

BACHELOROPPGÅVE

**Påverkar trivsel, motivasjon og leiarstil
endringsprosessar Hagen AS planlegg å
gjennomføre.**

Av

169, Grete Hagen

**Does job satisfaction, motivation and leadership style affect changes
Hagen AS atemp to conduct**

**ØKONOMI OG ADMINISTRASJON, BACHELORSTUDIUM
B06-2011
MAI 2016**



Avtale om elektronisk publisering i Høgskulen i Sogn og Fjordane sitt institusjonelle arkiv (Brage)

Eg gir med dette Høgskulen i Sogn og Fjordane løyve til å publisere oppgåva *Påverkar trivsel, motivasjon og leiarstil endringsprosessar Hagen AS planlegg å gjennomføre/ Does job satisfaction, motivation and leadership style affect changes Hagen AS atemp to conduct* i Brage dersom karakteren A eller B er oppnådd.

Eg garanterer at eg har opphav til oppgåva, saman med eventuelle medforfattarar.

Opphavsrettsleg beskytta materiale er nytta med skriftleg løyve.

Eg garanterer at oppgåva ikkje inneheld materiale som kan stride mot gjeldande norsk rett.

169, Grete Hagen

JA X_ NEI__

Samandrag

Denne oppgåva presenterer resultat frå ei undersøking av om trivsel, motivasjon og leiarstil påverkar endringsprosessar ved Norges største trappeprodusent Hagen AS i Stryn.

For å besvare denne problemstillinga har eg nytta meg av ein kvantitativ undersøkingemetode med lukka spørsmål i spørjeundersøkinga. Teorien har eg delt i 3 hovudområder: endring, motivasjon og leing.

Resultatet av undersøkinga er presentert i forskjellige tabellar som er utgangspunktet for analysen og drøftingane.

Resultata i undersøkinga er ikkje generaliserbare, då undersøkinga berre omhandlar situasjonen for Hagen AS.

I konklusjonen eg har drøfta meg fram til er at trivsel og motivasjon i Hagen AS påverkar endringsprosessar i positiv grad då det er høg trivsel og motivasjon ved bedrifta. Det at bedrifta har gjennomført fleire endringsprosessar ser ut til å gjort dei tilsette noko endringslei og som følgje av dette har dei utvikla eit passivt, men lojalt reaksjonsmønster. Det kan også sjå ut som at det kan vere uformelle leiarar i bedrifta som påverkar endringsprosessane negativt. Hertzbergs sine hygiene- og motivasjonsfaktorar har betydning for dei tilsette sitt trygghets- og annerkjenningsbehov og at dette påverkar endringsprosessane. Det verkar for at bedrifta har valt ein leiarstil som passar godt til administrasjonen og produksjonen og at dette påverkar endringsprosessane i positiv retning.

Til slutt er det satt opp nokre anbefalingar som eg ser på som nyttige for Hagen AS, og som bedrifta kan nytte seg av før neste endring med tanke om å oppnå meir positive endringsprosessar.

| | |
|--|-----------|
| Avtale om elektronisk publisering i Høgskulen Sogn og Fjordane | |
| sitt intensjonelle arkiv Brage | 2 |
| Samandrag | 3 |
| Sideregister | 4 |
| Forord | 7 |
| 1.0 Bakgrunn for val av oppgåve | 8 |
| 2.0 Problemstilling | 9 |
| 2.1 Presisering av problemstilling | 9 |
| 3.0 Teori | 10 |
| 3.1 Endring | 10 |
| 3.1.1 Ytre og indre drivkrefter for gjennomføring av endringar | 11 |
| 3.1.2 Leavitts diamant | 12 |
| 3.1.3 Uformell makt/Uformelle leiarar | 14 |
| 3.2 Motivasjon | 14 |
| 3.2.1 Maslows behovshierarki | 15 |
| 3.2.2 Hertzbergs motivasjonsteori | 16 |
| 3.2.3 Reaksjonsmønstre | 16 |
| 3.3 Leiing | 19 |
| 3.3.1 Leiarstil E og O | 21 |
| 4.0 Metode | 22 |
| 4.1 Kvalitativ metode | 24 |
| 4.2 Kvantitativ metode | 24 |
| 4.3 Gjennomføring av spørjeundersøkinga | 24 |
| 4.4 Gjennomføring av analysen | 26 |
| 5.0 Resultat og analyse | 27 |
| 5.1 Resultat av undersøkinga ved Hagen AS | 27 |
| Tabell 1: Kor godt trivast du i jobben din ved Hagen AS? | 27 |
| Tabell 2: Kor motivert er du til å gå på jobben kvar dag? | 28 |
| Tabell 3: Kor fornøgd er du med din nærmaste leiar? | 28 |
| Tabell 4: Kor fornøgd er du med ledelsen i Hagen AS generelt? | 29 |
| Tabell 5: Kor fornøgd er du med informasjonen som blir gitt frå leiinga? | 30 |
| Tabell 6: I perioden du har jobba i Hagen AS, kor mange endringar har du delteke i? | 30 |

| | |
|--|----|
| Tabell 7: Kva er din første reaksjon på nye endringar som leiinga presenterer som skal gjennomførast? | 31 |
| Tabell 8: Opplever du at det er medarbeidarar i produksjonen/administrasjon som ofte er negative til endringar og som motarbeida endringane? | 31 |
| Tabell 9: Korleis føler du sjølv at du bidreg til gjennomføringa av endringar? | 32 |
| Tabell 10: Få god informasjon | 33 |
| Tabell 11: Sikrare arbeidsplass som følgje av til dømes bedriftas konkuransefortrinn | 33 |
| Tabell 12: Vere med å styrke bedrifta som gjev Hagen AS fortrinn i forhold til konkurrentane | 33 |
| Tabell 13: Auke eigen kompetanse som kan gjere Hagen AS meir «avhengig» av deg | 33 |
| Tabell 14: Vere med i utforming av endringane | 34 |
| Tabell 15: Få auka ansvar | 34 |
| Tabell 16: Få annerkjenning og ros | 34 |
| Tabell 17: Sikrare arbeidsplass som følgje av til dømes bedriftas konkuransefortrinn | 35 |
| Tabell 18: Vere med å styrke bedrifta som gjev Hagen AS fortrinn i forhold til konkurrentane | 35 |
| Tabell 19: Bli belønna i form av til dømes lønnsauke, bonus, turar og liknande | 35 |
| Tabell 20: Auke eigen kompetanse som kan gjere Hagen AS meir «avhengig» av deg | 36 |
| Tabell 21: Få annerkjenning og ros | 36 |
| Tabell 22: Få nye arbeidsoppgåver og/eller ansvarsfelt | 36 |
| Tabell 23: Få auka ansvar | 36 |
| Tabell 24: Vere med i utforming av endringane | 37 |
| Tabell 25: Ledelsen har klare mål og planar | 37 |
| Tabell 26: Endringar blir forholdsvis raskt gjennomført og har korte tidsfristar | 38 |
| Tabell 27: Ledelsen analyserer dei tilsette sin motivasjon til endringa <u>før</u> endringa blir bestemt gjennomført | 38 |
| Tabell 28: Ledelsen styrer endringsprosessen fullt ut | 38 |
| Tabell 29: I endringsprosessen har ledelsen definert klare delmål | 38 |
| Tabell 30: Ledelsen høyrer lite på innspel frå tilsette | 38 |
| Tabell 31: Ledelsen tvingar gjennom endringar dei ønsker | 39 |

