



RF – Rogalandforskning. <http://www.rf.no>

**Arbeidsorganisering, ledelse og
personalutvikling**
Sammenligning mellom bedrifter

RF-2000/202



RF – Rogalandforskning. <http://www.rf.no>

Vår referanse: 84.4797	Forfatter(e): Geir Nybø, Høgskolen i Stavanger/ RF og Kåre Hansen, RF	Versjonsnr. / dato: Vers. 1 / 09.10.2000
Ant. sider: 29	Faglig kvalitetssikrer: Martin Gjelsvik	Gradering: Åpen
ISBN: 82-490-0060-9	Oppdragsgiver(e): Norges Forskningsråd	Åpen fra (dato):
Forskningsprogram: KUV (Kompetanse, utdanning og verdiskaping)	Prosjektittel: Opplæring til hva? Hva skjer når jobbene oppløses?	

Emne:

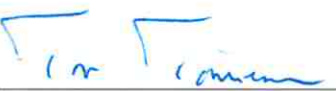
Rapporten viser resultater fra en av to spørreskjemaundersøkelser i en av de 5 bedriftene som deltar i et prosjekt omkring arbeidsorganisering og personalutvikling. Rapporten gir en enkel presentasjon av resultater i form av tabeller.

Emne-ord:

Arbeidsorganisering, jobb design, personalutvikling

RF - Rogalandforskning er sertifisert etter et kvalitetssystem basert på NS - EN ISO 9001


Prosjektleder
Geir Nybø


for RF - Rogalandforskning
Tor Tønnesen

Innhold

<u>1</u>	<u>INNLEDNING</u>	1
<u>2</u>	<u>SAMMENDRAG</u>	2
<u>3</u>	<u>RESULTATER</u>	6
<u>3.1</u>	<u>Bakgrunns spørsmål</u>	6
<u>3.2</u>	<u>Avdelingens arbeidsoppgaver</u>	7
<u>3.3</u>	<u>Ledelsespolitikk</u>	7
<u>3.4</u>	<u>Lederopplæring</u>	8
<u>3.5</u>	<u>Bedriftens personalsystem</u>	9
<u>3.6</u>	<u>Bedriftens lønnsystem</u>	12
<u>3.7</u>	<u>Bruk av arbeidsgrupper/team</u>	13
<u>3.8</u>	<u>Bruk av stillingsbeskrivelser</u>	14
<u>3.9</u>	<u>Lederstil</u>	19
<u>3.10</u>	<u>Endringer</u>	24

1 Innledning

Denne rapporten er en del av prosjektet *Opplæring til hva? Hva skjer når jobbene oppløses?* (NFR prosjektnummer 130652/520).

Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd under programmet *Kompetanse, utvikling og verdiskaping*. Det er gjennomført to spørreskjemaundersøkelser i 5 bedrifter, en blant ledere og en blant deres underordnede. Denne delrapporten gir en enkel og ukommentert oversikt over resultater fra spørreundersøkelsen blant ledere og sammenligner *bedriftene*. Resultatene fra undersøkelsen blant ikke-ledere foreligger i en rapport hvor alle bedriftene sammenlignes, samt delrapporter for hver bedrift hvor det foretas interne sammenligninger i bedriftene. Begge disse datasettene vil bli gjort til gjenstand for mer utfyllende analyser.

Først i rapporten er det gjort en oppsummeringer av noen hovedfunn fra både bedriftssammenligningene og de foreliggende avdelingssammenligninger. Deretter følger en relativt detaljert gjennomgang av resultater fra undersøkelsen. Vi har delt presentasjonen av dataene inn i ulike seksjoner (Bakgrunnsinformasjon, bruk av prosjektarbeid, osv). Disse tilsvarer seksjonene i spørreskjemaet. Vi har forsøkt å gjøre tabellene selvinstruerende slik at øvrig tekst skulle være overflødig.

Hensikten med disse enkle presentasjonene av data er å gi bedriftene en rask tilbakemelding om resultater fra undersøkelsen. Vi håper at det kan være til nytte for bedriftene og være input til en dialog omkring arbeidsorganisering og personalutvikling.

2 Sammendrag

Om datagrunnlaget

Totalt 111 ledere fra de fem bedriftene har deltatt i undersøkelsen. Av disse er 8 av de besvarte spørreskjemaene blitt forkastet fordi de ikke er blitt utfylt i henhold til retningslinjene. Den kjønnsmessige fordelingen er 86 menn og 17 kvinner. Gjennomsnittsalderne for de som har svart er 46 år. 28 av lederne har videregående skole eller yrkesskole, 47 har lavere grad fra høyskole eller universitet og 27 har utdanning av høyere grad.

Ledelsespolitikk

Denne delen av skjemaet gir et mål på bedriftens ledelsespolitikk slik lederne oppfatter den i forhold til de prioriteringer de møter fra sine overordnede. Sammenlignet med de andre bedriftene er Liten databedrift i liten grad fokusert på kompetanseutvikling og læring i sin ledelsespolitikk. Bedriften fremstår heller ikke som spesielt resultatorientert men legger relativt stor vekt på å analysere kundebehov og forbedring av arbeidsprosesser.

Tilsvarende vektlegger Høyteknologi selskap i mindre grad analyser av kundebehov. Når det gjelder opplæring og utvikling av de ansatte verdsettes dette omtrent like sterkt som i Stor databedrift, men Høyteknologiselskap scorer noe høyere for utvikling av læringsmiljø. De to bedriftene scorer lavest av alle bedriftene mht. å prioritere utvikling av rutiner og systemer. Stor databedrift knytter sterkest prioritet til fokus på resultater. Bedriften verdsetter i mindre grad forbedring av arbeidsprosesser og utvikling av læringsmiljø i sin ledelsespolitikk slik lederne selv oppfatter den.

