

Ingrid Elisabeth Rukan  
Annika Skaugerud  
Ronja Ø. Magnussen

## Menneskelig Ressurs i Organisasjonen

Bacheloroppgave i Økonomi, ledelse og bærekraft

Veileder: Halvor Holtskog

Mai 2021



Ingrid Elisabeth Rukan  
Annika Skaugerud  
Ronja Ø. Magnussen

## **Menneskelig Ressurs i Organisasjonen**

Bacheloroppgave i Økonomi, ledelse og bærekraft  
Veileder: Halvor Holtskog  
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi



# Innholdsfortegnelse

<b>Innholdsfortegnelse</b>	<b>1</b>
<b>Forord</b>	<b>3</b>
<b>Sammendrag</b>	<b>4</b>
<b>Abstract</b>	<b>5</b>
<b>1.0. Introduksjon</b>	<b>6</b>
1.1. Bakgrunn	6
1.2. Formål	7
<b>2.0. Hapro Electronics AS</b>	<b>9</b>
2.1. Om Hapro Electronics AS	9
2.2. Presentasjon av oppgaven	10
<b>4.0. Grunnleggende teori rundt Psykososialt arbeidsmiljø</b>	<b>12</b>
4.1. Psykososialt arbeidsmiljø	12
4.1.1. Jobbtilfredshet	13
4.1.2. Jobbengasjement	14
4.1.3. Jobbautonomi	14
4.1.4. Jobbkontroll	15
4.1.5. Jobbstress	15
4.1.6. FLOW	16
4.1.7. Arbeidsmengde	17
4.1.7.1. Utstøtningsmodellen	18
4.2. Teoretisk diskusjon	19
4.2.1. Job Demand - Control (JD-C)	19
4.2.2. Job Demands - Resources (JD-R)	20
4.1.8 Kommunikasjon	22
4.3. Oppsummering av teorigrunnlag	24
<b>5.0. Metode</b>	<b>26</b>
5.1. Valg av metode	26
5.1.1. Populasjon og Utvalg	26
5.2. Faser	28
5.2.1. Fase 1	28
5.2.2. Fase 2	29
5.1.3. Fase 3	29
5.1.4. Fase 4	29

5.3. Datainnsamling	29
5.3.1 Intervjuprosessen	30
5.3.2. Kvantitativ undersøkelse	31
5.3.3 Kvalitativ undersøkelse	31
5.3.4. Analyse	32
5.3.5 Feilkilder	33
5.4. Vurdering av datagrunnlag	34
5.4.1. Validitet	34
5.4.2. Reliabilitet	35
5.4.3. Etikk	36
5.4.4. Fordeler og ulemper med valgt metode	36
<b>6.0. Resultater</b>	<b>38</b>
6.1. Resultater fra spørreskjema	38
6.2. Resultater fra dybdeintervju	41
<b>7.0. Diskusjon</b>	<b>45</b>
<b>8.0. Konklusjon</b>	<b>49</b>
<b>9.0. Videre forskning</b>	<b>51</b>
<b>Referanser</b>	<b>52</b>

## Forord

En kunnskapsrik studietid er ved veis ende. Studenttilværelsen er nå over for denne gang. Det har vært en lærerik, men også en krevende prosess for å komme dit vi er i dag. Gjennom vår bacheloroppgave har vi fått muligheten til å fordype oss i fagfelt som vi synes er interessant. Dette anser vi som et privilegium vi er veldig takknemlige for. Tiden vår på NTNU har vært en reise fylt med utfordringer og et spekter av følelser. Men til tross for krevende stunder, er vi likevel takknemlige for alt som vi har opplevd. Vi har etablert mange nye vennskap og opprettet et sterkt samhold med medstudentene.

Halve delen av vårt studie har vært preget av en pandemi, som naturligvis har bidratt til en digital omstilling. Dette ser vi på som en krevende, men også lærerik tid. Dette har bidratt til at vi har måtte foreta en omstillingsprosess. Vi måtte begynne å samarbeide på nye måter, noe som har medført at vi har blitt mer løsningsorienterte. Vi vil også takke NTNU Gjøvik, for deres håndtering av pandemien, og at dere alltid setter studentene først.

Videre vil vi rette en stor takk til Hapro Electronics AS som gjorde det mulig for oss å skrive denne oppgaven. Vi vil takke lageravdelingen ved Hapro Electronics AS som har vært positive til oppgaven og bidratt til gode resultater. Takk til alle som deltok på spørreundersøkelsen og særlig til informantene som deltok i dybdeintervjuene. Vi vil gi en spesiell takk til LEAN-koordinator Kent Roger Buajordet, som har vært vår kontaktperson hos Hapro Electronics AS gjennom hele prosessen. Han har bidratt til kvalitetssikring av informasjon og raske tilbakemeldinger. Vi vil også takke våre medstudenter som har støttet oss og motivert oss hele veien.

Helt til slutt en stor takk til vår fantastiske veileder, Halvor Holtskog. Du har gitt oss gode tilbakemeldinger og oppmuntringer. Takk for din veiledning og din gode støtte!

Gjøvik, 19.mai 2021

  
.....  
Ingrid Elisabeth Rukan

  
.....  
Annika Skaugerud

  
.....  
Ronja Ø. Magnussen

## Sammendrag

Tittel:	Menneskelig ressurs i organisasjonen	Dato: 19.05.21
Deltakere:	Ingrid Elisabeth Rukan	
	Annika Skaugerud	
	Ronja Ø. Magnussen	
Veileder:	Halvor Holtskog	
Oppdragsgiver:	Hapro Electronics AS	
Stikkord (3-5)	Jobbengasjement, Jobbkontroll, Ressurser og Kommunikasjon	
Antall sider/ord: 55s/15 956ord	Antall vedlegg: 4	Publiseringsavtale inngått: ja

Denne gruppen består av 3 studenter som går på økonomi, ledelse og bærekraft. Vår bacheloroppgave er et studie som skal kartlegge hvordan den menneskelige ressursen blir utnyttet i organisasjonen. Formålet med vår oppgave er å undersøke hvordan de menneskelige ressursene blir påvirket av ujevn produksjonsbelastning. Den menneskelige ressursen er i denne sammenhengen lagermedarbeiderne på Hapro Electronics AS. Vi ønsker å finne ut om de ansatte opplever den ujevne produksjonsbelastningen som krevende og stressende, eller om de opplever den som motiverende og blir mer effektive.

Bacheloroppgaven ble gjennomført i samarbeid med Hapro Electronics AS. I vår oppgave har vi benyttet oss av kvantitativ metode i spørreundersøkelser. Gjennom dybdeintervjuene har vi benyttet oss av kvalitativ metode. Dybdeintervjuene har foregått gjennom et representativ utvalg av populasjonen.

I forbindelse med våre innhentede data vil dette knyttes opp mot relevante teorier innenfor psykososialt arbeidsmiljø. Vil vil vurdere hva slags faktorer som gjør at de blir påvirket av den ujevne produksjonsbelastningen. Hvor stor betydning har ujevne produksjonsbelastning for de ansatte på Hapro Electronics AS? Hvordan er arbeidsengasjementet blant dem? Hvor stor kontroll har de over arbeidshverdagen sin? Hvordan er samhandlingen og kommunikasjonen? Hva slags faktorer i det psykososiale arbeidsmiljøet gjør at de er motiverte på jobb, til tross for den ujevne produksjonsbelastningen? Avslutningsvis kan det redegjøres for hvordan de ansatte faktisk blir påvirket.

Konklusjon i problemstillingen er at det er ikke var den ujevne produksjonsbelastningen som var krevende for lagermedarbeiderne, men det er andre variabler i form av dårlig ressursutnyttelse. Det kom frem at vårt utvalg hadde sterkt ønske om videreutvikling av sine ressurser. Dette var særlig på bakgrunn av at kommunikasjonen ikke var på et tilfredsstillende nivå. Oppsummert vil denne oppgaven bidra til større bevisstgjøring innenfor ressursutnyttelse.



## Abstract

Title:	Human resource in the organization	Date: 19.05.21
Participants:	Ingrid Elisabeth Rukan	
	Annika Skaugerud	
	Ronja Ø. Magnussen	
Supervisor:	Halvor Holtskog	
Employer:	Hapro Electronics AS	
Keywords (3-5)	Job engagement, Job control, Resources and Communication	
Pages/words: 55p/15 956words	Number of appendix: 4	Availability: open

The group consists of three students who study economics, management and sustainability. Our bachelor thesis is a study that will map how human resources are utilized in the organization. The purpose of our task is to investigate how human resources are affected by uneven production loads. In this context, the human resources are the warehouse employees at Hapro Electronics AS. We want to examine whether employees experience the uneven production load as demanding and stressful, or if they find it motivating and become more efficient.

The bachelor's thesis was carried out in collaboration with Hapro Electronics AS. In our research, we have used a quantitative research design by conducting surveys. By conducting virtue interviews, we have also used a qualitative research design. The in-depth interviews were conducted on a representative sample of the population.

In connection with our collected data, they will be linked to relevant theories within the psychological working environment. We will evaluate which kind of factors that influence whether workers are affected by the uneven production load. How much significance does uneven production load have for the employees at Hapro Electronics AS? How is the work engagement among them? How much control do they have of their everyday work life? How does employees experience the interaction and communication within the organization? What factors in the psychological working environment make them motivated at work, despite the uneven production load? Finally, it will be examined how the employees are actually affected.

The conclusion of the research question is that it was not the uneven production load that was demanding for the warehouse workers, but there are other variables such as poor resource utilization. It emerged that our committee had a strong desire for further development of its resources. This was particularly prominent when it came to the communication not being at a satisfying level. In summary, this thesis will contribute to greater awareness within resources utilization.

## 1.0. Introduksjon

### 1.1. Bakgrunn

Denne bacheloroppgaven tar for seg ujevn produksjonsbelastning blant de ansatte i Hapro Electronics AS (heretter referert til som Hapro). Oppdragsgiver har tidligere presentert temaer som de ønsket å få undersøkt nærmere. Menneskelige ressurser er et stort og omfattende tema som det har vært fokus på i løpet av studietiden på NTNU i Gjøvik. Vår oppfatning er at dette er den viktigste ressursen en bedrift må ivareta. Oppdragsgiver ønsket fokus på hvordan den menneskelige ressursen blir påvirket av ujevn produksjonsbelastning. Dette er noe som er svært aktuelt for Hapro, men også for andre bedrifter på generell basis. Derfor ble det et ønske om å ta for oss dette temaet i en større bacheloroppgave. Gjennom oppgaven vil vi også få tilegnet oss kunnskap på en praktisk måte og vi vil få et godt innblikk i hvordan de ansatte blir påvirket av den ujevne produksjonsbelastningen.

Man får ofte høre at “*de ansatte er vår viktigste ressurs*” av ledere i både offentlig og privat sektor. På bakgrunn av dette utsagnet kan det tenkes at bedrifter burde investere i humankapital og utnytte de ansatte sine ressurser. Menneskelige ressurser er et sentralt begrep på de fleste arbeidsplasser i dag. Mange bedrifter bruker mye ressurser på å verne om de ansatte. Dette kan eksempelvis være i form av medarbeidersamtaler og arbeidsmiljøundersøkelser.

Hapro er en bedrift som har et tett samarbeid med NTNU i Gjøvik. Dette medfører at studentgruppen ville få en god oppfølging og dialog fra oppgavens start til slutt. Noe som var en påvirkningsfaktor til hvorfor vi ville skrive for denne bedriften. Selve hovedgrunnen til at vi valgte denne oppgaven var temaet som Hapro ønsket å belyse. Hapro er et selskap som har en ujevn produksjonsbelastning. Det vil si at det til tider er veldig varierende arbeidsmengder. Hele organisasjonen som helhet vil følgelig bli påvirket av dette. Vi valgte likevel og bare fokusere på de menneskelige ressursene. Etter dialog med Hapro hadde de et ønske om at vi skulle ha hovedfokus på lagermedarbeiderne. Særlig fordi det er den avdelingen som i høyest grad blir påvirket av den ujevne produksjonsbelastningen.

## 1.2. Formål

Formålet med denne oppgaven er å gjennomføre spørreundersøkelser og dybdeintervjuer blant de ansatte hos Hapro. Vi er interessert i å finne ut hvordan lagermedarbeidere blir påvirket av den ujevne produksjonsbelastningen. Blir de ansatte motivert og er mer effektive når de har mye å gjøre i arbeidshverdagen? Eller opplever de den ujevne produksjonsbelastningen som stressende og blir ineffektive? Eller merker de kanskje ikke den ujevne produksjonsbelastningen i det hele tatt fordi det er en vanlig del av arbeidshverdagen? Er det perioder med intens læring og tid for refleksjon? Som nevnt tidligere blir menneskelige ressurser sett på som den viktigste delen av organisasjonen. Det finnes mange flere arbeidsplasser som må håndtere ujevn produksjonsbelastning hver dag. Det er utviklet mange forskjellige teorier om hvordan ansatte skal yte optimalt på arbeidsplassen. For at de ansatte skal yte best mulig på arbeidsplassen, må også motivasjonen være tilstede. Dette er fordi økt motivasjon fører til økt ytelse (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.144-145). Med dette tatt i betraktning ønsker vi å gjennomføre spørreundersøkelser og dybdeintervjuer. På denne måten kan vi undersøke hvordan de ansatte blir påvirket av den ujevne produksjonsbelastningen.

Det som skal redegjøres er om de ansatte blir påvirket negativt i form av stress, følelse av å ikke strekke til eller andre lignende faktorer. Eller på en annen side, blir påvirket positivt av arbeidsbelastning, i form av blant annet mestring, økt selvtillit og samhold. Med svar fra spørreundersøkelse og dybdeintervjuene vil dette trolig komme frem. Det er viktig at Hapro er inneforstått med hvordan de ansatte blir påvirket. Det vil også gi dem mulighet ved senere anledning til å omstille seg for at alle ansatte skal trives og yte optimalt i arbeidet sitt. Undersøkelsen og dybdeintervjuene skal gi en dyp forståelse på hvilke faktorer som gjør at de ansatte blir påvirket. Den skal også gjøre rede for hva bedriften kan gjøre videre for å bedre situasjonen. Gjennom undersøkelser har gruppen kartlagt hvordan de ansatte blir påvirket av ujevn produksjonsbelastning. Det vil også komme frem hvilke fordeler og ulemper en varierende arbeidshverdag har for bedriften gjennom lagermedarbeidernes perspektiv.