| | |
|--|-----------|
| 5.2 Drøfting av resultatet | 39 |
| 6.0 Konklusjon og anbefaling | 43 |
| 6.1 Konklusjon | 43 |
| 6.2 Anbefaling | 45 |
| 7.0 Litteraturliste | 46 |
| 8.0 Vedlegg | 47 |
| 8.1 Kjære tilsette ved Hagen AS | 48 |
| 8.2 Spørreundersøkelse | 49 |
| 8.3 Tabellar som ikkje er nytta i oppgåva | 53 |

Forord

Dette er mi avsluttande bacheloroppgåve i økonomi- og administrasjonsstudiet ved Høgskulen i Sogn og Fjordane. Temaet eg har valt er innan fagfeltet organisasjons- og personalleiinga og eg har sett nærmare på om trivsel, motivasjon og leiarstil påverkar endringsprosessar.

Bakgrunnen for mitt val av tema er egne erfaringar i frå arbeidslivet kombinert med interesse og lyst til å skrive ei oppgåve innan feltet organisasjons- og personalleiinga, samt personleg interesse for bedrifta Hagen AS.

Eg har valt å skrive oppgåva aleine av den grunn at eg har vore deltidsstudent ved Høgskulen i Sogn og Fjordane og kombinert studiar med fulltidsjobb. Å skulle skrive oppgåva saman med andre studentar ville vore vanskeleg av fleire grunnar, men nokre er at eg har ikkje opparbeida eit sosialt nettverk i Sogndal då eg ikkje har delteke på undervisninga og ettersom eg er i jobb må planlegge framdrifta av oppgåva meir egoistisk og i samband med jobb.

Etter studiestart i januar har eg jobba med oppgåva og motteke jamleg råd og veilleiing av Leif Longvanes og eg vil rette ein stor takk til han for gode og konstruktive råd og tilbakemeldingar.

Eg vil òg rette ein stor takk til Hagen AS som lot meg få gjennomføre undersøkinga blant dei tilsette ved bedrifta.

1.0 Bakgrunn for val av oppgåve

Bakgrunnen for å skrive bacheloroppgåve innan organisasjons- og personalleiing er stor interesse for dette feltet samt at eg har vore gjennom diverse endringsprosessar ved forskjellige bedrifter, som har vore både positive og negative. Endringar synest å vere noko som alle bedrifter går gjennom ofte og det difor er nyttig å ha gode kunnskapar for korleis ein kan gjennomføre desse best muleg i framtida, både for tilsette og bedrifta.

Hagen AS er Norges største trappeprodusent som er lokalisert i Stryn. Bedrifta har i fleire år vore ein pioner innan sitt felt og har gjennomgått store endringsprosessar i administrasjon og produksjon for å tilpasse seg marknaden. Det har blitt investert stort i produktutvikling samt store og revolusjonerande teknologiske investeringar og Hagen AS var blant anna den første trappeprodusenten som tok i bruk robotar i produksjonen. Dette saman med utskifting av heile IKT-systema, store omleggingar i rutinar og tankegong har gitt bedrifta fleire konkurransefortrinn i forhold til konkurrentane.

Hagen AS vart stifta i 1934 av brødrene Gustav og John Hagen. John Hagen var min farfar og bedrifta har vore ei familiebedrift i alle år og er fortsatt 100% eigd av John sine etterkomarar, der eg er tredje generasjon. For meg er det difor av stor interesse å velje Hagen AS som utgangspunkt for mi oppgåve.

Det spennande i denne oppgåva har vore at ein har sett på om trivsel, motivasjon og leiarstil påverkar endringsprosessane i bedrifta.

2.0 Problemstilling:

Påverkar trivsel, motivasjon og leiarstil endringsprosessar Hagen AS planlegg å gjennomføre.

2.1 Presisering av problemstilling

Eg undersøker om trivsel, motivasjon og leiarstil påverkar endringsprosessar som bedrifta tenker å gjennomføre, samt å sjå på om det er forskjellar på dette i administrasjon og produksjon.

Endring vil seie at ein vel å gå bort frå det kjente og stabile og bevege seg meir mot det nye og meir ukjente. Ei endring vil med andre ord seie at ein vel å forandre på noko.

Trivsel har med korleis ein har det på sin arbeidsplass. God trivsel vil seie at ein har det bra, ein ønsker å gå på arbeid og så vidare. Mistrivsel er det motsette av god trivsel.

Motivasjon betyr å bevege og at bak handlingane ein utfører ligg det ulike drivkrefter.

Leiarstil er korleis leiarane i bedrifta leiar sine tilsette. Leiarstilen som blir ført blant leiarane i Hagen AS, er knytt mot leiarstil E og O.

Eg tenker at eg vil nytte kvantitativ metode, der eg gjennomfører ei lik spørjeundersøkingar med lukka svaralternativ både blant dei tilsette i administrasjonen og i produksjonen, då eg ser det som den beste metoden å samle inn informasjonen eg treng til å belyse problemstillinga best.

3.0 Teori

I denne oppgåva går problemstilling på å sjå om trivsel og leiings- og motivasjonsfaktorane kan påverke endringsprosessar. Eg vil derfor først sjå nærmare på kva som ligg i begrepa endring, motivasjon og leiing.

3.1 Endring:

Ei endring betyr at det over tid blir gjennomført forandring(ar) i frå det kjente og stabile til noko nytt og skiftande. Ein vel å gå vekk frå det kjente og over til å tenke nytt samt å bevege seg mot noko som er meir ukjent.

Når det innan ein organisasjon er snakk om å gjennomføre endringar kan vi skilje mellom strategiske- og teknologiske endringar, strukturelle- og organisatoriske endringar eller kulturelle- og organisatoriske endringar. (*Jacobsen D.I. og Thorsvik J., 2002*) Døme på desse endringane kan vere som følger:

- Strategiske- og teknologiske endringar: her ser ein på nye måtar å utvikle og/eller utføre arbeidsoppgåvene på. Det kan og vere at ein ønsker å endre mål og strategiar innad i organisasjonen.
- Strukturelle- og organisatoriske endringar: er å definere nye måtar å dele inn organisasjonen i, styring av avdelingar eller ny-utvikling av belønningssystem.
- Kulturell- og organisatorisk endring er ei ny-utvikling av oppfatningar, normer og verdiar i organisasjonen.