De to bankene oppnår høyere score enn de andre bedriftene for de fleste indikatorene for ledelsespolitikk. Forretningsbank scorer betydelig høyere enn Sparebank når det gjelder å verdsette analyser av opplæringsbehov og analyser av kundebehov.

Det skal her nevnes at det forhold at de to bankene stort sett scorer høyere enn de andre bedriftene ikke nødvendigvis reflekterer tilsvarende ulikheter i bedriftenes ledelsespolitikk. En annen mulig tolkning av resultatene er at bankene er mer tydelig i sin ledelsespolitikk og at dette slår ut i en mer bevisst prioritering og verdsetting av de områder politikken dekker.

Lederopplæring

De fleste lederne har fått opplæring i bedriftenes respektive verdigrunnlag og filosofi, selv om andelen er noe lavere i Høyteknologibedrift og Stor databedrift enn i de andre bedriftene. Meget få ledere har vært igjennom opplæring i karrierebehandling og relativt få har fått opplæring i analyse av opplæringsbehov. Omtrent 3/4 av lederne har fått opplæring i bruken av medarbeidersamtaler, men andelen er betydelig lavere i Stor databedrift og Liten databedrift.

Generelt har lederne i de to bankene i større grad fått lederopplæring enn lederne i de andre bedriftene hvis vi ser på de områder som er dekket i spørreskjemaet. Med et par unntak scorer Høyteknologibedrift og Stor databedrift omtrent likt for andelen med lederopplæring innen de ulike områdene. Liten databedrift ser i liten grad ut til å ha gjennomført opplæringstiltak for sine ledere.

Bedriftens personalsystem

I denne delen har vi målt tilgjengelighet og bruk av ulike typer systemer og tiltak for personalutvikling. Med unntak av Liten databedrift er medarbeidersamtaler det mest tilgjengelige og brukte tiltaket i bedriftene som har deltatt i undersøkelsen. Nærmere 90% av lederne svarer at medarbeidersamtaler er mye brukt i egen bedrift. Ordninger for hospitering, mentor/veiledningsprogram og jobbrotasjon synes å være tilgjengelig i noen av bedriftene, mer er lite brukt. Læringsordninger/praksisplasser ser i liten grad ut til å være et tilgjengelig tiltak i bedriftene. For øvrig viser resultatene at Stor databedrift og Høyteknologibedrift gjør mye bruk av introduksjonskurs for nyansatte, mens de to bankene gjør utstrakt bruk av trainee-ordninger og systematisk lederopplæring.

Et at de mest slående trekk ved resultatene fra undersøkelsen er imidlertid at andelen ledere som svarer "vet ikke" er relativt høy for flere av spørsmålene som er stilt. Denne andelen er spesielt høy for lederne i Forretningsbank. Dette tyder på at mange ledere ikke kjenner til mange av systemene og tiltakene for personalutvikling som muligvis er tilgjengelig i bedriften.

Bedriftens lønssystem

Hvis vi ser bedriftene under ett er individuelle prestasjoner, personlig egnethet og engasjement etterspørselen etter kompetanse i markedet de faktorene som i sterk grad påvirker lønnsutviklingen i bedriftene. Vektleggingen av den enkelte ansattes ferdigheter og innsats i lønnsfastsettelsen er i tråd med det som de siste årene har vært en klar trend i næringslivet for øvrig. I undersøkelsen vises dette også igjen i at faktorer som antall underordnede og ansiennitet i mindre grad er av betydning for lønnsutviklingen.

Videre er det en rekke forskjeller mellom bedriftene når det gjelder hva som vektlegges i fastsettelsen av lønn. For eksempel legger Høyteknologibedrift langt større vekt på formell utdanning enn Stor databedrift. Lønnssystemet i bankene er mer opphengt i stillingens hierarkiske plassering enn i de andre bedriftene.

Team

I følge lederne kan teamene selv i stor grad fordele arbeidsoppgaver og i noen grad fastsette tidsfrister for gjennomføring av arbeidet. Teamene har mindre autonomi når det gjelder å velge egen leder og å iverksette kompetanseutviklingstiltak. For de fleste spørsmålene som vedrører team er det til dels store forskjeller mellom bedriftene. Disse ulikhetene vil ikke bli nærmere kommentert her. Det skal derimot bemerkes at det ser ut til å være en tendens til at lederne tillegger teamene en større autonomi enn hva de ansatte gjør.

Bruk av stillingsbeskrivelser

Vi vil her begrense oss til å påpeke at bankene viser seg å gjøre betydelig større bruk av stillingsbeskrivelser og stillingsinstrukser enn de andre bedriftene. Forretningsbank er den bedriften som i størst grad gjør bruk av dette virkemiddelet. Se for øvrig tabellene 8.1 til 8.14 for mer detaljert informasjon.

Lederstil

Å få alle ansatte til å føle ansvar for felles resultatoppnåelse og å formidle klare avdelingsmål er de to faktorene som lederne mener best beskriver egen lederstil. De to faktorene som i minst grad beskriver lederstil er å gjennomføre systematiske analyser av læringsmiljø og å lage karrierestiger hvor de ulike stillingene plasseres.

Det er videre store forskjeller mellom bedriftene når det gjelder lederstil. I den muntlige tilbakemeldingen til hver enkelt bedrift vil disse forskjellene bli nærmere kommentert og satt i sammenheng med resultatene fra spørreundersøkelsen for de ansatte.

Endringer

Totalt sett oppgir lederne at de største endringene har skjedd mht. krav til spesialkompetanse og krav til flerfaglighet, samt den enkeltes orientering mot kundenes behov. Det er særlig i de to bankene at kundeorienteringen er blitt sterkere i løpet av de to siste årene. I Stor databedrift og Sparebank har resurser og tid til personalrelaterte oppgaver blitt redusert i denne perioden. I Forretningsbank har det vært en betydelig økning i avdelingsleders ansvar for

utviklingen av de ansatte og bedriftens bruk av ressurser på kompetanseutvikling. Antall ledernivåer har økt i Stor databedrift samtidig som antall ansatte i hver avdeling har økt. Begge bankene har hatt en relativt sterk økning i krav til å formulere mål og oppfølging av måloppnåelse. Se tabellene 10.1 til 10.7 for mer informasjon.

