



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

Motivasjon i Haugaland Kraft



din egen kraft

Bacheloroppgave utført ved

Høgskolen Stord/Haugesund – Økonomisk- administrativ utdanning

Av: Line Bratthammer, Marianne Odland og Silje Sunde

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund og er godkjent som sådan. Godkjennelsen innebærer ikke at HSH inntår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

Bacheloroppgavens tittel: Motivasjon i Haugaland Kraft

Line Bratthammer

Marianne Odland

Silje Sunde

(Sign)

(Sign)

(Sign)

Navn på veileder: Åge Svein Gjøsæter

Gradering: *Offentlig*

(Tidsbegrensning på eventuell gradering:) *Graderingen oppheves dato år*

Forord

Vi er 3 studenter som tar bachelor i ledelse, organisasjon og strategi ved høgskolen Stord/Haugesund. Da vi startet planleggingen av denne oppgaven høsten 2010 ble vi ganske raskt enige om at vi ønsket å skrive om motivasjon, da dette er et tema vi alle 3 er interessert i. Vi bestemte oss også for å velge en bedrift som hadde lav turn over, og finne ut hva de gjorde rette eller galt i forhold til motivering av de ansatte. Etter å ha undersøkt litt falt valget på Haugaland Kraft.

Vi vil gjerne få takke alle som har bidratt til oppgaven vår. Først og fremst alle de som har latt seg intervju og alle de som har svart på spørreundersøkelsen. En spesiell takk til Vegard Engesli og Per Arne Risanger hos Haugaland Kraft for all hjelp underveis. Vi vil også takke vår veileder Åge Gjøsæter som har gitt oss mange gode innspill til oppgaven.

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Innholdsfortegnelse	4
Figurliste	5
Kapittel 1 - Innledning og problemstilling	6
1.1 Innledning.....	6
1.2 Problemstilling.....	7
1.3 Begrensinger.....	7
Kapittel 2 - Haugaland Kraft.....	8
Kapittel 3 - Teori.....	10
3.1 Valg av teori	10
3.2 Motivasjonsteorier	10
3.2.1 Herzbergs tofaktorteori.....	11
3.2.2 Jobbkarakteristikamodellen	13
3.3 Ledelsesteorier.....	15
3.3.1 Transformasjonsledelse	15
Kapittel 4 - Metode.....	18
4.1 Om metode	18
4.1.1 Kvantitativ metode.....	18
4.1.2 Kvalitativ metode.....	19
4.2 Valg av metode.....	20
Kapittel 5 – Resultater fra studien.....	22
5.1 Intervjuene.....	22
5.1.1 Motivasjonsfaktorer	22
5.1.3 Hva motiverer mellomlederne til å gjøre en god jobb.	23
5.1.4 Medarbeidersamtale.	23
5.1.5 Kommunikasjon i alle ledd.....	23
5.1.6 Pensjonsordningen.	24
5.2 Spørreundersøkelsen	24
5.2.1 Motivasjonsfaktorer	24
5.2.2 Effektiv motivering	26

5.2.3 Informasjon og kommunikasjon	26
5.2.4 Medarbeidersamtale	28
5.2.5 Pensjonsordning	29
Kapittel 6 – Drøfting	30
6.1 Motivasjonselementer sett i lys av Herzbergs tofaktorteori.....	30
6.2 Motivasjonselementer sett i lyset av Jobbkarakteristika modellen	33
6.3 Motivasjon og ledelse	36
Kapittel 7 – Konklusjon.....	39
Kilder	41
Vedlegg	42
1. Intervjuguide	42
2. Spørreundersøkelsen	43
3. Forskjeller bredbånd og nett.....	74

Figurliste

Figur 5.1 - Motivasjonsfaktorer	24
Figur 5.2 - Effektiv motivering.....	26
Figur 5. 3 - Ledelsen ser meg.....	27
Figur5. 4 - Kommunikasjon fra ledelsen	27
Figur 5. 5 - Kommunikasjon til ledelsen	28
Figur 5. 6 - Medarbeidersamtale	28
Figur 5. 7 - Pensjonsordningen	29

Kapittel 1 - Innledning og problemstilling

1.1 Innledning

Det har den siste tiden blitt mer og mer fokus på motivasjon blant norske ledere. Dette skyldes mye de ansattes økte posisjon på arbeidsmarkedet, og at det er rift om de flinkeste medarbeiderne. Flere og flere arbeidsplasser har derfor økt fokuset på å motivere de ansatte mest mulig for å få de ansatte til å trives på arbeidsplassen, få økt arbeidskapasitet og redusere turn over. Motiverte ansatte er også mer tilpasnings dyktige når det kommer til endringer i bedriften og er derfor mer motiverte for å lære nye ting og tilpasse seg de endringene som skjer. En bedrift med fornøyde ansatte som er motiverte er derfor mer konkurransedyktige. Dette fordi en motivert ansatte som trives i jobben ønsker å gjøre en god jobb og derfor søker mer kunnskap og forståelse for å klare dette, mens en umotivert ansatte som ikke trives i jobben sin vil som regel kun gjøre akkurat det den må og ikke prøver å tilegne seg ekstra kunnskap for å løse problemer som måtte oppstå underveis.

Da vi hadde funnet ut at vi ønsket å skrive om motivasjon valgte vi å undersøke rundt dette tema i en bedrift som hadde lav turn over, og valgte etter en del undersøkelse Haugaland kraft. I denne oppgaven har vi intervjuet ledelsen i Haugaland kraft, samt hatt en spørreundersøkelse blant de ansatte, med dette ønsket vi å finne ut om ledelsens fokus på motivasjonsfaktorer stemte overens med det som virkelig motiverte de ansatte. Vi har brukt teorier om motivasjon og ledelse for og under bygge vår problemstilling. Metodene vi har brukt for å få svar på forskningsspørsmålene våre er kvalitativ metode på ledelsen, hvor vi har intervjuet 8 personer med personalansvar. I neste omgang brukte vi kvantitativ metode for å få svar fra de ansatte. Dette i form av en spørreundersøkelse, laget på bakgrunn av de svarene vi fikk da vi intervjuet ledere i bedriften.

1.2 Problemstilling

Da vi har valgt å skrive om motivasjon i en bedrift med lav turn over har vi nå i forkant en oppfatning om at ledelsen i Haugaland kraft legger vekt på å motivere sine ansatte. Vi ønsker derfor å finne ut om dette er tilfelle, og visst dette er tilfelle ønsker vi å finne ut hvilke motivasjonsfaktorer ledelsen vektlegger. I neste omgang ønsker vi å finne ut hva som motiverer den ansatte og om at det her er samsvar med det fokuset ledelsen vektlegger, eller om det finnes noen avvik mellom disse to gruppene.

Vår problemstilling ble da: *Hva mener ledelsen i Haugaland Kraft at er de viktigste motivasjonsfaktorene, og er det samsvar med det de ansatte selv mener er motiverende?*

Videre i oppgaven vår vil vi først presentere Haugaland kraft. Etterpå vil vi ta for oss de teoriene vi har valgt for å finne svar på vår problemstilling. Kapittel 4 omhandler metode, der vi begrunner valg av metode og beskriver den fremgangsmåten vi har brukt for å komme frem til våre data. Deretter presenterer vi data vi har kommet frem til i resultat kapittelet. Vi vil videre drøfte disse dataene i lys av de teoriene vi har valgt i vårt drøftingskapittel. Helt til slutt ser vi på de funnene vi har gjort, påpeker forbedringer Haugaland Kraft kunne gjort og kommer frem til vår konklusjon.

1.3 Begrensinger

På grunn av den tidsrammen vi hadde på oppgaven måtte vi foreta noen begrensninger. Den første begrensningen vi måtte ta var og utføre spørreundersøkelse blant medarbeiderne i stedet for intervjuer slik vi egentlig ønsket. Vi måtte også velge oss to av avdelingene i bedriften å foreta undersøkelsene på i stedet for hele bedriften som ønsket. Vi valgte da nett som er en av de avdelingene som har vært lengst og bredbånd som er den ferskeste avdelingen. Bredbånd er også en avdeling som har ansatte som normalt sett har størst turnover i arbeidsmarkedet generelt. Hadde vi hatt bedre tid hadde vi også ønsket å se på motivasjonen i Haugaland Kraft kontra andre kraftselskap i landet. Vi kunne også ønsket å få svar fra medarbeidere som har sluttet i bedriften. Men dette hadde vært for tidskrevende.

I teori delen har vi valgt å bruke kun de teorier vi mener er mest relevante og som sier mest i forhold til den problemstillingen vi har valgt.

Kapittel 2 - Haugaland Kraft

Haugaland Kraft ble etablert i 1998 ved at Haugesund Energi og Karmsund Kraftlag gikk sammen til en bedrift. Selskapet skal ivareta kraft utbygging og distribusjon på Haugalandet. De eies av Karmøy-, Haugesund-, Tysvær-, Vindafjord-, Bokn-, Sveio- og Utsira kommune. De har 251 ansatte, 56719 kunder og omsetter for ca 810 mill på års basis.

Selskapets hovedområder er kraftproduksjon, kraftdistribusjon, energiomsetning, bredbåndstjenester samt kommersialisering av nye energiformer (Haugaland Kraft).

Vannkraft er den største energikilden Haugaland Kraft bruker. Haugaland Krafts hovedanlegg ligger i Etne kommune, i Litledalen. Dette har ligget der ca. siden 1920, men er så klart blitt bygd om og oppgradert siden den tid. Dette skal også oppgraderes igjen nå de nærmeste årene. Normalproduksjon er kraft til ca 10.000 husstander. Haugaland Kraft eier også 2,54 % av Ulla-Førre anleggene og 40,5 % av Sunnhordaland Kraftlag (Haugaland Kraft).

Når det kommer til utvikling er Haugaland Kraft ansvarlig for Haugaland næringspark som ligger på Gismarvik i Tysvær Kommune. Dette er et 5000 dekar stort område regulert for industri og næringsformål. Det er godt plassert i forhold til naturgassrørledningene og elektrisitetsnettet i regionen (Haugaland Kraft). Et annet utviklingsområde for Haugaland kraft er vindkraft. I Norge er det foreløpig beskjeden bruk av vindkraft. Men flere større anlegg er under bygging og flere vil komme de kommende årene. Haugaland Kraft har en bred satsing innen vindkraft (Haugaland Kraft).

Haugaland Kraft sin visjon er: *"Vi gir kraft til en sterk og attraktiv region"*. Haugaland Kraft skaper merverdi for innbyggerne på Haugalandet. Haugalandet er en region med stor drivkraft og verdiskapning, vakker natur, god beliggenhet og gode oppvekst vilkår. Haugaland Kraft jobber med og utvikle områder som er og vil bli viktige for fremtiden., for både næringsliv og samfunn. Forretningsideen til Haugaland Kraft er: *"Haugaland Kraft skal sørge for lønnsom, sikker og effektiv energiforsyning, og bidra til en fremtidsrettet og helhetlig infrastruktur til beste for regionen"* (Haugaland Kraft).

Etikk, HMS og kvalitet er noe Haugaland Kraft har stor fokus på. Haugaland Kraft ønsker at deres etiske retningslinjer skal underbygge deres visjon. Dette er holdninger som bedriften ønsker å bli forbundet med. De etniske retningslinjene forkortes til KEPT og står for Kundefokusert, Endringsvillig, Pålitelig, Tydelig (Haugaland Kraft).

HMS skal ha topp prioritet i alle arbeidsoppgaver. Menneskene som jobber i bedriften er den viktigste ressursen de har, og derfor har de en hovedmålsetning innen HMS og kvalitetsarbeidet, at alle medarbeiderne skal komme hjem etter endt arbeidsdag og være like friske på kropp og sinn. Og alle aktiviteter skal skje *uten en skade* (Haugaland Kraft).

Haugaland Kraft bidrar mye til kultur og idrett på Haugalandet. Virksomheten bidrar med støtte til frivillig barne- og ungdomsarbeid og bidrar spesielt i aldersgruppen 13-15 år. De ønsker med sitt sponsorarbeid å bidra til at det er godt å leve på Haugalandet og at regionen kan utvikle seg videre. Store aktører innen idrett som Haugaland Kraft bidrar til er Fotballklubben Haugesund, Haugaland Håndballklubb og orienteringsløper Anne Margrethe Hausken. Men de bidrar også til mye innen breddeidretten, kunst og kultur og velledighet på Haugalandet (Haugaland Kraft).

Når vi gjennomfører oppgaven kommer vi til å fokusere på to seksjoner, det er nett og bredbånd. Bredbånd er den nyeste avdelingen til Haugaland Kraft og består av totalt 17 ansatte. Denne seksjonen består av fire avdelinger og jobber med salg og montering av alt i boks, ip-telefoni, salg og montering av alarmer og kundeservice. Nett består av ca 150 ansatte, dette er den eldste seksjonen i Haugaland Kraft. Deres arbeid går ut på å få tilstrekkelig strøm til sine kunder. Det vil si at de driver med plan og utredning, prosjektering og dokumentasjon, regionalnett, strukturutbygging og drift, driftssentral, nettsalg av tjenester og tilsyn.

Kapittel 3 - Teori

3.1 Valg av teori

Vi vil i dette kapitlet presentere motivasjonsteorier og ledelsesteorier som er relevant for vår problemstilling; *Hva mener ledelsen i Haugaland kraft at er de viktigste motivasjonsfaktorene, og er det samsvar med det de ansatte selv mener er motiverende?* Og ligger til grunn for strukturen i vår oppgave. Vi har valgt å hovedsakelig legge vekt på motivasjonsteoriene Herzbergs tofaktorteori og Jobbkarakteristikamodellen fordi disse omhandler egenskaper ved selve jobben som påvirker motivasjon. Vi har i tillegg lagt vekt på ledelsesteorien om transformasjonsledelse, da dette er en ledelsesteori som bevisst er for motivering av de ansatte.

3.2 Motivasjonsteorier

Kaufmann og Kaufmann (2003) definerer motivasjon som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse, med andre ord, hvilke krefter som driver oss til å handle. Det er vanlig å skille mellom fire typer motivasjonsteorier; behovsteori, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristikamodeller (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Behovsteorier har individet i fokus og prøver å identifisere hvilke behov som er avgjørende for atferden til hver enkelt. Et av de mest kjente bidragene innenfor behovsteorier er Maslows behovshierarki. Maslow mente at mennesker har fem grunnleggende behov, som er ordnet i et hierarki. Behovshierarkiet fungerer på den måten at behov høyt oppe i hierarkiet vil ikke påvirke menneskers atferd før behov på lavere nivå er tilfredsstillt. Nederst i hierarkiet finner vi *fysiologiske behov*, eksempelvis søvn, tørst, sult, osv. Når disse er oppfylt kommer vi et nivå høyere på behovshierarkiet, her finner vi *sikkerhetsbehov* som omfatter både følelsesmessig og fysisk sikkerhet. På det tredje nivået finner vi *sosiale behov*. Med sosiale behov mener vi behov for vennskap, tilhørighet i sosiale grupper og følelsesmessig bånd til andre mennesker (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Når dette ikke lenger er nok beveger vi oss til neste nivå i behovshierarkiet, hvor vi finner behov for status og prestisje. Dette omfatter både anerkjennelse fra andre og det å verdsette og vurdere seg selv og egne prestasjoner høyt. På behovshierarkiets høyeste nivå finner vi behov for selvrealisering. Dette behovet innebærer det å få utnytte sine evner og realisert sitt potensial.

Kognitiv motivasjonsteori legger vekt på at individet motiveres av bevisste og rasjonelle valg. Kognitive teorier om motivasjon i arbeidslivet som kalles *forventningsteori*, understreker i følge Kaufmann og Kaufmann (2003) at mennesker blir motivert til å arbeide når de forventer at de klarer å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin. I dette tilfellet er forventningen en bevisst forestilling om konsekvensene arbeidet en gjør vil få for ønsker om belønning, og om hvor mye belønningen betyr. I følge Kaufmann og Kaufmann (2003) er det spesielle med kognitive teorier om motivasjon at handlingen ses på som styrt av bevisste forestillinger og rasjonelle kalkyler med hensyn til personlig måloppnåelse. Det er tre typer forestillinger som er spesielt viktig innen kognitiv motivasjonsteori. Den første er subjektive forventninger, som er de personlige tankene en person har om at ens innsats vil gi resultater. Den andre er instrumentelle overveielser, og er vurderinger om ens arbeid fører til belønning. Den siste er valensvurderinger, og er de vurderingene en har av hvilken verdi belønning har for personen.

Sosiale motivasjonsteorier legger vekt på at motivasjon er et resultat av individets opplevelse av likeverd og rettferdighet i jobben og arbeidslivet (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Forskjellige former for rettferdighet blir sett på som viktige kilder til variasjon i motivert atferd. Et viktig bidrag til sosiale motivasjonsteorier er *likeverdsteori*, som er utviklet av J. Stacy Adams (Kaufmann og Kaufmann, 2003). I denne teorien er motivasjon resultatet av individets opplevelse av rettferdighet ut i fra sammenlikninger med det som andre får og gir. Det blir i denne teorien skilt mellom fire sammenlikninger kalt referansesammenlikninger, selv-intern, selv-ekstern, andre-intern, andre-ekstern. Lønnsnivå, utdanningsnivå og ansettelseslengde er tre betingelser som er viktige for disse sammenlikningene.

Jobbkarakteristikamodeller er i følge Kaufman og Kaufmann (2003) en fellesbetegnelse for teorier som omhandler forhold hvor egenskaper ved selve jobben påvirker motivasjon og prestasjoner hos arbeidstakerne. Vi har i vår analyse valgt å konsentrere oss om disse motivasjonsteoriene, forholdsvis Herzbers tofaktorteori og Jobbkarakteristikamodellen.

3.2.1 Herzbergs tofaktorteori

Et viktig bidrag til motivasjonsteori er Fredrick Herzbergs tofaktorteori (Jacobsen og Thorsvik, 2002). I sine undersøkelser ba han flere hundre arbeidere beskrive både situasjoner som førte til trivsel på jobben, og situasjoner som førte til mistrivsel på jobben. I følge Busch

og Vanebo (2000) har tankegangen sin basis i at en medarbeider som trives, er en motivert og produktiv medarbeider.

Resultatene på Herzbergs undersøkelse viste at faktorene som førte til trivsel i arbeidssituasjoner var andre enn de som førte til mistrivsel. Forhold som gjorde ansatte tilfredse var knyttet til selve arbeidsoppgavene, mens forhold som førte til mistrivsel var knyttet til arbeidsmiljø og arbeidsforhold. Herzberg fant med dette basis for å skille mellom motivasjonsfaktorer, som fremmer trivsel i arbeidet, og hygienefaktorer, som har sin virkning ved fravær av negative arbeidsbetingelser (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Motivasjonsfaktorer fører til trivsel blant de ansatte om de er tilstede, men ikke til mistrivsel dersom de er fraværende. Fra Herzbergs analyse presiserer Jacobsen og Thorsvik (2002) disse faktorene som trivselsårsaker:

- Prestasjoner. Tilfredsstillelsen ved å gjøre en god jobb, løse problemer og resultater av arbeidet.
- Anerkjennelse for arbeid vel utført.
- At arbeidsoppgavene er interessante, utfordrende, varierte o.l.
- Ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon.
- Forfremmelse (for eksempel konkrete tilfeller hvor det har blitt tildelt høyere formell status).
- Vekst (læring av nye ferdigheter som kan føre til forfremmelse).

Disse forholdene kan vi finne igjen høyere opp i Maslow pyramide knyttet til behov. Er dette forhold som mangler, fører dette i følge Kaufmann og Kaufmann (2003) til en nøytral tilstand. Er forholdene derimot gunstige, har de en aktiv og fremmende effekt på tilfredshet og produktivitet.

Hygienefaktorer fører til mistrivsel blant de ansatte om de ikke er til stede, men ikke til trivsel om de er til stede. Jacobsen og Thorsvik (2002) presiserer følgende årsaker til mistrivsel i følge Herzbergs analyse:

- Bedriftens politikk og administrasjon (går på bedriften som helhet).
- Arbeidsledelse, ledelsens kompetanse og retningslinjer for underordnede (for eksempel delegering, en leder som er rettferdig og med teknisk kompetanse).
- Mellommenneskelige forhold mellom ledere og ansatte.
- Forhold rundt utformingen av arbeidet (For eksempel lys, temperatur og hjelpemidler).