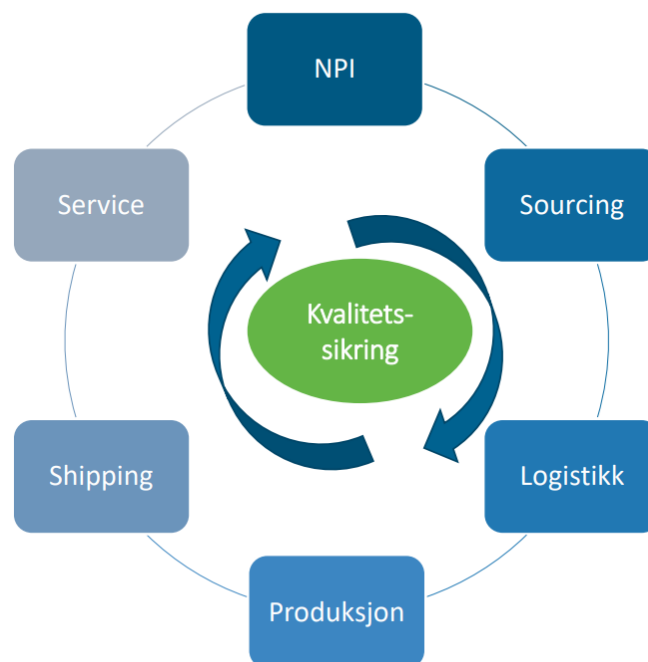
I denne oppgaven skal bedriften bli presentert og problemstillingen skal utdypes. Det vil være en grundig gjennomgang av relevante teorier knyttet opp mot problemstillingen og det psykososiale arbeidsmiljøet. Deretter kommer en oppsummering av teorigrunnlaget, før vi går videre på valg av metode. Her vil det redegjøres for hvilke metoder som har blitt brukt i oppgaven og vurdering av datagrunnlaget. Videre vil resultatet for metoden bli gjennomgått før diskusjonen og konklusjonen drøftes.

## 2.0. Hapro Electronics AS

### 2.1. Om Hapro Electronics AS

I 1973 etableres Hadelandprodukter AS, i dag kjent som Hapro AS. I 2017 ble selskapet delt inn i de to datterselskapene Hapro Electronics AS og Hapro Jobb og Karriere AS. Det er totalt 372 ansatte. Oppgaven vil fokusere på Hapro Electronics AS som i dag er ledende innen EMS (Electronic Manufacturing Services) i Nord-Europa og er Norges ledende produsent av profesjonell elektronikk. (Hapro AS, 2021)

Hapro har gjennom en lengre periode opparbeidet seg en sterk kompetanse som aktør i bransjen. De er meget fleksible og leverer i dag en rekke produkter. De leverer alt fra små til store volumproduksjoner (Hapro AS, 2021).



Figur 1: Kvalitetssikring (Hapro AS, 2020)

Hapro sine fokusområder er kostnadseffektivitet knyttet til rutiner, kvalitet og pris til rett tid. Med dette som bakgrunn er det dermed viktig å kvalitetssikre sine produkter opp mot flere punkter, som vist i figur 1. Deres verdier er “*Simple, Intelligent and Flexible*” (Hapro AS, 2021) som her gjerne knyttes opp mot kvalitetssikringen.

For å ruste sine medarbeidere for et stadig økende produksjonsvolum, har Hapro høyteknologisk utstyr som gjør at de ansatte er mer tilpasningsdyktige. Produksjonsvolumet til Hapro baserer seg i all hovedsak på kundebestillinger. Det er likevel noen faste kunder som ønsker å ha et bufferlager hos Hapro (Hapro AS, 2021). På grunn av en voksende bransje, med stort fokus på kontrakter med samarbeidspartnere er det vanskelig å forutse produksjonsbelastningen i bedriften. Det vil dermed kunne oppstå ujevn belastning i produksjonen.

Som studentgruppe er vi interessert i å se hvordan dette påvirker de ansatte i bedriften, da spesielt på lageret. Vi tror det er denne gruppen med medarbeidere som merker den ujevne arbeidsmengden mest, med tanke på inngående råvarer og utgående produkter.

## **2.2. Presentasjon av oppgaven**

Hapro er nå inne i en periode hvor de ser et behov for å øke sin kapasitet. Både i forhold til antall ansatte og lokaler. De har derfor nylig begynt med nyansettelser i bedriften. Før dette har bemanningen vært jevn over lengre tid, men produksjonsbelastningen har vært ujevn. Dette på bakgrunn av at bedriften produserer varer ut ifra kundebestillingene de mottar. Dette har medført perioder store arbeidsmengder, men også perioder hvor det er lav arbeidsmengde. Under presentasjon av bedrifts caser høsten 2020, introduserte Hapro en veldig bred oppgave knyttet opp til deres utfordringer. De trakk spesielt frem den ujevne produksjonsbelastningen og presenterte følgende som oppgavens formål:

*“Kartlegge/Analysere fordeler og ulemper ved forskjellige metoder/tanker i forhold til ressursutnyttelse ved ujevn produksjonsbelastning.”*

Videre setter de spørsmålstegn ved hvordan deres ressurser påvirkes av ujevn produksjonsbelastning, hvor de trekker frem flere deler av bedriften. De ansatte i bedriften var en av disse. Utover påvirkningen av ressurser ønsket de også å se på hvordan de best kunne tilpasse produksjonen. Dette for å håndtere perioder med høy volumbelastning, uten å overbelaste ressursene til bedriften.

### 3.0. Problemstilling

Ut i fra bedriftspresentasjonene kom vi i samråd med Hapro frem til at vi ønsket å se på en avgrenset del av utfordringene. Siden Covid-19 pandemien inntraff har vi vært vitne til en stor økning i landet innen arbeidsledighet og permitteringer (Nav, 2021). Om det er den menneskelige ressursen som blir sett på som den viktigste i en organisasjon, hvorfor er det menneskene som blir permittert og ikke maskinene? Likevel så fokuseres det veldig mye på de teknologiske ressursene fremfor den menneskelige ressursen. For å belyse dette ytterligere ønsker vi å se på hvordan den menneskelige ressursen reagerer på ujevnheter i produksjonsvolum. Til og med maskiner og teknologisk utstyr vil ha utfordringer med å håndtere dette. Det er mennesker som utvikler teknologien, og ikke teknologien som utvikler menneskene. Med dette tatt i betraktning ønsker vi å se på hvordan den menneskelige ressursen blir påvirket.

I det videre arbeidet med oppgaven ble det klart at vår opprinnelige problemstilling var for bred. Arbeidet gikk derfor over på å avgrense oppgavens omfang. I sammenheng med drøfting av oppdragsgiver sine tanker til oppgaven kommer det frem at lagermedarbeidere kan være en avdeling å utforske nærmere. Dette på bakgrunn av at det er en avdeling med høyteknologisk utstyr i forhold til sine arbeidsoppgaver. Det er sannsynlig at denne avdelingen merker om de går inn i en periode med høy eller lav volumbelastning mer enn andre deler av bedriften, med tanke på inngående og utgående logistikk. Gruppen avgrenser derfor problemstillingen til og kun omfatte lagermedarbeiderene. På dette tidspunktet presiserer vi også at ujevn produksjonsbelastning er viktig å få med som en del av problemstillingen. Videre ser vi at det kan være utfordrende å se på hvordan ressurser utnyttes om vi ikke ser på hvordan de påvirkes. Vi ser det derfor nødvendig å avgrense ytterligere. Basert på dette kommer vi frem til problemstillingen:

*“Hvordan påvirkes lagermedarbeiderne av ujevn produksjonsbelastning?”*

Denne problemstillingen ivaretar vårt og bedriftens ønske om å fokusere på den menneskelige ressursen. Den belyser samtidig tematikken rundt den ujevne produksjonsbelastningen.

## 4.0. Grunnleggende teori rundt Psykososialt arbeidsmiljø

Med bakgrunn i problemstillingen ser gruppen at det har vært relevant å dele opp denne med flere teorier, sett sammen med de empiriske dataene som har kommet inn. Under dybdeintervjuene har vi sett på teori rundt kliniske spørreundersøkelser, for å unngå å legge for mye føringer hos intervjuobjektet i form av ledende spørsmål (Melby-Lervåg, 2017). Hapro er et ledende selskap innen EMS. Siden produksjonsvolumet til Hapro baserer seg på kundebestillinger, så må Hapro imøtekomme en svært ujevn produksjonsbelastning.

I vår oppgave skal vi undersøke nærmere hvordan den menneskelige ressursen blir påvirket av den ujevne belastningen. Det skal også belyses hvordan den menneskelige ressursen blir utnyttet i organisasjonen. For å svare på denne problemstillingen har gruppen valgt å bruke Job Demands Resource- og Job Demand Control-modellen som teoretisk perspektiv. For å belyse disse modellene på best mulig måte, er det noen teorier vi anser som nødvendig å forklare nærmere. Disse teoriene er om psykososialt arbeidsmiljø, jobbengasjement, jobbtilfredshet, jobbautonomi, FLOW, arbeidsmengde, jobbkontroll og kommunikasjon. Videre har studiegruppen sett sammenhenger mellom arbeidsmiljøundersøkelsen Hapro hadde med sine medarbeidere og relevante teorier knyttet opp mot dette. Det vil være naturlig å se på de tallene rundt trivsel og motivasjon, knyttet til jobbtrivsel.

### 4.1. Psykososialt arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø er noe som kan deles inn i flere kategorier. I denne oppgaven vil fokuset være på det psykososiale arbeidsmiljøet. Psykososialt arbeidsmiljø kan defineres som *“kvaliteten i personlige og mellommenneskelige relasjoner på jobben”* (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 300). Psykososialt arbeidsmiljø er et samlebegrep som omhandler det mellommenneskelige samspillet på arbeidsplassen. Det består av ressurser som kan ha mulige positive effekter for både de ansatte, men også på organisasjonen som en helhet. Samtidig kan det også omhandle krav som kan ha mulige negative effekter. Det kan her skilles mellom sosiale og psykologiske faktorer. De psykologiske faktorene omhandler hvordan den enkelte ansatte tolker sitt arbeid, og hvordan dette blir mestret og opplevd (Johannessen, 2020). Mens de sosiale faktorene omhandler samspillet mellom menneskene og hvilken påvirkning dette har. I korte trekk kan



det sies at psykososialt arbeidsmiljø er noe som vil ha innvirkning på de ansatte sin livskvalitet, arbeidsglede og energi. Et naturlig resultat av dette er at det vil ha innvirkning på resultatene som blir oppnådd på arbeidsplassen (Arbeidstilsynet, 2021).

Det finnes særlig tre typer arbeidsforhold som kan knyttes til psykososialt arbeidsmiljø. Det aller første er de ytre påvirkningene. Dette kan være arbeidsbetingelser som eksempelvis; arbeidstid, skiftordninger, arbeidsoppgaver, ansvarsforhold, omorganisering og selvbestemmelse. Her menes omorganisering som omstillinger som foretaes i arbeidet til den enkelte ansatt. Det kan være alt fra endringer i arbeidsoppgaver eller arbeidsutførelser, til endringer på hvem man må samarbeide og jobbe sammen med. Den andre typen er det individuelle og emosjonelle. Dette er oppfatninger som gjerne kan prege hvordan en ser på omgivelsene. Her er det særlig fokus på hvordan omgivelsene vil bli oppfattet av hvert enkelt individ. Til slutt kommer de ytre påvirkningene og hvordan hver enkelt vil bearbeide dem. Her er det utfallet som vil være i fokus som eksempelvis trivsel, helse og ytelse. (Kvam, 2018). I Arbeidsmiljøloven (2005), er det også nevnt fire forskjellige krav som har blitt satt i forhold til det psykososiale arbeidsmiljøet. Under § 4-3 hevdes det at arbeidet skal legges til rette for og det skal være muligheter for kommunikasjon med andre i hele virksomheten. Med andre ord så vektlegger de norske lover det psykososiale arbeidsmiljøet (Arbeidsmiljøloven, 2005).

#### **4.1.1. Jobbtilfredshet**

Jobbtilfredshet handler om hvordan et enkelt individ føler rundt jobben sin og de forskjellige aspektene ved den. Det omhandler i hvilken grad en liker eller misliker sitt arbeid. *“Enkelt sagt dreier begrepet jobbtilfredshet seg om de ansattes holdning til jobben sin, beskrevet ut fra en dimensjon som rangerer positiv til negativ”* (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 50). På generell basis kan jobbtilfredshet bli sett på som en holdningsvariabel. En vanlig definisjon på en holdning er at det er en generell evaluering av et objekt. Holdninger er evaluering og det er en betegnelse for tendensen til å tenke, føle, handle negativ eller positiv overfor bestemte objekter, verdier, mennesker osv. (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 287). Det er mange grunner til at jobbtilfredshet er et begrep som burde studeres. Det antas at jobbtilfredshet fører til motivasjon og gode jobbprestasjoner (Arnold og Randall, 2010).

### 4.1.2. Jobbengasjement

Jobbengasjement har vist seg å være en positiv motvekt til utbrenthet og stress. En organisasjon som har engasjerte medarbeidere vil ha et mye høyere aktivitetsnivå, mindre fravær, mindre konflikter på arbeidsplassen, mindre yrkesulykker og generelt bedre ytelse. Jobbengasjement er noe som kan defineres på forskjellige måter, men likevel er det stor enighet om at det omfatter en form for tilfredshet til sitt arbeid. Det handler om hvor stor mestringstro en arbeidstaker har for å gjøre en god jobb, og oppfattelsen om at organisasjonen som helhet verdsetter deg (Crawford, LePine og Rich, 2010). I litteraturen er jobbengasjement definert som *“en positiv og relativt permanent følelsesmessig tilstand av arbeidsrelatert velvære karakterisert av drivkraft, entusiasme og evne til fordypning”* (Schaufeli, Bakker og Rhenen, 2009). For arbeidstaker vil jobbengasjement oppfattes som en forbigående, positiv, arbeidsrelatert og oppfyllende sinnstilstand som blir preget av kraft, dedikasjon og absorpsjon. Med kraft refereres det her til høye nivåer av energi og mental motstandskraft. Med dedikasjon betyr det å være entusiastisk over arbeidet sitt og bli inspirert av arbeidsoppgavene (Breevaart, et al., 2014). Med absorpsjon omhandler dette om å være fullstendig konsentrert om arbeidet sitt, og føle at tiden flyr når man jobber. (Breevaart, et al., 2014). Jo større engasjement medarbeidere har til arbeidsplassen, jo større vil sannsynligheten være for bedre ytelse og bedre resultater for organisasjonen (Xanthopoulou, 2009).