3 Resultater

3.1 Bakgrunnsspørsmål

Tabell 1.1 Bedrift

		Frequency	Percent
Valid	Liten databedrift	2	1,8
	Høyteknologibedrift	8	7,2
	Sparebank	19	17,1
	Stor databedrift	17	15,3
	Forretningsbank	57	51,4
	Total	103	92,8
Missing	System	8	7,2
Total		111	100,0

Tabell 1.2 Krysstabell Bedrift * Kjønn

Count

		Kjønn		Total
		mann	kvinne	
Bedrift - anonymisert	Liten databedrift	2		2
	Høyteknologibedrift	8		8
	Sparebank	13	6	19
	Stor databedrift	14	3	17
	Forretningsbank	49	8	57
Total		86	17	103

Tabell 1.3 Krysstabell Bedrift * Utdanning

Count

		Utdanning			Total
		Videregående skole eller yrkeskole (10-12 år)	Høgskole eller universitet, lavere grad (13-16 år)	Høgskole eller universitet, høyere grad (>16 år)	
Bedrift - anonymisert	Liten databedrift		1	1	2
	Høyteknologibedrift	1	5	2	8
	Sparebank	5	7	6	18
	Stor databedrift	1	9	7	17
	Forretningsbank	21	25	11	57
Total		28	47	27	102

Tabell 1.4 Alder, ansiennitet og tid i stilling. Gjennomsnitt antall år

Mean

Bedrift - anonymisert	Alder	Ansettelsestid arbeidsgiver	Ansettelsestid i stilling
Liten databedrift	43	16,0	,5
Høyteknologibedrift	42	7,8	3,2
Sparebank	45	19,8	5,5
Stor databedrift	40	3,5	1,3
Forretningsbank	49	22,5	6,7
Total	46	17,6	5,2

3.2 Avdelingens arbeidsoppgaver

Tabell 2.1 Avdelingens arbeidsoppgaver. Gjennomsnitt (Skala: Fra 1=nei, ikke i det hele tatt til 6=ja, i svært stor grad)

Mean

Bedrift - anonymisert	Avd. driver støttefunksjon	Avd. driver salg og markedsføring	Avd. driver tjenesteyting mot kunde	Avd. driver utviklingsarbeid	Avd. driver produksjonsarbeid	Leder antall personer
Liten databedrift	3,0	3,5	4,5	4,5	2,0	8,0
Høyteknologibedrift	3,3	2,6	3,4	4,3	4,4	10,4
Sparebank	2,3	4,5	5,3	2,8	3,1	8,8
Stor databedrift	2,9	3,6	5,5	3,4	1,8	28,1
Forretningsbank	3,2	4,2	4,9	2,3	2,8	8,2
Total	3,0	4,0	4,9	2,8	2,8	11,8

3.3 Ledelsespolitikk

Tabell 3.1 Gjennomsnitt (Skala: Fra 1=nei, ikke i det hele tatt til 6= ja, i svært stor grad)

Mean

Bedrift - anonymisert	Verdsetter analyse opplæringsbehov	Verdsetter utvikling av den enkelte	Verdsetter utvikling av læringsmiljø	Verdsetter fokus på resultater
Liten databedrift	2,5	3,5	3,5	4,0
Høyteknologibedrift	3,6	3,9	4,0	5,3
Sparebank	3,8	4,5	4,2	5,7
Stor databedrift	3,7	3,9	3,6	5,8
Forretningsbank	4,7	4,7	4,5	5,4
Total	4,2	4,4	4,3	5,5

Tabell 3.2 Gjennomsnitt (Skala: Fra 1=nei, ikke i det hele tatt til 6= ja, i svært stor grad)

Mean

Bedrift - anonymisert	Verdsetter analyse av kundebehov	Verdsetter forbedring av arbeidsprosesser	Verdsetter rapportering fra avdelingen	Verdsetter utvikling av rutiner og systemer
Liten databedrift	5,5	4,5	3,5	4,0
Høyteknologibedrift	3,5	4,5	3,4	3,7
Sparebank	4,7	4,6	4,1	4,1
Stor databedrift	4,5	3,4	4,2	3,5
Forretningsbank	5,5	4,6	4,1	4,1
Total	5,0	4,4	4,0	4,0

3.4 Lederopplæring

Tabell 4.1 Andel som har fått lederopplæring

Mean

Bedrift - anonymisert	Fått opplæring i adm.styringssystemer	Fått opplæring i teamutvikling	Fått opplæring i prosjektledelse	Fått opplæring i verdigrunnlag og filosofi
Liten databedrift	,50	,50	,00	1,00
Høyteknologibedrift	,25	,13	,63	,63
Sparebank	,47	,79	,32	,74
Stor databedrift	,69	,06	,75	,65
Forretningsbank	,63	,71	,30	,93
Total	,57	,57	,40	,83

Tabell 4.1 Andel som har fått lederopplæring

Mean

Bedrift - anonymisert	Fått opplæring i kundebehandling og salg	Fått opplæring i karrierebehandling	Fått opplæring i medarbeidersamtaler	Fått opplæring i analyse av opplæringsbehov	Fått opplæring i kommunikasjon og samhandling
Liten databedrift	,50	,00	,00	,00	,00
Høyteknologibedrift	,50	,00	,88	,00	,38
Sparebank	,95	,26	,95	,26	,84
Stor databedrift	,41	,00	,29	,12	,24
Forretningsbank	,88	,12	,79	,51	,61
Total	,78	,12	,73	,35	,56

3.5 Bedriftens personalsystem

Tabell 5.1 Krysstabell Bedrift * Finnes og brukes system for karriereplanlegging?