- Lønn
- Status
- Sikkerhet i arbeidet (en solid bedrift som har en sikker fremtid).
- Forhold som påvirker det personlige livet.

I Maslows pyramide for behov finner vi hygienefaktorene igjen i det nedre området. Når hygienefaktorene er gode, fjernes mistriivsel (Kaufmann og Kaufmann, 2003). I følge House og Wigdor (1967) bør hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer ses på som sammenhengende- og ikke motstridene faktorer. De peker også på at motivasjonsfaktorene er effektive til i å motivere ansatte til å yte og at de derfor presterer maksimalt. Forskerne hevder at misstifredse ansatte derimot ikke lykkes med dette. I følge House og Wigdor (1967) har Herzberg kommet frem til at en tilfreds person motiveres positivt. Herzberg mener også at en person vil øke selvtiliten best når de lærer av eget arbeid.

3.2.2 Jobbkarakteristikamodellen

Jobbkarakteristikamodellen er utviklet av Richard Hackman og Greg Oldham, og har i følge Kaufmann og Kaufmann (2003) som mål å skape et presist og nøyaktig system for å klassifisere og måle motivasjonspotensialet i en jobb. Kaufmann og Kaufmann (2003) presenterer modellen som den best utviklede modellen med utgangspunkt i de mer generelle synspunktene på jobb-berikelse.

Modellen skal gi et bedre utgangspunkt for tilrettelegging av arbeidsoppgaver, for å gi den enkelte arbeidstaker en best mulig stimulering av vekstbehov. Forutsetningen er at dette gir bedre motivasjon for prestasjon i arbeidet, og at det igjen gir økt produktivitet og at arbeidskvaliteten bedres. Det blir pekt på fem sentrale trekk som vil bidra til å engasjere ansattes indre motivasjon for arbeidet:

1. Variasjon i ferdigheter.

Dette innebærer at jobben tilbyr mulighet for å bruke forskjellige ferdigheter, evner og kunnskap. I større grad dette er tilfelle, jo mer engasjerende vil jobben være for motivasjon.

2. Oppgaveidentitet.

Dersom den ansatte blir involvert i hele arbeidsprosessen, vil det ferdige arbeidet

resultere i økt egeninnsats og engasjement.

3. Oppgavebetydning.

I den grad en kan se en større betydning av det arbeidet en gjør. Dette kan vises ved at hele bedriften får se hva den enkelte arbeideren gjennomfører, og at det samstemmer med arbeidsoppgaver utført av kollegaer. Dette kan gi den ansatte en følelse av at det er en større mening med den jobben de har utført.

4. Autonomi.

Handler om i hvilken grad en har kontroll og ansvar over sin egen arbeidssituasjon. Det vil si at en ansatt kan bli motivert på grunn av at han får økt tillitt fra sin overordnede. Dette kan også resultere i fortløpende i arbeidsprosessen fordi den ansatte selv kan ta avgjørelser. Noe som igjen kan gi den enkelte ansatte makt og betydningsfølelse.

5. Tilbakemelding.

Dreier seg om i hvilken grad det blir gitt informasjon om resultatet av arbeidet vi gjør. Dette er ikke bare viktig for motivasjon, men en viktig betingelse for at vi skal kunne lære av erfaringene vi gjør. Medarbeidersamtalen er et godt virkemiddel for tilbakemelding.

Joabbkarakteristika modellen tar også opp retningslinjer for implementering av de forskjellige tiltakene som kan være med på å gi økt motivasjon. De kaller Jacobsen og Thorsvik (2002) klassifiserer disse fem retningslinjene som organisasjonsstruktur. Disse fem tiltakene er:

1. Å kombinere arbeidsoppgaver, slik at de skaper en helhet, og gir variasjon i jobben.
2. Er å skape naturlige arbeidsgrupper som gir arbeiderne et eierskapsforhold til arbeidsoppgavene.
3. Etablerer klientellreaksjoner slik at den enkelte kommer i kontakt med dem som er ment å ha den primære nytten av arbeidet. Dette er blant annet viktig for god tilbakemelding.
4. Delegere oppgaver og ansvar for å fremme autonomi
5. Lag system for god tilbakemelding slik at den enkelte kan lære om han eller hun gjør en bedre jobb, stagnerer eller gjør det dårligere i jobben.

3.3 Ledelsesteorier

Ledelse er i følge Jacobsen og Thorsvik (2002) en atferd som mennesker bruker i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning. Er ledelse noe som skjer innenfor en organisasjonsramme, er hensikten vanligvis at ledelse skal få individer til å arbeide for å nå organisasjonens mål, å motivere dem til å yte mer, og å sørge for at de trives i arbeidet sitt.

Verdibasert ledelse er det det meste av moderne ledelseslitteratur dreier seg om. Dette går i følge Jacobsen og Thorsvik (2002) ut på at ledere må formulere og kommunisere en visjon og verdier som gir mening til organisasjonen, og som klart viser viktigheten av det organisasjonen driver med, slik at de ansatte blir engasjert i organisasjonens arbeid. Innen verdibasert ledelse finner vi en ny og sentral tradisjon som kalles transformasjonsledelse.

3.3.1 Transformasjonsledelse

Sentralt i teorien om transformasjonsledelse står skillet mellom ledelsestypene transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Vi har derfor valgt å greie kort ut om hva transaksjonsledelse innebærer, for så å ta for oss transformasjonsledelse som vi har valgt å fokusere på. Kaufmann og Kaufmann (2003) definerer transaksjonsledelse som ledelse basert på bytte av verdier basert på egeninteresser.

Transaksjonsledelse består av to hovedkjennetegn (Kaufmann og Kaufmann, 2003):

- *Betinget belønning*

Betinget belønning er når lederen gir belønning i form av løfter eller faktiske goder som avspasering, bonus og lignende betinget av det medarbeideren gjør.

- *Ledelse ved unntak*

Det kalles ledelse ved unntak på grunn av at ledelsen kan gripe inn når arbeidet ikke utføres etter forventninger eller forskrifter. Det finnes to varianter av denne formen for ledelse. Den første er en aktiv form, hvor lederen overvåker arbeidet som blir gjort og griper inn med en gang noe går galt. Den andre er en passiv form, hvor grupper og medarbeidere blir overlatt til seg selv og ledelsen griper kun inn om de får klager på det arbeidet som er blitt gjort.

Jacobsen og Thorsvik (2002) påpeker at transaksjonsledelse ser på relasjonen mellom ansatte og leder som en slags sosial transaksjon, hvor de ansatte gir sin arbeidskraft i bytte mot

belønning. Denne relasjonen mellom leder og underordnet opprettholdes så lenge begge parter tjener noe på det. Dette vil ikke være noen sterk relasjon, den vil lett brytes ved interesse endringer eller bedre tilbud fra andre organisasjoner.

I motsetning til transaksjonsledelse spiller transformasjonsledelse på de underordnedes følelser. Jacobsen og Thorsvik (2002) poengterer at det ikke er snakk om manipulasjon for å påvirke de ansattes følelser, men heller en prosess hvor lederen er nødt til å sette ord på og aktivisere de følelsene som alle mennesker har. Kaufmann og Kaufmann (2003) definerer transformasjonsledelse som ledelse som er innrettet mot å inspirere medarbeidere til engasjement for organisasjonens mål og misjon.

Transformasjonsledelse består av fire kjennetegn, også kjent som de fire i'ene i transformasjonsledelse (Kaufmann og Kaufmann, 2003):

- *Idealisert innflytelse*

Det viktigste kjennetegnet ved denne ledelsesformen er at lederen fungerer som en rollemodell for medarbeiderne sine. Slik oppnår lederen respekt og beundring fra medarbeiderne, og blir sett på som en person som medarbeiderne identifiserer seg med og gjerne vil etterligne.

- *Inspirerende motivasjon*

Ledelsen legger her vekt på å være gode til å motivere og inspirere medarbeiderne til å gjøre en innsats. En slik type ledelse er flinke til å skape entusiasme og lagånd. Når det kommer til å utforming og forfølging av visjoner for arbeidet i gruppen eller virksomheten, er dette noe slike ledere fører sine ansatte med i et demokratisk samspill om. Det er også klarhet om forventningene til gruppene og medarbeiderne.

- *Intellektuell stimulering*

At lederen stimulerer de ansattes intellektuelle utvikling ved å gi utfordringer og oppmuntre de ansatte til å jobbe selvstendig og finne nye og kreative problemløsningsmetoder, er et viktig trekk ved transformasjonsledelse. I tråd med dette er det ingen ansatte som blir møtt av offentlig kritikk om på forskjellig vis skulle gjøre feil eller mislykkes. Nytenkning blir ikke møtt med kritikk selv om ideene avviker fra lederens egen oppfatning.

- *Individualisert oppmerksomhet*

Transformasjonsledelse utmerker seg ved at lederen har som fokus å ivareta den enkeltes behov. Leder og medarbeider har et personlig samspill og lederne er gjerne flink til å delegere arbeidsoppgaver til sine medarbeidere.

Kapittel 4 - Metode

I denne delen vil vi presentere hvilken metodisk tilnærming vi skal bruke for å komme frem til et svar på vår problemstilling; *Hva mener ledelsen i Haugaland Kraft at er de viktigste motivasjonsfaktorene, og er det samsvar med det de ansatte selv mener er motiverende?*

4.1 Om metode

Samfunnsvitenskapelig metode har til hensikt å gi oss kunnskap om hvordan den virkelige sosiale verden ser ut, lære oss å skille ut de virkelige faktaene fra det vi tror er fakta.

Metodekunnskap skal være med på å lære folk å stille seg kritiske til egne oppfattninger.

Viten om slik metodelære kan gjøre det lettere å forstå hvordan forskningen er gjennomført og stille seg kritisk til utfallet av denne forskningen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

Ordet metode kommer av det greske ordet *methodos*, som betyr å følge en bestemt vei mot mål. Det vil si den metoden som velges for å samle inn data (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004). Den veien vi velger er veldig viktig for å få tak i nok data, slik at det er et grunnlag nok til å vurdere antagelsene å trekke oppriktige konklusjoner som stemmer med virkeligheten. I metodisk tilnærming har vi to hovedkategorier som hver beskriver en side av metodisk tilnærming. Den første kategorien er kvantitativ metode.

4.1.1 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode er en av de to kategoriene vi finner under metodisk tilnærming.

Kvantitativ undersøkelse dreier seg ofte om ett større antall informanter, og resultatene blir derfor ofte omgjort til tallmateriale for at det skal være lettere å analysere og tolke resultatet.

Denne metoden har mye til felles med naturvitenskapen. Men det er mennesker og menneskelige fenomener som studeres. Typiske kvantitative undersøkelser er

spørreundersøkelser på nett, og meningsmålinger over telefon. Men når man bruker kvantitativ metode er det to typer av data vi kan bruke, primærdata og sekundærdata.

Primærdata er data vi selv finner, når vi går til selve kilden og henter ut informasjonen.

Sekundærdata er data en annen forsker har funnet, det kan for eksempel være en avisartikkel, båndopptak eller statistikk fra statistikkbyrå. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

4.1.2 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode brukes når forskeren er ute etter en fyldig beskrivelse av et fenomen. Dette er en metode som ofte tas i bruk når det skal forskes på ukjente temaer. Temaer som det finnes lite informasjon om, og som ikke har vært forsket mye på tidligere. Når en slik metode blir tatt i bruk, er målet å få mest mulig informasjon ut av ett mindre antall informanter. Forskeren går inn i temaet og ønsker å få et grundig og fyldig innblikk for å se om hans antagelser stemmer overens med virkeligheten (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

Et typisk kjennetegn på denne metoden er at den som oftest viser dataen som er funnet i tekster og vektlegger tolkninger av dataen. Dataen som samles kan komme fra flere forskjellige kilder. Det kan være fra tidligere konkrete undersøkelser, det kan for eksempel være fra tidligere observasjoner og intervjuer og kalles empiribaserte kvalitative undersøkelser. Andre typer data kan komme fra bøker, politiske dokumenter, aviser, privat lyd- og båndopptak osv. Dette er data forskeren har tilgang til, ikke data han har tatt initiativ til eller et resultat av hans aktiviteter i forbindelse med forskningen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

Selv om en kvalitativ undersøkelse kan gjennomføres på utallige måter, er det viktig å ha en plan for hvordan dataen skal samles inn. De valgene som blir tatt gjør at det blir mindre valg for de senere trinnene i prosessen. Men på grunn av at innsamlingen av dataen kan forgå på så mange måter, er det viktig å rapportere, beskrive alle fasene i forskningsprosjektet for at forskningen ikke skal bli gjennomsliktig (transparens) (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

Kvalitativ og kvantitativ metodisk tilnærming kan sees på som forskjellige metoder, men også som utfyllende forskningsmetoder. Sigmund Grønmo (1996) mener i følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004) at de to forskjellige metodene er knyttet til egenskapene forskeren ønsker å oppnå med dataen. Når det skal samles inn kvantitative data er det viktig med en god struktur, men som medfører at forskeren har lite fleksibilitet. Kvalitativ metodisk tilnærming har en større åpenhet og fleksibilitet og forskeren trenger gjerne ikke å følge intervjuguiden slavisk (Johannessen, et al., 2004)

4.2 Valg av metode

Vi vet mye om motivasjon og motivasjonsfaktorer i dag, ettersom dette er et tema som er blitt mye forsket på. Men selv om vi vet mye om motivasjon som et tema, vet vi ikke mye om hvordan Haugaland Kraft fokuserer på motivasjon. For å finne svar på dette mener vi at det er best å bruke primærdata, data vi selv finner ved å ta direkte kontakt med Haugaland Kraft for å kunne svare på vår problemstilling. En annen grunn til at vi velger primærdata er på grunn av at hva som motiverer de enkelte medarbeiderne i Haugaland Kraft kan endres hele veien, det går direkte på den enkelte medarbeiders mening, og vi er interessert i dagens bilde. Dette er noe vi kun kan finne ut av ved å ta kontakt med de som jobber i Haugaland Kraft selv. Når vi gjør dette vet vi hvor informasjonen kommer fra og at den er knyttet til den organisatoriske konteksten. Motivasjonsfaktorer kan endres over tid, med erfaring og hva som er viktig i personens liv, som kan påvirkes av bedriften.

Vi kommer til å bruke både den kvalitative og kvantitative metoden. Når vi skal starte med oppgaven trenger vi et grundig og helhetlig bilde av hvordan ledelsen jobber med motivasjon. Vi trenger data som gir oss grunnlag nok til å kartlegge ledelsens antagelser. Med dette som bakgrunn fant vi ut at den beste måte å kartlegge ledelsens arbeid på, er ved å snakke med dem selv. Derfor har vi valgt å starte med og intervju ledelsen. Steinar Kvale (2007) har i følge (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004) beskrevet kvalitative forskningsintervju som en samtale med struktur og mål. Helt i begynnelsen skal vi ha en samtale med organisasjonssjefen i Haugaland Kraft, der vi ønsker å få litt grunnleggende data slik at har noe bakgrunns data til å lage intervjuene ut av.

Vi ønsker å videre intervju topplerne og mellomlederne i bedriften for å undersøke hva de mente var viktige motivasjonsfaktorer. Intervju er en av de mest brukte metodene til å samle inn data på, når det kommer til kvalitativ metode (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004). En av grunnene til at vi ønsker å gjennomføre intervjuer er på grunn av at vi ønsker å gi informantene en viss frihet og åpenhet når de skal svare. Det er lettere å få frem informantens meninger bak svarene, og rundt temaet i en samtale enn i for eksempel en e-mail. Når intervjuene gjennomføres har vi også tilgang til ansikts og kroppsspråk, som kan fortelle oss en del mer enn de direkte muntlige svarene. Men når en forsker skal bruke intervjuer, og tar med seg de inntrykkene han har fått i tillegg til de muntlige svarene, er analysen et kritisk punkt i forskningen. På grunn av at denne prosessen hele tiden vil være påvirket av

konteksten vi befinner oss i, er det viktig og være kritisk til den informasjonen vi får som må tolkes. Det kan være vanskelig å stille seg objektiv som forsker på dette punktet. Intervju valgte vi også på grunn av at vi måtte finne ut mer enn det vi hadde tilgang til av statistisk data, sekundærdata. En annen grunn til at vi valgte intervju var på grunn av at vi ønsket å finne ut av hvordan ledelsen fokuserte på motivasjon i en vanlig hverdag. I tillegg til dette var det vanskelig for oss å skape antagelser og meninger om hvordan ledelsen utøver motiverende ledelse i og med at vi hadde begrensede mengder informasjon før disse intervjuene. Det hadde da vært vanskelig utarbeidet et spørreskjema, da disse ofte lages på grunnlag av forskerens etablerte kunnskap.

Kapittel 5 – Resultater fra studien

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for resultatene vi har kommet fram til i undersøkelsene. Først vil vi gjøre rede for den informasjonen som vi kom frem til etter intervjuene, deretter vil vi presentere de resultatene vi kom frem til etter å ha gjennomført en spørreundersøkelse blant de ansatte.

5.1 Intervjuene

Etter som vi ønsket å bruke intervjuene med ledelsen for å bygge spørsmålene til spørreundersøkelsen vil vi først presentere resultatet av den. Vi brukte denne delen for å kartlegge hva ledelsen mente motiverte de ansatte, hvilket fokus ledelsen har på motivasjon og om de mener selv det er samsvar mellom det ledelsen legger vekt på og den lave turnoveren i bedriften. Før vi laget intervjuene hadde vi en lang samtale med organisasjonssjefen. Under denne samtalen fikk vi masse god informasjon, og det kom opp flere ting som vi valgte å spør mellomlederne om, deriblant kom det opp hvilken pensjonsordning de hadde, denne fikk oss til å stille spørsmål ved om denne kanskje ”tvang” de eldste i bedriften til å bli, eller om det utelukkende bare var positivt. I Haugaland Kraft har de samme ordning som finnes i det offentlige. Det vil si at etter å ha vært i bedriften i 30 år har enn full opptjening og får 66% av lønn.

5.1.1 Motivasjonsfaktorer

Av de 8 lederne vi intervjuet var det enighet om at de hadde høyt fokus på motivasjon. Noen av de spurte mellom lederne mente at det var de som fokuserte mest på det, og hadde best mulighet til å påvirke de ansatte på dette området. Andre mente at de fokuserte på det, men med hjelp fra toppledelsen. Men det kom klart frem i intervjuene var at de selv mener at det er fokus på dette i alle ledd i organisasjonen. De fleste av lederne mente også at dette var en del av de daglige oppgavene de hadde. Når de ble spurt om hvilke motivasjonsfaktorer de fokuserte på var det enighet blant de aller fleste at tilbakemelding var en av de viktigste faktorene. Det var også flere som nevnte oppfølging av de arbeidsoppgaver de ansatte var satt til som en viktig faktor. Andre faktorer som ble sett på som viktige var tydelige mål, involvering i beslutningsprosesser, individualisering, resultater, tydelige mål og tydelig hvordan enn skal nå målet, la de ansatte delta i avgjørelser og la de få ansvar. Blant toppledelsen blir det også lagt vekt på rettferdige lønninger, velferdstilbud, provisjon/bonus, utviklings muligheter og skoling. I intervju med en av topplederne ble vi fortalt at det blir satt av 900000 til velferd hvert år, og at det er satt ned en egen gruppe forvalter disse

velferdsmidlene. Det kom også frem at noen ansatte får tilbud om teknisk fagskole, og at de har deltidsstudenter på HSH. Samt at de fleste som i dag er mellomledere i bedriften ikke har hatt ledelses utdanning før de har begynt i jobben, det er fagfolk som er rekruttert til høyere stillinger, å deretter har de gjennomført et leder kurs i bedriften.

Ved spørsmålet om hva lederne tror motiverte de ansatte mest var det litt delte meninger om det var ytre eller indre faktorer som var mest motiverende. Men de faktorene som ble nevnt i denne delen var mye likt det de svarte på hvilke de hadde fokus på. Men også her var det tilbakemelding de fleste mente hadde beste effekt. Men ellers var mestringfølelse, resultat, konkurranse, heder og ære, mål oppnåelse, det å bli sett og utfordrende arbeidsoppgaver er de tingene som blir tatt fram som indre motivasjonsfaktorer. Når det gjelder de ytre blir fast lønn, provisjon og bonus dratt frem som faktorer lederne mener motiverer de ansatte mest. En av lederne vi intervjuet mente at medarbeiderne slev trodde at lønn var det som motiverte dem i hverdagen, men han selv mente at lønn kun er en motivasjonsfaktor under lønnsforhandlingene. Det er ikke noen stor motivasjonsfaktor i hverdagen. På spørsmålet om de visste om noen fremtidige motivasjonsfaktorer de ikke bruker i dag svarte 7 av 8 enten nei eller at de ikke kom på noe, mens en person nevnte mer konkurranser på ukes basis. Dette intervju objektet nevnte også at de vurderte kontinuerlig om det var noen faktorer de burde ta i bruk.