### 4.1.3. Jobbautonomi

Jobbautonomi referer til graden av frihet de ansatte har til å ta jobbrelaterte beslutninger. Dette kan eksempelvis være hvilke oppgaver de skal utføre, hvordan arbeidet skal utføres og hvordan arbeidsunntak skal bli behandlet. Det finnes mange grunner til hvorfor jobbautonomi er viktig for en organisasjon. Argumentet som ofte blir vektlagt størst er at det antydes at jobber som er i stor grad preget av jobbautonomi, vil skape færre begrensninger for de ansatte sin atferd. På bakgrunn av dette vil det medføre at individuell personlighet kan drive til individuell atferd og ytelse (Chan, Ng og Ang, 2008). Jobbautonomi kan betegnes som et uttrykk der ledere stoler på medarbeiderne sine. Dette gjør at de har kompetansen og

motivasjonen som er nødvendig for at organisasjoner skal klare å nå sine mål. Fra medarbeidernes perspektiv handler det om at den enkelte opplever at det kan fattes beslutninger og kan ta initiativ i jobbsammenheng (Chan, Ng og Ang, 2008). Det vil være viktig for medarbeidere at de opplever en viss grad av jobbautonomi. Det er en faktor som fører til at de kan påvirke eget arbeid. Jobbautonomi skaper muligheter for å handle på bestemte måter, og dette vil medføre at motivasjonen vil styrkes. Det handler også om i hvor stor grad jobben tillater arbeidstakeren til å ta valg og ha kontroll over eget arbeid. (Volmer, 2012)

#### **4.1.4. Jobbkontroll**

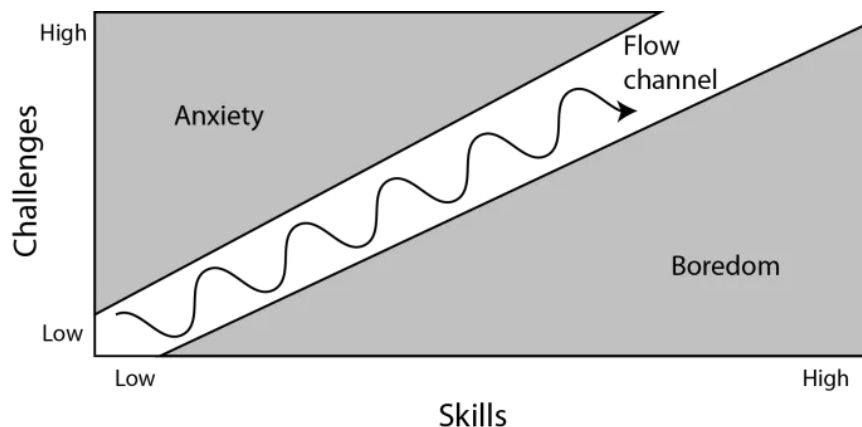
Jobbkontroll og jobbautonomi kan sees i sammenheng med hverandre. Jobbkontroll er den kontrollen en ansatt har over sitt eget arbeid. Det kan også sees på som den friheten en ansatt har til å ta avgjørelser i jobben sin. Hvis en ansatt får være med å bestemme over sitt eget arbeid og komme med innspill, vil dette resultere til en utvidet følelse av kontroll i organisasjonen. Det er avgjørende at bedrifter tilrettelegger slik at ansatte vil føle de har kontroll over sitt eget arbeid. Jo større kontroll en medarbeider har over sitt eget arbeid, jo bedre vil de håndtere de belastningene hver enkelt må imøtekomme. Dette er særlig viktig fordi kontroll blir sett på som en viktig variabel for å redusere jobbstress (Stami, 2016).

#### **4.1.5. Jobbstress**

Stress er et mye brukt ord i dagens ordskifte. Stress kan defineres som “*manglende overensstemmelse mellom individets mestringssevne og de utfordringene individet står ovenfor*” (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 300). Det er viktig å påpeke at individer håndterer stress ulikt. En situasjon som er stressende for en person trenger ikke å oppleves som stressende for andre. Grunnen til at individer reagerer ulikt kommer av individets mestringssevne. Det er i hovedsak tre punkter som utgjør mestringssevnen. Den første går på individets nettverk og eksterne støtteapparat, de menneskene du har rundt deg påvirker din reaksjon. Deretter ser man på individets interne psykologiske ressurser. Dette innebærer psyke, utdanning og intelligens. Det siste punktet er mestringsstrategier, det vil si de strategiene som benyttes for å mestre stress. I forhold til mestringssevnen, er det mest rom for

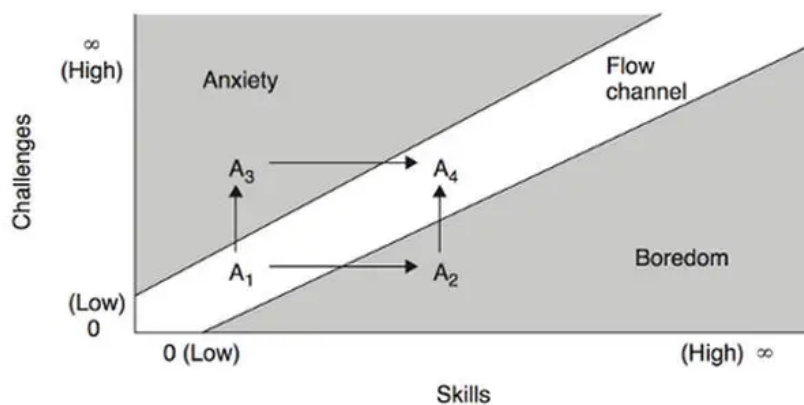
utvikling i mestringsstrategien. Det er det eneste punktet hvor det er rom for utvikling i forbindelse med å konfrontere stress og hvordan det utvikles ettersom man erfarer stress. (Csikszentmihalyi, 1991, s. 198-201)

#### 4.1.6. FLOW



Figur 2: *The flow channel* (Marco, u.å.)

Målet med FLOW er å befinne seg i *the flow channel*, eller flytsonen. Flytsonen er ikke en rett linje, men et område slik det illustreres over. Bevegelser innenfor flytsonen er helt naturlig, men målet er alltid å holde seg innenfor det området. Bevegelser i flytsonen illustreres og forklares nedenfor.



Figur 3: *The flow channel* (Baer, 2014)

Figuren ovenfor illustrerer godt hva FLOW innebærer. X-aksen beskrives med det engelske ordet *skills* som kan oversettes til ferdigheter på norsk. Aksen beskriver nivået på individets ferdigheter, fra et lavt ferdighetsnivå til venstre og et høyere ferdighetsnivå desto lenger til høyre man beveger seg. Y-aksen knyttes til ordet *challenges*, eller utfordring. Aksen beskriver hvilke nivå utfordringen er på. En lite utfordrende oppgave vil finnes nede ved null. Desto mer utfordrende en oppgave blir, desto høyere opp på aksen vil utfordringene befinne seg. Du kan se denne illustrasjonen opp mot enhver aktivitet i arbeidslivet eller privat. Hovedtanken er at en aktivitet med riktig nivå av utfordring opp mot riktig mengde ferdigheter vil være i flytsonen. I flytsonen er ferdighetsnivået tilstrekkelig for å utføre aktiviteten, men ikke så høyt at det blir for lett. Det er også viktig å påpeke at utfordringen heller ikke er for vanskelig eller for lett ut i fra ferdighetsnivået. (Csikszentmihalyi, 1991, s. 71-77)

I flytsonen opplever individene et punkt hvor konsentrasjonen er så dyp, eller intens, at det ikke lenger er mulig å bli distraheret av andre irrelevante oppgaver eller problemer i hverdagen. Som det vises i illustrasjonen over er ikke flytsonen en rett linje, men et område mellom to relativt parallelle linjer. Det kan være bevegelse inn og ut av flytsonen og ikke alltid være på et gitt punkt. Det er viktig at dersom man beveger seg ut av flytsonen så jobbes det med å komme inn igjen i flytsonen. Dersom en beveger seg mot A2 og oppgaven blir for lett, går fokuset over på å utfordre seg selv ytterligere for og igjen komme i flytsonen. Om vi derimot beveger seg mot A3 og oppgaven blir for vanskelig, må man utvikle ferdighetene og kunnskapen for å igjen nå flytsonen. Flytsonen er ikke noe som slutter, men en konstant del av givende aktiviteter i livet. Desto høyere opp i flytsonen man kommer, desto mer omfattende blir aktiviteten. (Csikszentmihalyi, 1991, s. 71-77)

#### **4.1.7. Arbeidsmengde**

Produksjonsaktiviteten til bedrifter med ujevn arbeidsbelastning gjør at de ansatte må imøtekomme store arbeidsmengder. Arbeidsmengden kan bli definert som de kravene som jobben stiller til hver enkelt ansatt (Spector, 1997). En overbelastning for en ansatt kan være i flere dimensjoner. De fleste bedrifter stiller krav, som i noen tilfeller kan medføre en overbelastning. Når det snakkes om kvantitative krav så kan det eksempelvis være at det er

høy arbeidsmengde eller stor grad av tidspress i arbeidet. Det kan også være kvalitative krav i form av problemløsning. Eksempelvis hvis en ansatt opplever at de ikke har kompetansen som er nødvendig for å utføre en bestemt oppgave. Krav kan også være kompleksitet og kvalitet, eller krav som er forbundet med sosiale interaksjoner med andre mennesker (Knardahl, 2015).

#### **4.1.7.1. Utstøtningsmodellen**

*“Utsøtningsmodellen vektlegger at tidlig tilbaketrekking fra arbeidslivet må sees i forhold til hvordan individet føler at det mestrer arbeidslivets krav og andre forhold i arbeidssituasjonen”* (NOU 1998: 19). I følge utstøtningsmodellen så kan altfor høye arbeidskrav i verste fall medføre at arbeidstakerne kan falle utenfor arbeidslivet, dette på bakgrunn av økt brutalisering. Den hevder at dette er noe som ligger på et strukturelt nivå og utenfor arbeidstakerens kontroll. Dette er fordi det kan bryte ned arbeidstakernes helse- og arbeidsevne, sammen med altfor store forventninger og press (Mykletun og Øverland, 2009).

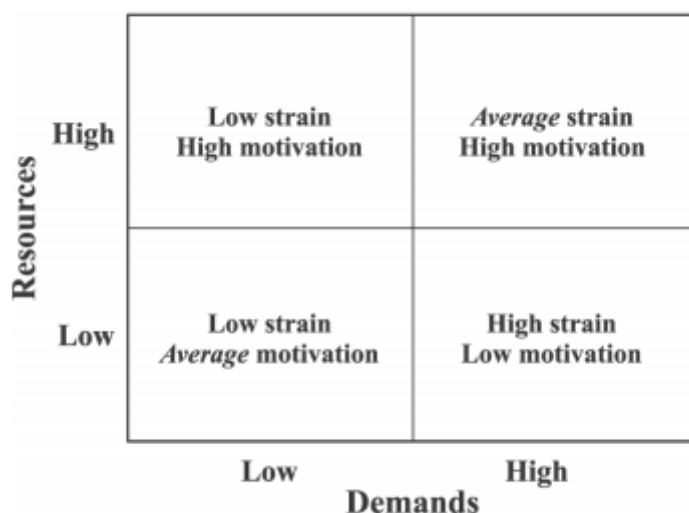
Begrepet utstøtning uttrykker en uønsket overgang fra arbeid til trygd. I denne modellen er det den helsemessige utstøtningen som er det mest sentrale. Arbeidstakers helse kan svekkes av dårlige forhold på arbeidsplassen, noe som videre kan medføre arbeidsuførhet. Store belastninger i arbeidet kan eksempelvis være utbrenthet, muskel- og skjelettskader, psykiske lidelser og mange andre sammensatte årsaker. Dette er likevel av relativ betydning, men viktig å ha fokus på for å synliggjøre arbeidsmiljøfaktorene for sykdomsutvikling (Mykletun og Øverland, 2009).

## 4.2. Teoretisk diskusjon

I forskning på psykososialt arbeidsmiljø er det flere ulike teorier og modeller som kan bli benyttet. I denne oppgaven har det blitt fokusert på Job Demand Control (JD-C) og Job Demand Resources (JD-R) for å svare på vår problemstilling.

### 4.2.1. Job Demand - Control (JD-C)

Job Demand Control (JD-C) omhandler hvordan jobbkrav og jobbkontroll bidrar til bedre ytelse på arbeidsplassen. Den svenske forskeren Karasek utarbeidet i 1979 en modell som forklarer denne sammenhengen (Baillien, DeCuyper og DeWitte, 2011). Den positive arbeidsbelastningen omhandler i all hovedsak en høy kontroll over arbeidet som utføres og høye krav for medarbeideren, som bidrar til motivasjon og ytelse på arbeidsplassen. Derimot vil en negativ arbeidsbelastning trolig oppstå der hvor det er lav kontroll og høye krav for medarbeideren. Videre kan lav kontroll og høye krav føre til lav mestringsfølelse og mulig sykefravær.

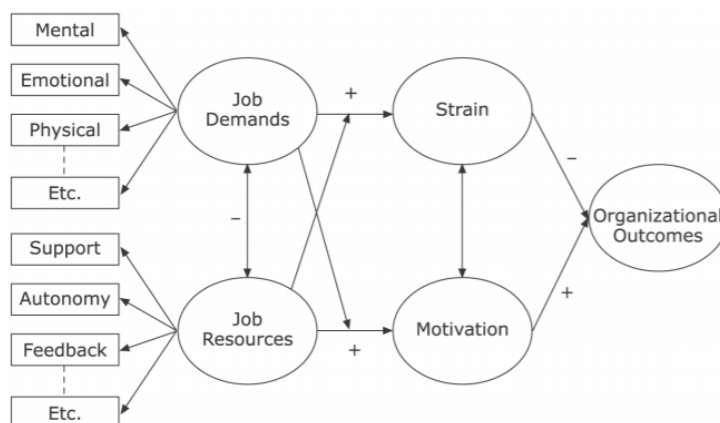


Figur 4: Predictions of the Job Demands-Resources model based on additive effects (Bakker og Demerouti, 2007)

Det er dermed gunstig for organisasjonen om de klarer å holde en balanse mellom jobbkontroll og jobbkrav. Dette vil kunne føre til bedre ytelse i organisasjonen, hvor det er stort fokus på mestring og læring, men ikke minst redusere stress og lidelser knyttet til ujevn arbeidsbelastning. Det er dermed naturlig å se hvordan den menneskelige ressursen blir påvirket gjennom jobbkrav og jobbkontroll. For å få en bredere forståelse, må det sees på sammenhengen mellom *Job Demand - Control* og *Job Demand - Resources*. (Bakker og Demerouti, 2007)

#### 4.2.2. Job Demands - Resources (JD-R)

I denne oppgaven vil Job Demands - Resources modellen (heretter referert til som JD-R) bli brukt som teoretisk perspektiv for å svare på problemstillingen. I forskningen på psykososialt arbeidsmiljø er det ulike modeller og teorier som blir benyttet. I senere tid har det blitt mer fokus på Job Demands - Resources (JD-R). Denne har vist seg å kunne brukes på tvers av yrker og arbeidsplasser. Teorien tar for seg sammenhengen mellom jobbressurser og jobbkrav. Det mest grunnleggende med teorien er at de forskjellige karakteristikene kan kategoriseres i jobbkrav eller jobbressurser. JD-R modellen beskriver to parallelle prosesser. Disse prosessene omhandler en motivasjonsprosess og en stress prosess. Modellen hevder at jobbressurser kan bidra til engasjement gjennom en motivasjonsprosess. Parallelt med dette vil jobbkrav bidra til utbrenthet gjennom en stress prosess.