Count		Finnes og brukes system for karriereplanlegging				Total
		Finnes ikke	Finnes, men brukes lite	Finnes, og brukes mye	Vet ikke	
Bedrift - anonymisert	Liten databedrift	2				2
	Høyteknologibedrift	3	2		3	8
	Sparebank	4	9	3	3	19
	Stor databedrift	12	2		3	17
	Forretningsbank	17	18	2	20	57
Total		38	31	5	29	103

Tabell 5.2 Krysstabell Bedrift * Finnes og brukes medarbeidersamtale?

Count		Finnes og brukes medarbeidersamtale				Total
		Finnes ikke	Finnes, men brukes lite	Finnes, og brukes mye	Vet ikke	
Bedrift - anonymisert	Liten databedrift	2				2
	Høyteknologibedrift			8		8
	Sparebank		1	17	1	19
	Stor databedrift	1	2	14		17
	Forretningsbank		8	49		57
Total		3	11	88	1	103

Tabell 5.3 Krysstabell Bedrift * Finnes og brukes intro.kurs for nyansatte?

Count		Finnes og brukes intro.kurs for nyansatte				Total
		Finnes ikke	Finnes, men brukes lite	Finnes, og brukes mye	Vet ikke	
Bedrift - anonymisert	Liten databedrift	2				2
	Høyteknologibedrift	1	1	5	1	8
	Sparebank	3	7	7	2	19
	Stor databedrift	1	2	14		17
	Forretningsbank	7	19	19	12	57
Total		14	29	45	15	103

Tabell 5.4 Krysstabell Bedrift * Finnes og brukes trainee-ordning?

Count

		Finnes og brukes trainee-ordning				Total
		Finnes ikke	Finnes, men brukes lite	Finnes, og brukes mye	Vet ikke	
Bedrift - anonymisert	Liten databedrift	1			1	2
	Høyteknologibedrift		2	6		8
	Sparebank	1	8	9	1	19
	Stor databedrift	13	3	1		17
	Forretningsbank	15	14	17	11	57
Total		30	27	33	13	103

Tabell 5.5 Krysstabell Bedrift * Finnes og brukes jobbotasjon?

Count

		Finnes og brukes jobbotasjon				Total
		Finnes ikke	Finnes, men brukes lite	Finnes, og brukes mye	Vet ikke	
Bedrift - anonymisert	Liten databedrift	1	1			2
	Høyteknologibedrift	1	2	5		8
	Sparebank	8	8	1	2	19
	Stor databedrift	13	1	2	1	17
	Forretningsbank	9	31	5	12	57
Total		32	43	13	15	103

Tabell 5.6 Krysstabell Bedrift * Finnes og brukes lærlingeordning/praksis plass?

Count

		Finnes og brukes lærlingeordning/praksis plass				Total
		Finnes ikke	Finnes, men brukes lite	Finnes, og brukes mye	Vet ikke	
Bedrift - anonymisert	Liten databedrift		1	1		2
	Høyteknologibedrift			8		8
	Sparebank	10	2	1	6	19
	Stor databedrift	15	1		1	17
	Forretningsbank	33	7	1	16	57
Total		58	11	11	23	103

Tabell 5.7 Krysstabell Bedrift * Finnes og brukes systematisk lederopplæring?

Count

		Finnes og brukes systematisk lederopplæring				Total
		Finnes ikke	Finnes, men brukes lite	Finnes, og brukes mye	Vet ikke	
Bedrift - anonymisert	Liten databedrift	2				2
	Høyteknologibedrift	1	3	2	2	8
	Sparebank	1	7	9	2	19
	Stor databedrift	8	5		3	16
	Forretningsbank	3	19	31	4	57
Total		15	34	42	11	102

Tabell 5.8 Krysstabell Bedrift * Finnes og brukes hospitering?

Count

		Finnes og brukes hospitering				Total
		Finnes ikke	Finnes, men brukes lite	Finnes, og brukes mye	Vet ikke	
Bedrift - anonymisert	Liten databedrift	1			1	2
	Høyteknologibedrift	3	3		2	8
	Sparebank	2	12	3	2	19
	Stor databedrift	13	2		2	17
	Forretningsbank	6	40	1	10	57
Total		25	57	4	17	103

Tabell 5.9 Krysstabell Bedrift * Finnes og brukes mentor- og veilederprogram?

Count

		Finnes og brukes mentor- og veilederprogram				Total
		Finnes ikke	Finnes, men brukes lite	Finnes, og brukes mye	Vet ikke	
Bedrift - anonymisert	Liten databedrift	2				2
	Høyteknologibedrift	3	2		3	8
	Sparebank	8	3	2	6	19
	Stor databedrift	10	3	4		17
	Forretningsbank	11	14	1	31	57
Total		34	22	7	40	103

3.6 Bedriftens lønssystem

Tabell 6.1 Gjennomsnitt (Skala: Fra 1=nei, ikke i det hele tatt til 6=ja, i svært stor grad)

Mean

Bedrift - anonymisert	Lønn avhengig av formell utdanning	Lønn avhengig av antall underordnede personer	Lønn avhengig av stillingens hierarkiske plassering	Lønn avhengig av individuelle prestasjoner	Lønn avhengig av arbeidsoppgaver
Liten databedrift	3,5	2,5	2,5	4,0	3,5
Høyteknologibedrift	5,0	2,5	3,6	5,0	4,4
Sparebank	4,0	3,3	4,2	4,9	4,4
Stor databedrift	3,4	3,1	3,5	5,1	3,9
Forretningsbank	4,2	3,3	4,2	4,7	4,3
Total	4,1	3,2	4,0	4,8	4,2

Tabell 6.2 Gjennomsnitt (Skala: Fra 1=nei, ikke i det hele tatt til 6=ja, i svært stor grad)

Mean

Bedrift - anonymisert	Lønn avhengig av tidligere arbeidserfaring	Lønn avhengig av ansiennitet i bedriften	Lønn avhengig av personlig egnethet og engasjement	Lønn avhengig av vurdert realkompetanse	Lønn avhengig av etterspurt kompetanse i markedet
Liten databedrift	4,0	3,0	4,0	3,0	5,5
Høyteknologibedrift	4,1	3,9	4,9	4,3	5,0
Sparebank	3,7	3,3	4,7	3,9	4,4
Stor databedrift	4,3	3,2	4,9	4,5	4,9
Forretningsbank	3,9	3,4	5,1	4,6	4,4
Total	4,0	3,4	5,0	4,4	4,6

3.7 Bruk av arbeidsgrupper/team

Tabell 7.1 Krysstabell Bedrift * Har avdelingen faste team i det daglige arbeidet?