5.1.3 Hva motiverer mellomlederne til å gjøre en god jobb.

Mellom lederne fikk spørsmål om hva som motiverte de til å gjøre en god jobb i det daglige. Også her var det litt varierte svar, men her var det kun indre motivasjonsfaktorer som ble nevnt. Gode resultater, kommunikasjon, se sine kolleger lykkes, klare mål og budsjetter og fornøyde ansatte var de tingene som gikk igjen.

5.1.4 Medarbeidersamtale.

Av de 8 vi intervjuet, var det kun 1 person som mente det var direkte negativt, et nødvendig onde. Fem av de vi intervjuet mente det er utelukkende positivt, mens to personer var i tvil om det økte motivasjonen, men mente det var positivt med medarbeidersamtale.

5.1.5 Kommunikasjon i alle ledd.

Første spørsmål til mellomlederne var om kommunikasjonen opp til nærmeste leder var bra. Her viser de dataene vi fikk gjennom intervjuene at samtlige mener at kommunikasjonen opp til neste ledd var bra eller utmerket. En person synes det var litt stor avstand videre opp til

lederne over der igjen og at det her helt klart var forbedringspotensial, de øvrige intervju objektene nevnte ikke noe om kommunikasjonen høyere enn til neste ledd. På spørsmål om de trodde at deres ansatte mente at de klarte å videreformidle beskjeder og informasjon trodde og håpet de fleste dette. Noen hadde faste møter hvor de gikk gjennom det relevante. De prøvde også å sile den informasjon de fikk før de tok det videre. En av intervju objektene nevnte også at det alltid vil være noe støy for hvert nivå det er innom.

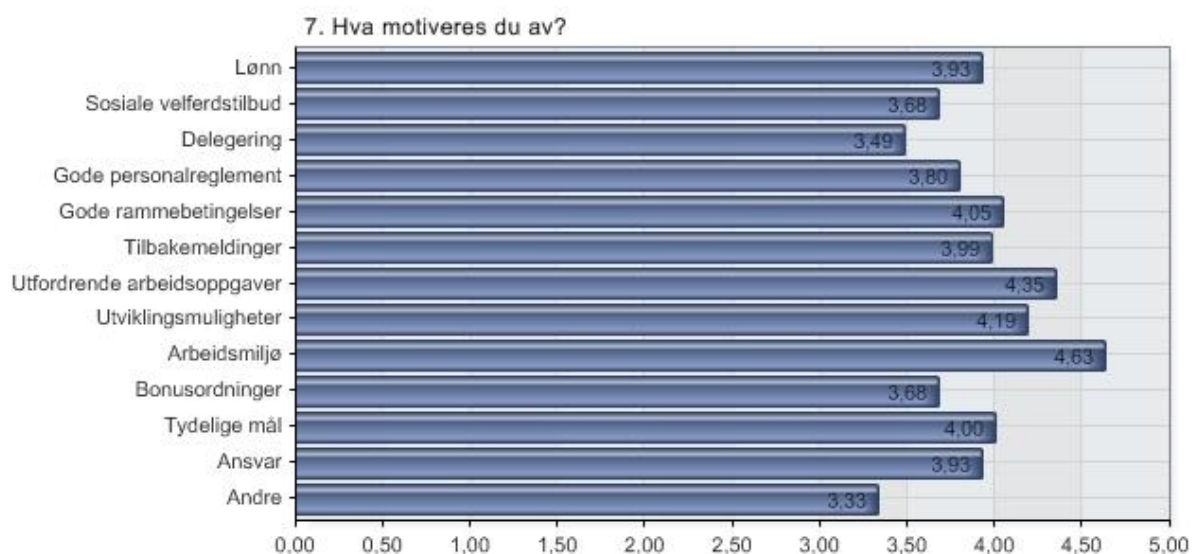
5.1.6 Pensjonsordningen.

Etter å ha snakket med organisasjonssjefen stilte vi oss som nevnt tidligere spørsmål rundt denne ordningen. Mellomlederne hadde i utgangspunktet lite kunnskap om ordningen, men mente at de ansatte ble i bedriften fordi de trivdes og ønsket å bli til de skulle pensjoneres. Etter å ha forklart de hva ordningen innebar synes samtlige at denne var utelukkende positiv.

5.2 Spørreundersøkelsen

På grunnlag av intervjuene med ledelsen hadde vi nok informasjon til å sette sammen spørreundersøkelsen. Spørreundersøkelsen inneholdt totalt 14 spørsmål og kandidatene i undersøkelsen fikk en uke på seg på å delta og svare på spørsmålene. Av totalt 171 kandidater fikk vi til sammen 84 tilbakemeldinger på spørreundersøkelsen, i underkant av 50% av kandidatene. Vi vil i denne delen av kapittelet presentere resultatene fra denne spørreundersøkelsen.

5.2.1 Motivasjonsfaktorer

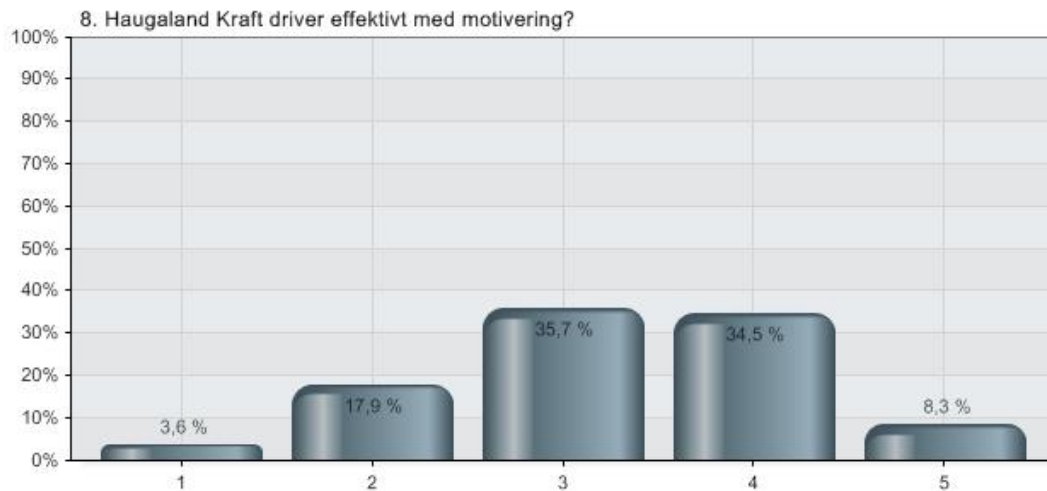


Figur 5.1 - Motivasjonsfaktorer

For medarbeiderne i Haugaland Kraft kan vi etter spørreundersøkelsen si at arbeidsmiljø er den motivasjonsfaktoren som motiverer dem mest. Denne har en gjennomsnittsverdi på 4,63 av 5 noe som må betegnes som meget høyt. Den neste faktoren som kommer frem er utfordrende arbeidsoppgaver. Den viser en gjennomsnittsverdi på 4,35 av 5 mulige. Som gjør at den havner på andreplass i rangeringen hos deltakerne i spørreundersøkelsen. Utviklingsmuligheter kommer også høyt opp og har en gjennomsnittsverdi på 4,19 av 5 mulige og plasserer den som den 3 høyeste motivasjonsfaktoren. På en fjerdeplass har vi gode rammebetingelser er nr 4 på lista over hva som motiverer medarbeiderne og har en gjennomsnittsverdi på 4,05 av 5.

Nr 5 på lista over motivasjonsfaktorer er tydelige mål som har en gjennomsnittsverdi på 4,0 av 5 mulige. Tilbakemeldinger hadde en gjennomsnittsverdi på 3,99 av 5. Medarbeiderne på Haugaland Kraft mener at lønn og ansvar skal rangeres likt, da begge disse fikk en gjennomsnittsverdi på 3,93 av 5 og ble plassert som nummer 8 av 12. Gode personalreglement rangerte 3,80 av 5 mulige. Deretter kom sosiale velferdstilbud og bonus som fikk lik plassering av de som var med som deltakere i spørreundersøkelsen. De endte på en gjennomsnittsverdi på 3,68 av 5. Delegering kom etter dette og hadde 3,49 av 5 mulige. Andre faktorer ble sett på som de minst viktige og hadde en gjennomsnittsverdi på 3,33. Av dette kan vi se at alle de motivasjonsfaktorene som vi satt opp på spørreundersøkelsen ble sett på som viktige motiverende faktorer i arbeidsdagen hos medarbeiderne i Haugaland Kraft.

5.2.2 Effektiv motivering



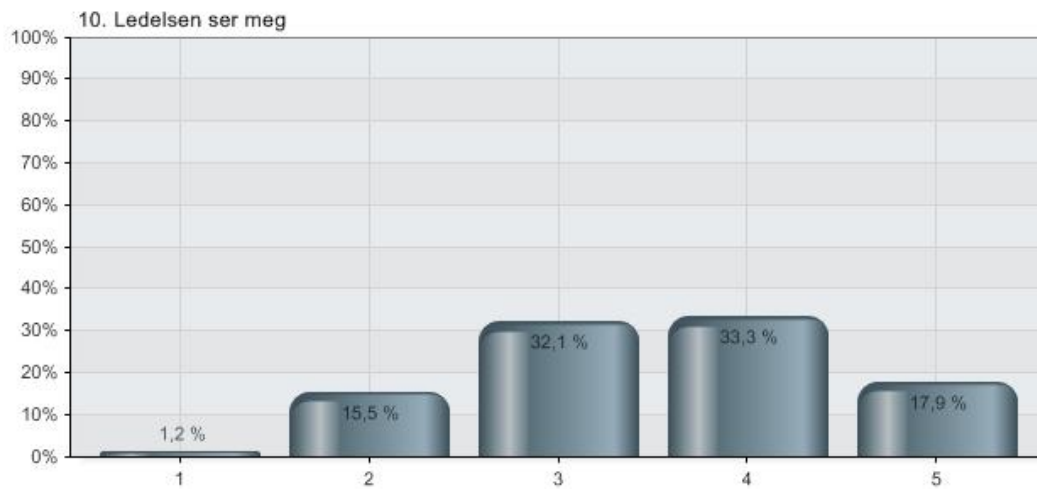
Figur 5.2 - Effktiv motivering

På spørsmålet om Haugaland kraft driver med effektiv motivering kan vi se at hele 35,7 % av respondentene er middels fornøyd med deres ledes arbeid med motivasjon. 42,8 % av de spurte er over middels fornøyd og 21,5 % er under middels fornøyd. Av dette kan vi fastslå at størsteparten av medarbeiderne legger merke til det arbeidet ledelsen legger i motivasjon. På spørsmålet ”min nærmeste leder driver med motivasjon i det daglige” svarer hele 61,9 % at de mener dette er tilfellet for sin leder. Kun 22,7 % er under middels enig i dette. Ut i fra disse dataene kan vi se at det arbeidet som Haugaland kraft legger ned i motivasjon, blir lagt merke til og har en effekt.

5.2.3 Informasjon og kommunikasjon

I denne delen har vi tatt med 3 spørsmål. Disse spørsmålene er som følger ”Ledelsen ser meg”, ”Min nærmeste leder er flink til å viderefordre beskjeder fra ledelsen”, og ”Min nærmeste leder er flink til å viderefordre beskjeder til ledelsen”. Disse tre spørsmåla stiller

ganske likt, men det er ikke det som betyr mest for medarbeiderne.



Figur 5. 3 - Ledelsen ser meg

På verdiene fra 1 til 5 kan vi se at ”ledelsen ser meg” gir en gjennomsnittsverdi på 3,5 av 5, av dette kan vi se at en stor del av medarbeiderne mener at de blir sett av sine ledere.



Figur5. 4 - Kommunikasjon fra ledelsen

”Min nærmeste leder er flink til å videreformidle beskjeder fra ledelsen” har en gjennomsnittsverdi på 3,65 av 5. Dette indikerer at de fleste mellomlederne er flinke til å

videreformidle beskjeder til medarbeiderne.



Figur 5. 5 - Kommunikasjon til ledelsen

Videre kan vi se at medarbeiderne mener at mellomlederne er nesten like flinke til å videreformidle beskjeder motsatt vei. Dette spørsmålet har en gjennomsnittsverdi på 3,63 av 5.

5.2.4 Medarbeidersamtale

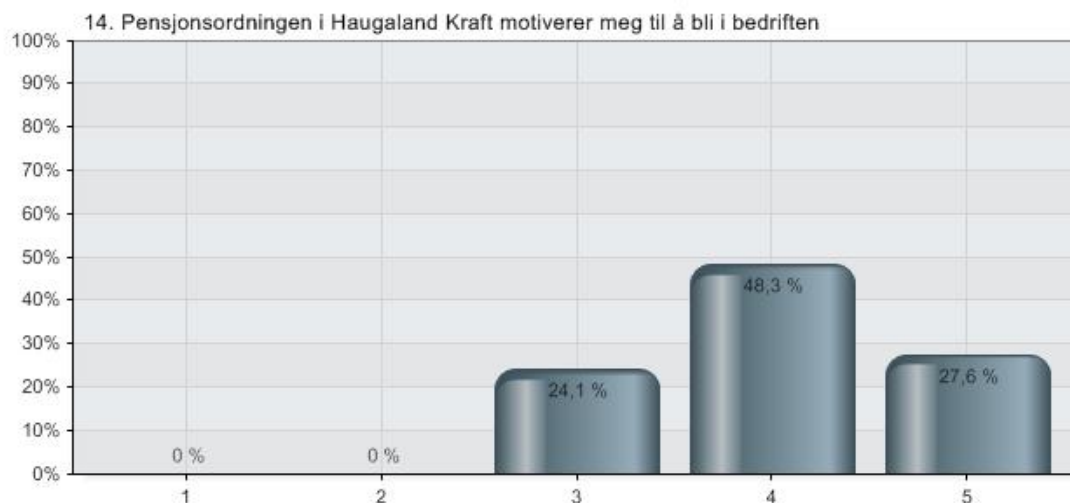


Figur 5. 6 - Medarbeidersamtale

Ingen av informantene mener at medarbeidersamtaler er den viktigste motivasjonsfaktoren i hverdagen, men det er også veldig få som mener at den ikke har noe motiverende effekt. De

fleste plasserer medarbeidersamtalen på middels eller rett over middels. Mens 26,2 % mener at den har lite å si for den daglige motivasjonen. Til forskjell fra andre faktorer som har hatt en gjennomsnittsverdi på rundt 4 ligger gjennomsnittsverdien her på 3,05 av 5.

5.2.5 Pensjonsordning



Figur 5. 7 - Pensjonsordningen

På dette spørsmålet var det de over 50år som ble spurt om å svare. Da dette er mest aktuelt for denne arbeidsgruppen. Ingen av de vi spurte om pensjonsordningen til Haugaland Kraft, var uenig med at ordningen motiverte de til å bli i bedriften. Gjennomsnittsverdien var hele 4,8 av 5.

Kapittel 6 – Drøfting

I dette kapitlet vil vi drøfte de resultatene vi har kommet frem til i våre studier ut fra de teorier vi har presentert i vårt teori kapitel. Vi vil her prøve å få svar på den problemstillingen vi har valgt, mer bestemt hvilke motivasjonsfaktorer vektlegger ledelsen, hva motiverer de ansatte og er det noen likheter eller forskjeller mellom disse?

6.1 Motivasjonselementer sett i lys av Herzbergs tofaktorteori

Sett i lys av Herzbergs tofaktorteori vil vi drøfte de resultatene vi fant i kapitel 5. Herzberg har i sin undersøkelse vist at faktorer som kan føre til trivsel i en arbeidssituasjon ikke er de samme som kan føre til mistrivsel. Hans teori er derfor delt inn i motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Det første vi vil se litt på er arbeidsmiljøet, både i intervju delen og i spørreundersøkelsen blir dette dratt frem som en av de viktigste motivasjonsfaktorene. Dette er noe som strider imot Herzbergs tofaktorteori. Den fremstiller arbeidsmiljøet som en hygiene faktor. Det vil si at i følge Herzberg er dette ikke med på å skape trivsel når den er til stede, men skaper mistrivsel når den ikke er til stede (Jacobsen og Thorsvik, 2002). I lys av de resultatene som kom frem kan vi nå i ettertid se at det nok ble litt feil fokus da dette kom frem som en motivasjonsfaktor. Det kunne vært interessant å sett om det kanskje er på grunn av godt motiverte ansatte at arbeidsmiljøet er så bra.

De motivasjonsfaktorene vi har tatt med i spørreundersøkelsen er de faktorene som ble nevnt under intervjuene med ledelsen. Disse motivasjonsfaktorene ble presentert for de ansatte i spørreundersøkelsen hvor de selv skulle gi karakterene 1-5, ut fra dette kan vi se at de fleste faktorene som ledelsen har nevnt kommer ganske bra ut, men at det var noen små forskjeller i gjennomsnittsverdien på de enkelte.

Den faktoren som i spørreundersøkelsen kom ut med nest best resultat var utfordrende arbeids oppgaver. I Herzbergs teori kan vi se at dette er en faktor som er med på å skape trivsel på arbeidsplassen, det vil si at det blir sett på som en motivasjonsfaktor (Jacobsen og Thorsvik). Denne faktoren ble i utgangspunktet ikke vektlagt mye som tema hos mellomledelsen, kun en av mellomlederne nevnte denne som en faktor som de brukte aktivt i det daglige arbeidet. Men blant toppledelsen kom det imidlertid frem at de gav de ansatte utfordringer i form av prosjekter og at enkelte kunne bli flyttet til andre deler i bedriften for å få andre utfordringer enn det de normalt sett hadde. Om de ble flyttet fra en avdeling til en annen ville de i tillegg

bli kurset for å kunne utføre de nye oppgavene de ble satt til på en god måte. Her kan vi se at det er et lite sprik mellom toppledelsen og mellom lederne når det gjelder å bruke dette aktivt.

Tilbakemelding var den motivasjonsfaktoren som kom best ut blant ledelsen i Haugaland Kraft. Samtlige av våre intervju objekter nevnte dette som den faktoren de selv la mest vekt på for å motivere sine medarbeidere. Lederne mener det er viktig å gi tilbakemelding på utførte oppgaver og følge opp det de har satt i gang. De mener at det er viktig å være klare på tilbakemelding ved godt utført arbeid, og rettlede på en positiv måte når ikke alt går etter planen. Dette er også en av motivasjonsfaktorene i Herzbergs teori (Jacobsen og Thorsvik, 2002). I spørreundersøkelsen kom tilbakemelding også ut med en bra gjennomsnittsverdi, men ikke blant topp 5. Det vi gjerne skulle fått vite mer om her, er om dette ikke scorer så høyt fordi de ansatte ikke føler de får nok tilbakemelding, eller om de generelt bare ikke synes dette er en så effektiv motivasjonsfaktor som de aller øverste på listen.

