum	5 000,00		5 000,00
6840	Aviser, tidsskrifter, bøker mv.	8 546,92	4 800,00	8 546,92
6860	Møter, kurs, oppdatering mv.	34 977,54	30 500,00	34 977,54
6900	Telefon	54 361,01	60 000,00	54 361,01
6940	Porto	10 338,03	12 500,00	10 338,03
7000	Drivstoff	47 529,27	72 700,00	47 529,27
7010	Leaset Bil	274 809,74	78 000,00	274 809,74
7020	Vedlikehold /driftskostnader bil/transportutstyr	42 465,75	21 000,00	42 465,75
7040	Forsikringer bil	13 211,00	3 500,00	13 211,00
7100	Bilgodtgjørelse, oppgavepliktig	17 069,00	10 100,00	17 069,00
7105	Øreavrundning	62,12		62,12
7140	Reisekostnader, ikke oppgavepliktig	96 887,07	120 200,00	96 887,07
7350	Representasjon, fradragsberettiget	8 693,90	16 000,00	8 693,90
7500	Forsikringspremier	39 709,00	45 000,00	39 709,00
7550	Garanti- og servicekostnader	-200 000,00	78 000,00	-200 000,00
7600	Kontigenter,lisenesavgifter og royalties	9 865,00	5 380,00	9 865,00
7700	Styre- og bedriftsforsamlingsmøter	3 961,80	500,00	3 961,80
7710	Generalforsamling			
7770	Bank og kortgebyrer	10 718,00	11 180,00	10 718,00
7790	Refusjon andre driftkostn. SkatteFUNN	-8 400,00		-8 400,00

# Tokvam AS

Vestre Totenvøi 1135  
2840 REINSVOLL

Vedlegg 17 Regnskap 2006-2010  
Page 19 of 26

Regnskapsår 2009 (01.01.2009-31.12.2009), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Budsjett Resultat/likviditetsbudsjett, Valuta NOK, Kilde

Periodeutvalg

Budsjett denne  
periode

Hittil i år

Budsjett

## Driftsresultat

### Driftskostnader

#### Annen driftskostnad

7800 Tap ved avgang anleggsmidler  
7830 Tap på fordringer

-25 343,87

65 000,00

-25 343,87

#### Annen driftskostnad

5 084 645,65

4 764 330,00

5 084 645,65

4

### Driftskostnader

27 191 842,88

27 587 860,00

27 191 842,88

27

### Driftsresultat

-4 653 737,19

-5 159 518,00

-4 653 737,19

-5

## Finansinntekter og finanskostnader

### Finansinntekter

#### Annen renteinntekt

8050 Annen renteinntekt

-75 461,00

-75 461,00

#### Annen renteinntekt

-75 461,00

0,00

-75 461,00

#### Annen finansinntekt

8060 Purregebyr, kunder

8070 Renteinntekter, kunder

8072 Renteinntekter skatt

-5 155,15

-5 155,15

-4 445,00

-4 445,00

#### Annen finansinntekt

-9 600,15

0,00

-9 600,15

#### Verdiendring i markedsbas. fin. omløpsmidler

8080 Agio gevinst

-8 664,01

-8 664,01

#### Verdiendring i markedsbas. fin. omløpsmidler

-8 664,01

0,00

-8 664,01

### Finansinntekter

-93 725,16

0,00

-93 725,16

### Finanskostnader

#### Annen rentekostnad

8140 Rentekostnader lån

8150 Rentekostnader driftskreditt o.a

8151 Renter aksjonærlån

364 746,45

364 746,45

42 872,39

42 872,39

139 181,00

139 181,00

#### Annen rentekostnad

546 799,84

0,00

546 799,84

#### Annen finanskostnad

8160 Purregebyr. leverandør

8180 Agio tap

60,27

60,27

#### Annen finanskostnad

60,27

0,00

60,27

#### Skattekostn. på ordinært resultat

8300 Betalbar skatt

1 234 454,00

1 234 454,00

# Tokvam AS

Vestre Totenvei 1135  
2840 REINSVOLL

Vedlegg 17 Regnskap 2006-2010  
Page 20 of 26

Regnskapsår 2009 (01.01.2009-31.12.2009), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Budsjett Resultat/likviditetsbudsjett, Valuta NOK, Kilde

Periodeutvalg

Budsjett denne  
periode

Hittil i år

Budsjett

## Finansinntekter og finanskostnader

	Periodeutvalg	Budsjett denne periode	Hittil i år	Budsjett
<b>Finanskostnader</b>				
Skattekostn. på ordinært resultat				
Skattekostn. på ordinært resultat	1 234 454,00	0,00	1 234 454,00	
<b>Finanskostnader</b>	<b>1 781 314,11</b>	<b>0,00</b>	<b>1 781 314,11</b>	
<b>Finansinntekter og finanskostnader</b>	<b>1 687 588,95</b>	<b>0,00</b>	<b>1 687 588,95</b>	
<b>Resultat før ekstraordinære inntekter og kostnader</b>	<b>-2 966 148,24</b>	<b>-5 159 518,00</b>	<b>-2 966 148,24</b>	<b>-5</b>
<b>Resultat før skattekostnad</b>	<b>-2 966 148,24</b>	<b>-5 159 518,00</b>	<b>-2 966 148,24</b>	<b>-5</b>
<b>Årsoverskudd / Underskudd</b>	<b>-2 966 148,24</b>	<b>-5 159 518,00</b>	<b>-2 966 148,24</b>	<b>-5</b>
8810 Endring utsatt skatt	-59 530,22		-59 530,22	
<b>Fond for vurderingsforskjeller</b>	<b>-59 530,22</b>	<b>0,00</b>	<b>-59 530,22</b>	
8920 Avsatt utbytte/renter på grunnfondsbevis	2 000 000,00		2 000 000,00	
<b>Utbytte</b>	<b>2 000 000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2 000 000,00</b>	
8980 Overført til egenkapital	1 025 678,46		1 025 678,46	
<b>Annen egenkapital</b>	<b>1 025 678,46</b>	<b>0,00</b>	<b>1 025 678,46</b>	
<b>Oppskrivninger og overføringer (Aksjeselskap)</b>	<b>2 966 148,24</b>	<b>0,00</b>	<b>2 966 148,24</b>	
<b>Disponeringer</b>	<b>2 966 148,24</b>	<b>0,00</b>	<b>2 966 148,24</b>	

# Tokvam AS

Vestre Totenvei 1135  
2840 REINSVOLL

Vedlegg 17 Regnskap 2006-2010  
Page 21 of 26

Regnskapsår 2010 (01.01.2010-31.12.2010), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Budsjett Resultatbudsjett, Valuta NOK, Kilde Hovedbok