Count

		Har avdelingen faste team i det daglige arbeidet?		Total
		ja	nei	
Bedrift - anonymisert	Liten databedrift	2		2
	Høyteknologibedrift	3	5	8
	Sparebank	11	8	19
	Stor databedrift	5	12	17
	Forretningsbank	20	36	56
Total		41	61	102

Tabell 7.2 Gjennomsnitt (Skala: Fra 1=nei, ikke i det hele tatt til 6=ja, i svært stor grad)

Mean

Bedrift - anonymisert	Får teamet selv fordele arbeidsoppgaver?	Får teamet selv fastsette tidsfrister for gjennomføring av arbeidet?	Får teamet selv bestemme og endre kvalitetskrav?	Får teamet selv velge sin leder?
Liten databedrift	4,0	5,0	2,5	4,0
Høyteknologibedrift	4,8	3,4	2,4	3,2
Sparebank	4,7	4,1	4,0	3,2
Stor databedrift	5,4	3,8	4,0	3,0
Forretningsbank	5,1	4,3	3,5	2,9
Total	5,0	4,1	3,5	3,0

Tabell 7.3 Gjennomsnitt (Skala: Fra 1=nei, ikke i det hele tatt til 6=ja, i svært stor grad)

Mean

Bedrift - anonymisert	Får teamet selv koordinere arbeidsoppgaver på tvers mellom team?	Får teamet selv endre arbeidsprosesser?	Får teamet selv iverksette kompetanseutviklingstiltak?	Får teamet selv iverksette arbeidsmiljø-tiltak?
Liten databedrift	4,0	4,0	3,0	4,0
Høyteknologibedrift	3,8	3,0	2,2	3,8
Sparebank	3,6	3,5	2,9	3,7
Stor databedrift	4,0	4,4	3,4	3,8
Forretningsbank	3,5	3,7	3,4	4,5
Total	3,7	3,7	3,2	4,1

3.8 Bruk av stillingsbeskrivelser

Tabell 8.1 Krysstabell Bedrift * Finnes stillingsbeskrivelse?

Count

		Finnes		Total
		ja	nei	
Bedrift - anonymisert	Liten databedrift	1		1
	Høyteknologibedrift	1	7	8
	Sparebank	16	2	18
	Stor databedrift	6	11	17
	Forretningsbank	55	2	57
Total		79	22	101

Tabell 8.2 Krysstabell Bedrift * Hvor oppdatert er stillingsbeskrivelsen?

Count

		Hvor oppdatert er stillingsbeskrivelsen?			Total
		Dårlig oppdatert	Halvgodt oppdatert	Godt oppdatert	
Bedrift - anonymisert	Liten databedrift	1			1
	Høyteknologibedrift		1		1
	Sparebank	8	7	2	17
	Stor databedrift	2	2	2	6
	Forretningsbank		18	37	55
Total		11	28	41	80

Tabell 8.3 Krysstabell Bedrift * Hvilken nytte har du som leder av stillingsbeskrivelsen?

Count

		Hvilken nytte har du som leder av stillingsbeskrivelsen?			Total
		Ingen nytte	Noe nytte	God nytte	
Bedrift - anonymisert	Liten databedrift	1			1
	Høyteknologibedrift		1		1
	Sparebank	5	10	2	17
	Stor databedrift	2	3	1	6
	Forretningsbank	7	34	14	55
Total		15	48	17	80

Tabell 8.4 Krysstabell Bedrift * Beskriver stillingsinstruksen ansvarsområde?

Count

		Beskriver stillingsinstruksen ansvarsområde?			Total
		ja	nei	vet ikke	
Bedrift - anonymisert	Liten databedrift		1		1
	Høyteknologibedrift	1			1
	Sparebank	13	2	2	17
	Stor databedrift	4	2		6
	Forretningsbank	55			55
Total		73	5	2	80

Tabell 8.5 Krysstabell Bedrift * Beskriver stillingsinstruksen aktiviteter som skal utføres?

Count

		Beskriver stillingsinstruksen aktiviteter som skal utføres?			Total
		ja	nei	vet ikke	
Bedrift - anonymisert	Liten databedrift	1			1
	Høyteknologibedrift	1			1
	Sparebank	14	2	1	17
	Stor databedrift	6			6
	Forretningsbank	53	2		55
Total		75	4	1	80

Tabell 8.6 Krysstabell Bedrift * Beskriver stillingsinstruksen hvilke rutiner som skal beherskes?

Count

		Beskriver stillingsinstruksen hvilke rutiner som skal beherskes?			Total
		ja	nei	vet ikke	
Bedrift - anonymisert	Liten databedrift		1		1
	Høyteknologibedrift			1	1
	Sparebank	10	5	2	17
	Stor databedrift	1	4	1	6
	Forretningsbank	29	23	3	55
Total		40	33	7	80

Tabell 8.8 Krysstabell Bedrift * Beskriver stillingsinstruksen minimum erfaring i stillingen?

Count

		Beskriver stillingsinstruksen minimum erfaring i stillingen?			Total
		ja	nei	vet ikke	
Bedrift - anonymisert	Liten databedrift		1		1
	Høyteknologibedrift		1		1
	Sparebank	4	12	1	17
	Stor databedrift	2	4		6
	Forretningsbank	7	48		55
Total		13	66	1	80

Tabell 8.9 Krysstabell Bedrift * Beskriver stillingsinstruksen basisopplæring for nybegynnere?