I følge Herzbergs teori blir forfremmelse dratt frem som en av motivasjonsfaktorene (Jacobsen og Thorsvik, 2002). I Haugaland Kraft er det en kjent sak blant de ansatte at mellom lederne blir dratt opp i egne rekker. Dette ble nevnt blant ledelsen som en viktig faktor, og i spørreundersøkelsen kan vi se at utviklingsmuligheter blir rangert som den tredje beste motivasjonsfaktoren. Ansvar er en av de faktorene som ikke kommer blant topp fem, men får allikevel en god score. Blant lederne blir det nevnt at det er viktig å utfordre de ansatte i det daglige for å få økt motivasjon. Vi kan ut fra dette se at lederne legger litt mer i dette enn de ansatte selv mener er nødvendig for å bli motivert. Dette er også et av punktene som blir nevnt som motivasjonsfaktor i Herzbergs teori. Han sier at ansvar er knyttet til selve arbeidsoppgaven og kan derfor ikke skape mistrivsel viss det ikke er til stede, men derimot trivsel viss det er til stede (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

Når vi ser på resten av faktorer som blir nevnt blant både lederne og medarbeiderne i bedriften ser vi at disse i Herzbergs teori ikke ses på som motivasjonsfaktorer, men som hygiene faktorer (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Det første vi ønsker å si noe om her er gode personalreglement og rammebetingelser. Disse blir dratt frem av flere i ledelsen fordi de mener at det er viktig å skape trygghet på arbeidsplassen og at det er viktig med stabile faktorer i ledelsen. Disse faktorene havnet i spørreundersøkelsen med veldig ulike rangeringer. Gode rammebetingelser kommer en del bedre ut enn gode personalreglement, noe vi tror kan ligge i folks oppfatning av hva som ligger under rammebetingelser. Gode personalreglement kommer ganske langt ned på listen, noe som kan stemme overens med det

Herzberg sier, om at gode rammebetingelser er en hygiene faktor, og fungerer da ikke motiverende når det er til stede. Etter intervjuene med topp lederne kom det veldig klart frem at Haugaland Kraft legger stor vekt på gode rammebetingelser, og da mener vi at det er helt naturlig at dette ikke blir sett på som den viktigste faktoren for å skape motiverte ansatte, siden det er tilstede.

Vår studie viser at delegering ikke er blant de mest motiverende faktorer i Haugaland Kraft, kun et par av de lederne vi intervjuet nevnte denne faktoren da de snakket om motivasjon. Dette samsvarer med den rangeringen denne faktoren fikk av de ansatte under spørreundersøkelsen, da denne kom helt nede på en 10. plass. Vi kan her se at alle ledd i organisasjonen er enige når det gjelder denne faktoren. Det vi kan se ut fra Herzbergs tofaktorteori er at dette ikke er en motivasjonsfaktor, men en hygienefaktor, og burde fungere som en faktor for mistrivsel visst det ikke er tilstede i bedriften (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Det vår studie imidlertid ikke sier noe om, er om lederne delegerer som en del av det daglige arbeidet uten at det blir satt i forbindelse med motivasjon, eller om dette er noe som ikke er til stede i bedriften. Vi vil derfor ut fra de resultatene vi har verken si oss enige eller uenige i om dette er en hygiene faktor i forhold til Haugaland Kraft.

Lønn og bonus ordninger blir dratt frem veldig ulikt blant lederne. Her kan vi se at blant lederne i bredbånd blir dette vektlagt mye mer som en motivasjonsfaktor enn blant lederne i nett. Dette kan ha sammenheng med at de på bredbånd i utgangspunktet er i jobber som det normalt sett er stor gjennomtrekk i, og at disse er veldig attraktive på markedet, og at lønn, provisjon og bonuser ofte ligger høyt i denne arbeidsgruppen. Blant de ansatte kan vi se at lønn kommer ganske likt ut i de to avdelingene og at og at det samlet sett kommer som nummer sju, mens bonus blir rangert veldig ulikt i de to avdelingene. Bonus kommer ut som nummer elleve i nett, men helt oppe på en sjette plass i bredbånd. Dette antar vi har noe med det faktum at enkelte grupper i bredbånd jobber med delvis provisjonslønn, og at dette da helt automatisk vil være en stor hygienefaktor, da lønnen delvis uteblir dersom de ikke klarer å oppnå gode resultater. Dette vil da skape mistrivsel om det uteblir.

Herzbergs teori nevner forhold som påvirker det personlige livet som en hygienefaktor (Jacobsen og Thorsvik 2002), under dette punktet vil vi dra frem sosiale velferdstilbud som noen av de i ledelsen dro frem i forbindelse med motivasjon. De ansatte rangerer dette helt klart på nedre del av listen, noe som kan stemme bra overens med det Herzberg sier om at det er en hygienefaktor, da denne mulig hadde kommet lenger opp på listen dersom Haugaland

Kraft ikke hadde hatt så gode ordninger. Haugaland Kraft har mange gode velferdstilbud for de ansatte og deres familie.

Da vi snakket med organisasjonssjef i Haugaland Kraft kom vi inn på deres pensjonsordning, denne valgte vi å ta videre da denne gir de ansatte klare fordeler dersom de har vært lenge i bedriften. Vi var da som nevnt tidligere nysgjerrig på om denne var positiv eller negativ i forhold til motivasjon. I Herzbergs teori kan denne settes under som hygiene faktor, da denne ikke gir motivasjon så lenge den er der, men kan skape mistriivsel dersom den ikke er til stede (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Denne ordningen valgte vi og kun spør de over 50 om da de yngre i bedriften sannsynligvis ikke lar seg påvirke så mye av dette. Vi lurte på om denne ordningen kanskje gjorde at de eldste i bedriften følte seg lås til å være der ut tiden. Denne ordningen scoret meget bra på spørreundersøkelsen med hele 4,8 av 5 mulige. Dette er en ordning som Haugaland kraft absolutt bør holde fast på å gjøre bedre kjent blant de yngste i bedriften også. Vi så under intervjuene at også mellomledelsen visste svært lite om denne ordningen.

6.2 Motivasjonselementer sett i lyset av Jobbkarakteristika modellen

Videre ønsker vi å se dataen vi samlet inn i lys av Jobbkarakteristika modellen. Som tidligere beskrevet har denne modellen som mål å skape et nøyaktig system der de forskjellige bedriftene kan måle motivasjonspotensialet i en jobb. Fokuset til denne modellen er på indre motivasjonsfaktorer som kan være med på å bidra til økt arbeidsengasjement. Modellen fokuserer på den enkelte arbeidstaker og skal gi en best mulig stimulering av medarbeiderens vekstbehov (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Med dette mener vi at personene blir motivert av noe som kommer innenfra, ikke ytre motivasjonsfaktorer som lønn, bonus, andre belønningsformer i form av at de får goder og lignende. Eksempler på indre motivasjonsfaktorer kan for eksempel være tilbakemelding, utfordrende arbeidsoppgaver, utvikling, ansvar osv.

Variasjon i ferdigheter:

Når vi tar for oss dataen vi fant om utfordrende arbeidsoppgaver finner vi to forskjellige fokus hos ledelsen og ansatte. Da vi gjennomførte intervjuene med ledelsen, fant vi ut at ledelsen fokuserer på oppfølging og tilbakemelding av det arbeidet medarbeiderne gjennomfører, mer

enn det å gi medarbeiderne utfordrene arbeidsoppgaver. Toppledelsen derimot hadde fokus på å utfordre og variere arbeidet til deres medarbeidere ved at de fikk være med i, og ansvar for forskjellige prosjekter. Dette går under det første punktet Hackman og Oldham tar opp i Jobbkarakteristika modellen. Her fokuserer de på at arbeidsplassen skal tilby muligheter for at medarbeiderne skal få bruke de evnene, ferdighetene og kunnskapen de sitter inne med, i den jobben de skal gjennomføre (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Dette er også det medarbeiderne i Haugaland Kraft foretrekker. Da de skulle rangere forskjellige motivasjonsfaktorer, lå utfordrende arbeidsoppgaver høyere enn oppfølging og tilbakemelding. Utfordrene arbeidsoppgaver ble rangert som nummer to av de tolv faktorene vi ba medarbeiderne rangere i spørreundersøkelsen. Dette viser til at utfordrene arbeidsoppgaver er med på å skape engasjement og motivasjon i arbeidsdagen.

Autonomi

Ansvar er også en motivasjonsfaktor som er med på å bidra til å skape et høyere engasjement, rundt arbeidet som skal gjennomføres. Denne faktoren kom frem under intervjuet som en viktig faktor, da flere av lederne mente at dette var med på å skape utfordringer i medarbeidernes hverdag. Resultatet av spørreundersøkelsen viser en litt annen score. I rangeringen ble ansvar rangert på en sjuende plass, som vil si rett under middels når vi sammenligner de forskjellige faktorene.

Hackman og Oldham tar opp ansvar i sin modell som en faktor som er med på å engasjere og motivere medarbeiderne i sitt arbeid. De mener at i hvilken grad dette brukes, og de enkeltes ønsker om ansvar blir tatt hensyn til, er med på å avgjøre hvor sterkt en medarbeider er motivert og engasjert for å gjennomføre jobben sin (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Når vi ser på de som deltok på intervjuene vi hadde med ledelsen, finner vi at flertallet i ledelsen syntes at ansvar er en viktig motivasjonsfaktor. Men dette stemte ikke helt med dataen vi fikk ut av spørreundersøkelsen. Her rangerer de ansvar rett under middels av alle de faktorene de skulle rangere. Dette kan ha flere grunner. Det kan være at medarbeiderne føler at de har nok ansvar eller tar ansvar som en selvfølge, og mer ansvar ville ikke gjort dem mer motiverte for jobben, eller det kan være at de føler at de blir tatt med i beslutningene de ønsker å være en del av. Det kan også være at de føler seg litt utelatt på dette punktet og ønsker mer av det, slik at det dermed ikke stemmer helt overens med jobbkarakteristika modellen og ledelsens antagelser.

Andre grunner kan også vær at da vi lagte spørreundersøkelsen knyttet vi det mot hva det var som generelt motiverte dem på deres arbeidsplass, ikke hva som motiverte dem til å gjennomføre oppgavene best mulig. Hadde vi knyttet spørsmålet direkte opp mot hva som kunne motivere dem til å gjennomføre oppgavene med større engasjement hadde muligens ansvar blitt rangert høyere enn det gjorde nå. Da hadde det også stått mer i samsvar med Jobbkarakteristika modellens punkt om autonomi, Som sier at ansvar er en av de faktorene som er med på å bidra til et økt engasjement og motivasjon rundt arbeidet.

En annen faktor som også kan tas under autonomi og er delegering. Denne motivasjonsfaktoren har mye til felles med ansvar. Mens delegering går mer på et engangsansvar for de forskjellige oppgavene, er ansvar ofte noe du har over lenger tid. Men begge disse faktorene kan være med på å gi samme resultat hos medarbeiderne. Når en leder delegerer ansvar videre til sine medarbeidere, kan den medarbeideren som får tildelt ansvar få økt motivasjon på grunn av at han opplever tillitt fra sin overordnede. Det gir også en forgang i prosessen, da medarbeideren slipper å ta kontakt med sin leder for å ta diverse avgjørelser. Det vil si at de kan begge både ansvar og delegering, kan være med på å gi økt motivasjon og engasjement hos medarbeiderne til å gjennomføre arbeidet, men det vil variere etter hvilken grad dette tas i bruk. Studiene våre viser at delegering er mindre motiverende enn ansvar, hos de ansatte. Det var heller ikke noe stort fokus på delegering hos lederne når vi gjennomførte intervjuene. Dette kan antyde at ledelsen i Haugaland Kraft og de ansatte har samme oppfatning av hva som motiverer og engasjerer medarbeiderne på dette området. Hva som gjør at jobben i seg selv er motiverende.

Tilbakemelding

Det neste punktet vi vil ta opp i denne modellen er tilbakemelding. Tilbakemelding kom frem som en viktig motivasjonsfaktor i Haugaland Kraft. Fokuset på tilbakemelding som motivasjonsfaktor var stort og kom frem flere ganger under intervjuene. Men da vi gikk gjennom den dataen vi fikk i forbindelse med spørreundersøkelsen ser vi at tilbakemelding lander på mitt på tre sammenlignet med antall faktorer vi hadde med i undersøkelsen hos medarbeiderne. Da vi snakket om tilbakemelding var ledelsen enig om at det var viktig at den var konstruktiv, og ment som et hjelpemiddel videre i arbeidsdagen med tanke på læring og

utvikling. Det er også viktig med god tilbakemelding og informasjon på bakgrunn av at medarbeiderne skal få vite resultatet og forstå viktigheten av arbeidet de gjennomfører når de får sett det i en helhet. Det kom også frem at lederne gjerne tok positive tilbakemeldinger i plenum, mens negativ tilbakemelding ble tatt på tomannshånd, men på en positiv måte. De var også opptatt av at medarbeiderne selv skulle være med på å komme frem til en bedre løsning. Hackman og Oldham`s jobbkarakteristika modell sier at graden av informasjonen lederen gir til sin medarbeider er viktig for at han/hun skal bli engasjert og få motivasjon gjennom selve jobben. De sier også at det er viktig med informasjonen og tilbakemelding for at medarbeideren selv skal forstå hvor mye den delen de jobber med betyr for helheten i arbeidet bedriften holder på med (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Det er også viktig for at medarbeiderne skal få mulighet til å lære av erfaringer og utvikle seg i jobbsammenheng. Medarbeidersamtaler er i følge Hackman og Goldman et godt virkemiddel for å få gitt informasjon og tilbakemelding til de forskjellige medarbeiderne enkeltvis (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Det er også brukt og sett på som et viktig redskap for tilbakemeldinger og oppfølginger hos Haugaland Kraft, både hos de fleste lederne vi intervjuet og de fleste medarbeiderne vi fikk svar fra i spørreundersøkelsen. Det var ingen som mente at medarbeidersamtalene var det som motiverte dem mest, men det kommer frem som en viktig del av motivasjonen, da medarbeidersamtalene ble rangert ca på midten og rettover midten på skalaen.

6.3 Motivasjon og ledelse

I teoridelen har vi lagt vekt på de fire i'ene i transformasjonsledelse, idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individualisert oppmerksomhet. Ut i fra våre data fra intervjuene med ledelsen i Haugaland Kraft og spørreundersøkelsen blant de ansatte, finner vi igjen flere trekk som kjennetegner transformasjonsledelse.

Da vi intervjuet ledelsen i Haugaland Kraft kom det frem at de fleste av mellomlederne i bedriften var tideligere vanlige ansatte som var forfremmet til de stillingene de har i dag. Dette er da ledere som selv har utført de oppgaver som sine ansatte utfører nå. Noe som gjør at det er lett for medarbeiderne å identifisere seg med sine nærmeste ledere og å se på disse som gode rollemodeller. Dette fordi deres nærmeste leder vet hva jobben innebærer og er sterk i den faglige delen av jobben. Spesielt for de ansatte som ønsker å komme seg videre

opp i systemet vil de se at det er gode muligheter for dette visst de gir et positivt bilde av seg selv i bedriften. Dette er et trekk vi finner igjen i transformasjonsledelse under *idealisert innflytelse*. Kaufmann og Kaufmann (2003) beskriver denne ledelsesformen med at lederne fungerer som rollemodeller for sine ansatte. Dette fører til at de ansatte kan identifisere seg med lederen og lederen oppnår slik respekt og beundring.

I våre studier framgår det at Haugaland Kraft har et stort fokus på motivasjon i alle ledd i organisasjonen. Samtlige av lederne i Haugaland Kraft nevnte også at motivasjon var en del av deres daglige arbeidsoppgaver. Dette er i samsvar med våre data fra spørreundersøkelsen hvor storparten av de ansatte har svart at det er høyt fokus på motivasjon i bedriften, og at deres nærmeste leder driver med motivasjon i det daglige. Det kom også frem av intervjuene med ledelsen at de legger store resurser i sosiale velferdstilbud for sine medarbeidere og deres familier. Noe som skaper en god lagånd blant de ansatte i Haugaland Kraft. Her kan de møtes på en uformell måte utenfor arbeidstiden å lære hverandre å kjenne på en annen måte enn det de normalt sett gjør i det daglige. Det høye fokuset på motivasjon blant lederne kan vi finne igjen som et av kjennetegnene på transformasjonsledelse, *inspirerende motivasjon*. Det å være gode til å motivere inspirere medarbeiderne til å gjøre en innsats, er ifølge Kaufmann og Kaufmann (2003), noe gode transformasjonsledere utmerker seg med. Haugaland Kraft har også i følge ledelsen tydelige mål som de ansatte er godt kjent med. Enkelte av disse målene er de ansatte selv med på å utvikle. Spesielt i seksjonen nett har de klare tall mål de jobber etter. Dette er i følge Kaufmann og Kaufmann (2003) også et tegn på inspirerende motivasjon, ved at det er klarhet om forventninger til gruppen eller medarbeiderne.

Det kom frem av vår undersøkelse at Haugaland Kraft har et par ansatte som er deltidsstudenter ved Høgskolen Stord Haugesund og at flere av de ansatte i Haugaland Kraft også har fått tilbud om teknisk fagskole gjennom bedriften. Fra dataene fra spørreundersøkelsen kan vi se at utviklingsmuligheter er en av de motivasjonsfaktorene som kommer høgest opp og ligger på en 3.plass. Også her kan vi nevne at det finnes utviklingsmuligheter i form av forfremmelse, noe som de ansatte ser på sine nærmeste ledere. De ansatte i Haugaland kraft kan også bli stimulert utover sine daglige gjøremål ved å blitt tatt med i prosjektgrupper og få utvidet ansvar. Dette kan vi også trekke frem som et av kjennetegnene i transformasjonsledelse, med at ledelsen driver med *intellektuell stimulering*.

Intellektuell stimulering i transformasjonsledelse er i følge Kaufmann og Kaufmann (2003) ledelse som stimulerer ansattes intellektuelle utvikling.

Våre studier viser at ledelsen i Haugaland kraft bruker medarbeidesamtale som et virkemiddel både for å øke motivasjonen i bedriften og for å få frem hva den enkelte medarbeideren mener fungerer og ikke fungerer i bedriften. De drar også frem at de har et tett samarbeid med de tillitsvalgte. Vi kan ut fra spørreundersøkelsen se at medarbeiderne sier seg middels enig i at dette er en motivasjonsfaktor. Etter å ha gjennomført disse to formene for samtaler bruker ledelsen informasjonen de har fått til å forbedre de tingene som ikke fungerer som det skal. De bruker også disse samtalene for å komme nærmere de ansatte og få tilbakemelding på hvordan den enkelte medarbeideren mener at deres arbeidssituasjon er, hvordan de trives i bedriften og om de har noen fremtidsplaner eller mål. De får også i denne samtalen fortalt de enkelte medarbeiderne individuelt hvordan de synes den aktuelle medarbeideren fungerer i sin jobb, og om de har noen fremtidsplaner eller lignende for han/henne. Dette kan vi se at i følge Kaufmann og Kaufmann (2003) er et av kjennetegnene ved transformasjonsledelse, *Individualisert oppmerksomhet*. Denne sier at lederen utmerker seg med at de har som fokus å ivareta den enkeltes behov. Ut fra denne modellen kan vi også se at disse lederne ofte er flinke til å delegere oppgaver til sine ansatte, ut fra de funnene vi har fra Haugaland kraft har vi ikke fått noen klare indisier på dette, da det kun var et par ledere som nevnte at dette i de intervjuene vi hadde, og at det ikke ble rangert blant de motivasjonsfaktorene med høyest verdi.

Kapittel 7 – Konklusjon

Vår problemstilling er som nevnt tildeligere: *Hva mener ledelsen i Haugaland Kraft at er de viktigste motivasjonsfaktorene, og er det samsvar med det de ansatte selv mener er motiverende?* Etter å ha analysert og drøftet de dataene vi i samlet inn med hjelp av intervju og spørreundersøkelse mener vi å kunne trekke følgende konklusjon.

Etter å ha gått gjennom intervjuene kunne vi se at de motivasjonsfaktorene alle i ledelsen så på som viktige og la mest vekt på var tilbakemelding og arbeidsmiljø. Mange av lederne nevnte også her at oppfølging og tydelige mål var svært viktige. Men da de fikk spørsmål om hva de trodde de ansatte motivertes mest av fikk vi mange av de samme svarene. Her dro de for øvrig også frem lønn, bonus og utfordrende oppgaver, dette var ikke faktorer som de nevnte i noe stor under det foregående spørsmålet.

Da de ansatte i spørreundersøkelsen fikk spørsmål om hva de motivertes mest av kom arbeidsmiljø og utfordrende arbeidsoppgaver frem som de to med høyest gjennomsnittsverdi. Men tilbakemelding som var det klart største fokuset hos mellomledelsen ble rangert på en sjettesteplass.

Som vi viser i vår drøftingsdel er det en del likheter mellom ledelsens fokus på motivasjon og det de ansatte selv ser på som motiverende, men det finnes også noen forskjeller. En av de forskjellene vi la merke til ganske raskt var at utfordrende oppgaver var svært viktig for de ansatte, men som mellomlederne ikke la så mye fokus på i sitt arbeid for å motivere sine ansatte. Dette til tross for at flere av mellomlederne trodde at sine ansatte lot seg motivere av dette. Vi kan også se at det er forskjeller mellom sosiale velferdstilbud, personalreglementer og ansvar. Alle disse er motivasjonsfaktorer som ledelsen har relativt høy fokus på, men som de ansatte rangerer på nedre halvdel av det de motiveres av. Det de ansatte og ledelsen er veldig enig om er at arbeidsmiljø og utviklingsmuligheter er motivasjonsfaktorer som er veldig effektive. Delegering er de imidlertid enige om at er en motivasjonsfaktor med lavere betydning.