Innan dei 3 beskrivne endringstypene kan ein vidare definere desse forskjelle (*Jacobsen D.I. og Thorsvik J., 2002*):

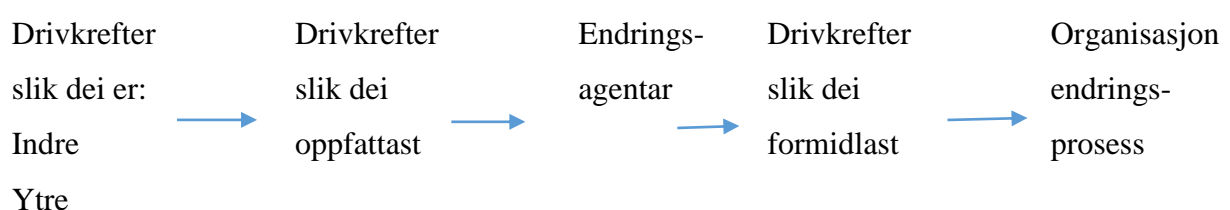
- Revolusjon – Evolusjon: Medan revolusjon betyr at ein organisasjon må gjennomgå ei eller fleire omfattande endringar på forholdsvis kort tid, så meinast det med evolusjonar at det skjer ei naturleg utvikling og at det heile tida skjer små endringar. Det sentrale her er kamp om dei knappe ressursane. Dette kan vere kamp om kundane – marknadsdel. Men det kan også vere ein kamp om dei dyktigaste medarbeidarane.

- **Reaktiv – Proaktiv:** Reaktiv endring betyr at organisasjonen gjennomfører endringar på forhold som allereie har endra seg eksternt eller internt rundt organisasjonen og ei proaktiv endring er at organisasjonen prøver å foreta endringar ut i frå forventningar om korleis ting vil utvikle seg før dei faktisk skjer i omgjevnadane.
- **Endringa innhald –** går på om endringane er strukturell eller kulturell: Strukturelle endringar går på endring i arbeidsrutinar, fordeling, spesialisering, styring og belønningssystem, medan kulturelle endringar er meir å endre på haldningar, meiningar eller oppfatningar til folk i organisasjonen.
- **Planlagt – Ikkje planlagt endring:** Når vi snakkar om planlagde endringar er dette at ein organisasjonen baserer endringane sine på læring der ein aktivt tilpassar organisasjonen til nye forhold. Dette er endringar som blir utført fordi det blir sett på som nødvendig for å kunne nå nye målsetjingar. Dette type endring blir ofte kalla for intensjonell endring som betyr at det står visse intensjonar/målsetningar til grunn for endringane. Ved denne type endring er det vanleg at det blir utført ein SWOT-analyse der styrker (S) og svakheter (W) er retta mot bedrifta sine sterke og svake sider, medan muligheiter (O) og truslar (T) er analyse av konkurrentar, myndigheter, lover og regler etc. Med ikkje-planlagde-endringar snakkar vi endringar som organisasjonen ikkje planlegg, men som dei til dømes blir pålagt til å gjennomføre gjennom til dømes endring av lover og regler.

3.1.1 Ytre og indre drivkrefter for gjennomføring av endringar

Vidare er det naturleg å sjå på årsakene til at ein gjennomfører endringar i organisasjonen – drivkreftene til endringane. Det kan vere fleire årsaker, men det er naturleg å dele dei inn i ytre- eller indre drivkrefter. (*Jacobsen D.I., 2012*)

Dette er godt illustrert i fig. 2.6 Drivkrefter, endringsagentar og endringsprosessar i Dag Ingvar Jacobsen, 2012, s. 56.



- Ytre drivkrefter er forhold utanfor organisasjon som gjer til at organisasjonen må gjennomføre endringane. Dette kan blant anna vere
 - Etterspørselsendring – må legge om produksjonen for å tilpasse seg ein høgare etterspørsel på produkta.
 - Teknologiske endringar – konkurrentar har utvikla ny teknologi som gjev dei fortrinn i forhold til produkt, leveringstid, kvalitet etc.
 - Endre konkurransesituasjon – ein har fått nye og fleire konkurrentar som tilbyr gode produkt som er endrar konkurransesituasjonen til eit hardare marknad.
 - Lov- og regelendringar – myndigheitene innfører nye og skjerpa reglar som ein er nøydt til å ta omsyn til og som krev tilpassing i produkt og produksjonsmåtar.
 - Kompetanseendringar – det kan vere at det er færre som tek utdanning innan felt som organisasjonen treng, og som kan føre til tøffare konkurranse om dei beste kandidatane.

- Indre drivekrefter er forhold innad i organisasjonen som krev endring. Dette kan vere fleire faktorar og døme på dette kan vere:
 - Høg prosent av produksjonsfeil/reklamasjonar – ein har til dømes høgt arbeidspress og kort leveringstid, som kan føre til at ein blir meir «slurvete» i arbeidet og at ein ikkje føler stoltheit for arbeidet ein utfører.
 - Dårlig arbeidsmiljø – dette kan til dømes vere at det har blitt utvikla subkulturar i organisasjonen som fører til misnøye, krangling etc. som fører til dårlig stemning og dårlig arbeidsmiljø.
 - Feil samansetning av tilsette – alder, kjønn, kompetanse, utdanning etc.

Når endringar blir driven fram er det folk i organisasjonen som registrer dette behovet og som følgje at dette driv endringane. Vi seier difor at drivkreftene er subjektive og ikkje objektive. For å drive fram dei rette endringane for organisasjonen må det først identifiserast og analyserast av dei rette drivkreftene, før ein utarbeider løysningar og/eller planar for korleis løyse utfordringane drivkreftene fører til, før ein til slutt gjennomfører endringsprosessen.

3.1.2 Leavitts diamant

Hagen AS er Norges ledande trappeprodusent og har som mål å styrke sin posisjon i marknaden ved å tilby betre produkt ein konkurrentane. Bedrifta har i lang tid vore ein pioner innan sitt felt og har utvikla nye løysningar og ny teknologi som gjer det mulig å nå dei

fastsette måla. For å klare å gjennomføre endringane som trengst for å nå målsettingane sine, må det til tider gjennomførast planlagde endringar.