Count

		Beskriver stillingsinstruksen basisopplæring for nybegynnere?			Total
		ja	nei	vet ikke	
Bedrift - anonymisert	Liten databedrift		1		1
	Høyteknologibedrift		1		1
	Sparebank	4	10	3	17
	Stor databedrift	1	4		5
	Forretningsbank	4	49	2	55
Total		9	65	5	79

Tabell 8.10 Krysstabell Bedrift * Beskriver stillingsinstruksen ferdigheter som må mestres for god jobbutførelse?

Count

		Beskriver stillingsinstruksen ferdigheter som må mestres for god jobbutførelse?			Total
		ja	nei	vet ikke	
Bedrift - anonymisert	Liten databedrift		1		1
	Høyteknologibedrift		1		1
	Sparebank	8	8	1	17
	Stor databedrift	2	3		5
	Forretningsbank	12	41	2	55
Total		22	54	3	79

Tabell 8.11 Krysstabell Bedrift * Beskriver stillingsinstruksen kriterier for å vurdere arbeidsutførelse?

Count

		Beskriver stillingsinstruksen kriterier for å vurdere arbeidsutførelse?			Total
		ja	nei	vet ikke	
Bedrift - anonymisert	Liten databedrift		1		1
	Høyteknologibedrift		1		1
	Sparebank	3	11	3	17
	Stor databedrift	3	2		5
	Forretningsbank	14	41		55
Total		20	56	3	79

Tabell 8.12 Krysstabell Bedrift * Beskriver stillingsinstruksen stillingens plassering i karrierekjede?

Count

		Beskriver stillingsinstruksen stillingens plassering i karrierekjede?			Total
		ja	nei	vet ikke	
Bedrift - anonymisert	Liten databedrift		1		1
	Høyteknologibedrift		1		1
	Sparebank	8	7	2	17
	Stor databedrift	2	3		5
	Forretningsbank	11	42	2	55
Total		21	54	4	79

Tabell 8.13 Krysstabell Bedrift * Beskriver stillingsinstruksen stillingens lønnsinnplassering?

Count

		Beskriver stillingsinstruksen stillingens lønnsinnplassering?			Total
		ja	nei	vet ikke	
Bedrift - anonymisert	Liten databedrift	1			1
	Høyteknologibedrift		1		1
	Sparebank	9	7	1	17
	Stor databedrift		5		5
	Forretningsbank	10	45		55
Total		20	58	1	79

Tabell 8.14 Krysstabell Bedrift * Beskriver stillingsinstruksen krav til personlige egenskaper hos innehaver?

Count

		Beskriver stillingsinstruksen krav til personlige egenskaper hos innehaver?			Total
		ja	nei	vet ikke	
Bedrift - anonymisert	Liten databedrift		1		1
	Høyteknologibedrift		1		1
	Sparebank	8	7	1	16
	Stor databedrift	3	2		5
	Forretningsbank	21	32	2	55
Total		32	43	3	78

3.9 Lederstil

Tabell 9.1 Gjennomsnitt (Skala: Fra 1=beskriver IKKE min måte å lede på til 6=beskriver SVÆRT GODT min måte å lede på)

Mean

Bedrift - anonymisert	Som leder holder jeg stillingsbeskrivelsene oppdatert	Som leder sørger jeg for at ansatte kan utføre flest mulig arbeidsoppgaver	Som leder ser jeg til at ansatte utfører oppgaver i tråd med faglig utdanning	Som leder ser jeg til at ansatte utfører oppgaver i tråd med stillingsinstruks
Liten databedrift	3,5	4,0	5,0	4,5
Høyteknologibedrift	1,7	4,4	5,0	2,2
Sparebank	2,0	3,9	3,9	2,8
Stor databedrift	1,4	3,9	3,9	1,8
Forretningsbank	3,8	4,7	4,7	3,5
Total	2,9	4,4	4,5	3,0

Tabell 9.2 Gjennomsnitt (Skala: Fra 1=beskriver IKKE min måte å lede på til 6=beskriver SVÆRT GODT min måte å lede på)

Mean

Bedrift - anonymisert	Som leder planlegger jeg arbeidsgruppene ut fra ønsket sammensetning av fag	Som leder holder jeg et øye med hver enkelt arbeidsutførelse	Som leder formulerer jeg utviklingsmål for hver enkelt ansatt	Som leder sørger jeg for at hver enkelt kan stilles ansvarlig for sine prestasjoner
Liten databedrift	5,5	4,5	3,0	4,0
Høyteknologibedrift	4,4	4,6	3,0	3,4
Sparebank	4,2	3,3	4,3	2,9
Stor databedrift	4,9	3,5	4,3	3,2
Forretningsbank	4,3	3,7	3,9	3,3
Total	4,4	3,7	3,9	3,2

Tabell 9.3 Gjennomsnitt (Skala: Fra 1=beskriver IKKE min måte å lede på til 6=beskriver SVÆRT GODT min måte å lede på)

Mean

Bedrift - anonymisert	Som leder får jeg alle ansatte til å føle ansvar for felles resultatoppnåelse	Som leder arbeider jeg for at hver enkelt kan få en faglig utvikling og karriere	Som leder utformer jeg kriterier for hva som er tilfredsstillende utførelse av jobb	Som leder arbeider jeg for å utvikle de ansattes yrkeskunnskap og yrkesstolthet
Liten databedrift	5,0	4,5	3,0	4,0
Høyteknologibedrift	5,0	4,3	3,5	4,1
Sparebank	4,9	4,4	3,0	4,2
Stor databedrift	4,6	4,7	2,9	3,9
Forretningsbank	5,0	4,7	3,6	4,4
Total	4,9	4,6	3,3	4,3