Vi kan på bakgrunn av vår drøftingsdel finne flere ting vi kunne tenke oss å fått mer utfyllende svar på i form av oppfølgende intervjuer med de ansatte. Dette hadde vi dessverre ikke tid til, men dersom vi skulle gjennomført videre studier ville vi først og fremst funnet ut mer rundt faktoren arbeidsmiljø. Som nevnt tidligere sier Herzbergs teori at dette ikke er en motivasjonsfaktor, men en hygienefaktor (Jackobsen og Thorsvik, 2002). Vi kunne derfor ønsket å fått frem om dette virkelig er motiverende, eller om at det er de motiverte ansatte som skaper et godt arbeidsmiljø. Videre kunne vi tenkt oss å fått mer informasjon rundt tilbakemeldingen i bedriften. Ut fra intervjuene ser vi at lederne har høyt fokus på dette, men at det ikke kommer like bra ut blant de ansatte. Her spekulerer vi om det ikke kommer så høyt opp fordi det er så stort fokus på det blant ledelsen at de ansatte ser på det som en selvfølge. Det hadde kanskje kommet høyere opp på lista dersom de ikke fikk daglig tilbakemelding.

På bakgrunn av de resultatene vi har kommet frem til og det faktum at Haugaland Kraft har lav turn over, kan vi konkludere med at den jobben ledelsen gjør med henhold til motivasjon har god effekt. Men vi kan også se av den informasjonen vi fikk at fokuset hos toppledelsen og mellomlederne burde vært mer samkjørt. Mellomlederne burde fått mer informasjon om de motivasjonsfaktorene toppledelsen legger fokus på. Toppleidelsen i Haugaland Kraft har mange gode tiltak for å holde motivasjonsnivået i bedriften på topp, men det kan virke som at dette ikke alltid gjenspeiler seg i mellomledelsens daglige arbeid med motivasjon.

Kilder

- Haugaland Kraft. (u.å.). *Om oss* [Haugaland Kraft AS]. Hentet fra <http://www.haugaland-kraft.no/om-oss/category602.html>
- Haugaland Kraft. (u.å.). *Visjon og forretningsidé* [Haugaland Kraft AS]. Hentet fra <http://www.haugaland-kraft.no/visjon-og-forretningside/category606.html>
- Haugaland Kraft. (u.å.). *Etikk og verdier* [Haugaland Kraft AS]. Hentet fra <http://www.haugaland-kraft.no/etikk-og-verdier/category674.html>
- Haugaland Kraft. (u.å.). *HMS/Kvalitet* [Haugaland Kraft AS]. Hentet fra <http://www.haugaland-kraft.no/hms-kvalitet/category607.html>
- Haugaland Kraft. (u.å.). *Kraftproduksjon* [Haugaland Kraft AS]. Hentet fra <http://www.haugaland-kraft.no/kraftproduksjon/category609.html>
- Haugaland Kraft. (u.å.). *Utviklingsprosjekter* [Haugaland Kraft AS]. Hentet fra <http://www.haugaland-kraft.no/utviklingsprosjekter/category610.html>
- Haugaland Kraft. (u.å.). *Vindkraft* [Haugaland Kraft AS]. Hentet fra <http://www.haugaland-kraft.no/vindkraft/category613.html>
- Haugaland Kraft. (u.å.). *Sponsorarbeid* [Haugaland Kraft AS]. Hentet fra <http://www.haugaland-kraft.no/sponsorweb/sponsorarbeid-article800-615.html>
- Haugaland Kraft. (u.å.). *Sponsorweb Haugaland Kraft AS* [Sponsorweb]. Hentet fra <http://sponsor.haugaland-kraft.no/>
- House, R.J. & Wigdor, L.A. (1967). *Herzberg's dual-faktor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism*.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2002) *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P.A. (2002). *Forskningsmetode for økonomisk-Administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3.utgave, Bergen: Fagbokforlaget.

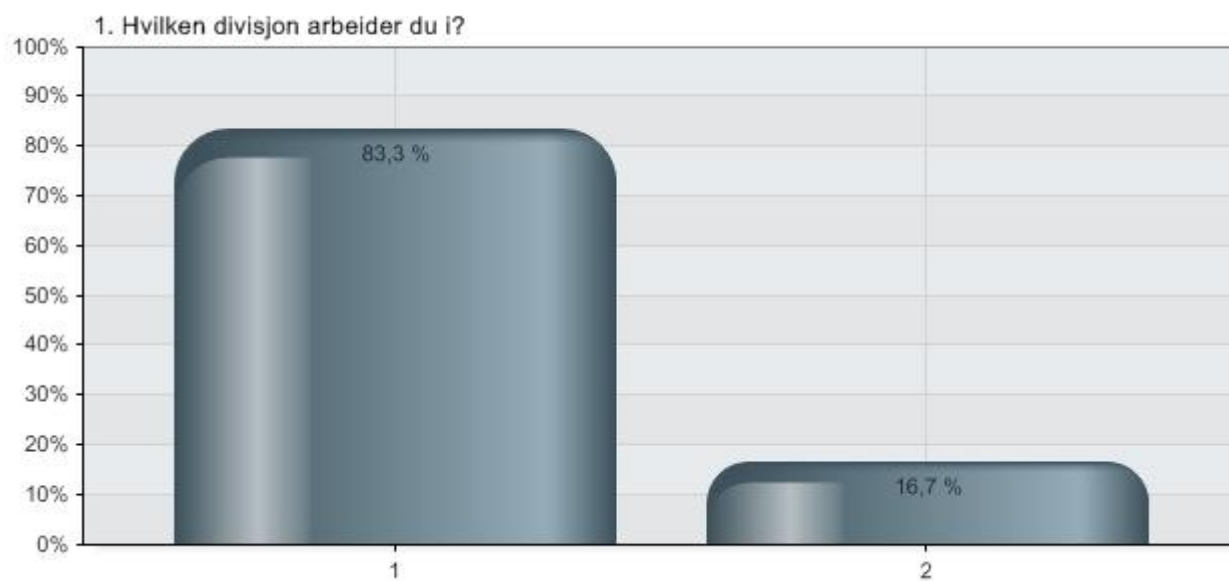
Vedlegg

1. Intervjuguide

1. Vil du si at du som mellom leder fokusere noe på motivasjon ut mot dine ansatte, eller er dette noe topp ledelsen tar seg av?
2. visst ja på 1, Hvilke motivasjonsfaktorer vektlegger du?
3. Vet du noe om hvilke motivasjons faktorer som vektlegges fra ledelsen i Hk?
4. Hvilke motivasjonsfaktorer tror du har best effekt på de ansatte(indre/ytre)?
5. Har du noen spesielle motivasjonsfaktorer som hjelper deg til å bli mer motivert for og gjennomføre jobben?
6. Hva med medarbeider samtalene, synes du disse har noen positive effekt med tanke på motivasjon?
7. Er det noen motivasjonsfaktorer dere ikke bruker i dag som kan være aktuelt å ta i bruk i fremtiden?
8. Hvordan synes du kommunikasjonen mellom deg og de over deg fungerer?
9. Tror du de under deg mener du klarer å videreformidle de beskjeder som kommer fra høyere hold?
10. Tror du de eldre i bedriften føler seg tvunget til å bli pga den pensjonsordningen som er, eller tror du den i stede fungerer som noe positivt?

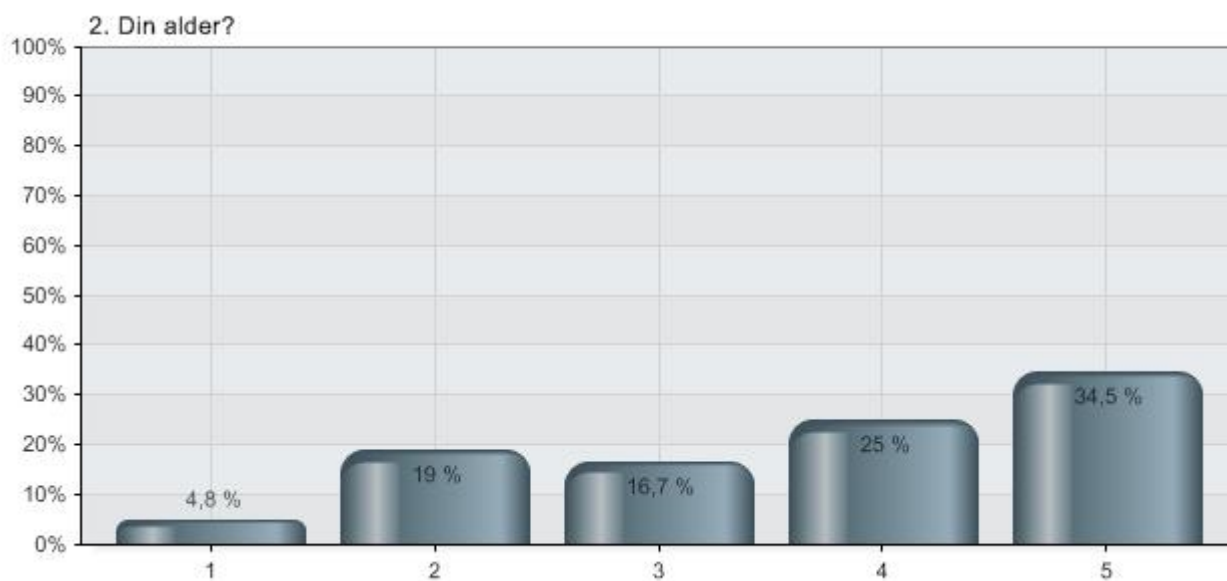
2. Spørreundersøkelsen

1. Hvilken divisjon arbeider du i?



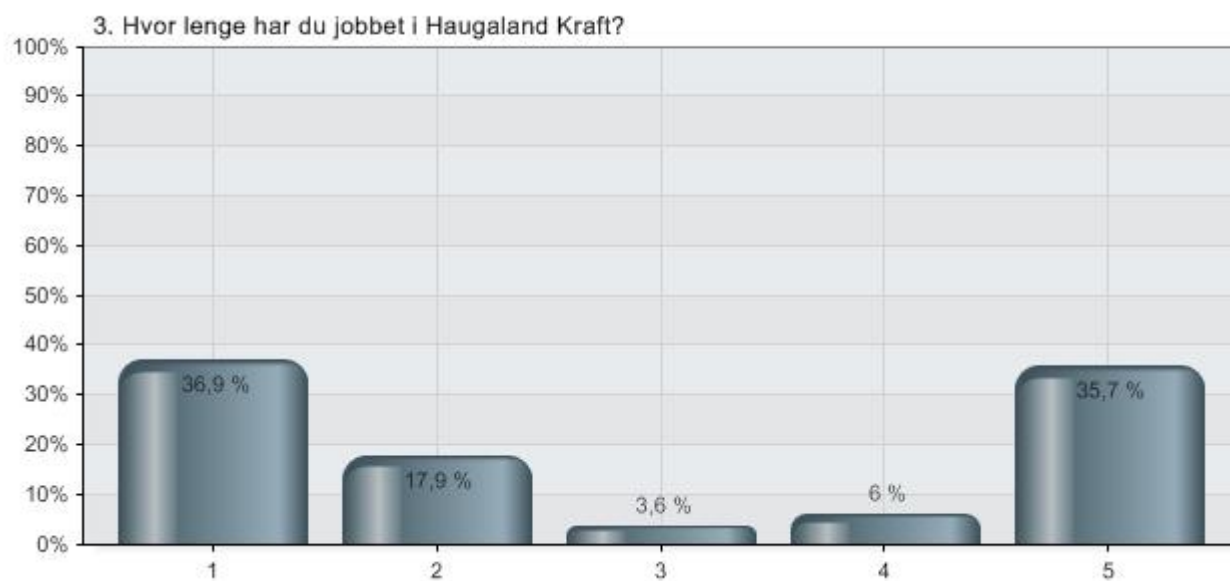
Alternativer	Prosent	Verdi
1 Divisjon Nett	83,3 %	70
2 Divisjon Bredbånd	16,7 %	14
Total		84

2. Din alder?



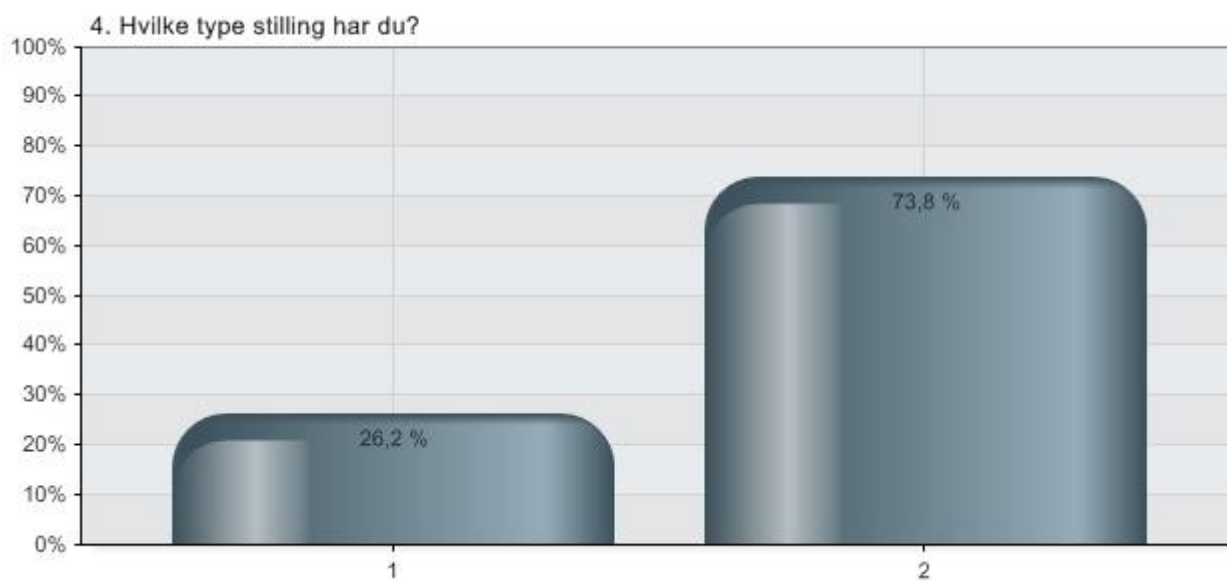
Alternativer	Prosent	Verdi
1 under 20 år	4,8 %	4
2 21 til 30 år	19,0 %	16
3 31 til 40 år	16,7 %	14
4 41 til 50 år	25,0 %	21
5 Over 50 år	34,5 %	29
Total		84

3. Hvor lenge har du jobbet i Haugaland Kraft?



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Under 5 år	36,9 %	31
2 6 til 10 år	17,9 %	15
3 11 til 15 år	3,6 %	3
4 16 til 20 år	6,0 %	5
5 Over 20 år	35,7 %	30
Total		84

4. Hvilke type stilling har du?



Alternativer	Prosent	Verdi
1 Med personalansvar	26,2 %	22
2 Uten personalansvar	73,8 %	62
Total		84

5. Trives du i jobben din, eller ser du deg om etter andre jobber?

Trives

Trives

trives

Jeg trives i jobben som leder.

Jeg trives godt.

Trives og vil bli værende

Jeg trives veldig godt.

Trivest men utviklingen er elendig. Gammelt og sært. Kan sammenlignest med kommuner og stat. Ja ser etter nye jobber.

Jeg trives godt i jobben, men er selvsagt åpen for forslag.

Ja, trives, ser meg ikke om etter andre jobber.

Trives

Trives bra. Ser ikke etter andre jobber, men om noe attraktivt dukket opp ville jeg vurdere det.

Trives i jobben. Ser meg om etter annen jobb internt i Haugaland Kraft

Trives meget godt !

nei, men ser ikke etter andre jobber heller

Jeg trives i jobben.

Trives godt i jobben.

Jeg trives

Trives veldig godt i jobben.

Trivest.

Trives, men er åpen for tilbud.

Har det veldig bra, nesten litt bortskjemt... =-)

Trives godt, får utfordringer når jeg ber om det

Trives stort sett. Men det er for stort tidspress på jobbene for tiden, som fører til at en lurert på om dette er noe å satse på i fremtiden.

Jeg trives veldig bra, jeg begynte i HK nå i år.

Jeg trives utmerket

Trives, men ser og etter andre jobber.

Trives veldig godt i dagens situasjon.

jeg trives svært godt".

trives

Jeg trives veldig bra, og kunne ikke tenkt meg noen annen jobb.

trives godt

trives godt. jobber med en god arbeidsgjeng med godt miljø

Trives veldig godt i jobben

Trives veldig godt, ser ikke etter andre jobber

Trives godt :)

Trives forsåvidt, men kan og skal pensjonere meg.

Og har i den forbindelse lyst til å prøve noe annet sjøl om ein ikkje er strengt tatt nødt.

trives

Trives

Trives.

Er ikke på desperat jakt etter ny jobb, men søker visst det er jobber som frister.

Trives godt, men ingen bedrift er perfekt. Jeg ser ting som gjør at trivselen minker på jobb og det er veldig trist for jeg synes dette er

en super arbeidsplass. Isteden for å gi opp og se etter andre jobber, vil jeg heller se om det er noe vi kan gjøre for å kvitte oss me

disse problemene, som gjør at trivselen minker. Det viktigste er at vi blir hørt og tatt på alvor, og at vi kan presentere probleme på en

god og saklig måte. Hvis kommunikasjonen forsvinner så blir ingen problemer løst.

Jeg trives godt i jobben min:-)

Trives

ja,men følger med om det kommer intresante jobber

Ja

Trives

Trives , men følger med på andre jobber.

Jeg stortrives i jobben og ser ikke etter andre jobber

Trives veldig godt

Trives

Trives Godt

Trives, men har søkt på stilling som ROV-pilot

offshore for å prøve noe nytt

trives kjempegodt.

Jeg trives i jobben, men har en stund hatt et øye åpent for andre muligheter.

Trives godt

Marker på kroppen at en har fysisk arbeid ellers

går det bra.

stortrives i jobben min

Ikke aktuelt med annet

trivs godt i jobben..

Trives bra. Blir nok værende.

trives i jobben, har ikke sett etter andre jobber.

Trives veldig godt, men er litt interresert i å prøve ot offshore arbeid.

Trives veldig bra.

Trives veldig godt i jobben.

trives veldig bra

brukbart ser meg ikkje om etter ny jobb

Trives bra

Jeg trives i jobben, som gir meg og mine medarbeidere nye utfordringer hele tiden.

Ser meg ikke om etter ny jobb.

Trivest bra, ingen ny jobb her nei!

Trives godt i jobben

Trives

Ja

Trives i jobben

trives

Trives med det arbeidet jeg har idag.

Trives veldig godt, og ser ikke etter ny jobb

Trives i jobben.....foreløpig..... :-)

Trives svært godt.

Ser ikke etter andre jobber.

Trives godt, ser gjerne etter ny jobb internt i bedriften.

Trives greit nok, men ser etter andre jobber som kan virke interesanne.

Trives med arbeidet, men det er litt for mye å gjøre.

trives

6. Hvis du ser etter andre jobber, hva skal til for at du skal bli i jobben, eller komme tilbake ved et senere tidspunkt?

intressanne oppgaver

Interessante arbeidsoppgaver, godt arbeidsmiljø og god lønn.

Kjække kollegaer.

Dirrektøren er nødt til å undersøke nærmere hvordan trivselen er i bedriften. Han må høre på sine ansatte. Lederne beskytter hverandre. Sier man fra om noe til sin nærmeste overordnet blir det hysjet ned slik at lederene ikke når frem til direktør og personal.

Mye konflikter.

Jeg må ha en utfordrende jobb og samtidig ha rett verktøy for å utføre jobben og å klare krav. PT så har jeg ikke helt riktige verktøy,

men det ser ut som om ledelsen etter lengre tid har innsett at vi ikke har riktig verktøy til jobben.