Periodeutvalg

Budsjett denne  
periode

Hittil i år

Budsjett

## Driftsresultat

### Driftsinntekter

#### Salgsinntekter

3000	Snøfresere	12 375,00	-18 680 000,00	12 375,00	-18 680 000,00
3001	Reprasjoner	-24 765,00	-90 000,00	-24 765,00	-90 000,00
3002	Anleggshengere				
3003	Slitedeler	-2 422 612,59	-1 651 000,00	-2 422 612,59	-1 651 000,00
3004	Feiemaskiner	-1 003,75	-1 435 000,00	-1 003,75	-1 435 000,00
3005	Tilleggsutstyr	-3 239 119,77	-2 057 000,00	-3 239 119,77	-2 057 000,00
3006	Strømaskiner innfestinger etc	-18 007,00	-6 295 000,00	-18 007,00	-6 295 000,00
3007	Verktøykasse PON	-33 000,00	-64 000,00	-33 000,00	-64 000,00
3008	Grusstrengspreder PON	-301 150,00	-285 000,00	-301 150,00	-285 000,00
3009	Gjødselutstyr	-3 695,00		-3 695,00	
3011	Matrialtillegg/ståltillegg	-30 126,75		-30 126,75	
3012	Laser tjenester	-1 008 228,16	-1 114 000,00	-1 008 228,16	-1 114 000,00
3019	Frakt	-802 076,97	-586 000,00	-802 076,97	-586 000,00
3031	140MS	-561 280,00		-561 280,00	
3032	225HS	-1 397 952,00		-1 397 952,00	
3033	232HSA	-1 411 104,00		-1 411 104,00	
3034	252HSA	-1 748 037,00		-1 748 037,00	
3035	252A2T	-312 320,00		-312 320,00	
3038	220THS	-2 208 481,00		-2 208 481,00	
3039	240THS	-4 476 769,00		-4 476 769,00	
3040	255THS Big	-3 209 550,00		-3 209 550,00	
3041	260THS Monster	-117 700,00		-117 700,00	
3042	220Proff	-600 100,00		-600 100,00	
3043	255THS Flex	-300 040,00		-300 040,00	
3048	FMO	-212 275,00		-212 275,00	
3049	FMK	-350 495,00		-350 495,00	
3050	F-fresere	-3 621 215,00		-3 621 215,00	
3054	H-fresere	-3 170 240,00		-3 170 240,00	
3055	SMA500	-111 230,00		-111 230,00	
3056	SMA750	-331 483,00		-331 483,00	
3057	SMA1000	-876 205,00		-876 205,00	
3058	SMA1500	-762 248,00		-762 248,00	
3059	SMA2400	-107 010,00		-107 010,00	
3060	SMM800	-142 547,00		-142 547,00	

# Tokvam AS

Vestre Totenvei 1135  
2840 REINSVOLL

Vedlegg 17 Regnskap 2006-2010  
Page 22 of 26

Regnskapsår 2010 (01.01.2010-31.12.2010), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Budsjett Resultatbudsjett, Valuta NOK, Kilde Hovedbok

Periodeutvalg

Budsjett denne  
periode

Hittil i år

Budsjett

## Driftsresultat

### Driftsinntekter

#### Salgsinntekter

3061	TSA1500	-312 850,00		-312 850,00	
3062	TSA2100	-103 500,00		-103 500,00	
3063	TSM1500	-203 850,00		-203 850,00	
3070	Snøskjær kunstgress	-800 000,00		-800 000,00	
3080	Bonus og andre rabatter	30 816,00		30 816,00	
3110	Salgsinntekter, avgiftsfrie	-5 875 182,22	-3 096 000,00	-5 875 182,22	-3
3550	Uopptjent inntekt	-120 710,50		-120 710,50	

#### Salgsinntekter

**-41 284 967,71**    **-35 353 000,00**    **-41 284 967,71**    **-35**

### Driftsinntekter

**-41 284 967,71**    **-35 353 000,00**    **-41 284 967,71**    **-35**

### Driftskostnader

#### Varekostnad

4010	Innkjøp varer, høy mva	11 384 011,59	12 196 000,00	11 384 011,59	12
4015	Innkjøpte tjenester	137 292,00	75 000,00	137 292,00	
4070	Frakt, toll og spedisjon	140 474,02	102 000,00	140 474,02	
4090	Beholdningsendring	-1 116 000,00		-1 116 000,00	
4110	Innkjøp varer, avgiftsfritt	3 477 804,01	731 000,00	3 477 804,01	
4170	Frakt, toll og spedisjon, avgiftsfritt	113 188,95		113 188,95	
4200	Innkjøp emballasje etc	249,48		249,48	
4520	Reklamasjoner	63 219,40	96 000,00	63 219,40	

#### Varekostnad

**14 200 239,45**    **13 200 000,00**    **14 200 239,45**    **13**

#### Lønnskostnad

5010	Faste lønninger	6 093 880,11	6 252 000,00	6 093 880,11	6
5011	Bonus	309 500,00		309 500,00	
5012	Bonus (utbetales på neste år)	120 000,00		120 000,00	
5190	Påløpne feriepenger	757 698,87	757 500,00	757 698,87	
5210	Fri bil	165 071,63		165 071,63	
5220	Fri telefon	22 455,00		22 455,00	
5240	Fri losji og bolig	4 000,00		4 000,00	
5280	Andre fordeler i arbeidsforhold	36 463,00		36 463,00	
5291	Motkonto for gruppe 52	-227 989,63		-227 989,63	
5330	Godtgj. til styre- og bedriftsforsamling	91 500,00	95 000,00	91 500,00	
5410	Arbeidsgiveravgift	961 667,69	878 500,00	961 667,69	
5411	Arb.giv.avg. pål. feriep.	106 835,55	104 000,00	106 835,55	
5430	Premie pensjonsordning OTP	97 467,74	92 000,00	97 467,74	

# Tokvam AS

Vestre Totenvei 1135  
2840 REINSVOLL

Vedlegg 17 Regnskap 2006-2010  
Page 23 of 26

Regnskapsår 2010 (01.01.2010-31.12.2010), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Budsjett Resultatbudsjett, Valuta NOK, Kilde Hovedbok