Figur 5: *The Job Demand-Resources model*

(Bakker og Demerouti, 2007)



I JD-R modellen er jobbkrav definert som “*fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter ved jobben som krever en vedvarende innsats*”<sup>1</sup> (Bakker og Demerouti, 2007). Dette kan eksempelvis være tidspress, høy arbeidsmengde, det fysiske arbeidsmiljøet eller konflikter på arbeidsplassen. På den andre siden finnes jobbressurser. Dette kan defineres på samme måte som jobbkrav, nemlig “*fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter ved jobben*”<sup>1</sup> (Bakker og Demerouti, 2007) som kan redusere jobbkrav. Disse aspektene kan være funksjonelle for å nå mål i arbeidet og det kan være aspekter som stimulerer til personlig vekst, læring og utvikling. Eksempelvis kan dette være en god samhandling mellom leder og medarbeider, faglig påfyll eller en opplevelse av kontroll i jobbhverdagen. (Bakker og Demerouti, 2007)

Bakker og Demerouti (2007, s. 313) hevder at det er to underliggende psykologiske prosesser som er viktige i utviklingen av jobb belastning og motivasjon. I den ene prosessen er det en helsereduksjon. Dette kan eksempelvis være at de ansatte må vedvarende møte høye jobbkrav. I de alvorligste tilfellene kan det føre til at ansatte blir tappet for mentale og fysiske ressurser. Noe som kan føre til et uttømming av energi, som kalles en utmattelse. Konsekvensen av dette blir helseproblemer. Det skal likevel nevnes at høye jobbkrav kan forsterke effekten av jobbressurser når det gjelder motivasjon og arbeidsengasjement. Den andre prosessen i JD-R modellen er på et motivasjonsmessig nivå. Her hevdes det at jobbressurser har et motivasjonspotensial som fører til høyt arbeidsengasjement og optimal ytelse.

Jobbressurser spiller en sentral rolle fordi det fremmer individuell vekst, læring og utvikling hos de ansatte. Dette medfører at ansatte gir mer av sine evner og øker innsatsen for å nå arbeidsmålene som organisasjonen har satt. Noe som igjen fører til en motivasjonsprosess som både kan være ytre motivert eller indre motivert (Brough og Briggs, 2013). Med ytre motivasjon menes en belønning i tradisjonell forstand, dette kan eksempelvis være lønn eller bonusordninger. Her ligger kilden til motivasjonen utenfor selve jobb aktiviteten. Mens indre motivasjon er den motivasjonsverdien som er innebygd i arbeidsutførelsen. (Kaufmann og Kaufmann, 2015 s. 129)

---

<sup>1</sup> Forfatters oversettelse fra engelsk.

Ansatte som har mange jobbressurser, antas det at de i en større grad kan håndtere daglige jobbkrav. En grunnleggende antakelse i modellen er at arbeidsmiljø karakteristikene kan kategoriseres i jobbressurser eller jobbkrav. Men, hva som er jobbkrav og jobbressurser vil være situasjonsbestemt. Dette er noe som vil være avhengig av organisasjon, omgivelser, arbeidsoppgaver, yrke også videre.

Arbeidsressurser oppfyller også de grunnleggende menneskelige behovene som eksempelvis autonomi, kompetanse og beslektethet (Deci og Ryan, 1985). Tidligere forskning viser at jobbressurser stimulerer jobbengasjement. To studier ved bruk av JD-R modellen har vist at jobbressurser har en særlig innvirkning på arbeidsengasjement når jobbkrav er høye (Bakker og Demerouti, 2007). Forskning har også vist at jobbressurser har et motiverende potensiale, noe som fører til høyere arbeidsengasjement (Breevart, et al., 2014).

Engasjement hos medarbeiderne vil også kunne komme frem gjennom å se på definisjonen av jobcrafting. Her ser man på hvordan medarbeiderne kan re-designe sin jobb. Fokuset vil dermed være hvordan de kan utvikle arbeidsplassen i samråd med ledelsen, eller på eget initiativ. Det er i hovedsak tre aspekter ved arbeidet som kan endres; det oppgaverelaterte hvor både innholdet og mengden av oppgaver endres, mengde og intensitet på kontakt av kollegaer og kunder, og til sist ansattes oppfatning av jobben som skal utføres. (Tims, Bakker og Derks, 2012) Med dette som bakgrunn, ser man en tydelig sammenheng mellom engasjement, videreutvikling og trivsel på arbeidsplassen.

#### **4.1.8 Kommunikasjon**

Kommunikasjon er en form for informasjon som overføres gjennom personer, grupper eller i en organisasjon. (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 395) Ved å kommunisere kan følelser, erfaringer, kunnskap, meninger, opplevelser, tanker og ønsker bli gjort felles for flere mennesker. Forutsatt at mottaker og sender har samme språk og tolker dette budskapet på samme måte.



Figur 6: *Kommunikasjonsprosessens komponenter*  
(Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 398)

Kommunikasjon starter med at en sender koder inn en tanke eller en ide. Innkoding handler om hva sender har som hensikt eller hva som ønskes å formidle til mottaker.

Kommunikasjonskanalen er en konkret formidlingsvei for informasjon. Dette kan eksempelvis være muntlig samtaler, telefonsamtaler, e-post, SMS også videre. Andre kanaler kan også være bilder, TV eller videokonferanser. Uavhengig av hvilken kanal som velges burde målet være at budskapet skal fremkomme så nøyaktig som mulig. Avkodingen vil begynne når budskapet er nådd frem til mottaker. Her må mottakeren oversette budskapet slik det blir i en forståelig form, og finne ut av hva meningen med budskapet faktisk er. Meningen med budskapet er noe som ikke kan være direkte overførbart.

Mottakeren sin tolkning av budskapet kan i mange tilfeller være helt forskjellig fra senders mening. Her går det et skille mellom innholds nivå (hva), og relasjonsnivå (hvordan). Innholds nivået skal dekke grunnleggende fakta. Derimot dekker relasjonsnivået følelser og holdninger. I en toveisprosess er tilbakemelding viktig. Her fortsetter kommunikasjonsprosessen sirkulært med at mottaker overfører et nytt budskap til senderen, som gir senderen mulighet for å korrigere. Med at budskapet sender frem og tilbake mellom sender og mottaker gir dette et grunnlag for en felles forståelse. Til slutt er støy alt som kan forstyrre overføringen og forståelsen av et budskap. Dette kan komme i forskjellige former som bråk, forstyrrende elementer, språkforskjeller, svikt i konsentrasjon, og generelt alt som vil redusere kvaliteten på kommunikasjonen. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 398)

Gjennom god kommunikasjon kan forholde oss til hva omgivelsene vil forvente av oss. Kommunikasjon er grunnlaget når det skal koordineres arbeidsoppgaver og funksjoner i organisasjoner. Det er noe som er avgjørende for å utøve ledelse, skape motivasjon, ta beslutninger, gjennomføre endringer, forhandlinger osv. For å koordinere arbeidsoppgaver er det avgjørende at mennesker kan tilpasse seg hverandre. Er det et stort behov for koordinering i en organisasjon, er det et sterkere behov for kommunikasjon.

En organisasjon jobber ofte som et team, og hvis det skal kunne forekomme er det essensielt å forstå hvordan man skal kommunisere effektivt med hverandre. Kommunikasjon kan ansees som helt sentralt i det opplevde arbeidsmiljøet. Dårlig kommunikasjon er ofte den vanligste årsaken til konflikter i organisasjoner. Kommunikasjon kan betegnes som grunnlaget i det som skjer i en organisasjon og for å skape organisatorisk identitet. *“Mange forskere hevder at det å inneha kommunikativ kompetanse er en helt avgjørende forutsetning for å få til effektiv ledelse, uansett organisasjonsform og ledelsesnivå”* (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 393)

### **4.3. Oppsummering av teorigrunnlag**

I dette kapittelet har vi redegjort for nøkkelbegrep som er viktig å belyse for å svare på problemstillingen. Det psykososiale arbeidsmiljøet er et samlebegrep som omhandler det mellommenneskelige samspillet på arbeidsplassen, den enkeltes arbeid og hvordan det påvirker arbeidstakeren. Jobbtilfredshet og jobbengasjement er to sentrale begreper som er gjennomgående i hele teksten, spesielt fordi dette er en positiv motvekt til utbrenthet og stress. Videre er jobbautonomi og jobbkontroll viktig. Disse to begrepene kan sees i sammenheng med hverandre. Jobbautonomi handler om friheten de ansatte har i arbeidet og jobbkontroll referer til den kontrollen de ansatte har i arbeidet. I tillegg blir jobbautonomi og jobbkontroll sett på som en viktig variabel for å redusere jobbstress. Arbeidsmengden har også blitt forklart, da dette er en viktig del av problemstillingen. For å finne ut hvordan medarbeidere blir påvirket av høy arbeidsmengde er det essensielt å definere hva høy arbeidsmengde faktisk er. Videre er kommunikasjon blitt godt belyst, fordi det er avgjørende kunnskap for å opprettholde en god samhandling i bedriften.

Alle mennesker er ulike, noe som gjør at alle medarbeiderne kan respondere ulikt på samme situasjon. Det finnes flere ulike forhold som vil påvirke enkeltindividets helse, trivsel og yteevne. Det noen kan oppleve som store belastninger, kan andre anse som en utfordring. For at dette skal imøtekommes må en balanse være eksisterende. Her er det snakk om en balanse med kravene og forventningene som stilles til arbeiderne på den ene siden. På den andre siden er det stimulien og læringsmulighetene som tilbys. Det essensielt å ha et godt sosialt samspill i fellesskapet. Et godt psykososialt arbeidsmiljø er også avhengig av muligheter for selvstendighet og kontroll i arbeidet. På bakgrunn av dette fokuseres det på JD-R modellen som teorigrunnlag i denne oppgaven, for å kunne svare på problemstillingen. Denne modellen har et stort kartleggings potensial. Ved å bruke denne modellen kan vi kartlegge under intervjuene, hva som er jobbressurser og hva som er jobbkraav. Samtidig som det er mulig å drøfte hva som mangler ved bruk av modellen, for å oppnå bedre ytelse blant de ansatte.

## 5.0. Metode

Det er avgjørende å utarbeide en metode for å gjennomføre våre undersøkelser.

Metodene som har blitt brukt i denne undersøkelsen, baseres i all hovedsak på ulike faser knyttet til fremdrift og innhenting av data. Gjennom hele bacheloroppgaven har det vært dialoger med ledelsen i Hapro.

### 5.1. Valg av metode

På bakgrunn av bacheloroppgavens problemstilling, har vi sett på hvordan man skal formulere objektive spørsmål. I forhold til dette har vi sett på teori knyttet til kliniske undersøkelser. Oppgavens vinkling er subjektiv, men vi har hatt fokus på å utføre intervjuer og spørreundersøkelser hvor det legges minst mulig føringer til svar hos informantene.

Kliniske undersøkelser har i hovedsak sine røtter i helsesektoren, med formål om å unngå og legge føringer for pasienten sine tanker og følelser. Dette tankesettet gjelder også i spørreundersøkelser innen forskning (Drageset og Ellingsen, 2009). Grunnlaget for hvorfor gruppen har sett på de kliniske studiene, har vært for å få en så objektiv vinkling av informantene sitt psykososiale arbeidsmiljø som mulig. Bakgrunnen for tilnærmingen er at respondenten ikke skal bli påvirket av vårt tankesett. Ved at vi dermed har hatt en objektiv tilnærming, uten ledende spørsmål under innhenting av data. Dette medfører at vi har fått et godt datagrunnlag. Datainnsamlingen er en viktig del av forskningen og man skiller mellom de opplysninger forskeren samler inn for første gang, *primærdata* og de data som allerede foreligger, som for eksempel arbeidsmiljøundersøkelser etc. Sistnevnte kalles gjerne for *sekundærdata*. (Drageset og Ellingsen, 2009)

#### 5.1.1. Populasjon og Utvalg

I denne delen defineres det hva en populasjon og et utvalg er. Sammenhengen mellom den teoretiske populasjonen og utvalget kan illustreres i pyramiden, se figur 7. I bunnen er den teoretiske populasjonen som man ønsker informasjon om. Den faktiske populasjonen er videre en avgrenset del av denne og representerer de man har mulighet til å innhente

informasjon om. På toppen finner vi utvalget, som er en utvalgt del av den faktiske populasjonen. (Drageset og Ellingsen, 2009)



Figur 7: *Sammenheng mellom teoretisk populasjon, faktisk populasjon og utvalg*  
(Drageset og Ellingsen, 2009)

Den teoretiske populasjonen er grunnlaget for alle man ønsker å uttale seg om. I dette tilfellet er det de ansatte hos Hapro. Selv om det hadde vært ønskelig så er det dessverre lite realistisk å kunne innhente informasjon fra alle hos Hapro, derfor må dette begrenses. Det blir dermed definert en faktisk populasjon, som innebærer alle vi har muligheten til å snakke med og derfor kan uttale oss om. I denne sammenhengen er det lagermedarbeiderene hos Hapro. Videre ut ifra den faktiske populasjonen velges et utvalg. (Drageset og Ellingsen, 2009).

Hvilke utvalg man velger, er avhengig av enten *sannsynlighetsutvelgelse* eller *ikke-sannsynlighetsutvelgelse*. Ved å velge en sannsynlighetsutvelgelse vil alle representantene i populasjonen ha like stor sannsynlighet for å bli valgt. Om man derimot velger å ta for seg en ikke-sannsynlighetsutvelgelse har forskere mulighet til å velge ut respondentene de selv ønsker. Dette er utvalg knyttet til blant annet bekvemmelighetsutvalg, selvutvelgelse eller strategisk utvalg. Til tross for at forskerne har større muligheter til å velge fra populasjonen i en ikke-sannsynlighetsutvelgelse, er det risiko fra at den faktiske populasjonen ikke blir representert. (Bjørnnes og Gjevjon, 2019).

For å velge utvalget i spørreundersøkelsen fikk alle 35 medarbeidere på lageret mulighet til å delta, men dette var frivillig deltakelse. Dette kalles selvutvelgelse, vi valgte å benytte denne metoden for å gi alle muligheten til å ytre seg ettersom populasjonen ikke er på mer enn 35 personer. Selvutvelgelse, er en form for ikke-sannsynlighetsutvelgelse, men i vårt tilfelle dekker utvalget hele den faktiske populasjonen. I forhold til dybdeintervjuene er det svært viktig at utvalget er representativt for alle avdelingene på lageret. Utvalget er derfor trukket ved hjelp av kvote utvelgelse. Med kvote utvelgelse menes at populasjonen deles inn i grupper basert på type arbeid de utfører, dette tilsvarer fem grupper. Hver gruppe velger så ut en person som skal representere dem. (Drageset og Ellingsen, 2009). Det har bevisst blitt benyttet ikke-sannsynlighetsutvelgelse i vår oppgave. Dette er noe som tas hensyn til i det videre arbeidet.

## **5.2. Faser**

Før vi kunne begynne på arbeidet med oppgaven utarbeidet vi en prosjektplan for å hjelpe med planleggingen. I denne presentere vi ulike arbeidsfaser for å holde jevn progresjon i arbeidet. I disse arbeidsfasene fremgår stegene vi måtte igjennom for å oppnå det ferdige resultatet. Fasene er ikke fulgt som steg, de overlapper hverandre.

### **5.2.1. Fase 1**

I den første fasen ble det satt av en del tid på å sette seg inn i problemet som skulle løses, samt konkretisere problemstillingen. Videre ble det sett på de ulike teoriene, som er beskrevet i teorigrunnlaget. Det har vært naturlig i denne prosessen å se på tidligere pensum knyttet til HR, med hovedsak i JD-R modellen, kliniske undersøkelser og kommunikasjon. Denne fasen er nok den som har tatt mest tid ettersom teorigrunnlaget har utviklet seg sammen med progresjonen av oppgaven. Det har også vært et par trinn med innsnevring av problemstillingen.