Sentralt i planlagde endringar er Harald Leavitts utforming av Leavitts diamant, som er ei beskriving av dei 4 sentrale elementa i ein organisasjon. (Jacobsen D.I., 2004)

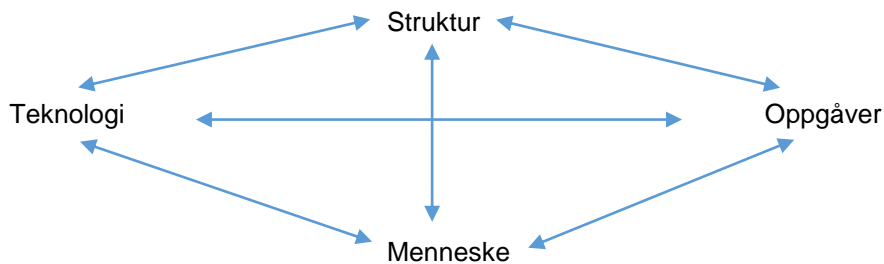


Fig. 4.2 Leavitts modell for dei sentrale element i ein organisasjon.

Dag Ingvar Jacobsen, 2004, side 75.

I følge modellen ser vi at alle elementa heng saman og at alle er avhengige av kvarandre. Hagen AS produserer trapper og for å kunne utføre dette treng ein tilsette som kan å nytte teknologien slik at ein får produsert trappene til kundane. Dei tilsette har forskjellige ansvarsområder og alt heng saman. Dette betyr at ei endring innan eit av desse felte får konsekvensar for dei andre felte. Til dømes om organisasjonen ønsker å auke marknadssdel og vel å endre produksjonsteknologien for å oppnå dette, er ein avhengig av å endre dei tilsette sin kunnskap, arbeidsrutinar og så vidare for å kunne nytte seg av den nye teknologien. Vi kan seie at ei endring innan eit element kan skape eit indre press på dei andre elementa for å tilpasse seg endringa.

I tillegg er organisasjonen avhengig av omgjevnadane utanfrå som å få tilgang på ressursar som er nødvendige for organisasjonen, dette vere seg råvarer, personale, støtte frå omgjevnadane etc., og dette skapar eit ytre press på organisasjonen til å foreta endringar som tilpassar seg dette.

Leavitts har i nyare organisasjonsteori blitt utvida ved at ein inkluderer nye element i tillegg til dei som allereie er forklart i den tidlegare modellen. (Jacobsen D.I., 2004) Det blir satt fokus på menneskeleg åtferd – korleis menneske opptrer. Kjernen er menneske som nyttar seg av teknologien for å løyse ei oppgåve.

I tillegg har Leavitt inkludert følgende element

1. Mål og strategi : mål definerer kva bedrifta ønsker oppnå og strategi korleis ein skal nå målet.
2. Formell struktur: dette er forklaring på korleis organisasjonen er organisert best muleg
3. Organisasjonskultur : sentralt her er tilsette si oppfatning og oppførsel/åtfærd
4. Maktrelasjonar: dette er formell og uformell makt innad i organisasjonen.

Formell makt- makt i form av til dømes stilling

Uformell makt – makt i forhold til tilgang på info, personlegheit/oppførsel etc.

3.1.3 Uformell makt /uformelle leiarar

Uformelle grupper som blir danna av dei tilsette innad i organisasjonen og er som regel danna på tvers av avdelingar i bedrifta og gruppene blir knytt saman av felles sosiale behov som blir leia av ein eller fleire uformelle leiarar. (*Kaufmann & Kaufmann, 2015*) Den uformelle leiarar har inga formell leiarstilling i bedrifta, men personen(ane) oppnår makt blant sine kollegaer på til dømes sitt vinnande vesen/personlegheit som gjer at dei andre i organisasjonen ser opp til desse personen(ane). Innad blir det laga til uformelle lover og regler og det blir forventa av en at dette skal dei medlemmane av desse gruppene i organisasjonen følgje. Dersom ein vel å ikkje gjere som gruppene seier og tenker, blir ein sett på som uloyal mot sine kollegar og ein kan bli utstøtt av fellesskapet i organisasjonen – dette spesielt om dei uformelle gruppene blir store og kontrollerande.

3.2 Motivasjon

Ved ei planlagt endring er ofte hovudmålet å endre på sluttproduktet for å auke kvaliteten på produktet, redusere feil etc., som igjen skal føre til auka marknadsdel og betre resultat. For å oppnå dette er det som oftast ikkje nok å endre på sluttproduktet, men også åtfærd, motivasjonen etc. innad i organisasjonen.

Motivasjon betyr å bevege og i dette ligg drivkreftene som fører til handlingane våre.

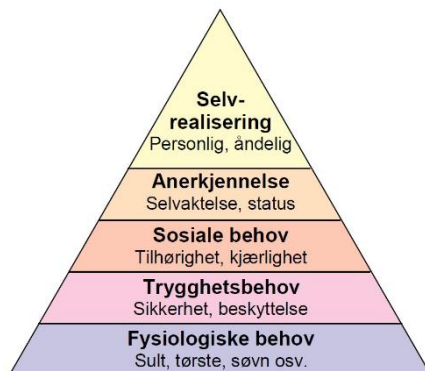
Definisjon på motivasjon: «Vi definerer begrepet motivasjon som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorane som aktiverer, gir retning til og opprettheld åtfærd i ulike grader av intensitet for å nå et mål», Kaufmann & Kaufmann, 2015, s 113. Når vi snakkar om motivasjon og motivasjonsåtfærd i tilknytning til arbeid, skil vi ofte mellom 4 typar teoriar i motivasjonskvatretten.

1. Behovsteoriar: dette er åtferd som blir motivert av grunnleggande behov. Maslows behovshierarki er eit godt eksempel på denne type teori.
2. Kognitive teoriar er teoriar som går under forventningsteoriar. Dette betyr at ein blir motivert til å oppnå det som er forventa i jobben. Belønning er svært sentralt her, både ytre belønning – som går på belønningar i form av lønn – og indre belønningar – som går på status og anerkjening.
3. Sosiale teoriar går på korleis dei forskjellige individ i ein organisasjon opplever sitt forhold til kollegaer/medarbeidarar og om dette verker motiverande eller demotiverande.
4. Situasjonsteoriar er teoriar som går på at arbeidssituasjonen påverkar den enkelte sin motivasjon og prestasjonar.

Innan motivasjonsteori er Maslows behovshierarkiteori og Hertzbergs motivasjonsteori dei såkalla innhaldsteoriane. (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

3.2.1 Maslows behovshierarki

Maslows er ein teori der dei menneskelege behova blir delt inn i 5 kategoriar, innanfor desse deler vi dei vidare inn i behov for underskotsdeling og behov for vekstmuligheiter. Det er og tatt som føresetnad at ein fyller nivå for nivå, får ein kan bevege seg mot toppen.