Mer faglige utfordringer der jeg kan bruke min kompetanse, personlige egenskaper og skapertrang. Også gode og konstruktive

kolleger i et ekspansivt miljø måtte være en forutsetning

Blir i bedriften

Tror jeg blir her til jeg blir pensjonist.

ser ikke etter andre jobber.

Interessante arbeidsoppgaver.

#Rolige arbeidsforhold sånn at vi får gjort jobbene med bedre fokus på HMS og mindre stress.

#Bedre lønn.

Konkurransen dyktig lønn, og arbeidsoppgaver i samsvar med utdanning.

lønn og frihet, hehe

for min del er det miljø som stiller en stor rolle. og at jobben er grei.

viss miljøet forsvinner og jobben begynne å bli sur så begynner jeg å se etter nye muligheter

Ser ikke etter andre jobber

ingenting

Er alltid på jakt etter å få det bedre.

lønn, arbeidsoppgaver som er utfordrende

Ingen Planer foreløpig

Bedre lønn og litt mindre rutinepregede jobber.

Forbedring i lønn

Det viktigste er muligheten for utvikling. Etter drøyt 4 år i sammem stilling synes jeg utviklingen min har stoppet opp ganske kraftig.

Dette gjelder både faglig og personlig utvikling.

Er veldig interresert i å komme tilbake om jeg skulle prøve noe annet

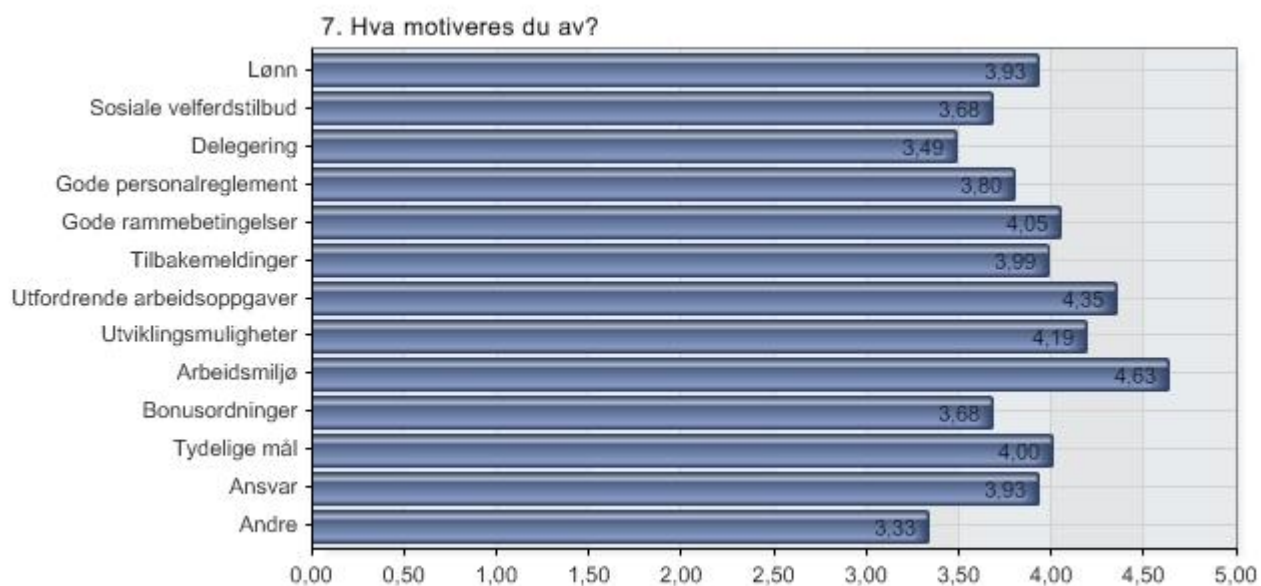
Ser ikke etter andre jobber

For at jeg skal bli i jobben må overordnet organisering bli bedre. Det er mye press og dårlig planlegging.

For at jeg skal bli ser jeg for meg at jeg før eller seinere må få avlastning på en del av oppgavene.

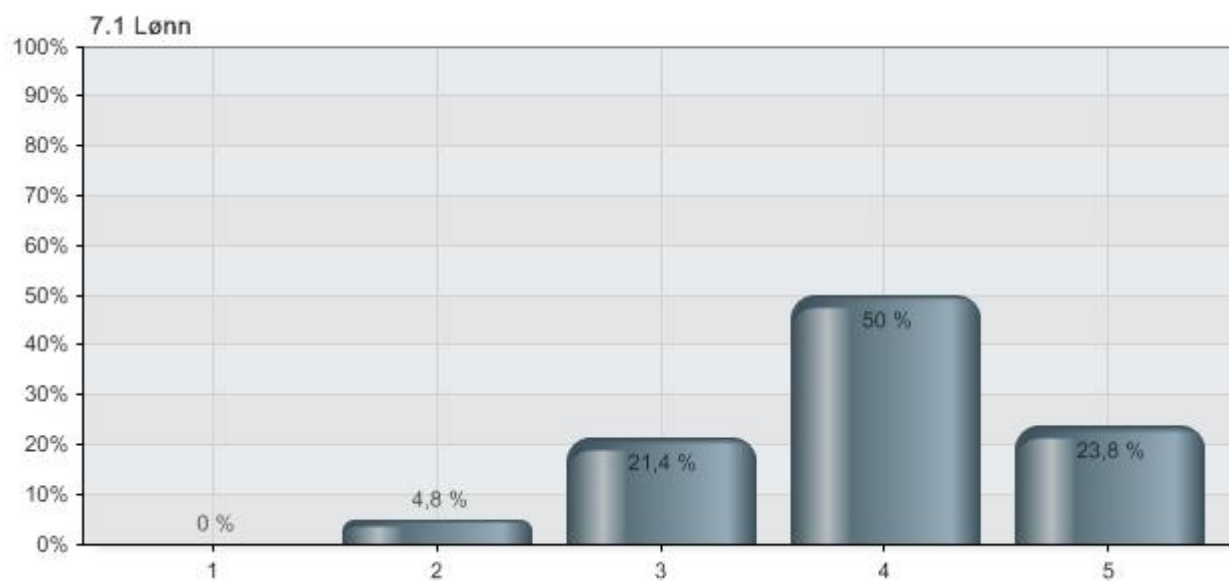
7. Hva motiveres du av?

På en skala fra 1 til 5 der 1 er helt uenig og 5 er helt enig.



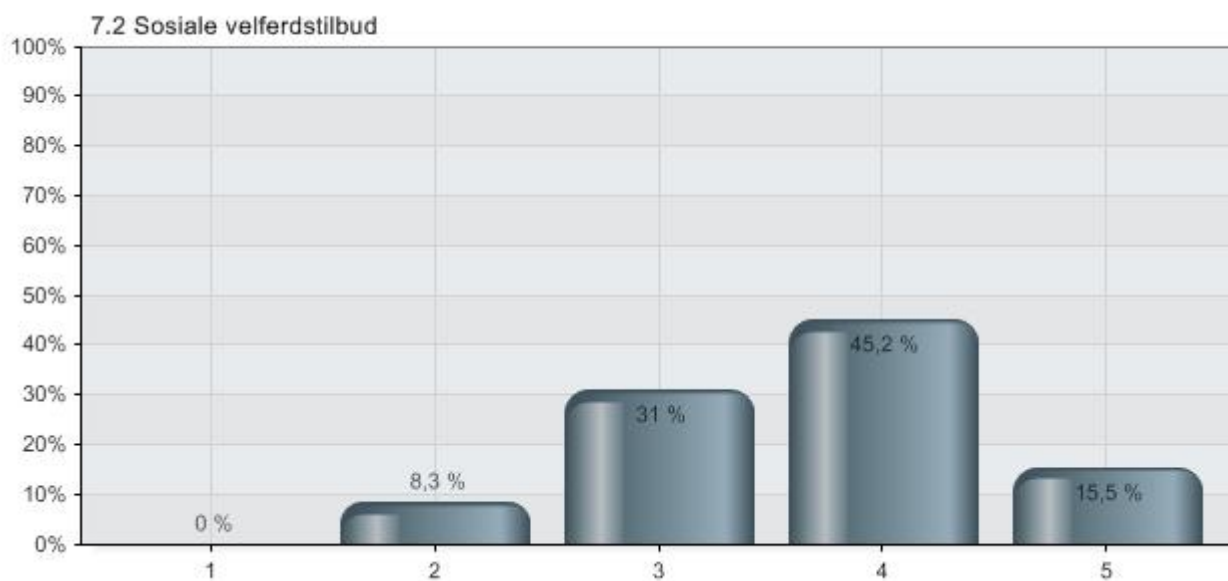
Alternativer	N
1 Lønn	84
2 Sosiale velferdstilbud	84
3 Delegering	84
4 Gode personalreglement	83
5 Gode rammebetingelser	84
6 Tilbakemeldinger	83
7 Utfordrende arbeidsoppgaver	84
8 Utviklingsmuligheter	84
9 Arbeidsmiljø	84
10 Bonusordninger	84
11 Tydelige mål	84
12 Ansvar	84
13 Andre	67

7.1 Hva motiveres du av? - Lønn



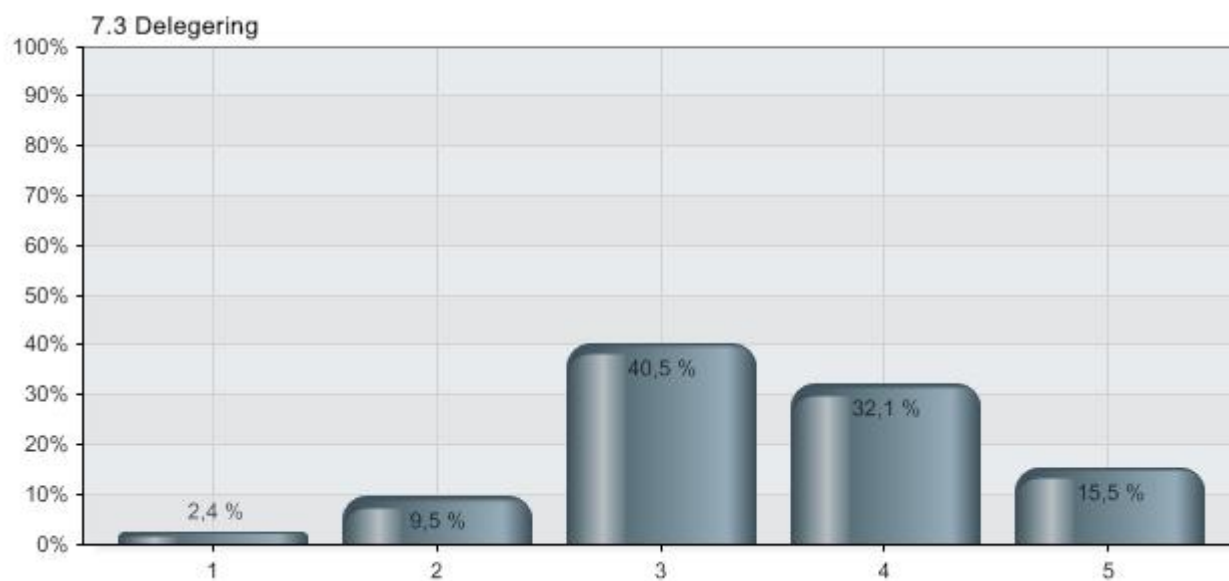
Alternativer	Prosent	Verdi
1 1	0,0 %	0
2 2	4,8 %	4
3 3	21,4 %	18
4 4	50,0 %	42
5 5	23,8 %	20
Total		84

7.2 Hva motiveres du av? - Sosiale velferdstilbud



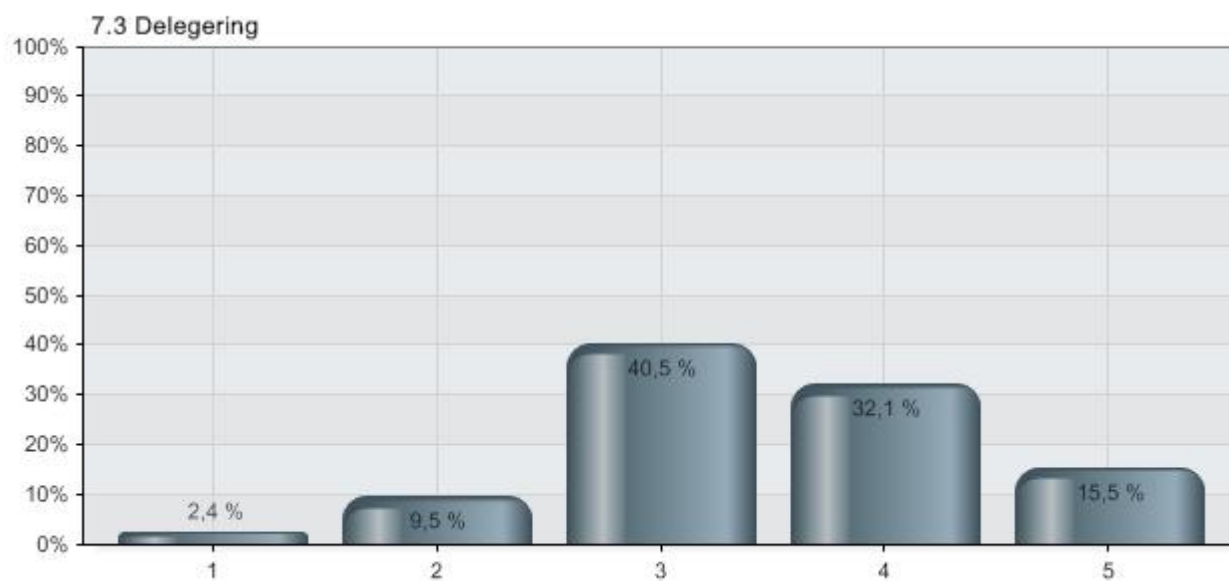
Alternativer	Prosent	Verdi
1 1	0,0 %	0
2 2	8,3 %	7
3 3	31,0 %	26
4 4	45,2 %	38
5 5	15,5 %	13
Total		84

7.3 Hva motiveres du av? - Delegering



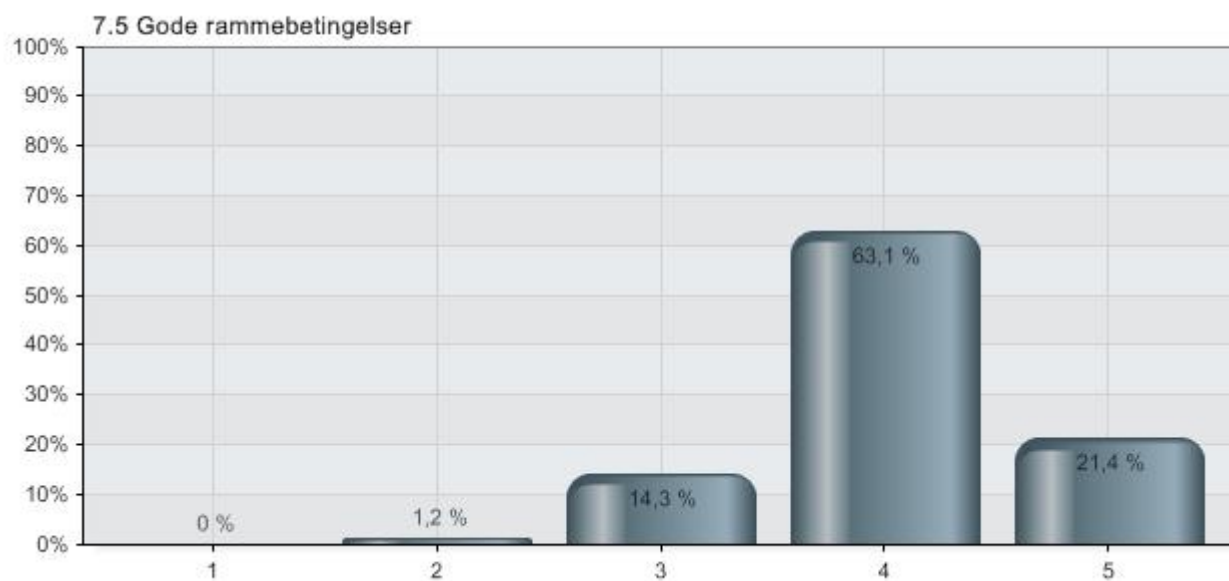
Alternativer	Prosent	Verdi
1 1	2,4 %	2
2 2	9,5 %	8
3 3	40,5 %	34
4 4	32,1 %	27
5 5	15,5 %	13
Total		84

7.3 Hva motiveres du av? - Delegering



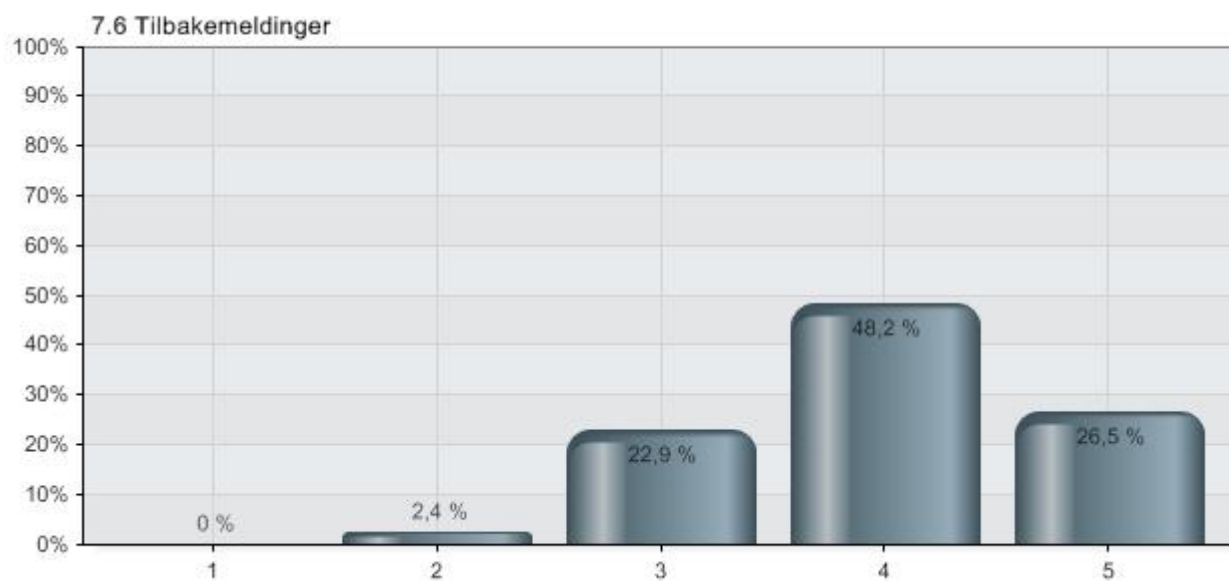
Alternativer	Prosent	Verdi
1 1	2,4 %	2
2 2	9,5 %	8
3 3	40,5 %	34
4 4	32,1 %	27
5 5	15,5 %	13
Total		84

7.5 Hva motiveres du av? - Gode rammebetingelser



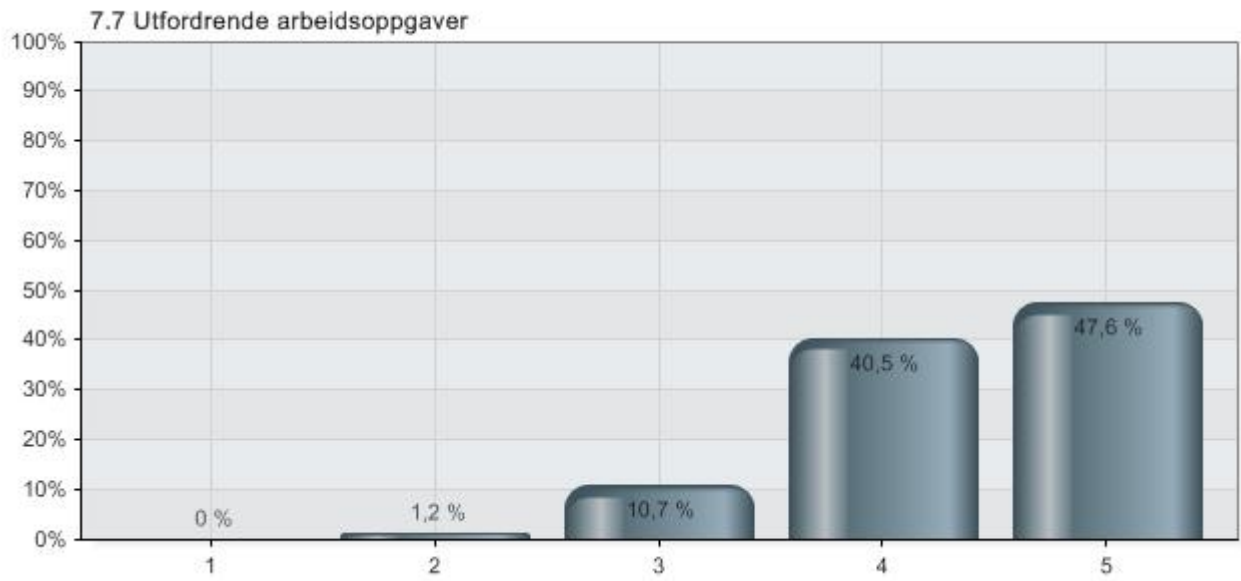
Alternativer	Prosent	Verdi
1 1	0,0 %	0
2 2	1,2 %	1
3 3	14,3 %	12
4 4	63,1 %	53
5 5	21,4 %	18
Total		84