### **5.2.2. Fase 2**

I den andre fasen har vi knyttet teori opp mot praksisen til Hapro. For å kunne få et bedre innsyn i organisasjonen har det i denne perioden vært nødvendig å sette seg inn i medarbeidernes hverdag. Hovedfokuset på oppgaven ble tilegnet lagermedarbeiderne, som antydes å ha stor belastning på avdelingen sin. Det har i denne prosessen vært dialog med Hapro, for å påse at oppgaven ble knyttet opp mot deres forventninger. Vi har også fått en eksklusiv digital omvisning, som gjør at vi lettere har kunne forstå hvordan det jobbes på lageret. I denne fasen er det også utført både kvantitative og kvalitative undersøkelser.

### **5.1.3. Fase 3**

I den tredje fasen har studentgruppen knyttet sine empiriske undersøkelser og dybdeintervjuene sammen og de ble satt i kontekst med relevante teorier. Det har i denne delen av prosessen vært å se og forstå hvordan tankesettet til lagermedarbeiderene er. Dette gir oss en god forståelse av hvilke områder de ansatte synes det er krevende i jobben deres. Det gir også et godt grunnlag for å jobbe videre med resultatet, sett i sammenheng med teorien.

### **5.1.4. Fase 4**

I den fjerde og siste fasen har nå en endelig konklusjon blitt satt, ut i fra drøfting av mulige løsninger i fase tre. Studentgruppen har i denne fjerde fasen evaluert problemstillingen og utførelsen av bacheloroppgaven. Videre har ferdigstilling av rapporten vært fokus i denne perioden.

## **5.3. Datainnsamling**

En viktig del av oppgaven har vært å samle inn data knyttet til problemstillingen. Vi har sett det som hensiktsmessig å samle informasjon i to prosesser. Først valgte vi en kvantitativ spørreundersøkelse for et generelt overblikk. Deretter ble det utført kvalitative dybdeintervjuer. Det å benytte både kvantitative og kvalitative undersøkelser kalles metodetriangulering (Grønmo, 2020a). Den største forskjellen på disse variantene av

forskning er at den kvantitative forskningen tar for seg kartlegging, sammenhenger og kan måle effekten av ulike tiltak. Til gjengjeld vil den kvalitative forskningen gå mer i dybden på spørsmålene og baserer seg mer på personlige meninger hos respondenten (Grimsgaard, 2018).

### 5.3.1 Intervjuprosessen

Med utgangspunkt i vår problemstilling måtte det bli tatt en del valg på hvordan undersøkelsene skulle bli gjennomført for å få mest mulig pålitelig data. Før det ble samlet sammen data, måtte det klargjøres om våre metoder var tilstrekkelige. Først ble det analysert en arbeidsmiljøundersøkelse som ble mottatt fra Hapro. Deretter ble det laget en kvantitativ spørreundersøkelse. Til slutt ble dybdeintervjuene gjennomført, fordi dette er en god metode å benytte seg av for og samle inn kvalitative data. Den faktiske populasjonen var 35 informanter til den kvantitative undersøkelsen. Ut av disse ble det i samarbeid med Hapro valgt ut fem informanter til et utvalg. Disse skulle gi oss tilstrekkelig informasjon om hvordan arbeidshverdagen på lageret kan være.

Grunnen til at dybdeintervjuer ble valgt er fordi det er en metode som er godt egnet for å få svar på vår problemstilling. Siden oppgaven omhandler hvordan lagermedarbeiderne blir påvirket av ujevn produksjonsbelastning, må vi få innsikt i informantane sine følelser, meninger, tanker og opplevelser. Hensikten med oppgaven vår er å finne ut hvilke faktorer som gjør at de blir påvirket, og hvordan de eventuelt blir påvirket. Vi har som nevnt tidligere en ganske liten informantgruppe. Derfor er det hensiktsmessig å komme tett på dem, slik at vi får mest mulig sikker data.

I utgangspunktet ville bachelorgruppen vært på Hapro for å kunne observere og få et bedre overblikk over hvordan Hapro jobbet. I tillegg hadde vi et sterkt ønske om å være på Hapro fysisk for å gjennomføre dybdeintervjuene. Vår oppfatning er at man får en helt annen form for kontakt med mennesker fysisk, enn det som er mulig digitalt. Dessverre kunne ikke dette la seg gjennomføre på grunn av Covid-19 og strenge retningslinjer og tiltak. Hapro har vært en upåklagelig oppdragsgiver som har gjort sitt ytterste for at vi skal kunne få så bra oppgave som mulig. Det finnes mange andre gode digitale hjelpemidler som kan benyttes for at vi

kunne få samlet inn den dataen vi trengte, hvor valget falt på Microsoft Teams og digitale spørreskjema.

Gjennom prosessen var det essensielt at vi fremstår som seriøse, slik at utvalget fikk en følelse av at de kunne være ærlige og oppriktige med oss. Etter opparbeidet tillit så vi det som mer sannsynlig at informantene ønsket å dele mer genuine historier og opplevelser. Dette vil gi oss bedre innsikt i dagens situasjon hos Hapro.

### **5.3.2. Kvantitativ undersøkelse**

Ved kvantitative undersøkelser er det flere metoder for innsamling av data, men felles for alle metodene er at de innsamlede dataene kan presenteres ved bruk av representative tall. Det kan benyttes flere metoder for innsamling av slike data, blant disse metodene er *survey* eller spørreundersøkelse. De viktigste kriteriene for valg av metode er at metoden er lik for alle deltakerne fra utvalget og den må være strukturert slik at det er mulig å representere de ulike alternativene per variabel/spørsmål i undersøkelsen med tall eller mengde enheter. (Grønmo, 2020b)

For at vi skal kunne trekke sluttninger fra de innsamlede dataene, har gruppen valgt å behandle og presentere dem på grunnlag av hva problemstillingen spør etter. Til tross for gruppens ønske om å ikke legge føringer hos informantene, verken i den faktiske populasjonen eller i utvalget, har det likevel oppstått en viss subjektivitet i spørsmålene. Til tross for ambisjoner rundt generalisering, ser vi at flere av de nøytrale spørsmålene er basert på informantenes personlige meninger og følelser. Dette bidrar til at det ikke vil være mulig å generalisere den informasjonen informantene oppgir. Likevel vil det være mulig å trekke ut analyser fra svarene (se figur 5, kap 4.2.2.).

### **5.3.3 Kvalitativ undersøkelse**

Den andre forskningsmetoden som har blitt benyttet til innsamling av data, er kvalitativ metode. Det er flere metoder for innsamling av data, men felles for alle metodene innen kvalitative undersøkelser er at dataene samles inn som tekst. Noen av metodene for å samle

inn disse data-tekstene er ved observasjon, intervjuer og fokusgrupper. Det er flere alternativer for å presentere slike datasett. (Grønmo, 2020a)

Til tross for at det er flere metoder for å samle inn kvantitativ informasjon, har vi i denne oppgaven valgt å ta for oss digitalt dybdeintervju. Det har gitt muligheter for observasjon og transkribering av intervjuene. Her var det viktig for gruppen å få et utvalg av populasjonen som kunne fortelle om sine erfaringer og meninger rundt problemstillingen. På bakgrunn av dette bidro oppdragsgiver til å finne et utvalg. Man kan ut fra den kvalitative undersøkelsen også slå fast at svarene beror på subjektivitet. Bakgrunnen for dette er knyttet til hvor vi i gruppen ønsket å rette vinklingen i dybdeintervjuet. Det var svært viktig for oss i denne delen av undersøkelsen at utvalget fikk sagt sine meninger. Grunnlaget for det var at vi skulle drøfte svarene opp mot hverandre, for å se sammenhenger og ulikheter.

#### **5.3.4. Analyse**

Det er flere datainnsamlingsprogram som brukes for å innhente god kvantitativ informasjon. I denne oppgaven har vi brukt nettskjema.no sitt dataprogram for å innhente primærdata. For å kunne analysere de innhentede dataene var det relevant for gruppen å sette det inn i kontekst. Det var her viktig for oss å først se på sekundærdata som er tilegnet gruppen.

Arbeidsmiljøundersøkelsen som er gitt fra Hapro, ble brukt for å kunne lage gode spørsmål til den kvantitative undersøkelsen. Denne informasjonen ble samlet inn i form av et strukturert selvadministrerende spørreskjema med utfylte svaralternativer. Før denne kvantitative undersøkelsen ble sendt til populasjonen i organisasjonen, ble den sendt ut til et eksternt utvalg, for gjennomsyn og pretesting. Med tilbakemeldinger fra det eksterne utvalget, ble de spørsmålene til spørreskjemaet igjen analysert, for å få den rette utformingen på den kvantitative undersøkelsen. De svarene som dermed foreligger i den kvantitative undersøkelsen er godt analysert, med fokus på problemstillingen som denne oppgaven har.

Etter å ha undersøkt de kvantitative dataene mot den deskriptive statistikken, ønsket vi å finne ut hvor det var viktig å ta et dybdykk. Den deskriptive statistikken ble laget basert på dataene innhentet fra nettskjema.no. Informasjonen som er knyttet opp mot de kvalitative spørsmålene er dermed analysert og videreutviklet i samsvar med de innhentede

primærdataene. Disse ble analysert flere ganger av bachelorgruppen og nøye gjennomgått. Det var relevant for oppgaven at vi fikk intervjuet et representativt utvalg av lagermedarbeidere, men det er også en fordel å ha muligheten til å se på stabsfunksjonen rundt lagermedarbeiderne. Etter å ha innhentet gode kandidater, kunne vi dermed utføre de kvalitative undersøkelsene på en pålitelig måte.

Ved innhenting av de kvalitative dataene under intervjuene, fordelte vi oppgavene. To av gruppens medlemmer hadde fokus på observasjonen, samtidig som den tredje hadde ansvar for å holde intervjuet. For å kunne analysere svarene til informantene, ble svarene transkribert og satt i kontekst. Siste del av analyseringen ble satt i sammenheng, ved hjelp av evaluering og sammenligning av datamaterialet, opp mot teorigrunnet for denne oppgaven (Drageset og Ellingsen, 2009).

### **5.3.5 Feilkilder**

En viktig ting å huske på når man arbeider med forskningsrelevante undersøkelser er feilkilder. De kan oppstå i alle deler av forskningsprosessen, dette inkluderer alt fra rekrutteringen og behandlingen av informantene i utvalget, til tolkningen av resultatet (Svartdal, 2019).

På bakgrunn av spørsmålenes omfang, vil det også være naturlig å forvente at den faktiske populasjonen blir påvirket av sin arbeidshverdag når de svarer. Dette vil være med på å påvirke svarene. Videre ser vi at det også er potensielle feilkilder knyttet til de digitale kvalitative undersøkelsene, som ble gjennomført som dybdeintervjuer. Det ble i forkant laget et oppsett i form av en spørreguide, som ble brukt under intervjuene. Intensjonen med denne guiden var å få frem tematikken rundt problemstillingen. Utfordringen var likevel her å ha en så klinisk og objektiv væremåte og tone, slik at intervjuobjektet ikke ble påvirket i stor grad. Det kan likevel bli misforståelser knyttet til kroppsspråket både hos observatørene, intervjuer og intervjuobjekt, som kan føre til feil i form av svar og analysering i oppgavene.

Et annet kriterium som kan føre til feilkilder er om intervjuobjektet sitter i et rom med flere personer, som kan bidra til mindre utdypende og troverdig svar. Det kan også være utfordrende for intervjuobjektet å stille opp til et nærmest ukjent intervju, når dette er digitalt. Begrensninger til hva intervjuobjektet sier kan være blant annet usikkerhet rundt opptak som ble gjort og om arbeidsgiver får rettigheter til opptaket, eller om dataene vil bli anonymisert i samråd med samtykkeerklæringen. Til sist så må det tas hensyn til at det er våre kontakter hos Hapro Electronics AS som har satt opp dybdeintervjuene. Dette ble gjort ettersom vi ønsket alle avdelingene og stillingene på lageret representert. Vi er også blitt informert om at spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene er utført i en periode med høy arbeidsbelastning.

## **5.4. Vurdering av datagrunnlag**

For å kunne vurdere datagrunnlaget er det viktig at det er innhentet riktig og relevant data. Denne må anses å være hentet fra pålitelige kilder og ha en gyldighet som samsvarer med teori.

### **5.4.1. Validitet**

Validitet handler om hvor stor sammenheng det er med datamaterialet og undersøkelsen. Det også defineres som i hvilken grad dataene kan svare på problemstillingen. Validitet vil si at en faktisk måler det man vil måle (Ringdal, 2018, s.103). I kvalitativ forskning benyttes ikke talldata, men tekstdata. Det er en god begynnelse dersom spørsmålene som stilles gir mening, i form av fornuft og rimelighet. Likevel er ikke dette tilstrekkelig bevis for validitet. Det er tre sentrale vurderinger som kan måle validitet. Dette er innholds- konstrukt- og kriterievaliditet. Innholdsvaliditet vil si at utvalget av indikatorer gir en rimelig dekning av de viktigste aspektene ved begrepet (Ringdal, 2018, s.105). I validiteten kan det redegjøres for i hvor stor grad spørsmålene dekker dimensjonene av forholdene vi ønsker å utforske.

*“Konstruktvaliditet uttrykker om spørsmålene måler det som er ment å måle”* (Pripp, 2018). Kriterievaliditet skal uttrykke hvor godt målingen kan korrelere med en annen valid variabel. Indre validitet kan uttrykke at resultatene er riktige og gyldige for utvalget. Ytre validitet kan derimot uttrykke i hvilke grad resultatene vil være gyldige ovenfor andre utvalg eller under andre betingelser (Pripp, 2018). Dette kan også betegnes som generaliserbarheten.

For at vi kan sikre validiteten i vår oppgave kan vi kontrollere at det informantene svarer, faktisk er det de mener om spørsmålene som vi stiller. Dette kan eksempelvis gjøres gjennom oppfølgingsspørsmål. I tillegg må vi vurdere om det informantene svarer faktisk er relevant for vår problemstilling. Med dette tatt i betraktning så anser vi at vi har tatt hensyn til de viktigste faktorene for at vi skal kunne svare på vår problemstilling. Det skal likevel ikke utelukkes at det kan være andre viktige forhold som ikke blir belyst. En forutsetning for høy validitet er høy reliabilitet (Ringdal, 2018, s. 103).