Periodeutvalg

Budsjett denne  
periode

Hittil i år

Budsjett

## Driftsresultat

### Driftskostnader

#### Lønnskostnad

5500	Andre kostnadsgodtgjørelser			
5510	Overtidsmat etter regning	2 836,00		2 836,00
5520	Kantinekostnader	50 561,76	36 000,00	50 561,76
5525	Sosiale samlinger, møter etc.	71 640,50	65 000,00	71 640,50
5530	Forbedringsforslag	52 440,00		52 440,00
5800	Refusjon av sykepenger	-18 000,00		-18 000,00
5830	Refusjon lønnskostnader NAV			
5890	Refusjon lønnskostnader SkatteFUNN			
5920	Yrkesskadeforsikring	113 225,00	56 000,00	113 225,00
5950	Personalforsikring	83 771,00	44 000,00	83 771,00
5960	Gaver til ansatte	1 754,00		1 754,00
5970	Andre personalkostnader	794,00		794,00

#### Lønnskostnad

#### Avskrivn. varige driftsmidl. og imat. eiendeler

6010	Avskrivning på transportmidler, maskiner	1 756 610,00	2 048 272,00	1 756 610,00
------	--	--------------	--------------	--------------

#### Avskrivn. varige driftsmidl. og imat. eiendeler

		<b>1 756 610,00</b>	<b>2 048 272,00</b>	<b>1 756 610,00</b>
--	--	---------------------	---------------------	---------------------

#### Annen driftskostnad

6100	Frakt, transportkostnader og forsikring	882 490,39	472 500,00	882 490,39
6110	Toll og spedisjonskostnader ved forsend	46 834,00	23 500,00	46 834,00
6300	Leie lokaler	2 491 000,00	2 728 000,00	2 491 000,00
6320	Renovasjon, vann, avløp mv.	49 919,29	72 500,00	49 919,29
6340	Lys, varme	331 041,23	442 000,00	331 041,23
6345	Fyring diesel	193 270,14	179 500,00	193 270,14
6360	Renhold	3 247,20	7 000,00	3 247,20
6430	Leasing kopimaskin	13 489,00	17 400,00	13 489,00
6540	Inventar/utstyr	123 543,30	132 500,00	123 543,30
6550	Driftsmaterialer	153 774,60	47 500,00	153 774,60
6555	Sveiseutstyr	240 163,60	118 800,00	240 163,60
6560	Rekvisita og verktøy	155 062,12	38 500,00	155 062,12
6570	Arbeidsklær og verneutstyr	28 137,32	22 000,00	28 137,32
6600	Rep og vedl bygninger	1 328,40	197 000,00	1 328,40
6620	Rep og vedli utstyr	170 823,60	122 000,00	170 823,60
6621	Rep/vedlh. lasermaskin ny	61 561,20	119 500,00	61 561,20
6622	Rep/vedlikeh. sveiserobot	81 235,80	98 000,00	81 235,80



# Tokvam AS

Vestre Totenvei 1135  
2840 REINSVOLL

Vedlegg 17 Regnskap 2006-2010  
Page 24 of 26

Regnskapsår 2010 (01.01.2010-31.12.2010), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Budsjett Resultatbudsjett, Valuta NOK, Kilde Hovedbok

Periodeutvalg

Budsjett denne  
periode

Hittil i år

Budsjett

## Driftsresultat

### Driftskostnader

#### Annen driftskostnad

6623	Rep/vedlikeh. gammel lasermaskin	91 162,96	74 000,00	91 162,96
6700	Revisjons- og regnskapshonorar	43 294,40	94 000,00	43 294,40
6720	Honorar for økonomisk & juridisk bistand	70 861,20	135 500,00	70 861,20
6721	Innleid arbeidskraft/ tjenester	253 905,80	112 500,00	253 905,80
6800	Kontorrekvisita	28 854,19	29 000,00	28 854,19
6801	Edb, Hardware	101 383,80	21 900,00	101 383,80
6802	Edb, Tjenester	186 061,60	81 500,00	186 061,60
6803	Edb, Lisenser	479 300,00	76 900,00	479 300,00
6820	Trykksaker	22 851,00	62 000,00	22 851,00
6821	Annonsering	259 230,73	310 500,00	259 230,73
6822	Design/web	47 875,20	50 000,00	47 875,20
6823	Messe, spons, markedsaktiviteter	111 193,73	85 000,00	111 193,73
6825	50 års jubileum			
6840	Aviser, tidsskrifter, bøker mv.	7 938,00	3 150,00	7 938,00
6860	Møter, kurs, oppdatering mv.	85 296,48	43 200,00	85 296,48
6900	Telefon	68 369,32	55 400,00	68 369,32
6940	Porto	12 000,00	11 500,00	12 000,00
7000	Drivstoff	46 690,84	57 000,00	46 690,84
7010	Leaset Bil	106 537,75	99 000,00	106 537,75
7020	Vedlikehold /driftskostnader bil/transportutstyr	29 996,93	42 500,00	29 996,93
7040	Forsikringer bil	34 227,00		34 227,00
7100	Bilgodtgjørelse, oppgavepliktig	7 879,70	9 000,00	7 879,70
7105	Øreavrundning	-108,51		-108,51
7140	Reisekostnader, ikke oppgavepliktig	99 245,82	109 000,00	99 245,82
7150	Diettkostnader, oppgavepliktig	162,00		162,00
7350	Representasjon, fradragsberettiget	2 772,84	6 500,00	2 772,84
7500	Forsikringspremier	78 668,00	65 000,00	78 668,00
7550	Garanti- og servicekostnader		25 000,00	
7600	Kontigenter, lisenesavgifter og royalties	7 580,00	9 900,00	7 580,00
7700	Styre- og bedriftsforsamlingsmøter	42 157,38	4 000,00	42 157,38
7770	Bank og kortgebyrer	18 816,00	10 500,00	18 816,00
7790	Refusjon andre driftkostn. SkatteFUNN			
7830	Tap på fordringer	22 574,40	38 000,00	22 574,40
<b>Annen driftskostnad</b>		<b>7 393 699,75</b>	<b>6 559 650,00</b>	<b>7 393 699,75</b>

# Tokvam AS

Vestre Totenvei 1135  
2840 REINSVOLL

Vedlegg 17 Regnskap 2006-2010  
Page 25 of 26

Regnskapsår 2010 (01.01.2010-31.12.2010), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Budsjett Resultatbudsjett, Valuta NOK, Kilde Hovedbok