1. Fysiologiske behov ligg i botnen og er heilt grunnleggande for å overleve og tilpasse seg – mat, drikke, søvn etc.
2. Tryggleiksbehov blir aktivert når det første nivå er oppfylt. Dette går på trygge omgjevnader etc.
3. Sosiale behov er det høgaste nivå av underskotsmotiva. Dette punktet går på å ha tilhøyrighet i samfunnet, ha familie, venner, kollegaer etc.
4. Anerkjening er det første nivået i overskots- og vekstmotiva. Dette går på å utvikle seg sjølv til dømes gjennom utdanning og å utvikle personlege eigenskapar.
5. Sjølvrealisering er det øvste nivået og går på å utvikle og utnytte sine egne eigenskapar, evner etc.

3.2.2 Hertzbergs motivasjonsteori

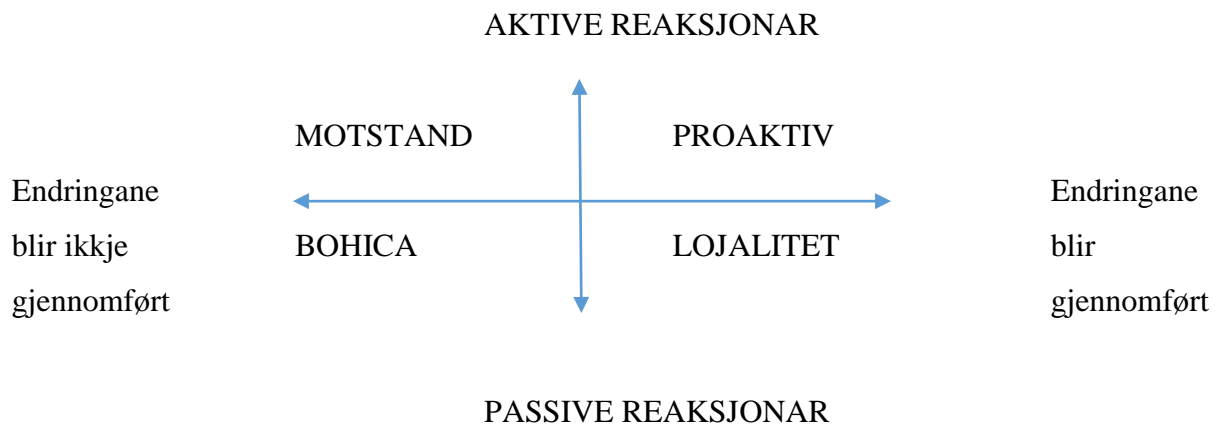
Den andre er Hertzbergs motivasjonsteori som er delt i motiveringsfaktorar og hygienefaktorar. Motiveringsfaktorane skapar trivsel der faktorane er til stades, men dei skapar ikkje nødvendigvis mistrivsel i tilfelle dei ikkje er der. Hygienefaktorane bidreg til trivsel der dei er til stades, men dei skapar ikkje nødvendigvis mistrivsel der dei ikkje finst. Altså så vil det ikkje seie at mangel på det eine nødvendigvis utløyser det andre.

Motivasjonsfaktorane har den nærmaste knytingar mot Maslows behovsteori. Dei typiske motiveringsfaktorane er prestasjonar, ros, ansvar, annerkjenning, vekst- og utviklingsmuligheiter. Der desse er til stades bidrar dette til produktivitet og tilfredsstillese. Hygienefaktorane inneheld det fysiske- og sosiale arbeidsforholdet, lønnsforhold, status og jobbtrygheit. Klarer ein å dekke desse faktorane så vil trivselen vere høg. I forhold til Maslows teori ligg er motiveringsfaktorane i dei øvste inndelingane og hygienefaktorane i dei lågaste inndelingane i Maslows behovspyramide.

I forskjellige endringsprosessar kan vi møte motstand som skaper konfliktrar i forhold til prosessane som skal gjennomførast og grunnar til dette kan vere at organisasjonen har ei generell oppfatning av at endring er noko negativt og av den grunn skapar den motstand. I samband med endringsprosessar kan motstand vere det same som demotivasjon til å gjennomføre endringane. Det er då viktig å analysere bakgrunnen til dette, og om motstanden har strukturell, kulturell eller individuelle barrierar mot endringane.

3.2.3 Reaksjonsmønstre

I ein endringsprosess som Hagen AS skal gjennomføre er det viktig å prøve analysere motivasjonen hos dei tilsette for å gjennomføre dei planlagde endringane. Dette for å prøve å gjere prosessen så «smertefri» som råd er. Kvart enkelt individ har ulike reaksjonsmønstre og det kan illustrerast i følgande matrise.



Figur 3.1 Reaksjonar på multiple endringar, Christine B. Meyer og Inger G. Stensaker, 2011, s 71.

Motstand: dette er svært lite konstruktive reaksjonar for endringane. Folk som reagerer med motstand er dei som kan velje å slutte i jobben sin, eller truar med å slutte. Det er ofte fleire som truar med å slutte enn dei som faktisk gjer det. Dei som vel å slutte er ofte dei mest attraktive på jobbmarknaden. Det positive ved at nokon vel å slutte som følgje av endringar, er at desse mest truleg er dei som ville ha skapt motstand for endringane.

Desse medarbeidarane er dei som aktivt motarbeider forslaga om endring ved til dømes å nekte å gjennomføre det som er planlagt, forsinke prosessen eller mobilisere til å aktivt jobbe mot endringane. Ein annan metode kan og vere at dei latterliggjer endringsalternativa og/eller kollegar/ledelsen som står bak dei.

Bohica – bend over, here it comes again – symboliserer ein passiv åtferd. Ved ein slik reaksjon distanserer ein seg frå endringane og dei som gjer dette er ofte dei som har vore i organisasjonen lengst og som er gått lei av alle nye endringar. Dette er eit tillært reaksjonsmønster der ein ikkje er innstilt på endringane, ein går uentusiastisk inn for endringane fordi ein ikkje ser seg bryet verdt med å kjempe mot då endringane kjem uansett og ein ser ikkje poenget i å jobbe i mot og trenere prosessen. Ein er blitt endringstrøtte.

Proaktiv – her er medarbeidarane seg positive til endringane, jobbar for å gjennomføre dei og dei jobbar aktivt for å drive fram nye endringar.

Lojalitet – er eit meir konstruktivt reaksjonsmønster og dette betyr ikkje automatisk at alle tilsette er einige i endringane, men at dei likevel stiller seg lojale til endringane ikkje jobbar i

mot dei. I organisasjonar med høg endringsaktivitet påverkar dette reaksjonsmønsteret. Det har vist seg i organisasjonar med høg endringsaktivitet verkar det å vere mindre motstand og motarbeiding, men heller ei aukande grad av lojalitet og/eller passive reaksjonar og at organisasjonar med høg endringsfrekvens har lettare for å drive gjennom endringane. Dette er ikkje utelukkande positivt, då enkelte reagerer med endringsvilligheit medan andre på det å vere lojal som den lettaste vegen å gå. Dette betyr at dei eigentleg er endringstrøtte.