7.6 Hva motiveres du av? - Tilbakemeldinger



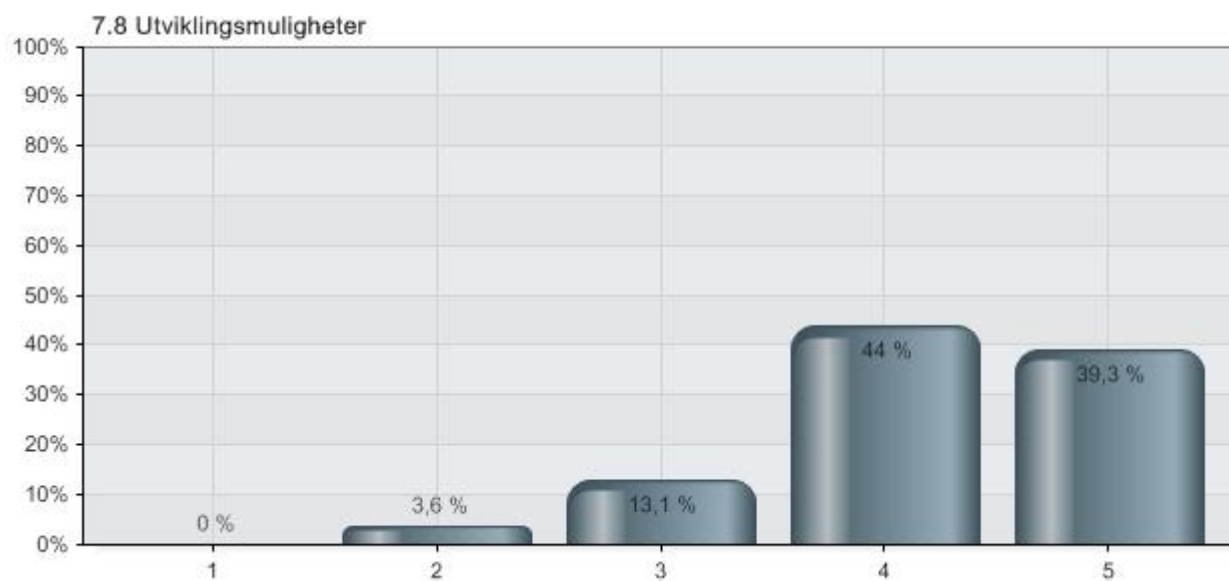
Alternativer	Prosent	Verdi
1 1	0,0 %	0
2 2	2,4 %	2
3 3	22,9 %	19
4 4	48,2 %	40
5 5	26,5 %	22
Total		83

7.7 Hva motiveres du av? - Utfordrende arbeidsoppgaver



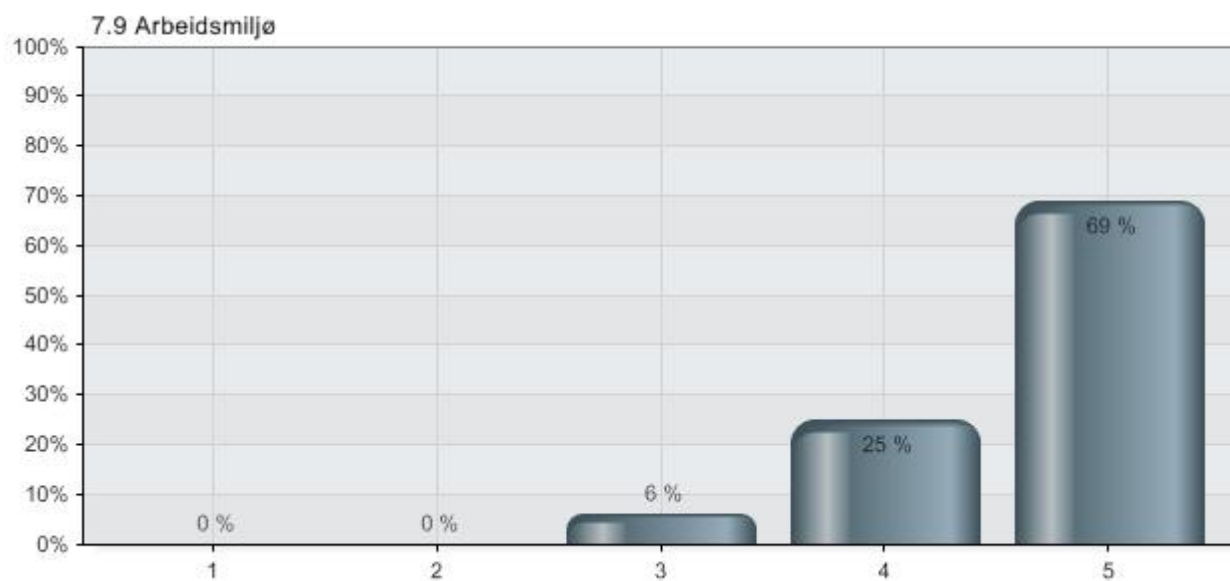
Alternativer	Prosent	Verdi
1 1	0,0 %	0
2 2	1,2 %	1
3 3	10,7 %	9
4 4	40,5 %	34
5 5	47,6 %	40
Total		84

7.8 Hva motiveres du av? - Utviklingsmuligheter



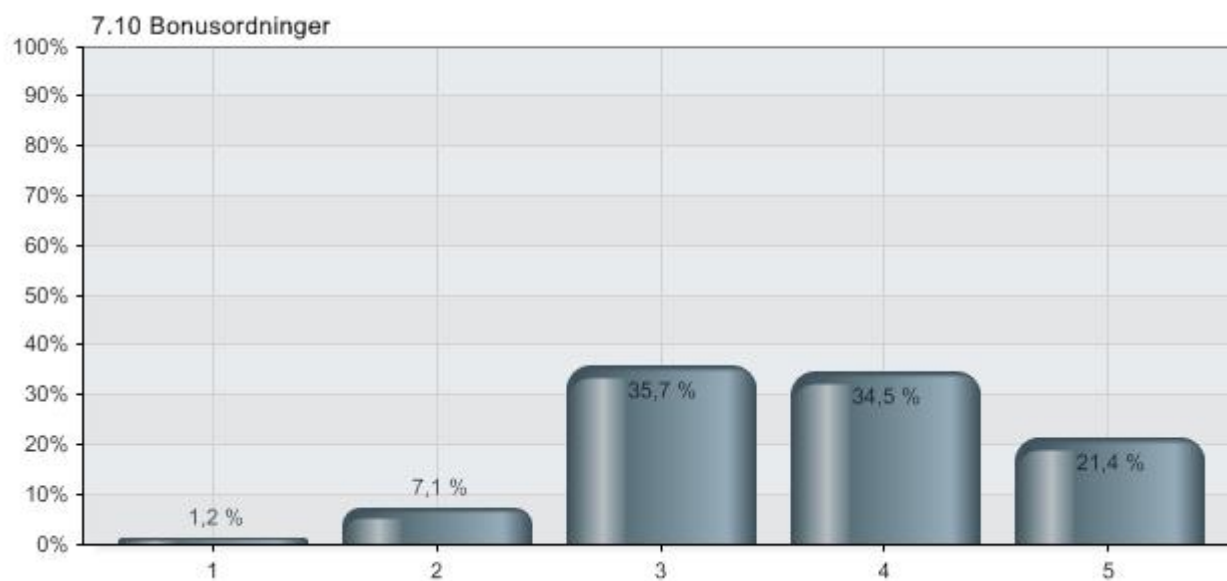
Alternativer	Prosent	Verdi
1 1	0,0 %	0
2 2	3,6 %	3
3 3	13,1 %	11
4 4	44,0 %	37
5 5	39,3 %	33
Total		84

7.9 Hva motiveres du av? - Arbeidsmiljø



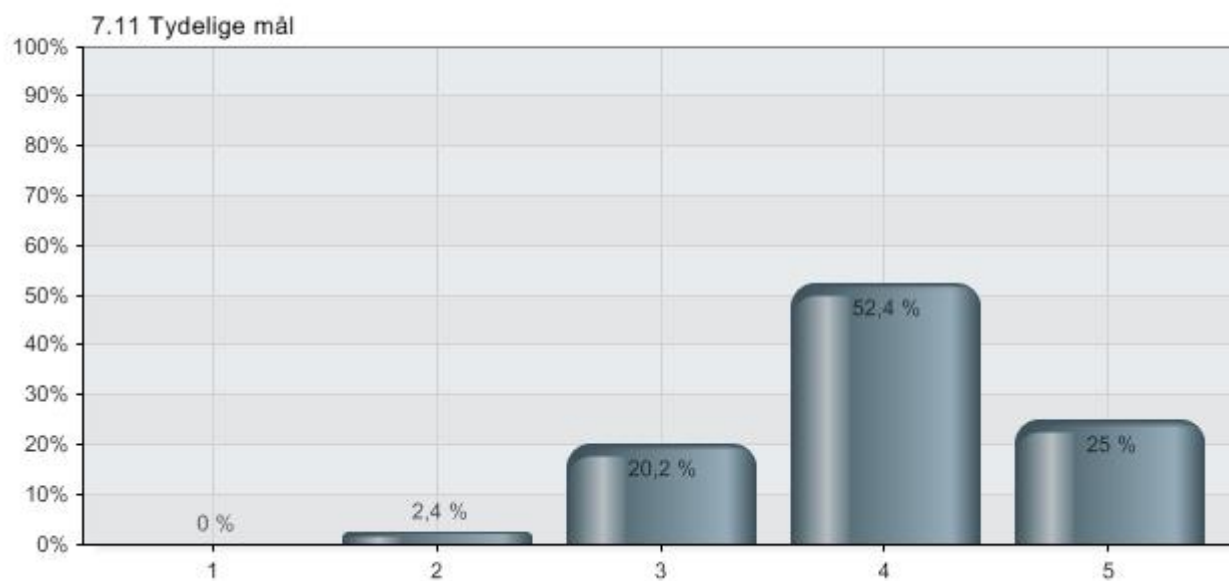
Alternativer	Prosent	Verdi
1 1	0,0 %	0
2 2	0,0 %	0
3 3	6,0 %	5
4 4	25,0 %	21
5 5	69,0 %	58
Total		84

7.10 Hva motiveres du av? - Bonusordninger



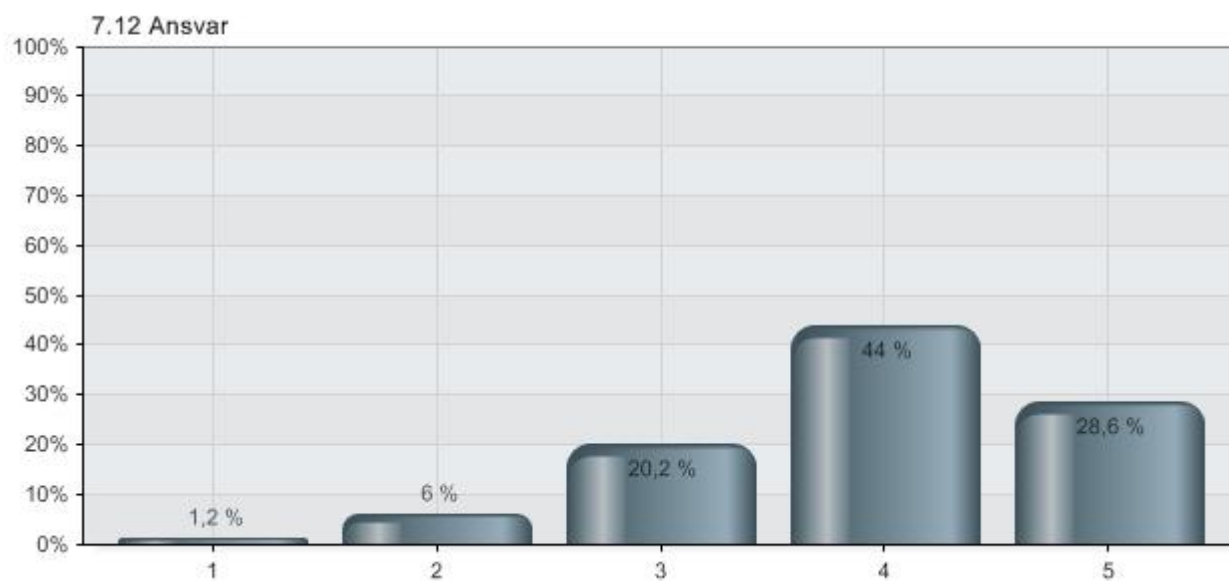
Alternativer	Prosent	Verdi
1 1	1,2 %	1
2 2	7,1 %	6
3 3	35,7 %	30
4 4	34,5 %	29
5 5	21,4 %	18
Total		84

7.11 Hva motiveres du av? - Tydelige mål



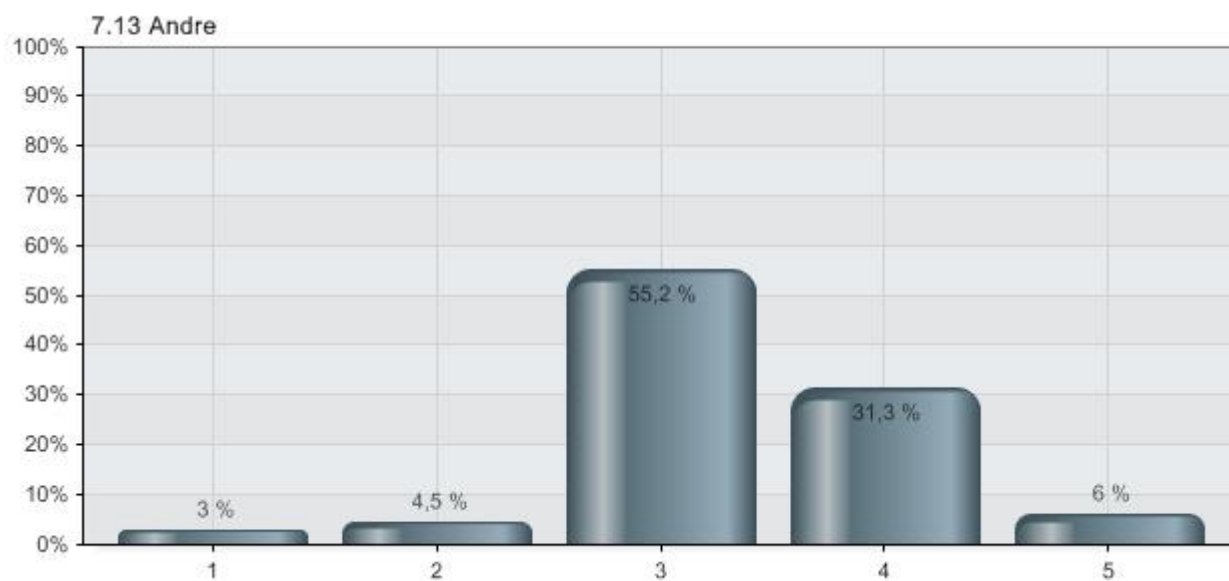
Alternativer	Prosent	Verdi
1 1	0,0 %	0
2 2	2,4 %	2
3 3	20,2 %	17
4 4	52,4 %	44
5 5	25,0 %	21
Total		84

7.12 Hva motiveres du av? - Ansvar



Alternativer	Prosent	Verdi
1 1	1,2 %	1
2 2	6,0 %	5
3 3	20,2 %	17
4 4	44,0 %	37
5 5	28,6 %	24
Total		84

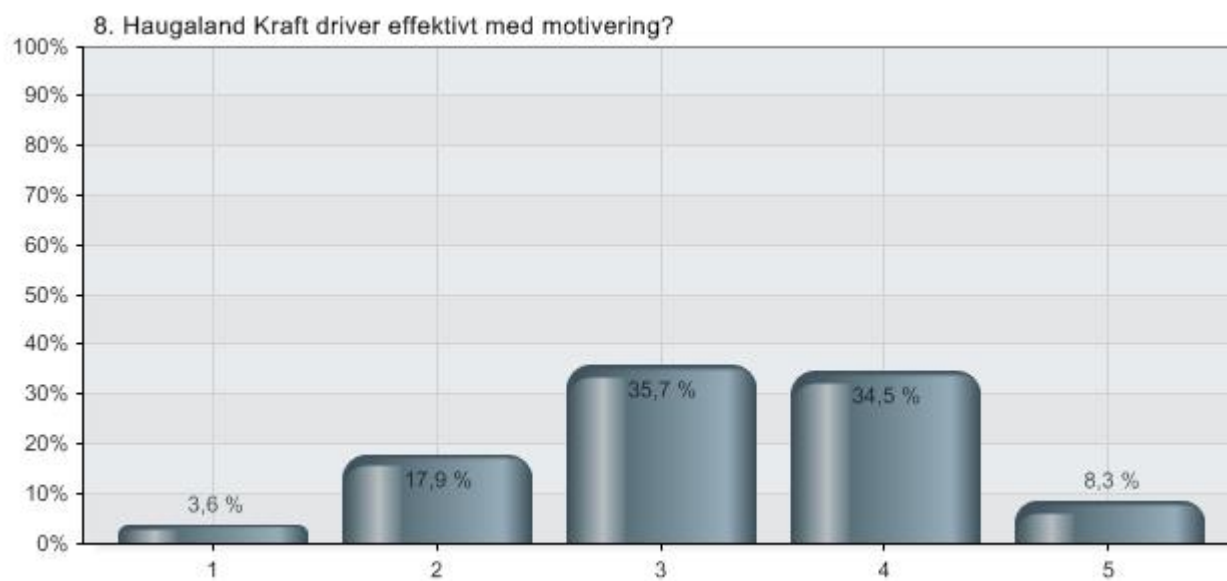
7.13 Hva motiveres du av? - Andre



Alternativer	Prosent	Verdi
1 1	3,0 %	2
2 2	4,5 %	3
3 3	55,2 %	37
4 4	31,3 %	21
5 5	6,0 %	4
Total		67

8. Haugaland Kraft driver effektivt med motivering?

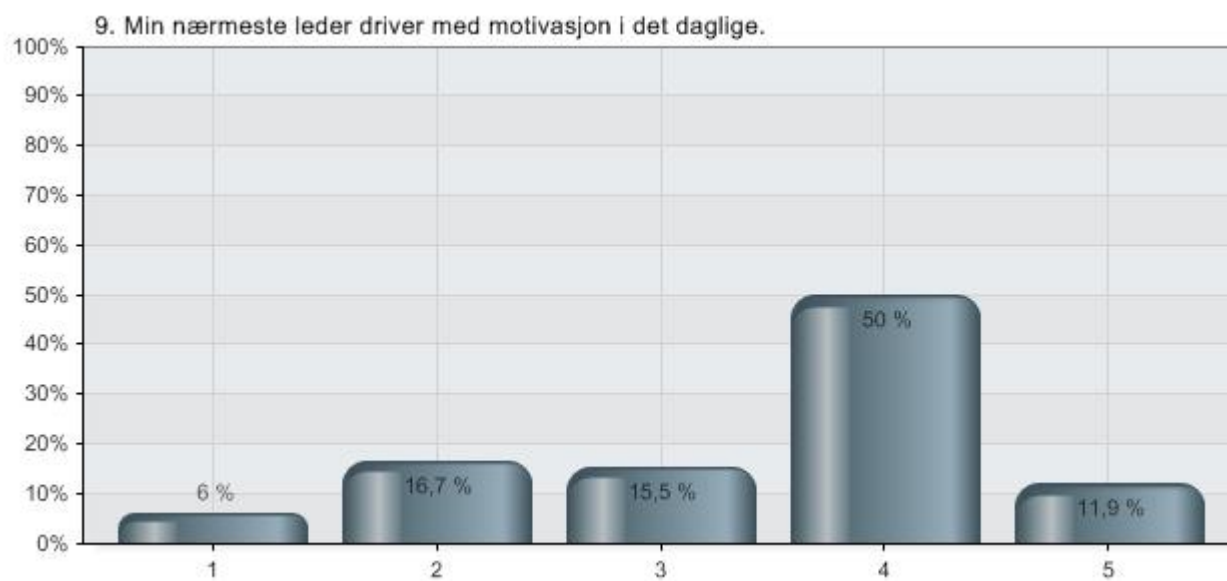
På en skala fra 1 til 5 der 1 er helt uenig og 5 er helt enig.