Periodeutvalg

Budsjett denne  
periode

Hittil i år

Budsjett

## Driftsresultat

Driftskostnader					
Driftskostnader		<b>32 248 121,42</b>	<b>30 187 922,00</b>	<b>32 248 121,42</b>	<b>30 187 922,00</b>
Driftsresultat		<b>-9 036 846,29</b>	<b>-5 165 078,00</b>	<b>-9 036 846,29</b>	<b>-5 165 078,00</b>
Annen renteinntekt					
8050 Annen renteinntekt		-82 232,94	-70 000,00	-82 232,94	-70 000,00
Annen renteinntekt		<b>-82 232,94</b>	<b>-70 000,00</b>	<b>-82 232,94</b>	<b>-70 000,00</b>
Annen finansinntekt					
8070 Renteinntekter, kunder		-1 042,56		-1 042,56	
8072 Renteinntekter skatt					
Annen finansinntekt		<b>-1 042,56</b>	<b>0,00</b>	<b>-1 042,56</b>	<b>0,00</b>
Verdiendring i markedsbas. fin. omløpsmidler					
8080 Agio gevinst		-22 168,04		-22 168,04	
Verdiendring i markedsbas. fin. omløpsmidler		<b>-22 168,04</b>	<b>0,00</b>	<b>-22 168,04</b>	<b>0,00</b>
Finansinntekter		<b>-105 443,54</b>	<b>-70 000,00</b>	<b>-105 443,54</b>	<b>-70 000,00</b>
Finanskostnader					
Annen rentekostnad					
8140 Rentekostnader lån		340 416,28	538 000,00	340 416,28	538 000,00
8150 Rentekostnader driftskreditt o.a		94 278,69	130 000,00	94 278,69	130 000,00
8151 Renter aksjonærlån					
Annen rentekostnad		<b>434 694,97</b>	<b>668 000,00</b>	<b>434 694,97</b>	<b>668 000,00</b>
Annen finanskostnad					
8160 Purregebyr. leverandør					
8180 Agio tap		54 193,15		54 193,15	
Annen finanskostnad		<b>54 193,15</b>	<b>0,00</b>	<b>54 193,15</b>	<b>0,00</b>
Skattekostn. på ordinært resultat					
8300 Betalbar skatt					
Skattekostn. på ordinært resultat		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Finanskostnader		<b>488 888,12</b>	<b>668 000,00</b>	<b>488 888,12</b>	<b>668 000,00</b>
Finansinntekter og finanskostnader		<b>383 444,58</b>	<b>598 000,00</b>	<b>383 444,58</b>	<b>598 000,00</b>
Resultat før ekstraordinære inntekter og kostnader		<b>-8 653 401,71</b>	<b>-4 567 078,00</b>	<b>-8 653 401,71</b>	<b>-4 567 078,00</b>
Resultat før skattekostnad		<b>-8 653 401,71</b>	<b>-4 567 078,00</b>	<b>-8 653 401,71</b>	<b>-4 567 078,00</b>

## Tokvam AS

Vestre Totenvøi 1135  
2840 REINSVOLL

Vedlegg 17 Regnskap 2006-2010  
Page 26 of 26

Regnskapsår 2010 (01.01.2010-31.12.2010), F.o.m. periode 1 t.o.m. periode 13.,  
Avdeling (Ingen), Budsjett Resultatbudsjett, Valuta NOK, Kilde Hovedbok

Periodeutvalg

Budsjett denne  
periode

Hittil i år

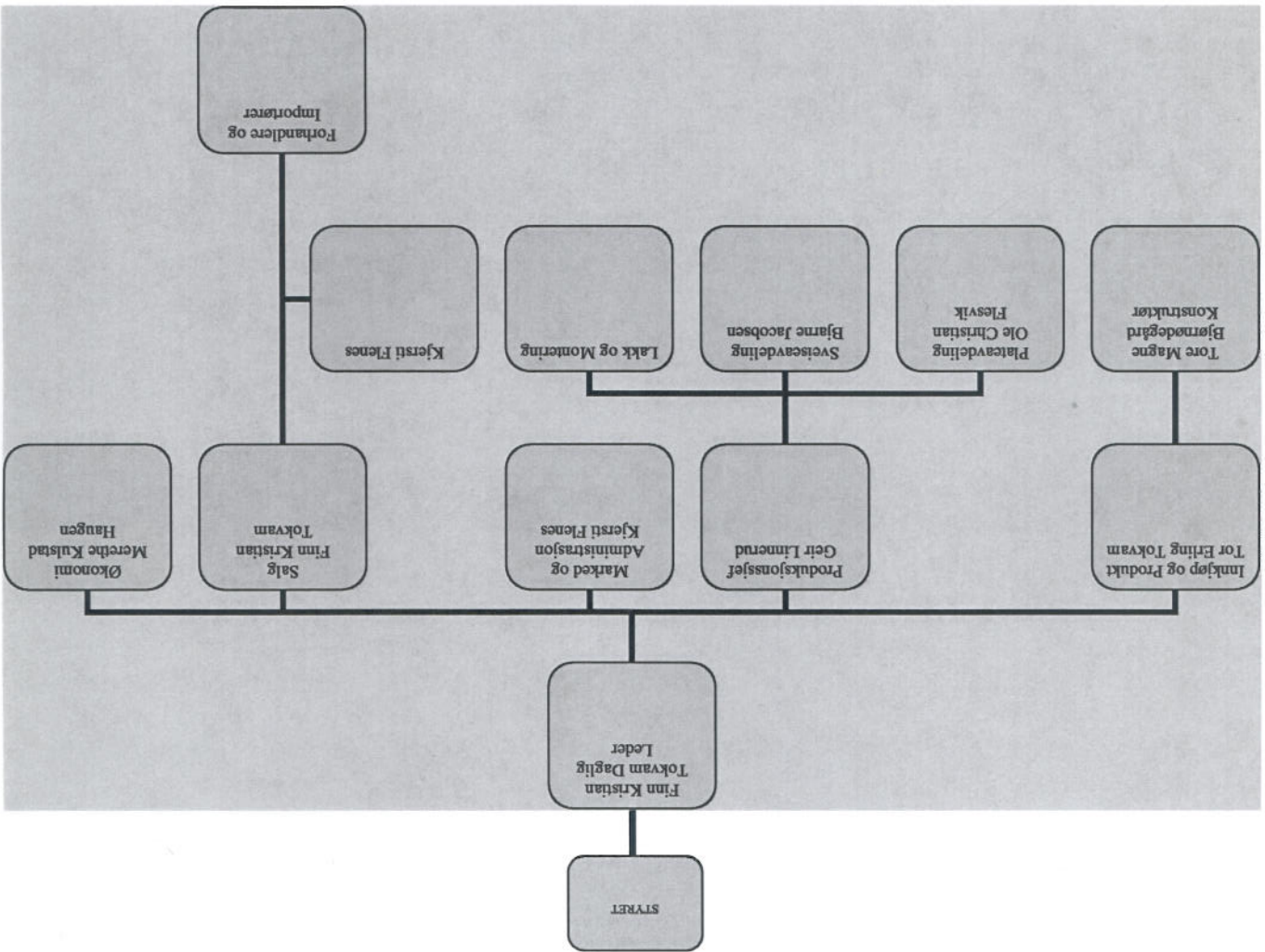
Budsjett

### Årsoverskudd / Underskudd

	-8 653 401,71	-4 567 078,00	-8 653 401,71	-4
8810 Endring utsatt skatt				
<b>Fond for vurderingsforskjeller</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
8920 Avsatt utbytte/renter på grunnfondsbevis				
<b>Utbytte</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
8980 Overført til egenkapital				
<b>Annen egenkapital</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>Oppskrivninger og overføringer (Aksjeselskap)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
<b>Disponeringer</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	