Gruppa som er lojale, men med negative innstillingar har resignerte reaksjonar som følge av at mange endringar over tid blir opplevd slik at det ikkje nyttar å kjempe mot, då dei ikkje blir høyrde likevel. For organisasjonar som skal gjennomføre endringar er det ein fordel at så mange som råd av tilsette haller mot den høgre sida av matrisa – proaktiv og lojal – då reaksjonsmønsteret er meir positivt og konstruktivt samt at ein møter mindre motstand og meir konstruktive energiar som bidrar til å gjennomføre endringane.

I ein organisasjon er det ofte fleire typar reaksjonar som er med på å skape motstand og konflikhtar og som ledelsen må jobbe aktivt for å stoppe. Dette kan vere svært krevjande då dei tilsette sine behov er forskjellige.

På venstre sida av matrisa finn vi Motstand og Bohica – og her er det naturlege reaksjonsmønsteret

* Frykt for det nye – ein bevegar seg vekk frå det kjente og over på det ukjente – og dette fører til at ein er usikre på kva ein får, så det er tryggast å halde på det ein er vande med.

* Endring av psykologisk kontrakt – dette kan vere forbundet med innarbeida rang, oppfatning av folk og sin plass i hierarkiet. Dette er ofte dei uformelle kontraktane og oppfatningane.

* Tap av identitet – tilsette kan føle at sine arbeidsoppgåver blir endra/tatt bort og dette medfører at ens identitet blir fjerna og ein føler seg verdiløus.

* Symbolsk orden endrast – dette kan vere at tilsette som følge av endringar må til dømes skifte kontor/arbeidsstasjon, som fører til at dei føler seg trakka på då kontoret/arbeidsstasjonen representerer trygghet og denne blir fjerna frå dei.

* Maktforhold endrast – endringane kan føre til at ein ikkje lenger har den same posisjonen i organisasjonen, at ein ikkje lenger skal delta i beslutningsprosessar og ikkje lenger har den same innflytelsen. Ein føler ein mister sin makt og posisjon.

- * Krav om ny kunnskap – endringar kan føre til ein blir pålagt å gjennomføre kurs, utdanning etc. for å auke sin kunnskap og kompetanse. Dette er ikkje alltid like populært og spesielt ikkje om kravet om kompetanse er mykje høgare ein det har vore tidlegare.
- * Ekstraarbeid – ved endringar må ein ofte jobbe mykje ekstra, då ein må gjennomføre organisasjonsendringane på same tid som ein må halde det eksisterande aktivitetsnivået oppe.
- * Endring i det sosiale – ved endringar kan det føre til at ein må endre ved samansetningar på dei forskjellige arbeidsstasjonar/avdelingar som kan føre til at tilsette som har jobba saman i lang tid, ikkje lengre kan dette.
- * Endringar kan føre til endra økonomiske konsekvensar – dette i form av at det ved endringar fører til nedbemanningar eller at det kan føre til færre mulegheiter for opprykk til andre stillingar som igjen fører til dårligare økonomiske utsikter for den enkelte tilsette.
- * Ønske om stabilitet – ein ønsker ikkje endringar då til dømes uformelle leदारar i organisasjonen mister sin posisjon og «ansikt».

På høgre sida i matrisa finn vi proaktiv og lojalitet og desse har eit anna reaksjonsmønster då dei er positive til endringane.

Grunnar til at desse er positive kan vere som følger

- * Dei taklar usikkerhet betre – dei har mykje erfaringar med endringar og dette reduserer usikkerheten og i staden ser desse på endring som kapasitetsbyggande.
- * Føler dei har kontroll – dei har eit større ønske om å fokusere på det som ligg innanfor deira kontrollspenn og prøver å påverke der dei har påverkningskraft.
- * Er beviste på eigen marknadsverdi – desse er beviste på eigen kompetanse og desse ser at gjennom endringsprosessar så tileignar ein seg meir kunnskap som kan gje ein større karrieremulegheiter og sikrare jobbar.

3.3 Leiing

Leining vil seie at organisasjonen blir leia etter mål som er fastsatt av organisasjonens øvste organ – som regel styret.

«Uansett ledelsesnivå består lederens sentrale oppgaver i å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen, avdelingen og/eller organisasjonen når sine mål.» (*Kaufmann & Kaufmann, 2015, side. 451*) Det gjeld både for

mellomleiarar og toppleiarar i organisasjonen. I tillegg til det reinte administrative skal leiinga utvikle strategiar og nye vegval samt gå føre, lede og sjå nye mulegheiter for bedrifta i marknaden.

Til tider må leiinga gjennomføre endringsprosessar for å tilpasse seg markedet etc. og det er då viktig å ha ei leiing som er sterk og stødig, og som har fokus på korleis ein best muleg kan gjennomføre endringane med høgast muleg motivasjon blant dei tilsette, samt at den må takle motkreftene til endringane i organisasjonen.

I ein slik endringsprosess har vi 2 fasar som er viktige. (*Jacobsen. D.I., 2012*)

1. Opptiningsfasen – som er å skape motivasjon/optimisme for endringane
2. Gjennomføring – der ein finn beste måte å gjennomføre endringsprosessane på.

Opptiningsfasen: Opptiningsfasen er den mest vektlagde fasen og denne fokuserer på fleire aspekt og den bygger på ei frykt for kva framtida vil bringe om ein ikkje endrar seg. Den kan også skissere ein visjon som skal vere til inspirasjon til å gjennomføre endring og dette blir ofte kalla inspirerende leiarskap. En visjon er ei oppfatning av korleis framtida ser ut, kva ein trur må gjerast for å «henge med» i markedet og kva ein trur er den beste vegen å gå. Visjon bør motivere den tilsette og på same tid ha eit gap mellom dagens situasjon og visjonen for framtida. I tillegg må visjonen klart skisserer konsekvensane av endringane både for den enkelte og for organisasjonen samt kva som er forventet av den enkelte og kva ressursar ein har til rådighet i forbindelse med dette.

Når endringa er fastsett må den formidlast ut både munnleg og skriftleg gjennom språk, og gjennom handling. Det er viktig å nytte mange kanalar slik at ein når ut til alle i organisasjonen.

Å drive kommunikasjon gjennom handling betyr i praksis at budskapet om endringane faktisk blir understreka i form av handlingar av ledelsen. Det er til dømes lite sannsynlig at ein ikkje møter motstand om ein i ein situasjon må gjennomføre nedbemanning på grunn av dårlegare tider etc., på same tid som leiinga får utbetalt store bonusar. Det er viktig at leiinga går føre som eit godt eksempel og viser ovanfor andre at dei støttar opp, har trua og jobbar for ei god gjennomføring av endringane.