Alternativer	Prosent	Verdi
1 1	3,6 %	3
2 2	17,9 %	15
3 3	35,7 %	30
4 4	34,5 %	29
5 5	8,3 %	7
Total		84

9. Min nærmeste leder driver med motivasjon i det daglige.

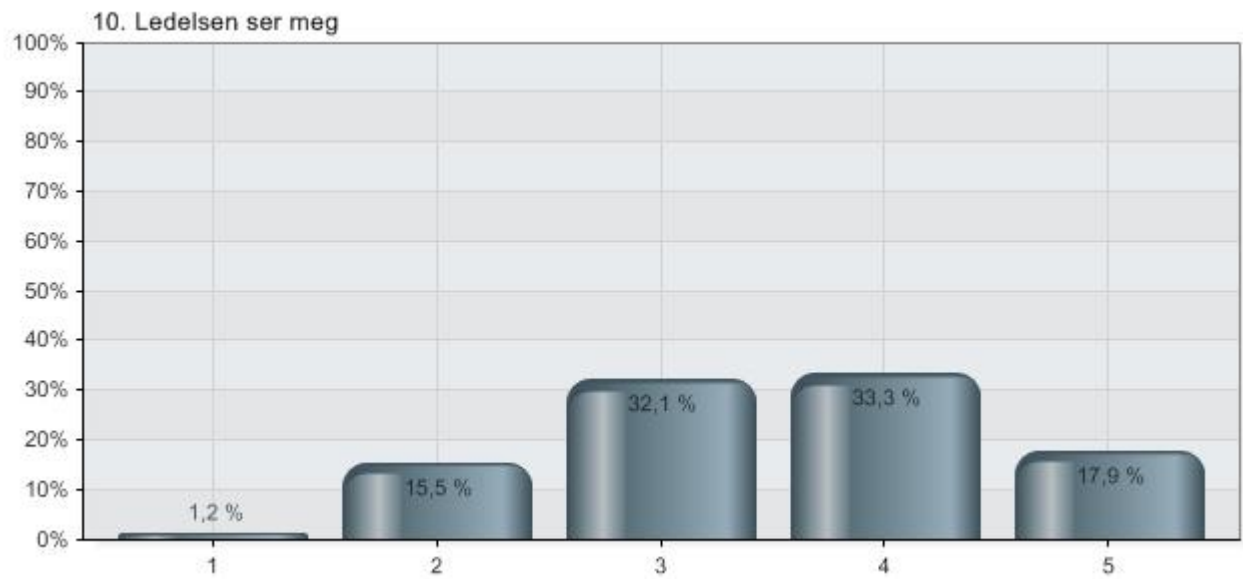
På en skala fra 1 til 5 der 1 er helt uenig og 5 er helt enig.



Alternativer	Prosent	Verdi
1 1	6,0 %	5
2 2	16,7 %	14
3 3	15,5 %	13
4 4	50,0 %	42
5 5	11,9 %	10
Total		84

10. Ledelsen ser meg

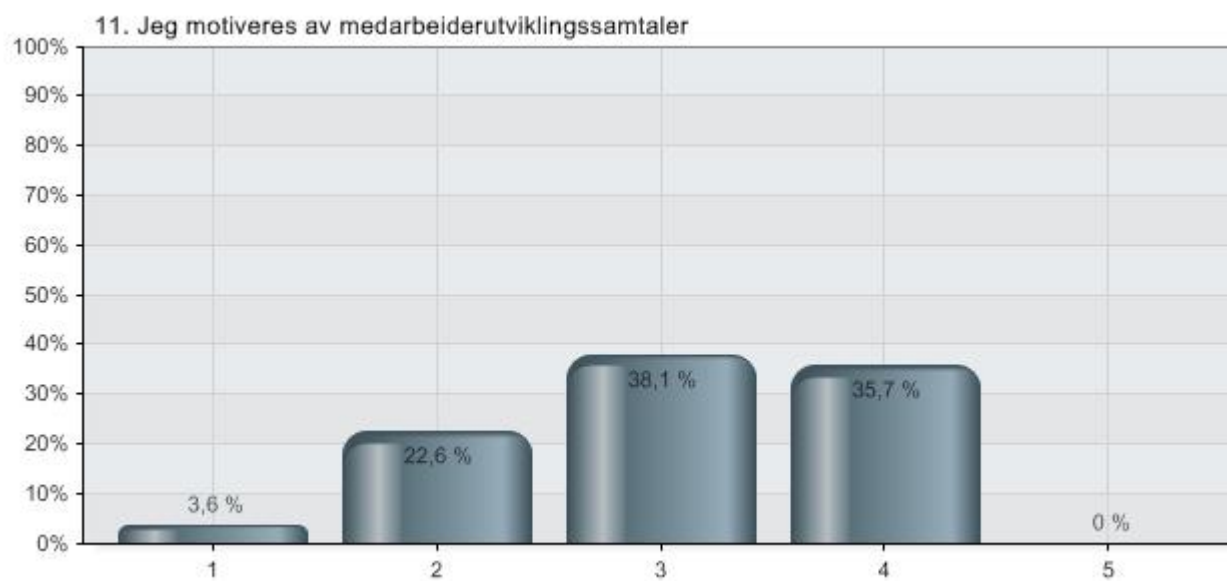
På en skala fra 1 til 5 der 1 er helt uenig og 5 er helt enig.



Alternativer	Prosent	Verdi
1 1	1,2 %	1
2 2	15,5 %	13
3 3	32,1 %	27
4 4	33,3 %	28
5 5	17,9 %	15
Total		84

11. Jeg motiveres av medarbeiderutviklingssamtaler

På en skala fra 1 til 5 der 1 er helt uenig og 5 er helt enig.



Alternativer	Prosent	Verdi
1 1	3,6 %	3
2 2	22,6 %	19
3 3	38,1 %	32
4 4	35,7 %	30
5 5	0,0 %	0
Total		84

12. Min nærmeste leder er flink til å viderefordre beskjeder fra ledelsen

På en skala fra 1 til 5 der 1 er helt uenig og 5 er helt enig.



Alternativer	Prosent	Verdi
1 1	3,6 %	3
2 2	10,7 %	9
3 3	23,8 %	20
4 4	40,5 %	34
5 5	21,4 %	18
Total		84

13. Min nærmeste leder er flink til å videreformidle beskjeder til ledelsen.

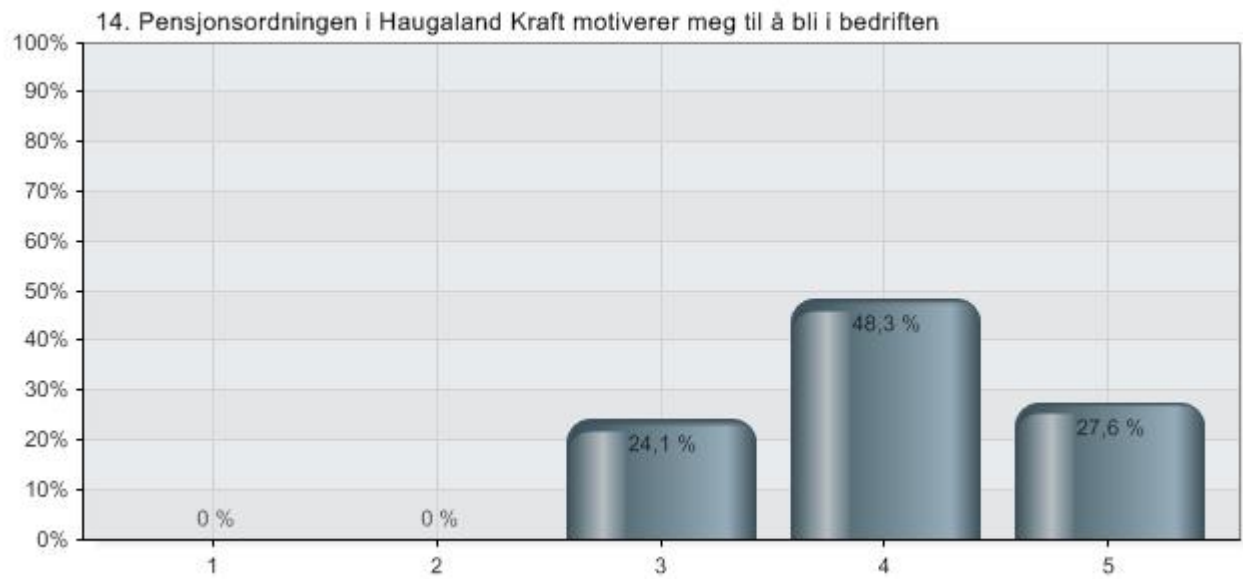
På en skala fra 1 til 5 der 1 er helt uenig og 5 er helt enig.



Alternativer	Prosent	Verdi
1 1	4,8 %	4
2 2	9,6 %	8
3 3	25,3 %	21
4 4	38,6 %	32
5 5	21,7 %	18
Total		83

14. Pensjonsordningen i Haugaland Kraft motiverer meg til å bli i bedriften

På en skala fra 1 til 5 der 1 er helt uenig og 5 er helt enig.

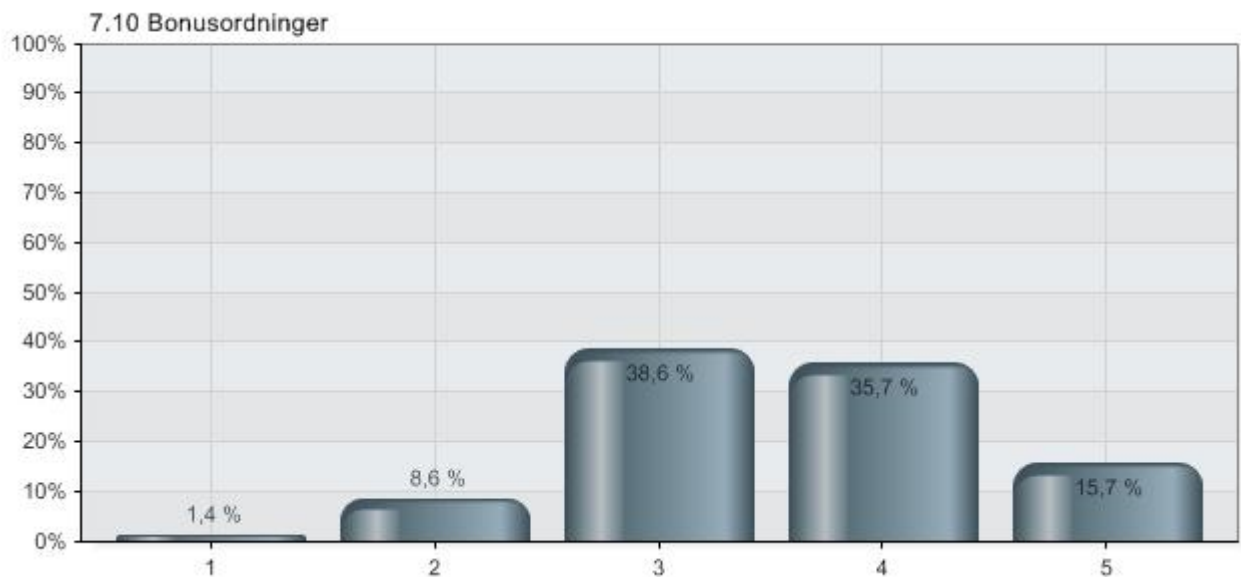


Alternativer	Prosent	Verdi
1 1	0,0 %	0
2 2	0,0 %	0
3 3	24,1 %	7
4 4	48,3 %	14
5 5	27,6 %	8
Total		29

3. Forskjeller bredbånd og nett

Nett:

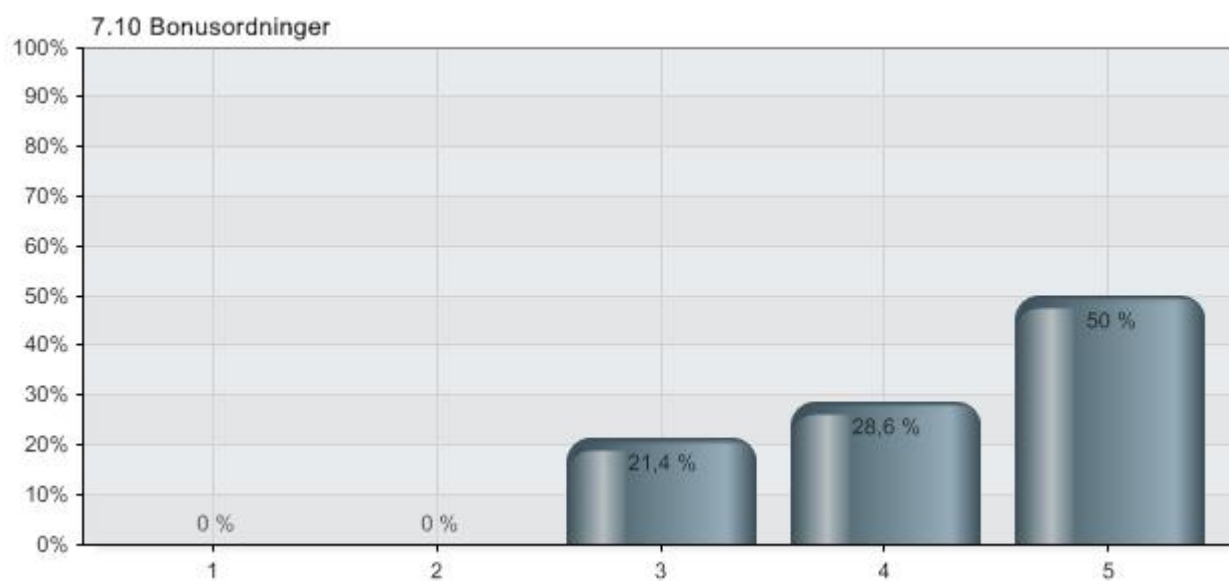
7.10 Hva motiveres du av? - Bonusordninger



Alternativer	Prosent	Verdi
1 1	1,4 %	1
2 2	8,6 %	6
3 3	38,6 %	27
4 4	35,7 %	25
5 5	15,7 %	11
Total		70

Bredbånd:

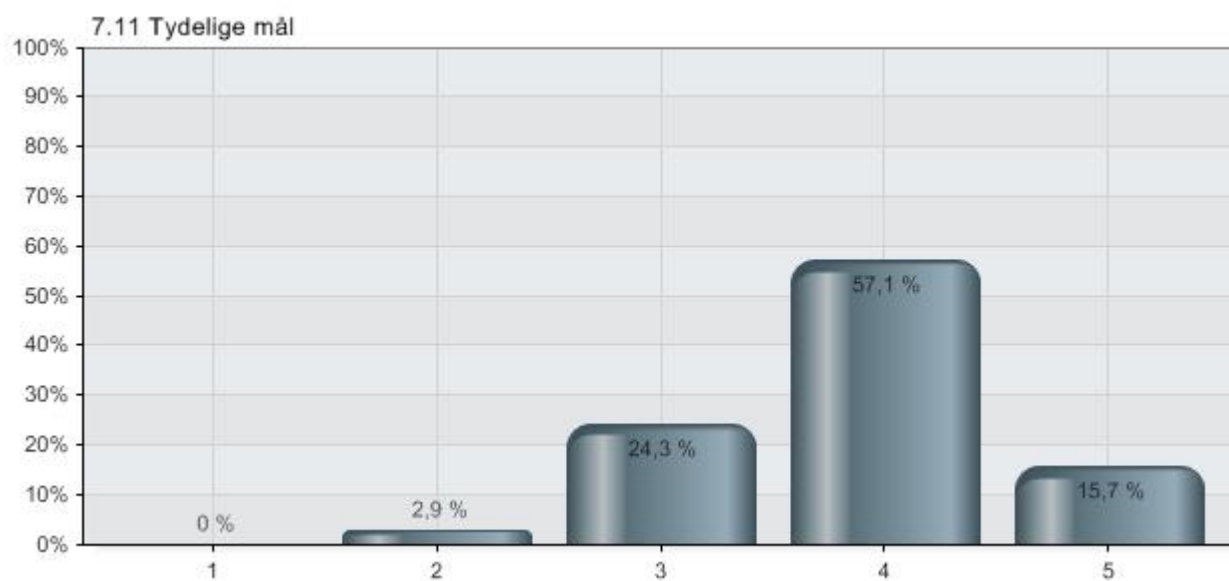
7.10 Hva motiveres du av? - Bonusordninger



Alternativer	Prosent	Verdi
1 1	0,0 %	0
2 2	0,0 %	0
3 3	21,4 %	3
4 4	28,6 %	4
5 5	50,0 %	7
Total		14

Nett:

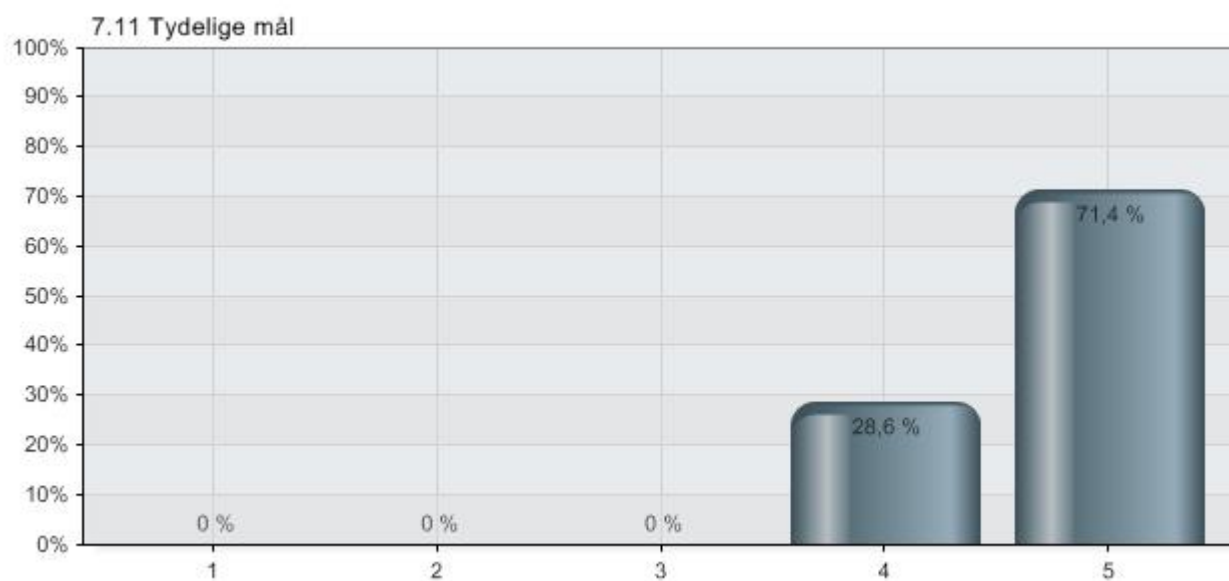
7.11 Hva motiveres du av? - Tydelige mål



Alternativer	Prosent	Verdi
1 1	0,0 %	0
2 2	2,9 %	2
3 3	24,3 %	17
4 4	57,1 %	40
5 5	15,7 %	11
Total		70

Bredbånd:

7.11 Hva motiveres du av? - Tydelige mål



Alternativer	Prosent	Verdi
1 1	0,0 %	0
2 2	0,0 %	0
3 3	0,0 %	0
4 4	28,6 %	4
5 5	71,4 %	10
Total		14