**2.7 ORGANISASJON**

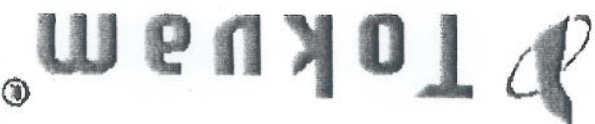
Revidert 30.12.10



Alle ansatte holdes løpende informert om bedriftens utvikling. Videre avholdes det intermøter etter behov, typisk annenhver måned.

**2.8 KOMPETANSE**

Kompetansebegrepet inneholder typisk variablene *utdanning, erfaring og kultur* (holdninger/verdier). Fordi Tokvam as er en bedrift som internt dekker et bredt spekter av den totale verdikjeden, er bedriften avhengig av en rekke ulike kompetanser. Bedriften består i



# ARBEIDSAVTALE

Konfidensiell

## 1. Partenes identitet

[Redacted]  
[Redacted]  
[Redacted]  
Pers.nr.: [Redacted]

Tokvam as  
2840 REINSVOLL

Org.nr.: 979 746 156

## 2. Arbeidsplassen

Tokvam as, 2840 Reinsvoll. Enkelte oppdrag kan forekomme utenfor  
verkstedet.

## 3. Arbeidsbeskrivelse

Sveiser. Annet produksjonsrelatert arbeid kan forekomme.

## 4. Arbeidsforholdets varighet

Arbeidsforholdet starter 21.02.2011

## 5. Ferierettigheter

Når det gjelder rettigheter til feriefritid og feriepenger viser vil til lov av  
28. april 1988 nr. 21 og ferie. Vi gjør spesielt oppmerksom på  
paragrafene 5, 6, 10 og 11.

## 6. Arbeidstid

Daglig arbeidstid skal være: 7,5 timer  
Ukentlig arbeidstid skal være: 37,5 timer  
Stemplingsuret benyttes ved arbeidssdagen begynnelsen og slutt, samt til  
og fra spisepauser, eller annet fravær.

## 7. Lønn

Lønn kr [redacted] pr time.

Utbetaling av lønn foregår hver 14. dag.

Er det ved en lønningsdag foretatt feil utlønning, kan bedriften foreta den nødvendige justering neste lønningsdag.

## 8. Prøvetid

6 måneder

## 9. Oppsigelsesfrister

Den gjensidige oppsigelsesfrist skal være tre kalendermåneder.

## 10. Konfidensialitet

All informasjon kandidaten får tilgang til i sitt virke er konfidensielt og skal således ikke meddeles andre personer internt eller eksternt hvis ikke annet er avtalt.

## 11. Privat kjøp på bedriftens avtaler

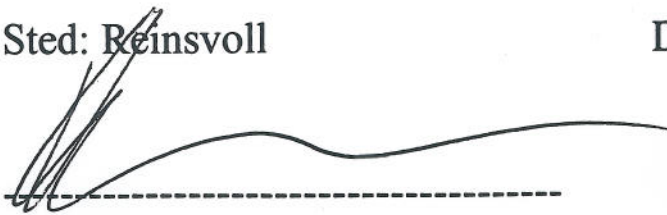
Private kjøp skal alltid avklares med Daglig Leder eller ansvarshavende før det iverksettes. Bedriften beregner minimum ett påslag på 10% eller ett minstebeløp kr 200,- som administrasjonsgebyr. Alt kjøp vil bli fakturert.

## 12. Andre vilkår

Jeg har mottatt bedriftens arbeidsreglement, og er innforstått med mine ansettelsesbetingelser, og at arbeidsreglementet inngår som en del av min skriftlige arbeidsavtale. Jeg er også kjent med mine plikter når det gjelder å bruke nødvendig og tilgjengelig verneutstyr.

Sted: Reinsvoll

Dato... 18. 02. 11 .....

  
-----  
Finn Kristian Tokvam  
Tokvam as

  
-----  


# Egenmeldt sykefravær (Støtte til SSB-rapport)

Tidsrom: 01.01.2010 - 31.12.20

Menn		Kvinner		I alt	
I alt	Av dette 1-3 dagers fravær:	I alt	Av dette 1-3 dagers fravær:	I alt	Av dette 1-3 dagers fravær:
11	10	0	0	11	10
22	21	0	0	22	21
38	34	0	0	38	34
38,0	34,0	0,0	0,0	38,0	34,0
Antall PERSONER med egenmeldt sykefravær	Antall egenmeldte sykefraværstILFELLER	Antall egenmeldte sykefraværSDAGER	Antall DAGSVERK med egenmeldt sykefravær, med en desimal		

## Arbeidsreglement for Tokvam as

Versjon: 10.11.2008

### § 1 Ansettelse

Arbeidstakerne ansettes av bedriftens leder eller den han har gitt fullmakt til det. Arbeidstakeren går ved ansettelsen gjennom en arbeidskontrakt med sin nærmeste foresatte i bedriften og beholder et eksemplar av denne etter at den er undertegnet.

### § 2 Legekontroll

Iverksetter bedriftslegen undersøkelse etter ansettelsen, er arbeidstakeren pliktig til enten å underkaste seg denne undersøkelse, eller på egen bekostning å underkaste seg lignende og like fullverdig undersøkelse hos annen lege. Resultatet av denne leges undersøkelse forelegges bedriftens faste rådgivende lege.

En hver som rammes av skade eller akutt sykdom i arbeidstiden, må snarest melde fra til bedriftslegekontoret.

### § 3 Arbeids- og hviletider

#### 1. Dagarbeide

Den ordinære effektive arbeidstid er 37 ½ time pr uke. Den daglige arbeidstid skal brytes av hvile/spisepauser på 30 minutter mellom 11.30 til 12.00. Ved avbrytelse av arbeidstiden skal stemppling benyttes til og fra. Pausene regnes ikke i den effektive arbeidstiden.