Tabell 9.4 Gjennomsnitt (Skala: Fra 1=beskriver IKKE min måte å lede på til 6=beskriver SVÆRT GODT min måte å lede på)

Mean

Bedrift - anonymisert	Som leder formidler jeg klare avdelingsmål for resultat og/eller kvalitet	Som leder arbeider jeg for å forbedre de ansattes evne til å samarbeide	Som leder utarbeider jeg stillingskrav som grunnlag for utvelgelse og opplæring	Som leder gjør jeg systematiske analyser av læringsmiljøet i min avdeling
Liten databedrift	4,5	3,5	3,5	2,5
Høyteknologibedrift	4,4	3,6	3,0	2,6
Sparebank	5,3	4,7	2,5	2,3
Stor databedrift	4,4	4,1	2,2	2,4
Forretningsbank	4,9	4,5	3,5	3,2
Total	4,9	4,4	3,1	2,8

Tabell 9.5 Gjennomsnitt (Skala: Fra 1=beskriver IKKE min måte å lede på til 6=beskriver SVÆRT GODT min måte å lede på)

Mean

Bedrift - anonymisert	Som leder lager jeg karrierestiger hvor de ulike stillingene plasseres	Som leder planlegger jeg karriereutvikling med hver enkelt ansatt	Som leder analyserer jeg hva slags kompetanse hver enkelt trenger å forbedre	Som leder lar jeg de ansatte i fellesskap ta ansvar for hver enkelts ytelse
Liten databedrift	2,5	3,5	4,5	4,0
Høyteknologibedrift	1,9	3,8	4,1	4,9
Sparebank	2,4	3,7	4,0	4,2
Stor databedrift	1,5	3,9	4,5	4,0
Forretningsbank	2,4	3,8	4,5	4,1
Total	2,2	3,8	4,4	4,2

Tabell 9.6 Gjennomsnitt (Skala: Fra 1=beskriver IKKE min måte å lede på til 6=beskriver SVÆRT GODT min måte å lede på)

Mean

Bedrift - anonymisert	Som leder lar jeg de ansatte selv ta ansvar for arbeidsorganisering og -fordeling	Som leder formulerer jeg oppdaterte arbeidsmål for den enkelte	Som leder gjør jeg analyser av arbeidsmiljøet i avdelingen	Som leder klargjør jeg hva som ligger innenfor og utenfor den enkeltes arbeidsfelt
Liten databedrift	3,5	2,0	3,0	4,0
Høyteknologibedrift	3,6	3,0	3,7	3,6
Sparebank	3,6	4,0	3,5	2,8
Stor databedrift	4,6	3,4	2,9	2,6
Forretningsbank	3,6	3,8	3,8	3,3
Total	3,8	3,6	3,6	3,2

Tabell 9.7 Gjennomsnitt (Skala: Fra 1=beskriver IKKE min måte å lede på til 6=beskriver SVÆRT GODT min måte å lede på)

Mean

Bedrift - anonymisert	Som leder leder planlegger jeg sammen med den ansatte hans faglige utvikling	Som leder gjør jeg systematiske analyser av kvalitet på avdelingens produkter	Som leder analyserer jeg særlige problemområder i hver enkelt stilling	Som leder overlater jeg til den ansatte selv å sikre kvaliteten på sitt arbeide
Liten databedrift	4,0	4,5	3,0	2,5
Høyteknologibedrift	4,1	3,9	2,9	3,3
Sparebank	4,6	3,8	2,8	3,1
Stor databedrift	4,4	2,9	2,3	3,5
Forretningsbank	4,4	3,4	3,2	3,4
Total	4,4	3,5	2,9	3,3

Tabell 9.8 Gjennomsnitt (Skala: Fra 1=beskriver IKKE min måte å lede på til 6=beskriver SVÆRT GODT min måte å lede på)

Mean

Bedrift - anonymisert	Som leder gjør jeg systematiske analyser av arbeidsprosene i avdelingen	Som leder legger jeg vekt på læring når jeg fordeler arbeidsoppgaver	Som leder gir jeg ofte tilbakemelding til hver enkelt om hans prestasjoner	Som leder gir jeg veiledning til den enkelte om hvordan prestasjoner kan bedres
Liten databedrift	4,5	4,5	5,5	3,5
Høyteknologibedrift	3,0	3,6	4,4	4,0
Sparebank	3,3	3,7	4,3	3,7
Stor databedrift	2,4	4,2	4,4	3,9
Forretningsbank	3,2	3,7	4,5	4,4
Total	3,1	3,8	4,5	4,1

Tabell 9.9 Gjennomsnitt (Skala: Fra 1=beskriver IKKE min måte å lede på til 6=beskriver SVÆRT GODT min måte å lede på)

Mean

Bedrift - anonymisert	Som leder analyserer jeg hvilke hendinger som er kritiske for utførelse i hver jobb	Som leder lager jeg opplæringsplaner for hver enkelt stilling	Som leder arbeider jeg for å utvikle de ansatte til å ta større ansvar for resultater	Som leder får jeg hver enkelt til å konsentrere seg om det som er hans oppgaver
Liten databedrift	4,0	2,5	3,5	4,0
Høyteknologibedrift	4,0	2,9	4,0	4,1
Sparebank	3,4	2,5	4,2	3,4
Stor databedrift	3,2	2,4	4,2	3,8
Forretningsbank	3,6	3,3	4,6	3,9
Total	3,6	3,0	4,4	3,8

Tabell 9.10 Gjennomsnitt (Skala: Fra 1=beskriver IKKE min måte å lede på til 6=beskriver SVÆRT GODT min måte å lede på)

Mean

Bedrift - anonymisert	Som leder gjør jeg systematiske analyser av kompetansebehov for avdelingen	Som leder tildeler jeg uvanlige oppgaver for å lære den enkelte å møte utfordringer
Liten databedrift	3,5	4,0
Høyteknologibedrift	3,8	3,1
Sparebank	3,4	2,9
Stor databedrift	4,5	3,2
Forretningsbank	4,2	3,5
Total	4,1	3,4