#### **5.4.2. Reliabilitet**

Det kan sies at validitet krever en teoretisk vurdering, mens reliabilitet er et rent empirisk spørsmål (Ringdal, 2018, s. 103). Til tross for at sammenhengen mellom datamaterialet samsvarer, er det også viktig at det er nøyaktighet og pålitelighet i datamaterialet. Det kan benyttes på flere måter. Det bør fokuseres på hvordan intervju konteksten kan ha påvirket informantene i intervjuene. Når vi gjennomførte intervjuene gjennom Microsoft Teams, var informantene på arbeidsplassen deres i arbeidstiden. Dette tilsier at ledelsen sannsynligvis ikke var langt unna. Dette kan medføre at informantene kanskje ikke var ærlige og oppriktige om hva de faktisk mener. Dette kan trolig ha en påvirkning på informasjonen som vi mottok. Gjennom intervjuprosessen hadde vi heller ingen garanti for at de faktisk satt alene, eller om det var noen tilstede under intervjuet. Dette er noe vi har tatt med i betraktning når vi skulle samle inn data. (Ringdal, 2018, s. 103)

For å sikre ytterligere reliabilitet så er det nødvendig at vi som gruppe er så objektive som mulig. Våre subjektive meninger om dataene som innhentes skal ikke legges til grunn når vi skal analysere. Siden vi skriver vår bachelor i gruppe med tre stykker, er dette en fordel i forsøket med å være så objektive som mulig. For å sikre videre reliabilitet spurte vi gjerne om spørsmål flere ganger, og oppfølgingsspørsmål for å få mer troverdige svar. Det skal også nevnes at ujevn produksjonsbelastning er varierende. Det er dager hvor medarbeiderne har lavere arbeidsbelastning. Når vi gjennomførte dybdeintervjuene ble vi informert om at de hadde en periode med høy arbeidsbelastning. På bakgrunn av dette må vi

ta høyde for at informantene trolig kunne svart annerledes om vi hadde gjennomført intervjuene i en periode med lav arbeidsbelastning.

### **5.4.3. Etikk**

De kvalitative og kvantitative dataene omhandler mennesker livserfaringer, meninger og holdninger. På bakgrunn av dette blir informasjonen sensitiv og av personlig karakter. Dette er noe som medfører at vi som gruppe på ta noen forhåndsregler. Det er viktig at vi presenterer oss på en god måte og formidler budskapet riktig. Det å tydeliggjøre hva vi skal oppnå med den informasjonen vi får. Og gjøre det klart at informasjonen som fremkommer skal kun brukes til oppgaven og for å kunne utvikle Hapro som bedrift. Det burde ligge en viss form for tillit til grunn, for at vi skal kunne klare å innhente den dataen som er nødvendig.

Når informanter skal intervjues for oppgaven så krever det et samtykke. Hvis et samtykke skal være gyldig, må det gis nok informasjon om oppgaven til deltakerne i forkant. I vår oppgave var det behov for personalopplysninger, og da er prosjektet meldepliktig ovenfor NSD - Norsk Senter for forskningsdata. Spørsmålene som ble stilt var rettet inn mot vår problemstilling. Vi måtte stille spørsmål av personlig karakter, for at vi kunne ha god nok data til å kunne svare på vår problemstilling. Om en informant ikke ville svare på noen spørsmål, er det noe vi måtte respektere og vi gikk videre til neste spørsmål. Svarene vi fikk i oppgaven har blitt fullstendig anonymisert. Avslutningsvis har vi forberedt oss godt i forkant for å vise engasjement til bedriften.

### **5.4.4. Fordeler og ulemper med valgt metode**

På bakgrunn av vårt valg av metode, ser man at det har vært utfordrende å jobbe med kliniske undersøkelser og objektivitet. Dette fordi vi ser det er stor grad av subjektivitet i oppgaven. Vi ser det har blitt lagt føringer i form av hvordan spørsmålene har blitt stilt, på tross av fokus rundt objektivitet i undersøkelsene. Det er dermed tydelig at metoden ikke har vært like objektiv som vi i utgangspunktet hadde sett for oss. Likevel mener vi at vi har hatt stort fokus på å stille de rette spørsmålene, på en så klinisk måte som mulig. Fra vår sekundærdata kunne



vi se at det hadde blitt lagt føringer knyttet til utformingen av spørsmål, og det var her vi fattet interesse for objektivitet. Formålet med å bruke de kliniske spørsmålene og svaralternativene i den kvalitative undersøkelsene, var for å få ut viktig og relevant informasjon fra populasjonen. Dette ser vi på som en stor fordel for oppgaven.

På en annen side er en av ulempene med denne oppgaven at vi ikke har fått mulighet til å besøke oppdragsgiver. Vi har på den måten ikke har fått sett det helhetlige bildet av organisasjonen, samt observert populasjonen. Videre ser vi også at det trolig hadde vært større muligheter til å få flere og dypere svar. En annen vesentlig del av denne oppgaven, er at denne problemstillingen er knyttet til en enkelt organisasjon, oppdragsgiver. Vi ser dermed at dette ikke er en generell løsning for alle organisasjoner, snarere tvert i mot.

En kvantitativ undersøkelse, i form av et spørreskjema, krever at informantene har tilgang på PC eller annet digitalt verktøy på arbeidsplassen sin, for å svare på oppgaven. På bakgrunn av dette vil det være en faktor at ikke alle informantene ikke hadde mulighet til å svare på den utsendte spørreundersøkelsen. Dette kan igjen ha en konsekvens for resultatene.

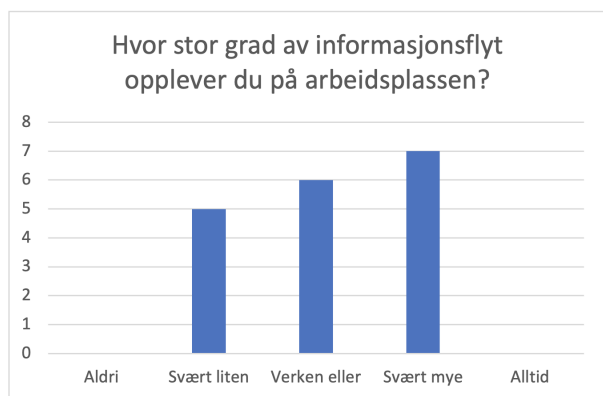
## 6.0. Resultater

I denne delen skal resultatene fra spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene som vi har utført bli presentert. Som vi presenterte i metode kapittelet har vi gjennomført både kvalitative og kvantitative undersøkelser. De kvantitative resultatene finner du i vedlegg 2 i form av presentasjon av prosentandeler. De kvalitative resultatene finner du i vedlegg 4 presentert ved bruk av en transkriberingsmatrise.

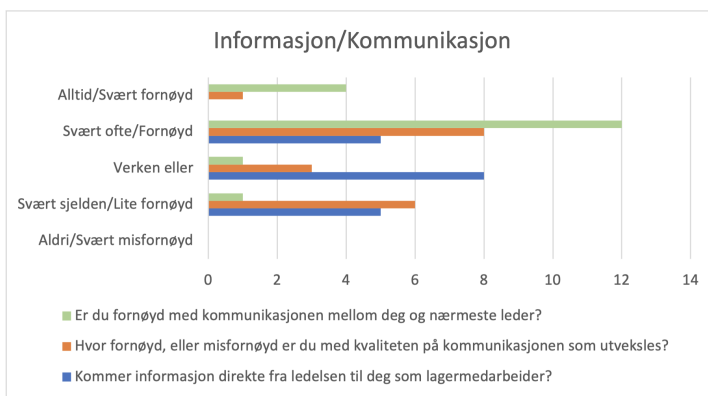
### 6.1. Resultater fra spørreskjema

Her har vi sendt ut et spørreskjema til den faktiske populasjonen hos oppdragsgiver, ettersom disse representerer samtlige av avdelingene vi har undersøkt. For å kunne få et godt grunnlag for resultatene i denne delen, startet vi med å se på arbeidserfaring, arbeidslengde og hvordan lagermedarbeiderne jobbet. Det er noe her som ikke er like relevant for oppgaven, som for eksempel skiftordning, mens arbeidsmengde er mer relevant.

Det første som kommer frem av dataen i spørreundersøkelsen er at samtlige informanter er motivert i jobben sin og føler mestring. Samtlige informanter vet også hva som forventes dem i jobben de utfører. Når det gjelder tilrettelegging av oppgaver svarte majoriteten av utvalget at det var store muligheter for tilrettelegging. Men det var også et lite utvalg som hevdet at det ikke var muligheter for tilrettelegging i det hele tatt. De fleste informantene hevder at de føler yrkesstolthet i jobben de utfører, men det er et lite utvalg som likevel ikke føler på arbeidsglede.



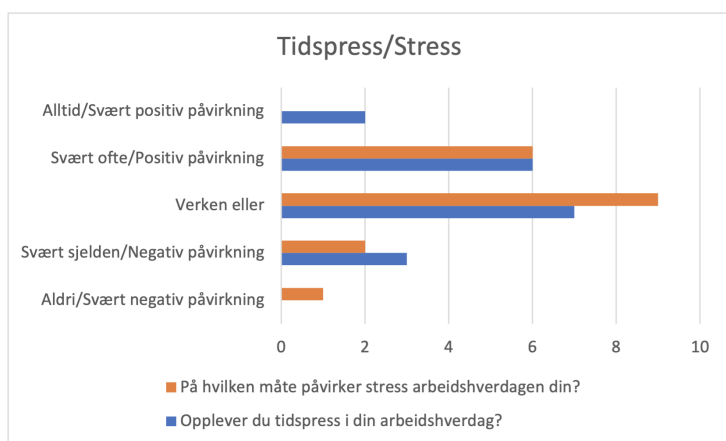
Figur 8: Informasjonsflyt



Figur 9: Informasjon/Kommunikasjon

I spørreundersøkelsen kom det frem at en andel av utvalget opplever liten informasjonsflyt. Det er i stor grad varierende for utvalget om hvor informasjonen kommer fra og hvilken kvalitet de føler informasjonen har. I forbindelse med spørsmål knyttet til konflikter hevder majoriteten av informantene at de svært sjelden opplever konflikter, men likevel er det et lite utvalg som føler at det svært ofte oppleves konflikter. Her beskriver de at eventuelle konflikter oppstår mellom medarbeidere internt, men også mellom medarbeidere og leder.

På bakgrunn av samhandlingen, spurte vi om hvordan samarbeidet var på avdelingene. Her kommer det frem at de fleste informantene er fornøyd med samarbeidet, men det er et lite utvalg som likevel er misfornøyd med kommunikasjonen mellom medarbeiderne på avdelingen. Når det er snakk om jobbkontroll, spurte vi informantene om de føler at de oppfyller jobbkravene som stilles av bedriften og om de kan være selvstendige i arbeidet sitt. Her kom det meget tydelig frem at alle informantene følte de svært ofte eller alltid oppfylte kravene. Når det kommer til innflytelse på hvordan oppgaver skal utføres, mener noen at det er liten mulighet for innflytelse, mens majoriteten av utvalget mener det er stor innflytelse.

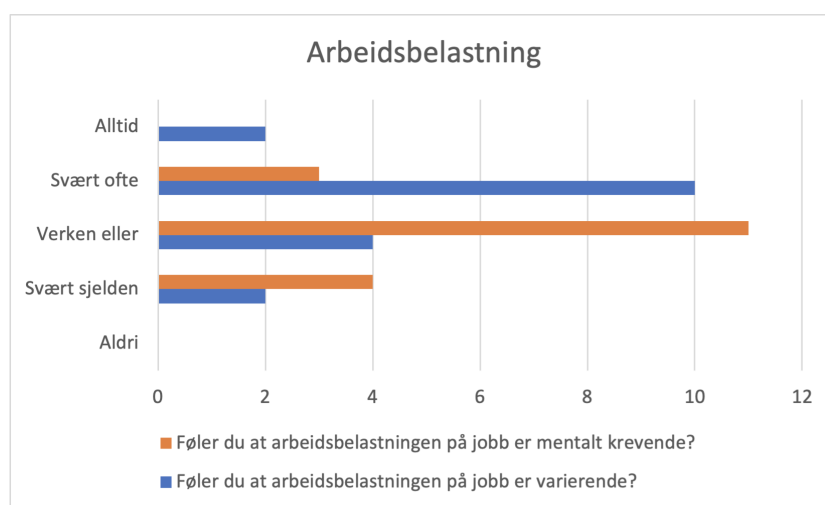


Figur 10: *Tidspress/Stress*



Figur 11: *Stress på arbeidsplassen*

På spørsmål om informantene opplever tidspress, svarer nesten halvparten av populasjonen at de opplever tidspress svært ofte eller alltid. Når det kommer til hvilken måte stress påvirker arbeidshverdagen til informantene, er det et fåtall som sier at de blir påvirket negativt, mens flertallet svarer verken eller og at de blir påvirket positivt av stress. Videre i undersøkelsen ser vi at svarene på spørsmålet om de føler seg stresset er jevnt fordelt. Det er dermed ganske varierende følelser knyttet til stress.



Figur 12: *Arbeidsbelastning*

I forbindelse med utnyttelse av de ressursene informantene selv disponerer, mener majoriteten her at de svært ofte får utnyttet sine ressurser på arbeidsplassen. Til tross for dette, er det et lite utvalg som mener at de ikke får utnyttet sine ressurser godt nok. Arbeidsbelastningen tyder på å være varierende for de aller fleste, men også her ser man at det ikke er variasjoner knyttet til arbeidet som skal utføres på deres avdeling. Videre ble det spurt om arbeidsbelastningen er mentalt krevende. En overvekt av informantene har ingen spesiell mening om arbeidsbelastningen er mentalt krevende. Et fåtall befinner seg likevel i ytterpunktene og mener arbeidsbelastningen er krevende svært ofte eller sjelden.

## 6.2. Resultater fra dybdeintervju

I denne delen har vi intervjuet et utvalg som er representativt for den faktiske populasjonen hos lageravdelingen på Hapro. Disse har ulike funksjoner i lageret, men dette vil ikke bli spesifisert i forhold til informasjonen som fremkommer.

Det første som kommer frem av dataene er hvordan informantene mener opplæringen har vært. De gjennomgående meningene her er at informantene hevder at det har vært noe opplæring og oppfølging, til tross for en bratt læringskurve. *“Opplæringen min i forhold til den jobben jeg har er mer eller mindre selvleret”* sier en av informantene, mens en annen sier *“Fikk veldig god opplæring”*. De påpeker likevel at det er et forbedringspotensiale i forhold til kommunikasjon av arbeidsoppgaver.

Knyttet til arbeidsbelastningen påpeker informantene at den er noe varierende, men spesielt ut ifra hvilken avdeling de jobber på. Informantene forklarer at det er høyere belastning gjerne i starten av hver måned, etter ferier og helligdager. Likevel ga flere informanter uttrykk for at det ofte ikke var forutsigbarhet i forhold til når det oppstår forsinkelse av leveranse, eller nye artikler kommer inn. Til tross for dette liker de aller fleste at det er høy arbeidsmengde, som igjen bidrar til motivasjon. Det påpekes videre at dersom det blir en alt for høy arbeidsmengde kan dette være belastende for noen av informantene. *“Må virkelig ta meg sammen for å ikke ikke sitte med store skuldre”* er noe av det som nevnes. Det er også krevende om det blir for lav arbeidsbelastning, da motivasjonen lett kan synke i disse periodene. *“Jeg trives med at vi har noe å gjøre hele dagen”* forteller en av informantene, i forbindelse med belastningen på arbeidsplassen. De ansatte påpeker likevel at de er inneforstått med den ujevne produksjonsbelastningen som Hapro har. Flere i utvalget forteller at det alltid vil være noe å gjøre i de roligere periodene. Likevel er det begrenset hva de har anledning til å gjøre på bakgrunn av opplæring og informasjon. En liten del av utvalget ga sterkt uttrykk for at de skulle ønske de hadde mer kompetanse enn det de allerede har i dag. En del av utvalget ga uttrykk for at det i noen funksjoner var for høy arbeidsbelastning. I disse periodene hevdet de at det var behov for økt bemanning. Det ble også hevdet at hvis Hapro fremdeles skal gi dem så høy arbeidsbelastning, trengte de mer plass å jobbe på for at de kunne gjennomføre sine arbeidsoppgaver optimalt. Videre hevdet flere av informantene at det ikke var den store arbeidsmengden, eller den høye arbeidsbelastningen som var

utfordringen, men at det var håndteringen av den høye arbeidsbelastningen. En del av utvalget forteller at det er flere ansatte som kan bli brukt til mer enn en funksjon, mens en annen del av utvalget forteller at de ikke føler at de ikke får brukt ressursene sine på en tilstrekkelig måte.