#### 2 Forørig ordnes arbeidstiden overensstemmende med gjeldende lovgivning, dispensasjoner og avtaler.

### § 4 Utbetaling av lønn

- 1 a) For time-, dag- og ukelønnet betales lønn etterskuddsvis en gang pr 14. dag. Lønningsdag er annen hver torsdag uka etter opplyent lønn. Da utbetales lønn som er opplyent til og med fredag uka før.
- b) Er det en lønningsdag foretatt feil utlønning, kan bedriften foreta den nødvendige justering neste lønningsdag. Dette må det på forhand være inngått skriftlig avtale med arbeidstakeren om. Feil ved utregning av lønn må meldes innen neste lønningsdag.



2 I lønn og feriepengene kan det gjøres fradrag for :

- a) lovbestemt skatetrekk, underholdsbidrag, trygdepremier o.l.
- b) reglementerte innskudd i pensjons- eller sykekasser,

c) erstating for skade eller tap som arbeidstakeren i forbindelse med arbeidet forsettlig eller ved grov uaktsomhet har påført bedriften, når

arbeidstakeren skriftlig erkjenner erstatningsansvar, eller dette er fastslått ved dom, eller arbeidstakeren rettsstridig fratrer sin stilling. Før slikt fradrag i lønnen foretas, skal arbeidsgiveren rådføre seg med arbeidstakerens tillitsvalgte eller med 2 representanter valgt av arbeidstakerne, om grunnlaget for lønnsfradraget og beløpets størrelse.

Lønstrekket skal begrenses til den del av lønnen som overstiger det arbeidstakeren med rimelighet trenger til underhold for seg og sin husstand.

## § 5 Almennelig orden

Utenom de fastsatte hvilepauser må ingen forlate arbeidsplassen uten tillatelse før arbeidstidens slutt.

Alle forplikter seg til å holde orden rundt seg, benytte seg av avfallsdunker og avfallscontainere.

Bruk av mobiltelefon er ikke tillatt i arbeidstiden hvis ikke annet fremgår av arbeidsinstruks.

Den som er forhindret fra å møte frem til arbeidet, skal snarest mulig - og senest innen første fraværstags utløp, melde fra til bedriften om forfallet og grunnen til det. Sykepenge blir utbetalt fra den dag melding er gitt.

Arbeidstakeren må følge anvisningene fra sine overordnede, utføre sitt arbeide etter beste evne og behandle inventar, materialer, maskiner, verktøy etc. med forsiktighet.

Arbeidstakerne må rette seg etter bestemmelsene og pålegg som gitt for trygge liv, helse og eiendom, og bruke det vernutstyr som stilles til disposisjon. En hver må vise den største forsiktighet ved behandling av kjemikalier, lys, ild og ildfaste saker, og er pliktig til å gi melding til arbeidsgiver når vedkommende blir oppmerksom på feil eller avvik som kan føre til skader og ulykker skjer.

Ingen må vise seg beruset under arbeidet eller arbeidsområdet, eller innta berusende midler i arbeidstiden.

En hver må oppføre sømmelig og høflig mot dem som han/hun får å gjøre med under arbeidet.

Ingen må uten tillatelse gi uvedkommende adgang til bedriften.

**§ 6 Oppslag på bedriften**  
 Oppslag med meddelelse til arbeidstakerne må bare finne sted på de av bedriften anviste steder.

**§ 7 Taushetsplikt**  
 Arbeidstakerne er forpliktet til å bevare taushet om produktjonshemmeligheter, anbud, kalkyler og lignende bedriftsansliggende som de får kjennskap til under sitt arbeid i bedriften.

**§ 8 Lojalitet**  
 Arbeidstakeren er forpliktet til ikke å delta i virksomhet som direkte eller indirekte konkurrerer med de tjenester som utføres av arbeidsgiver så lenge arbeidsforholdet består.

**§ 9 Forholdet til kunder og leverandører**  
 Arbeidstakerne må opptre høflig og korrekt overfor bedriftens kunder og leverandører. Arbeidstakerne må ikke befinne seg økonomiske fordeler fra personer som de på bedriftens vegne kommer i kontakt med.

**§ 10 Ferie**

Ferietid etter arbeidsmiljølovens bestemmelser.  
 Ferientak avtales med arbeidsgiver senest to mnd. før.

**§ 11 Velferdspermisjoner**

(ikke løvstedde permisjoner)  
 Følgende forhold gir rett til permisjon med eller uten lønn:

- |           |          |                                       |   |
|-----------|----------|---------------------------------------|---|
| Uten lønn |          | - dødsfall/begravelse i nær familie   | x |
|           | Med lønn | - dødsfall/begravelse i familie eller | x |
|           |          | nabo- og vennkrets                    | x |
|           |          | - tannlegebesøk                       | x |
|           |          | - besøk hos fysioterapeut             | x |
|           |          | - flytting                            | x |
|           |          | - tilvenning i barnehage              | x |
|           |          | - kornlevering                        | x |

Slikt fravær skal varsles muntlig så tidlig som mulig.

**§ 12 Overtid**  
 Overtidsarbeid utføres bare etter avtale med arbeidsansvarlig. Timene merkes spesielt på stempplingskort. Utbetales i sammen med ordinær lønn.

**§ 13 Forsikringer**

Tokvam as har følgende forsikringsordninger:

- Yrkesskadeforsikring
- Ulykkesforsikring
- ulykke- død
- ulykke- medisinsk invaliditet
- operasjonsforsikring fra 2000

**§ 14 Bedriftshelsetjeneste**

Etter avtale.

**§ 15 Oppsigelse**

a) Oppsigelse foretas fra bedriftens side av bedriftens leder. Oppsigelse må gis skriftlig fra begge sider, og skal fra arbeidsgivers side inneholde opplysninger om arbeidstakers rett til å kreve forhandling og reise søksmål, samt fristene for dette.

b) Den gjensidige oppsigelsesfristen er 1 måned, hvis ikke annet er skriftlig avtalt eller fastsatt i bedriftens tariffavtale.

For arbeidstakere som har vært ansatt minst 5 år sammenhengende, er den gjensidige oppsigelsesfrist 2 måneder. For arbeidstakere som har vært ansatt i minst 10 år sammenhengende i bedriften, er den gjensidige oppsigelsesfrist 3 måneder, dog 4 måneder hvis arbeidstakeren har fylt 50 år, 5 måneder hvis arbeidstakeren har fylt 55 år og 6 måneder hvis arbeidstakeren har fylt 60 år når oppsigelsen gis og det er arbeidsgiveren som sier opp.