Gjennomføring: Når vi kjem til gjennomføring av endringar er dette i praksis menneske si endring i åtferd og samhandling. Dette går på å endre dei tilsette slik som leiaren ønsker det. Dette kan skje ved at ein legg til rette i form av tid og ressursar samtidig som ein fjernar hindringane. Det kan og vere at ein tvingar igjennom endringane ein ønsker. (Jacobsen D.I., 2012)

3.3.1 Leiarstil E og O

Under gjennomføring skil vi mellom 2 leiarstilar. (Jacobsen D.I., 2012)

Leiarstil E: er ein leiarstil som ikkje har fokus på å minske motstand, men meir å forberede seg til å takle og overvinne motstanden som måtte komme.

Leiarstil O: har eit heilt anna utgangspunkt enn leiarstil E. Leiarstil O ser det som om at alle i ein organisasjon har felles interesser, mål og verkelegheitsoppfatning og at forholdet mellom tilsette og leiing er sett på som harmonisk utan interessemotsetningar mellom utvikling av organisasjonen og av den tilsette.

| LEIARSTIL E | LEIARSTIL O |
|--|--------------------------------|
| Kartlegging av motstand/støtte | Sjå den enkelte |
| Kartlegging maktbaser | Tilføre ressursar og energi |
| Knytte alliansar | Motivasjon av den enkelte |
| Identifisere sentrale «slagmarker» | Delegering og støttande åtferd |
| Definer «brohoder» og kampar | Funger som bindeledd |
| Overvake prosessen | Fungere som lærar |
| Vere villig til å bruke truslar og tvang | |

Tabell 7.1 De sentrale elementer i lederstil E og O. Dag Ingvar Jacobsen, 2012, side 209.

Leiarstil E er lett å sjå på som ein hard og maktbassert stil, og leiarar som følger denne stilen er leiarar som tar slutningar på vegna av andre.

Leiarstil O er ikkje så hard og er meir menneskeorientert. Det vil seie at den er karakterisert med at leiarane involverer andre i organisasjonen slik at ein får eit felles ønske om ei endring og på same tid at alle i organisasjonen har eigarskap og påverkningskraft på endringane.

John Burnes har introdusert begrepa transformativ leiing og transaksjonell leiing. (*Jacobsen D. I., 2012*)

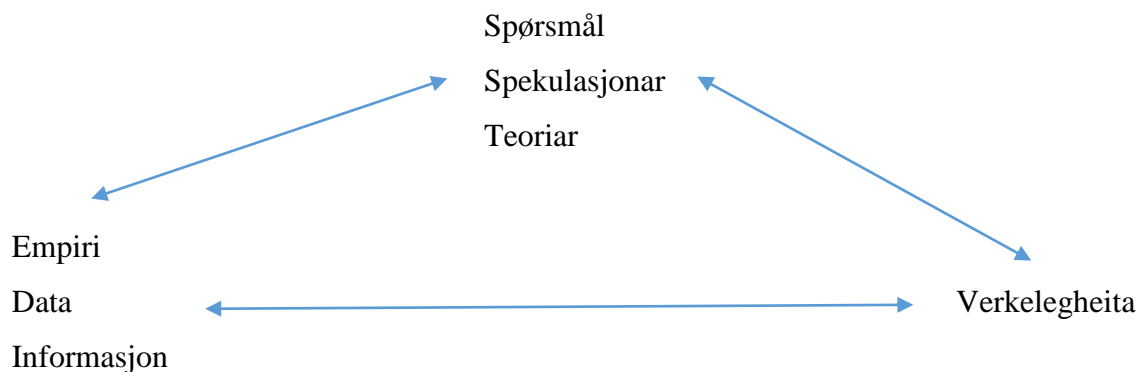
Transaksjonell leiing er leiarstil E. Her bygger ein på det som blir kalla ein bytterelasjon, som er ein balanse mellom kva ein føler ein gir og kva ein føler ein får tilbake i organisasjonen, samt at forholdet mellom leder og tilsette er mykje bassert på rasjonelle kalkyler. Det er typisk at leiinga bygger alliansar og nyttar seg av belønning for å motkjempe eventuell motstand ein eventuelt møter.

Transformativ leiing er leiarstil O. Her er det fokus på samhald i organisasjonen og leiinga ser etter nye alternative måtar å løyse arbeidsoppgåver på og støtter i mindre grad opp om status quo. Den symbolske sida av leiarskapet er vektlagt, der ein prøver å påverke tilsette sitt verdisyn og dette prøver ein gjennom emosjonelle forhold, utan tvang eller rasjonelle/instrumentuelle relasjonar.

4.0 Metode

I denne oppgåva er problemstillinga at eg ønskjer å undersøke om trivsel, motivasjon og leiarsstil påverkar endringsprosessar bedrifta planlegg å gjennomføre.

For å finne svar på dette må ein søke etter informasjon, og informasjonen om verkelegheita blir innan vitenskapen kalla for empiri. Ein har ubegrensa tilgang til informasjon på nettet etc., og det er difor viktig å vere svært kritisk til korleis ein gjennomfører innhentinga av data som skal gje oss svara vi søker. Forskingsbasert kunnskap er kunnskap bassert på rett formulerte spørsmål, at ein spekulerer «korrekt», samt at spørsmåla ein stiller faktisk besvarer det ein søker svar på innan eit spesiell metode.



I fig. 1.1 Samanheng mellom verkelegheit, empiri og teori, Dag Ingvar Jacobsens, 2015, s 14, viser den direkte samanhengen mellom spekulasjonar og spørsmål ein ønsker å analysere opp mot verkelegheita.

Denne figuren viser at ei undersøking har eit felles trekk ved at den søker kunnskap om verkelegheita, medan når det gjeld årsaka/hensikta med ei undersøking skil ein mellom 3 hovudtypar (Beskrivelse, forklaring, predikasjon). (*Jacobsen D. I., 2015*)

- Beskriving: betyr at ein søker informasjon om korleis ein fenomen ser ut, som til dømes arbeidsmiljøet i ein organisasjon
- Forklaring: betyr at ein ønsker å forklare grunnar til at fenomenet oppstod
- Predikasjon: er den mest ambisiøse hensikta, som går på å forutsjå kva som kjem til å skje i framtida.

For å finne den ønska kunnskapen er det viktig å velje rett strategi vedrørende framgangsmåte og val av metode for undersøkinga.

I hovudsak vel ein mellom kvalitativ og kvantitativ metode. (*Jacobsen D.I., 2015*)

4.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode: er ein metode som er veldig presist belyser den ønska problemstillinga og ein kan nytte seg av statiske metodar i gjennomføringa av analysen. Dei mest vanlege formene å samle inn informasjon på er intervju, observasjon og dokumentanalyse.