3.10 Endringer

Tabell 10.1 Endring (Skala: -2=mye mindre enn før, -1=noe mindre enn før, 0=verken mer eller mindre enn før, 1=noe mer enn før, 2=mye mer enn før)

Mean

Bedrift - anonymisert	Endring i antall stillingsgrupper	Endring i krav til spesialkompetanse	Endring i avdelingsleders medvirkning i strategiske beslutninger	Endring i krav til flerfaglighet	Endring i kontakt mellom lederne på tvers av avdelinger
Liten databedrift	,0	,5	1,0	2,0	1,0
Høytteknologibedrift	,1	,9	,6	1,0	,8
Sparebank	,3	1,3	,6	1,1	,6
Stor databedrift	,5	1,2	,0	,9	,3
Forretningsbank	,4	1,3	,6	1,3	,6
Total	,4	1,2	,5	1,2	,6

Tabell 10.2 Endring (Skala: -2=mye mindre enn før, -1=noe mindre enn før, 0=verken mer eller mindre enn før, 1=noe mer enn før, 2=mye mer enn før)

Mean

Bedrift - anonymisert	Endring i bredden i ansvarsområdene for lederne	Endring i antall underordnede for flrstelinjelederne	Endring i antall ledernivåer i organisasjonen	Endring i støtte fra personalspesialister (stab) til avdelingsleder	Endring i støtte fra IT-spesialister (stab) til avdelingsleder
Liten databedrift	1,0	,5	,0	,0	,0
Høytteknologibedrift	,5	,3	,4	,1	,3
Sparebank	,8	,0	,1	,5	,4
Stor databedrift	,6	,7	,9	,3	,0
Forretningsbank	,8	,2	,0	,2	,4
Total	,8	,2	,2	,3	,4

Tabell 10.3 Endring (Skala: -2= mye mindre enn før, -1=noe mindre enn før, 0=verken mer eller mindre enn før, 1=noe mer enn før, 2= mye mer enn før)

Mean

Bedrift - anonymisert	Endring i støtte fra økonomiske spesialister (stab) til avdelingsledere	Endring i støtte fra innleide konsulenter til avdelingsledere	Endring i individuell lønnsdifferensiering i avdelingen	Endring i hver enkelts orientering mot kundenes behov	Endring i ressurser og tid til personalrelaterte oppgaver
Liten databedrift	,5	,0	,5	,5	,5
Høytteknologibedrift	,0	,1	,3	,3	,1
Sparebank	,3	,1	,4	1,2	-,1
Stor databedrift	,6	,1	,5	,5	-,5
Forretningsbank	,2	-,1	,9	1,3	,1
Total	,3	,0	,7	1,1	,0

Tabell 10.4 Endring (Skala: -2= mye mindre enn før, -1=noe mindre enn før, 0=verken mer eller mindre enn før, 1=noe mer enn før, 2= mye mer enn før)

Mean

Bedrift - anonymisert	Endring i avdelingsleder sitt økonomiske resultatansvar	Endring i avdelingsleder sitt ansvar for utvikling av de ansatte	Endring i avdelingsleder sitt ansvar for andre personaloppgaver	Endring i kontroll og oppfølging av kvaliteten	Endring av formulering av mål og oppfølging av måloppnåelse
Liten databedrift	1,5	1,0	,5	1,5	1,5
Høytteknologibedrift	,3	,4	,3	,6	,3
Sparebank	,5	,7	,3	1,2	1,3
Stor databedrift	,3	,2	,3	,0	,3
Forretningsbank	,9	1,0	,4	,6	1,1
Total	,7	,8	,4	,6	1,0

Tabell 10.5 Endring (Skala: -2= mye mindre enn før, -1=noe mindre enn før, 0=verken mer eller mindre enn før, 1=noe mer enn før, 2= mye mer enn før)

Mean

Bedrift - anonymisert	Endring mht. til delegering av ansvar og myndighet til teamene	Endring mht. bruk av team	Endring mht. bruk av prosjektarbeid	Endring mht. organisering av prosjekter på tvers av avdelinger	Endring mht. å vektlegge arbeidsprosesser på tvers av avdelinger
Liten databedrift	2,0	2,0	2,0	2,0	1,5
Høytteknologibedrift	,5	,4	,4	,3	,4
Sparebank	,6	,6	,5	,3	,2
Stor databedrift	,3	,3	,2	,5	,4
Forretningsbank	,5	,5	,4	,4	,4
Total	,5	,5	,4	,4	,4

Tabell 10.6 Endring (Skala: -2= mye mindre enn før, -1=noe mindre enn før, 0=verken mer eller mindre enn før, 1=noe mer enn før, 2= mye mer enn før)

Mean

Bedrift - anonymisert	Endring mht. å overføre ansatte mellom avdelinger	Endring mht. å se på mottaker av avdelingens arbeid som "kunder"	Endring i antall fast ansatte i avdelingen	Endring mht. til bruk av innleide og prosjektansatte
Liten databedrift	1,0	1,5	1,0	,0
Høyteknologibedrift	,8	,5	-,1	,6
Sparebank	,0	,6	,2	,3
Stor databedrift	,5	,3	1,6	,3
Forretningsbank	,3	,6	,0	,0
Total	,4	,6	,3	,1

Tabell 10.7 Endring (Skala: -2= mye mindre enn før, -1=noe mindre enn før, 0=verken mer eller mindre enn før, 1=noe mer enn før, 2= mye mer enn før)

Mean

Bedrift - anonymisert	Endring mht. å kople lønn til kompetanse	Endring mht. å bruke ressurser på kompetanse utvikling
Liten databedrift	,0	,5
Høyteknologibedrift	,1	,1
Sparebank	,7	,6
Stor databedrift	,2	,1
Forretningsbank	,8	1,2
Total	,6	,8