Arbeidstakeren kan nansett aldri si opp arbeidsavtalen med en oppsigelsesfrist på 3 måneder, med mindre lengre oppsigelsesfrist er avtalt skriftlig.

Oppsigelsesfristen regnes fra den 1. i påfølgende måned.

c) For arbeidstakere som skriftlig er ansatt på en bestemt prøvetid, gjelder en gjensidig oppsigelsesfrist på 14 dager, når ikke annet er avtalt.

d) Ved fratreden etter oppsigelse gir bedriften vanlig sluttattest.

## MÅLBONUS 2011 – TOKVAM AS

Hvis Tokvam as når følgende økonomiske målsetninger i 2011 vil bedriften forplikte seg til å utbetale følgende bonus til de ansatte;

Omsetning min kr 40.000.000,- Minimum 20% resultatgrad før skatt. Totalbonus kr 2.000.000,-

Omsetning min kr 40.000.000,- Minimum 15% resultatgrad før skatt. Totalbonus kr 1.500.000,-

Totalbonus som beskrevet over vil fordeles på de ansatte når årsregnskapet for 2011 er revidert.

Fordelingsnøkkelen vil være antall timer den enkelte har arbeidet fra 01.01.2006 til 31.12.2011.

Fastlønnede i 100% stilling vil bli tildelt 1750 timer og eventuelt et tillegg etter skjønn for ekstraordinær innsats. Eventuelle fravær utover 1 uke i perioden vil bli fratrukket.

Fastlønnede i deltidstillinger vil få en avregning i forhold til omfanget på stillingen.

**De som slutter i perioden 01.01.2006 til 31.12.2011 vil automatisk falle ut av bonussystemet og har ingen rett til forholdsmessig andel av bonus.**

Eiere som jobber i bedriften er ikke en del av bonussystemet.

Bonusen har ingen innvirkninger på løpende ordinære bonuser.

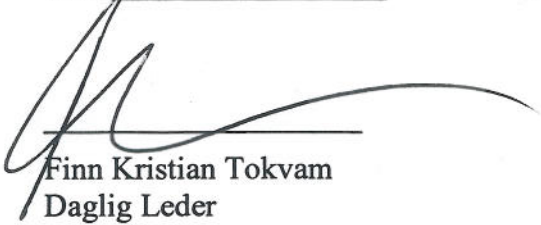
Bonus vil utbetales april 2012.

Den enkelte ansatte forplikter seg til å følge bedriften retningslinjer og strategier og jobbe målrettet mot våre felles 2011 målsetninger. Lykke til.

Varighet fra (hvis annen en dato under): 01.09.08

Sted Reinsvoll

Dato 04.10.10

  
Finn Kristian Tokvam  
Daglig Leder  
Tokvam as

  
Ansatt signatur

  
Gjenta med blokkbokstaver

## TILTAKSPLAN FOR ENDRING 1 av X

**BEDRE GENERELL INFORMASJONSFLYT****Gjennomføring:**

Nr	TILTAK	Ikke påbegynt	Oppstartet	Utført	Kvalitet sikret
<b>LEDELSE</b>					
1.					
2.					
3.					
4.					
<b>MELLOMLEDER</b>					
1.					
2.					
3.					
4.					
<b>ANSATT</b>					
1.					
2.					
3.					
4.					

Ønsket effekt:

Hvem har ansvaret?

Tidsplan:

## TILTAKSPLAN FOR ENDRING 1 av X

**ENDRING AV EKSISTERENDE VERDIER****Gjennomføring:**

Nr	TILTAK	Ikke påbegynt	Oppstartet	Utført	Kvalitet sikret
<b>LEDELSE</b>					
1.	Innformere de ansatte om nye verdier				
2.	Oppdaterer web-side og dirverse skriv utad				
3.	Kjenne til verdiene, hva de betyr og hvorfor de er valgt.				
4.	Evaluere om verdiene passer				
<b>MELLOMLEDER</b>					
1.	Kjenne til verdiene, hva de betyr og hvorfor de er valgt.				
2.	Innføre nye verdier				
3.	Evaluere om verdiene passer				
4.					
<b>ANSATT</b>					
1.	Kjenne til verdiene, hva de betyr og hvorfor de er valgt.				
2.	Evaluere om verdiene passer				
3.	Gi tilbakemelding til ledelsen om verdiene føes reelle.				
4.					

**Ønsket effekt:**

Mer samlet bedrift, verdier som passer hverdagen til bedriften og hva den står for. Satse på det vi er gode til.

**Hvem har ansvaret?**

Ledelsen og den enkelte arbeider.

**Tidsplan:**

2 mnd.

## Grupperegler

- 1: Sjekk alltid hverandres antagelser og det dere bygger slutninger på
- 2: Del all relevant informasjon om arbeidet; ikke ta informasjon for gitt
- 3: Bruk gjerne eksempler og bli enige om hva sentrale begrep betyr
- 4: Forklar hvordan du tenker og hva du vil oppnå
- 5: Få fram alles tanker, ønsker og interesser. Bruk god tid og la alle komme til orde med sitt syn. Vent med å ta beslutninger og bestemme løsninger
- 6: Inviter til nærmere drøftelse av egne og andres synspunkter.
- 7: Bli enige om hvordan dere skal ta beslutninger, og hvordan dere skal teste uenigheter.
- 8: Diskuter eventuelle "ikke-tema"
- 9: Ta beslutninger på en slik måte at alle kjenner seg forpliktet av dem
- 10: Ved uenigheter som ikke kan løses internt i gruppen, vil en ekstern medstudent (080855) bli hentet inn og gitt fullmakt til å ta beslutningen som er faglig best begrunnet.
- 11: Manglende mulighet til å møte, skal alltid varsles så tidlig som mulig til de involverte

# 1. Møtetittel

MØTEREFERAT

[MØTEDAG]

[MØTETIDSPUNKT]

[MØTESTED]

MØTE INNKALT AV:	
MØTETYPE	
PROTOKOLLFØRER	
DELTAKERE	

Emner på dagsordenen

[AVSATT TID]

[EMNE PÅ DAGSORDENEN]

[FOREDRAGSHOLDER]

DISKUSJON		
KONKLUSJONER		
GJØREMÅL	ANSVARLIG	TIDSRISTDATOER

[AVSATT TID]

[EMNE PÅ DAGSORDENEN]

[FOREDRAGSHOLDER]

DISKUSJON		
KONKLUSJONER		
GJØREMÅL	ANSVARLIG	TIDSRISTDATOER

[AVSATT TID]

[EMNE PÅ DAGSORDENEN]