Det som motiverer utvalget i populasjonen til å reise på jobb hver dag og utføre sitt arbeid, er i all hovedsak at det gode arbeidsmiljøet. Videre så påpeker mange informanter at det er stor variasjon i arbeidet, dermed blir det alltid spennende å dra på jobb. De vet til enhver tid hva som forventes av dem i arbeidet. Det er også mye fleksibilitet i arbeidshverdagen, som bidrar til at de kan styre oppgavene sine i stor grad selv. Videre så hevdet flere informanter at de ble motivert av å se hva de bidrar med inn i produksjonen, *“Når vi får nye kunder, det er litt sånn motivasjonsgreie”*. Dette spesielt ved å se alle ferdigproduktene som kommer ut og den økende omsetningen i bedriften. Samholdet øker betraktelig for flere av informantene i utvalget, da de sammen har bidratt til ferdige produkter. Likevel sier majoriteten av utvalget at motivasjonen for å bidra på arbeidsplassen hadde økt, om det hadde vært bedre kommunikasjon både fra de ulike avdelingene i bedriften, men også fra ledelsen.

I forbindelse med å ha kontroll over eget arbeid, mener samtlige at de har muligheten til å styre arbeidsdagen sin selv. En informant hevdet at så lenge *“jobben blir gjort”*, så er det en følelse av jobbkontroll. Siden alle informantene arbeider under flexitid, er dette noe som medfører frihet i arbeidet. Flere informanter hevder at de sjelden føler seg overvåket under arbeidstiden. Dette er noe som medfører at de hevder de har kontroll over eget arbeid. Det ble også hevdet at noen funksjoner på lageret er mer kontrollert i forhold til andre. En liten del av utvalget hevdet at hver gang det kom noen nye oppgaver, så ble de delegert til de samme personene, noe som bidrar til lite læring for resten av populasjonen. På bakgrunn av dette, mener utvalget at det var noen som kunne føle seg lite inkludert.

Tidspresset i arbeidshverdagen mener utvalget kan være både positivt, men også krevende. En liten del av utvalget hevdet at det er perioder hvor man lett kan få høye skuldre. Det ble nevnt at tidspresset til tider kan være veldig belastende, men det kunne også bli vinklet til noe positivt hvis det var en tilstedeværelse av mestring. Flere av informantene hevder at de ikke blir lett stresset. Om det skulle oppstå stress, har de lært seg å kontrollere det til en viss grad

etter de begynte å jobbe der. Flere i utvalget sier at uansett de er inneforstått med at det tidvis alltid vil være en form for tidspress på Hapro som de må håndtere. Samtlige hevder også at de er på jobb til arbeidet er utført. Flere informanter i utvalget uttrykte at de er nødt til å følge med slik at de kan unngå tidspress til en viss grad. Det vil si at de må prioritere arbeidsoppgaver og ta de oppgavene som er mest tidssensitive først. Dette for at det ikke skal bli stopp i produksjonen på grunn av forsinkelser på lageret, “... gå mye mindre og gjøre dette mest mulig effektivt”. En liten del av utvalget ga tydelig uttrykk for at de er inneforstått med hva LEAN er, var tydelige på at dette var noe som var viktig for både ledelsen og Hapro som en organisasjon.

I forhold til ressursutnyttelse er informasjonen fra undersøkelsen veldig variabel. Et utvalg av informantene hevdet at de følte de fikk utnyttet sine ressurser og hadde store muligheter for å utvikle seg i arbeidet sitt. Derimot hevdet andre delen av utvalget det motsatte. Et utvalg av informantene ga uttrykk for at utviklingsmulighetene i arbeidet ikke var på et tilfredsstillende nivå. Et lite utvalg nevnte også at de ikke alltid følte seg så verdsatt i organisasjonen. I perioder hvor det kan være mindre å gjøre, ga flere informanter uttrykk for at de gjerne skulle blitt lært opp til flere arbeidsoppgaver, slik at de også kan føle seg mer nyttig i disse periodene. Flere av informantene uttrykte videre at de kunne føle seg “låst” til den oppgaven de har. De hevdet dermed at de kunne føle på en form for ekskludering, på bakgrunn av at noen funksjoner fikk lære mange forskjellige oppgaver, mens andre funksjoner ikke fikk det. Noen informanter uttrykte også at siden denne videreutviklingen ikke var tilstedeværende, kunne dette ha noe påvirkning på arbeidsengasjementet.

Flere av informantene hevder at det er flere utfordringer knyttet til informasjonsflyten og kommunikasjonen i bedriften. Utvalget nevner spesielt dette med informasjon knyttet til nye prosjekter og nye kunder i bedriften, men også utfordringer knyttet til den generelle kvaliteten og forekomsten av kommunikasjon mellom ledelsen og medarbeiderne. Kvaliteten på informasjonsflyten fra ledelsen og ned til lagermedarbeidere forteller store deler av utvalget at burde bli forbedret. En del av dette forteller at utvalget kommer av Covid-19, på grunnlag av at større samlinger har blitt unngått. Utvalget presiserer at dette er slik samfunnet har blitt og noe organisasjonen ikke kan beskyldes for. Likevel mener flere i utvalget at kvaliteten på kommunikasjonen har stort forbedringspotensiale og det gis uttrykk for at de

ønsker at kommunikasjonen skal bli bedre i fremtiden. Videre så er det variabelt hva informantene sier om konflikthåndtering. En del av utvalget hevdet at konflikter aldri oppstår, en annen del hevdet at de oppstår men blir håndtert fortløpende, mens resterende sier konfliktene blir stoppet men ikke løst.

Når det kommer til samhandling, uttrykker samtlige i utvalget at det er et stort forbedringspotensiale knyttet til kommunikasjon. En del informanter uttrykker frustrasjon i forhold til det å komme med innspill til hvordan oppgaver skal utføres, og hva som kan forbedres; ”*en av de største utfordringene internt på Hapro er kommunikasjon*”. Videre fortelles det at informantene i utvalget ønsker et bedre samspill med ledelsen, for at de skal kunne benytte ressursene sine bedre. Flere informanter påpeker at dette er noe som har blitt tatt opp til diskusjon tidligere, men at det likevel ikke har blitt bedring. Noen informanter nevner også at de sitter med en følelse at deres tilbakemeldinger som oftest bare går til nærmeste leder, men ikke lenger opp i systemet, og at de derfor føler det er problematisk å få til endringer. I forhold til Covid-19 har det skapt noe hodebry for en del av utvalget. Det hevdes at på noen avdelinger kommer det inn medarbeidere fra andre avdelinger, mens det ikke er rom for samhandling den andre veien. En del av utvalget forteller også at det kan være utfordrende å motta og gi informasjon til alle lagermedarbeiderne, med tanke på nasjonale restriksjoner. Samtlige i utvalget mener at det er viktig at alle får samme beskjed og at det er store forbedringspotensialer rundt kommunikasjon her også. En del av utvalget ga tydelig uttrykk for at i enkelte tilfeller så fungerer ikke samhandlingen i dagens system.



## 7.0. Diskusjon

I denne delen av oppgaven skal vi tolke dataene som vi har presentert tidligere i oppgaven. “Å tolke” vil si å tillegge ord, tekst og betegnelser en bestemt betydning (Gisle, 2018). Det skal diskuteres og knytte våre funn opp mot teorigrunnlaget som vi har presentert tidligere. Hovedmålet er å få en forståelse for dataen som har kommet. Når dette er utført, så er selve formålet med våre undersøkelser oppnådd. Det er dermed relevant å drøfte svarene fra informantene opp mot validiteten og reliabiliteten, for å påse at oppgaven er knyttet opp mot informantene sine egne meninger og tanker.

*“Hvordan påvirkes lagermedarbeidere av ujevn arbeidsbelastning?”*

I denne oppgaven ønsket vi å finne ut hvordan medarbeiderne på lageret blir påvirket av ujevn produksjonsbelastning. Med ujevn produksjonsbelastning menes det at det er en veldig varierende arbeidsmengde for de ansatte på Hapro. For å finne ut hvordan den menneskelige ressursen blir påvirket av den ujevne arbeidsbelastningen, valgte vi å bruke JD-C og JD-R modellene. I den kvantitative undersøkelsen viste dataene at majoriteten synes av arbeidsbelastningen var varierende, og for noen mentalt krevende. I dybdeintervjuene kom det tydelig frem at det kanskje ikke var arbeidsmengden som var hovedproblemet, men håndteringen av arbeidsmengden fra ledelsen. På bakgrunn av vårt teoretiske perspektiv er noe vi kan se klare grunner til at det er nødvendig å drøfte akkurat dette.

Jobbkraft er noe som kan bli stimulert av jobbressurser. Gjennom dybdeintervjuene kom det frem at det ofte er høye krav som blir stilt til de ansatte og de blir ikke stimulert gjennom jobbressurser. Dette er også spesielt med tanke på jobbkontroll. Vi har tidligere også nevnt at jobcrafting kan være en positiv faktor for engasjement. Etter intervjuene kom det frem at flere informanter føler det ikke er muligheter re-design av eget arbeid. Flere informanter følte dermed på at det ikke var rom for videreutvikling i samråd med ledelsen, og det kan tenkes at dette hadde en liten påvirkning på engasjementet hos de ansatte. Jobbressurser er som nevnt tidligere, et viktig aspekt å fokusere på, fordi det spiller en sentral rolle for jobbengasjement og optimal ytelse.

Et annet aspekt som er viktig i teorigrunnlaget er god samhandling mellom leder og medarbeider. Dette er noe som skaper faglig påfyll og kontroll i jobbhverdagen. Etter intervjuene fikk vi et inntrykk av at samtlige mente at det var et stort forbedringspotensial på denne fronten. Videre så hevdet alle informanter at selve arbeidsmengden i seg selv ikke var det som var mest utfordrende. De fleste ga uttrykk for godt arbeidsmiljø, samt at de setter pris på å ha nok arbeidsoppgaver å utføre. Dette på bakgrunn av at samtlige informanter trivdes med å være sysselsatt. Samtidig er alle medarbeiderne inneforstått med at ujevn arbeidsmengde er noe som Hapro må imøtekomme. Med dette som bakgrunn, kan det tenkes at Hapro burde gjøre forbedringer med tanke på hvordan de håndterer de store arbeidsmengdene. Flere informanter hevdet at en ringvirkning til dette, kan være en for dårlig kommunikasjon gjennomgående i bedriften.

Som nevnt tidligere er jobbkrav og jobbressurser to parallelle prosesser som foregår. Hvis jobbkravene er høye, kan dette bli stimulert gjennom jobbressurser. Etter intervjuene kunne vi se tydelige forskjeller på hvem som hadde stimulerende jobbressurser på bakgrunn av hva slags funksjon de har på lageret. Flere ga uttrykk for at det var lite muligheter for videreutvikling. Gjennom intervjuene kunne vi se tydelig at det var to ytterpunkter på bakgrunn av dette. Medarbeiderne som ikke hadde en stab funksjon, eller en lederrolle, uttrykte at de hadde noe begrensninger i arbeidet sitt. Lederrollene og de med en stabsfunksjon hadde i noe grad frihet, og større muligheter for videreutvikling i arbeidet sitt. Det kan tenkes at dette er en påvirkningsfaktor til redusert motivasjon blant medarbeiderne som ikke har muligheten for denne videreutviklingen.

Videre så er det uttrykt av informantene at den ujevne produksjonsbelastningen foreløpig ikke har noen innvirkning på ytelsen til de ansatte. På en annen side kunne vi se tydelig at selve håndteringen av den ujevne produksjonsbelastningen kunne ha en innvirkning på arbeidsengasjement. Som nevnt tidligere er jobbengasjement noe som har vist seg å være en positiv motvekt til stress, og kan føre til generelt høyere ytelse. Det kan tenkes at hvis håndtering av den ujevne produksjonsbelastningen gradvis påvirker arbeidsengasjementet, så kan dette ha i verste fall noen alvorlige konsekvenser, sett i et større perspektiv. Utstøtningsmodellen er et godt eksempel på et mulig utfall. *“De pusher oss helt til helsen*

vår” er noe en informant hevdet under intervjuet. Dette påvirker dermed jobbengasjementet i negativ forstand, i form av at det er en motvekt til utbrenthet.

Videre ønsker vi å se på hvordan den menneskelige ressursen utnyttes i organisasjonen. Vi ønsker å utforske om Hapro som organisasjon utnytter sine menneskelige ressurser på en optimal måte, og hvordan medarbeiderne oppfatter dette. Når vi snakker om menneskelige ressursen, menes det her jobbressurser. Dette er et motivasjonspotensial som vil medføre høyt arbeidsengasjement og optimal ytelse. Det spiller en sentral rolle i en organisasjon fordi det fremmer ansatte sin vekst, læring og utvikling. Noe også være en faktor for at organisasjoner skal klare å nå sine mål. Med bakgrunn i den kvantitative undersøkelsen kommer det frem at majoriteten av informantene mener de får utnyttet sine ressurser på arbeidsplassen. Til tross for dette er det også et lite utvalg som ikke føler de får utnyttet sine ressurser på en tilfredsstillende måte. Den kvalitative undersøkelsen går vi dypere inn i dette. Vi ser det er delte meninger i utvalget. En del av utvalget mener de får utnyttet sine ressurser og at de får utviklet seg i arbeidet. På den andre siden har vi også en del av utvalget som mener det motsatte, da spesielt når det kommer til videreutviklingen. En del av utvalget uttrykte at det kunne være hensiktsmessig for samtlige å utnytte deres potensial på et mer tilfredsstillende nivå. Det kom også tydelig frem at dette kan være en faktor som vil påvirke motivasjonen.