[FOREDRAGSHOLDER]

DISKUSJON		
KONKLUSJONE		



## Vedlegg 25 Møtemal

GJØREMÅL	ANSVARLIG	TIDSFRISTDATOER

[AVSATT TID]

[EMNE PÅ DAGSORDENEN]

[FOREDRAGSHOLDER]

DISKUSJON		
KONKLUSJONER		
GJØREMÅL	ANSVARLIG	TIDSFRISTDATOER

[AVSATT TID]

[EMNE PÅ DAGSORDENEN]

[FOREDRAGSHOLDER]

DISKUSJON		
KONKLUSJONER		
GJØREMÅL	ANSVARLIG	TIDSFRISTDATOER

OBSERVATØRER	
RESSURSPERSONER	
SÆRLIGE MERKNADER	

Vedlegg 26 Detaljert logg for Geir Magne Heggen

<b>DETALJERT LOGG</b>					
<b>HVA</b>		<b>NÅR</b>			<b>Merknad, R</b>
<b>Akt Nr:</b>	<b>Aktivitet/handling:</b>	<b>Dato:</b>	<b>Tid Klokkeslett</b>	<b>Timer:</b>	
			<b>Fra – til:</b>		
1	Kontraktskriving med Tokvam. Sammensetting av forskningsskisse	21/01	12-18		
2	Sammensetting av forskningsskisse	22/01	16-20		
3	Kontraktskriving studenter/veileder og dekan. Ferdigstilling forskningsskisse	23/01	12-14		
4	Levering av forskningsskisse	24/01	12-13		
5	Hjemmeside	27/01	16-19		

Vedlegg 26 Detaljert logg for Geir Magne Heggen

<b>DETALJERT LOGG</b>					
<b>HVA</b>		<b>NÅR</b>			
Akt Nr:	Aktivitet/handling:	Dato:	Tid Klokkeslett Fra – til:	Timer:	Merknad, R
1	Siste kontroll av hjemmeside	03/02	17-21	4	Fris
2	Møte med Tokvam og Veileder	10/02	13-17	4	
3	Levering av revidert forskningsskisse	13/02	14-16	2	
4	Datainnsamling	19/02	10-16	6	
5	Datainnsamling	26/02	10-16	6	

Vedlegg 26 Detaljert logg for Geir Magne Heggen

<b>DETALJERT LOGG</b>					
<b>HVA</b>		<b>NÅR</b>			
Akt Nr:	Aktivitet/handling:	Dato:	Tid Klokkeslett Fra – til:	Timer:	Merknad, R
1	Innhente informasjon om personalsikkerhet ved spørreundersøkelser	25/02	16-17	1	
2	Dybde intervju	27/02	10-15 18-23	5+5	
3	Informasjonsskriv til informanter og kontrakt	28/02	17-22	5	Informasj
4	Test av dybde intervju på referanseperson	01/03	10-13	3	Gjennor
5	Gjennomgang med veileder og godkjenning av skriv	02/03	13-14	1	

Vedlegg 26 Detaljert logg for Geir Magne Heggen

<b>DETALJERT LOGG</b>					
<b>HVA</b>		<b>NÅR</b>			
Akt Nr:	Aktivitet/handling:	Dato:	Tid Klokkeslett Fra – til:	Timer:	Merknad, R
1	Ferdigstilling av dybdeintervju	07/03	10-15	5	Siste retti
2	Informasjonsskriv til undersøkelse	08/03	10-11	2	Siste kontr opphengir deltaker
3	Dybde intervju og rapportskrivning	09/03	09-11.30 13.30-17	7	2 dybdein
4	Dybde intervju og rapportskrivning. Klargjøring til spørreundersøkelse	10/03	9-17	9	2 dybdein Klargjør 11/03. God 1
5	Spørreundersøkelse	11/03	9-13	4	Siste klargj Gjennomf Test PSPP

Vedlegg 26 Detaljert logg for Geir Magne Heggen

<b>DETALJERT LOGG</b>					
<b>HVA</b>		<b>NÅR</b>			
Akt Nr:	Aktivitet/handling:	Dato:	Tid Klokkeslett Fra – til:	Timer:	Merknad, R
1	Spørreundersøkelse og grovsortering av data.	14/03	12-18	6	Hentin grovsor
2	Møte med veileder og planlegging av fremdrift	21/03	12-15	3	Innhent fremdrift.
3	Innhenting av kompetanse oversikt, gjennomgang av rutiner og oppsett på hoveddokument Bachelor	22/03	09-15.30	6.5	
4	Dybdeintervju. Analyse av tidligere dybdeintervju	23/03	09-14 18-18.30	5.5	Dybdein
5	Referat skrivning av dybdeintervju.	24/03	09.30-12	2.5	Referat o

Vedlegg 26 Detaljert logg for Geir Magne Heggen

<b>DETALJERT LOGG</b>					
<b>HVA</b>		<b>NÅR</b>			<b>Merknad, R</b>
<b>Akt Nr:</b>	<b>Aktivitet/handling:</b>	<b>Dato:</b>	<b>Tid Klokkeslett Fra – til:</b>	<b>Timer:</b>	
1	Dybdeintervju og omvisning i lokalen med forklaringer av produksjonsmåter	25/03	09-15	6	
2	Rapport etter dybdeintervju	26/03	17.30-18.30	1	
3	Analyse	31/03	10.30-15	4.5	
4	Analyse	01/04	12-13	1	
5	Analyse	05/04	13-16	3	

Vedlegg 26 Detaljert logg for Geir Magne Heggen

<b>DETALJERT LOGG</b>					
<b>HVA</b>		<b>NÅR</b>			
Akt Nr:	Aktivitet/handling:	Dato:	Tid Klokkeslett Fra – til:	Timer:	Merknad, R
1	Analyse	06/04	13-15	2	
2	Besøk på Tokvam og analyse	07/04	12-19	7	Besøk
3	Analyse	08/04	12-20	8	
4	Metode	12/04	08-17	9	
5	Metode	13/04	09-17	8	Besøk Tokv



Vedlegg 26 Detaljert logg for Geir Magne Heggen

<b>DETALJERT LOGG</b>					
<b>HVA</b>		<b>NÅR</b>			Merknad, R
Akt Nr:	Aktivitet/handling:	Dato:	Tid Klokkeslett Fra – til:	Timer:	
1	Sammendrag dybdeintervju	16/04	16-19	3	
2	Teori lean	17/04	10-18	8	
3	Teori lean	18/04	12-20	8	E
4	Teori lean	19/04	12-18	6	E
5	Teori lean	20/04	14-21	7	