Hapro er en bedrift som må imøtekomme ujevn arbeidsbelastning. Dette betyr ikke bare at de ansatte har perioder hvor de har mye å gjøre, det vil også komme perioder hvor det er mindre å gjøre. Når dette ble drøftet under dybdeintervjuet kom det litt frustrasjon frem fra en del av utvalget. Det ble tydelig uttrykt at det i perioder hvor det er er lav arbeidsmengde, ønsker flere av informantene å bruke sine ressurser på en bedre måte, i stedet for å måtte vente på nye oppgaver.. Hapro er en produksjonsbedrift hvor det alltid er oppgaver som må utføres til enhver tid. Det kan tenkes at det vil være lønnsomt for Hapro å tilrettelegge ressursene mer optimalt, i perioder med lav arbeidsbelastning. En del av utvalget uttrykte frustrasjon på bakgrunn av at noen funksjoner hadde muligheter for videreutvikling, samtidig som andre ikke hadde det. En påvirkningsfaktor for dette er at utvalget kunne oppleve mer eierskap til arbeidsoppgavene og bedriften som organisasjon. Det kan tenkes at en synliggjøring og bevisstgjøring om hva som er ønskelig fra medarbeiderne er essensielt. Likevel ser vi at det å strukturere en organisasjon som vil tilfredsstillende samtlige i bedriften, er en nærmest umulig oppgave. Det kan tenkes at det er her mye av problemene ligger.

I forbindelse med arbeidsmiljøundersøkelsen som de ansatte har utført, sier respondentene at de tidligere har uttrykt ønske om å videreutvikle seg. En del av utvalget var klare på at de hadde forsøkt å kommunisere og komme med forslag tidligere, men at de etterhvert hadde gitt opp fordi de ikke så noen bedringer. Det skal nevnes at Covid-19 har svekket kommunikasjonen til en viss grad, men flere uttrykte at den var dårlig lenge før pandemien inntreff. For å kunne håndtere overbelastninger, er kommunikasjon avgjørende slik at mennesker kan tilpasse seg (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 407).

I forhold til stress og motivasjonsfaktorer, ser vi at FLOW har viktige aspekter å knytte opp mot undersøkelsene som ble utført. Lagermedarbeiderene oppfatter sine arbeidsoppgaver ulikt. Noen mener de har nok utfordring i arbeidshverdagen, mens andre mener det ikke er nok utfordringer. I forbindelse med FLOW burde medarbeiderne optimalt sett befunnet seg i flytsonen, hvor aktiviteten har riktig grad av utfordringer i forhold til ferdigheter. Enkelte av lagermedarbeiderene befinner seg dermed i flytsonen, men andre har et høyere ferdighetsnivå enn det arbeidsoppgaven krever. Her kan det tenkes at Hapro kunne jobbet aktivt sammen med lagermedarbeiderne for å kartlegge hvor individene befinner seg regelmessig. Videre kan de optimalisere arbeidshverdagen og dermed befinne seg i flytsonen.

## 8.0. Konklusjon

I dette kapittelet skal våre funn bli knyttet opp mot problemstillingen;

*“Hvordan påvirkes lagermedarbeidere av ujevn produksjonsbelastning?”*

I denne studien har det kommet frem flere funn. Det tyder på at det er stor variasjon knyttet til hvordan lagermedarbeiderne faktisk blir påvirket av den ujevne produksjonsbelastningen. Alle informantene ga uttrykk for at de hadde stor arbeidsglede og yrkesstolthet.

Det uttrykkes at det ikke var den ujevne produksjonsbelastningen som var krevende for medarbeiderne, men det er andre variabler som har kommet frem i forbindelse med dårlig ressursutnyttelse. Vår oppfatning er at dette kan være på bakgrunn av dårlig kommunikasjon i bedriften.

Vi ser at den dårlige kommunikasjonen bidrar til lite forutsigbarhet i forhold til arbeidsbelastningen som de må imøtekomme. Samtlige informanter uttrykte et sterkt ønske om bedret kommunikasjon i fremtiden, da dette var en faktor som utløste mye frustrasjon. Vi antar at kommunikasjonen kan ha en innvirkning på arbeidsengasjementet og motivasjonen til lagermedarbeiderne. Likevel ser vi at informantene trives i arbeidet og verdsetter jobben sin. Dette har trolig bakgrunn i de organisatoriske aspektene i bedriften. Vi forutsetter at dette kan være på grunn av det gode arbeidsmiljøet. Det kan også forklares med at arbeidsressurser oppfyller de grunnleggende menneskelige behovene som nevnt tidligere i oppgaven.

Videre så ser vi at det er kontraster i forhold til jobbtilfredshet. Dette skyldes dårlig kommunikasjon på avdelingen. Det er tydelig at en del av utvalget ikke får utnyttet sine ressurser optimalt. Vi kan se at en del av utvalget har stor grad av jobbautonomi i form av stabfunksjoner, samtidig som den andre delen ikke har det i like stor grad. Når det gjelder jobbkontroll er dette noe som samtlige av vårt utvalg hevder de har. Det har kommet frem at stress ikke alltid er i negativ forstand, heller tvert i mot. Antagelig er dette på grunnlag av at lagermedarbeiderne kommer i flytsonen og på den måten blir motivert av arbeidet. Det er flere som sier de blir motivert av at de får utnyttet sine ressurser og får et eierskap i arbeidet. Vi forstår, ut fra våre innhentede data, at det er den lave produksjonsbelastningen som kan påvirke mest negativt på motivasjonen. Dette på bakgrunn av at lagermedarbeiderne føler de

har mer å tilføre organisasjonen. Dermed er det naturlig å tro at de føler på dårlig ressursutnyttelse og har et ønske om å videreutvikle sine ressurser. I dataene som har blitt diskutert har det fremkommet at bedriften burde tilrettelagt på en mer tilfredsstillende måte. På denne måten vil det medføre at alle funksjoner på lageret får utnyttet sine ressurser optimalt. Samtidig som det skal være muligheter for mestring og utvikling. Det er alltid flere sider av en sak, men vi har i denne oppgaven tatt stilling til medarbeiderne sitt perspektiv.

Oppsummert har denne oppgaven bidratt til en bevisstgjøring og forbedring rundt forskjellige aspekter hos Hapro. Samtidig som at JD-R modellen kan være et godt kartleggingsverktøy for å synliggjøre hva som bør fokuseres på. Ved bruk av denne kan bedrifter stimulere jobbkraft gjennom jobbressurser som vil føre til høyere ytelse i organisasjonen. Dette er noe vi mener Hapro må se nærmere på, for å bruke sine menneskelige ressurser på en best mulig måte.

Lagermedarbeiderne blir påvirket ulikt av den ujevne produksjonsbelastningen. Når det er høy belastning, ser vi at lagermedarbeiderene i all hovedsak trives med dette. Grunnlaget for trivselen er på bakgrunn av positivt jobbstress som skaper en flytzone i arbeidshverdagen. På den andre siden ser vi at det kan være krevende for de ansatte når det er lav produksjonsbelastning. Dette påvirker dem gjerne negativt, ved at de kommer ut av flytsonen, som bidrar til lavt jobbengasjement.

## 9.0. Videre forskning

Det er visse elementer som kan belyses nærmere. Gjennom vår oppgave har det kommet tydelig frem at den menneskelige ressursen ikke har blitt utnyttet på en optimal måte. Hvordan det skal utnyttes menneskelige ressurser optimalt er et stort tema. Dette er noe vi ikke har nok data til å svare på. Videre så har vi heller ikke kompetansen og kunnskapen som trengs for å belyse dette. Hvordan skal mennesker sine ressurser utnyttes optimalt i en organisasjon? Ressursperspektivets overordnede mål er å finne ut hvordan virksomhetens ressurser kan gi varige konkurransefortrinn. I vår oppgave er dette noe vi ikke har forutsetninger for å ta stilling til. En større oppgave kunne tatt for seg hvordan den menneskelige ressursen skal utnyttes optimalt.

Videre så ser vi det er grunnlag for å forske på hvordan dårlig kommunikasjon og informasjonsflyt går ut over mental og fysisk helse på arbeidsplassen. Hvordan skal bedriften strukturere sin informasjon til de ansatte i bedriften? Hvordan skal en god kommunikasjon foregå? Kommunikasjonsprosesser i forskjellige bedrifter vil ofte være individuelt. Dette er noe vi ikke har tilstrekkelig data til å anta noe om, likevel ser vi et potensiale for videre forskning. Vi har sett varierende meninger blant våre informanter, i forbindelse med for store arbeidsmengder, i et økende marked. Dette gjør trolig at de ansatte blir overbelastet, noe som trolig kan ut over helsesituasjonen til de ansatte. I denne undersøkelsen har vi ikke godt nok grunnlag til å mene noe om dette, men mener igjen dette noe som burde bli sett på senere.

## Referanser

Arbeidsmiljøloven (2005) *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62> (Hentet: 11.mars 2021)

Arbeidstilsynet (2021) *Psykososialt arbeidsmiljø.* Tilgjengelig fra: <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/psykososialt-arbeidsmiljo/>

Baer, D. (2014) *This graph perfectly illustrates how to be happy at work.* Tilgjengelig fra: <https://www.businessinsider.com/graph-on-how-to-be-happy-at-work-2014-7?r=US&IR=T> (Hentet: 18.mai 2021)

Bakker, A. B. og Demerouti, E. (2007) Job demands resource-model: state of art. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, s. 309-328. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Baillien, E., DeCuyper, N. og DeWitte, H. (2011), *Job antonomy and workload as antecedents of workeplace bullying*, vol. 84, s. 191 - 208. DOI: <https://doi.org/10.1348/096317910X508371>

Bjørnnes, A. K. og Grevjon, E. R. (2019) Kvalitet i kvantitativ metode - et innblikk. *Forskningens ABC*, vol. 14. DOI: <https://doi.org/10.4220/Sykepleienf.2019.78806>

Brough, P. og Biggs, A. (2013) Job demands x Job control interaction effects: do occupation-specific job demands increase their occurence?. *Stress & Health*, vol. 31, s. 138-149. DOI: <https://doi.org/10.1002/smi.2537>

Breevaart. K., et al. (2014) Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, vol. 87, s. 138-157. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12041>

Chan. K.Y., Ng, K.Y. og Ang, S. (2008) Personality and Leader Effectiveness: A Moderated Mediation Model of Leadership Self-Efficacy, Job Demands, and Job Autonomy. *Journal of applied psychology*, vol. 93, s. 733-743. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.733>

Crawford, E. R., LePine, J. A. og Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta analytic test. *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, s. 834-848. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0019364>

Csikszentmihalyi, M. (1991) *FLOW: The Psychology of Optimal Experience.* 1.utg. New York: Harper Collins Publishers



Drageset, S. og Ellingsen, S. (2009). Forståelse av kvantitativ helseforskning - en introduksjon og oversikt. *Nordisk Tidsskrift for Helseforskning*, vol. 2, s. 100-113. DOI: <https://doi.org/10.7557/14.244>

Deci, E.L. og Ryan, R.M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. 1.utg. New York: Springer Science+Business Media.

Gisle, J. (2018) *Tolkning*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/tolkning> (Hentet: 06.mai 2021)

Grimsgaard, W. (2018) *Design og Strategi - Prosesser og metoder for strategisk utvikling av design*. 1.utg. Oslo: Cappelen Damm forlag. s. 80-113.

Grønmo, S. (2020a) Kvalitativ metode. Tilgjengelig fra: [https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode) (Hentet 15.april 2021)

Grønmo, S. (2020b) Kvantitativ metode. Tilgjengelig fra: [https://snl.no/kvantitativ\\_metode](https://snl.no/kvantitativ_metode) (Hentet 15.april 2021)

Hapro AS (2020) Bedriftspresentasjon. *BØKLED4 Bacheloroppgave*. Tilgjengelig fra: <https://ntnu.blackboard.com/ultra> (Hentet 19.05.2021)

Hapro AS (2021) *Om Hapro*. Tilgjengelig fra: <https://www.hapro.no/om-hapro/> (Hentet: 10.februar 2021)

Johannessen, H. (2020) *Hva er psykososialt arbeidsmiljø?*, Statens Arbeidsmiljøinstitutt. Tilgjengelig fra: <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/hva-er-psykososialt-arbeidsmiljo/> (Hentet: 15.april 2021)

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Utg. (5). Bergen: Fagbokforlaget.

Knardahl, S. (2015) *Krav og kontroll på arbeidsplassen*. Tilgjengelig fra: <https://www.dagensmedisin.no/artikler/2013/11/04/krav-og-kontroll-pa-arbeidsplassen/> (Hentet: 11.mai 2021)

Kvam, M. (2018) *Et godt psykososialt arbeidsmiljø - hva er det?* Tilgjengelig fra: <https://nhi.no/forskning-og-intervju/et-godt-psykososialt-arbeidsmiljo-hva-er-det/> (Hentet 8.april 2021)

Marco (u.å.) *Flow Channel in Games: Make the player feeling awesome*. Tilgjengelig fra: <https://gamedevelopertips.com/flow-channel-games-make-player-feeling-awesome/> (Hentet: 19.mai 2021)

Melby-Lervåg, M. (2017) *Å vurdere kvalitet på forskning: Se opp for de trøblete tre*, *Læringsbloggen*, 25.april. Tilgjengelig fra:  
<http://laeringsbloggen.com/a-vurdere-kvalitet-pa-forskning-se-opp-for-de-troblete-tre/>  
(Hentet: 05.mars 2021)

Mykletun, A. og Øverland, S. (2009) Eksempler på bruk av koblinger mellom helseundersøkelser og FD-trygd for forskning under den trygdemedisinske modellen, attraksjonsmodellen og utstøtningsmodellen. *Norsk Epidemiologi*, vol. 19, s. 127-137. Tilgjengelig fra: <https://libkey.io/libraries/376/articles/404233484/full-text-file> (11.mai 2021)

Nav (2021) *Arkiv - ukentlig statistikk over arbeidsledige. 2020*. Tilgjengelig fra:  
<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/flere-statistikkomrader/relatert-informasjon/arkiv-ukentlig-statistikk-over-arbeidsledige.2020> (Hentet: 20.mai 2021)

NOU 1998: 19 (1998) *Fleksibel pensjonsordning*. Oslo: Finansdepartementet

Pripp, A. H. (2018) Validitet. *Tidsskriftet Den norske legeforening*, vol. 13. DOI:  
<https://doi.org/10.4045/tidsskr.18.0398>

Ringdal, K. (2018) *Enhet og mangfold*. Utg. (4). Bergen: Fagbokforlaget.

Schaufeli. W. B., Bakker. A. B. og Rhenen. V. W. (2009) How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absentessism. *Journal of organizational behaviour*, vol. 30, s. 893-917. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.595>

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction; Application, Assesment, Causes and Consequenses*. Sage Publications. Tilgjengelig fra:  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=474486&site=ehost-live>  
(Hentet: 15.april 2021)

Stami (2016) *Jobbkontroll (Selvbestemmelse)*. Tilgjengelig fra:  
<https://noa.stami.no/tema/psykososialtorganisasjonisk/krav-kontroll/kontroll/> (Hentet: 15.april. 2021)

Svartdal, F. (2019) *Feilkilder i forskning*. Tilgjengelig fra:  
[https://snl.no/feilkilder\\_i\\_forskning](https://snl.no/feilkilder_i_forskning) (Hentet: 06.mai 2021)

Tims, M., Bakker, A. B. og Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 80, s. 173-186. DOI: <https://www.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>

Volmer, J., Spurk, D. og Niessen, C. (2012) Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative involvement. *The leadership quarterly*. Vol. 23. s.456-465. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.005>

Xanthopoulou, D, et al. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organizational psychology*, vol. 82, s. 183-200. DOI: <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>