- Intervju: er nytta når ein til dømes ønsker å analysere tilsette sine reaksjonar på endringsprosessar bedrifta gjennomfører. Her vel ein ut eit mindre utval, då denne metoden er blant anna tidkrevjande.
- Observasjon er nytta ved at ein er til stades i arbeidsmiljøet og observerer korleis dei tilsette reagerer på endringsprosessane.
- Dokumentanalyse kan ein nytte der ein har tilgang til dokumentasjon som er laga før, under og etter endringsprosessen som ein analyserer.

4.2 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode: er vanleg å nytte seg av når ein ønsker informasjon om eit avgrensa området og der det finst relative presise teoriar tilgjengelig samt at ein har gode målemetodar. Ved val av denne metoden må ein kategorisere og presisere sentrale begrep før den empiriske undersøkinga blir gjennomført og spørjeundersøkinga er den mest dominerande metoden.

Ved val av kva metode som er best egna har ein 4 fasar ein går gjennom i utveljingsprosessen, der dei 3 første fasane er like om ein vel kvalitativ- eller kvantitativ metode.

Problemstillinga mi er ei testande problemstilling der hensikta er å undersøke eit fenomen og om dette fenomenet stemmer. Metoden er då å nytte kvantitative metode og spørjeundersøkinga med lukka svaralternativ. Dette medfører at ein undersøker få nyansar, men inkluderer mange i undersøkinga (eit stort utval/respondentar)

4.3 Gjennomføring av spørjeundersøkinga

I denne oppgåva prøver eg å analysere om trivsel, leiinga og motivasjonsfaktorar påverkar bedrifta sine endringsprosessar. Problemstillinga er ei forklarande/kausale framstilling, så ein

søker informasjon om sammenhengen mellom disse fenomenene og dette medfører å nytte metodar som har som mål å beskrive situasjonen og forhold som påverkar denne.

Hagen AS er ei mellomstor bedrift med om lag 100 tilsette fordelt mellom administrasjon og produksjon i Stryn, samt salsavdelingar i Trondheim, Gjøvik, Oslo, Kristiansand og Stavanger. Ved gjennomføringa av spørjeundersøkinga har eg valt å ha fokus på administrasjon og produksjon i Stryn, då det er lettare å få inn besvarelsar på spørjeundersøkinga ved personleg oppmøte enn å sende på mail/post rundt til dei andre avdelingane, i tillegg til at det er tidssparande. Ein stor del av bedrifta sine tilsette jobbar i Stryn og eg føler derfor at eg får tilstrekkeleg stort utval til gjennomføring av denne undersøkinga ved å berre å involvere hovudkontoret.

Resultata i undersøkinga er ikkje generaliserbare, då undersøkinga berre omhandlar situasjonen for Hagen AS.

Den same undersøkinga blir nytta både ved administrasjonen og produksjonen, men ettersom det i administrasjonen berre er 4 kvinner er kjønsspørsmålet tatt bort her for at undersøkinga skal bli ein mest muleg anonym.

I administrasjonen er det 17 tilsette og 16 av desse var i utvalet. Administrerande direktør var ikkje med i utvalet. Av dei 16 i utvalet var det 13 stykk som svarte på undersøkinga, og dette gjev ein svarprosent på 81%. I produksjonen var utvalet på 65 og av desse svarte 47 personar, og dette gjev ein svarprosent på 72%.

På grunn av knapp tid blei spørjeundersøkinga gjennomført i to bolkar. Administrasjonen før påske og produksjonen etter påske. I administrasjonen blei spørjeskjemaet delt ut saman med ein kort informasjon av formålet med undersøkinga og eit lodd. Som takk for hjelpa og for å auke motivasjonen for å levere inn svara, hadde eg fylt eit stort påskeegg med om lag 2,5 kilo godteri der alle som svarte på undersøkinga var med i trekning av. Ved innlevering av undersøkinga skreiv dei namnet sitt på loddet og la spørjeundersøkinga og loddet i to separate boksar, dette for å behalde anonymiteten. Det var avtalt å hente svara etter lunsj neste dag og gjennomført trekning av vinnar av påskeegget.

Ved gjennomføringa i produksjonen informerte eg kort om formålet med undersøkinga før eg delte ut undersøkinga. Her svarte dei på spørsmåla med ein gong og på same måte som i administrasjonen hadde eg med 3 premiar som vi trekte ut blant dei som hadde delteke. I produksjonen er det også tilsette som jobbar kveldsskift så same dag som undersøkinga var gjennomført på dagtid i produksjonen var eg tilbake på kvelden for å gjennomføre undersøkinga med dei som jobba kveldsskiftet. Her, som i administrasjonen og i produksjonen som jobba dagskiftet, hadde eg med motivasjonspremiar til dei som deltok.

4.4 Gjennomføring av analysen

Det som kom fram under analysen, spesielt blant produksjonstilsette, var at 18 spørsmål der ein del hadde a, b, c osv. var eit noko stort antal, og at det kunne ha vore lurt å ha komprimert desse noko meir enn det var gjort.

Etter dette var det for meg å starte analysen av den innhenta informasjon. Dette var ein stor jobb og det kom igjen fram at nokre av respondentane syns det var for mange spørsmål der nokre difor valde å ikkje svare på fleire av spørsmåla. Dei som har valt å ikkje svare på fleire spørsmål har eg difor ikkje tatt med i undersøkingsresultatet. Eg har tatt med dei svara i dei innleverte undersøkingane der dei har svart på dei fleste spørsmåla og eg har tatt omsyn til dette i utrekning av prosentutrekningane på dei forskjellige spørsmåla.

Ved gjennomgangen av analysen har eg kome fram til å ikkje ta med spørsmål 9,10 og 12 i analysen, då dette er spørsmål som ikkje er relatert til ei spesiell endring og at dette medfører at det er vanskeleg å analysere svara desse spørsmåla gjev.

Under spørsmål 17 har eg valt å utelukke d) og e) i analysen då desse blir målt meir eller mindre under c).

Vidare ser eg i ettertid at i spørsmål 13 skulle eg ha bedt dei tilsette velje til dømes dei 3 viktigaste hygiene- og motivasjonsfaktorane istadenfor å rangere alle frå 1 til 5, for å lettare kunne analysere dei viktigaste faktorane innan Hertzbergs sin motivasjonsteori

5.0 Resultat og analyse

I denne delen av oppgåva prøver eg å presentere resultatet av den gjennomførte undersøkinga av administrasjons- og produksjonstilsette ved Hagen AS. Først ser eg på trivsel og motivasjon generelt for så å bevege meg meir mot motivasjonen dei tilsette har for å gjennomføre endringar, før eg til slutt ser på leiarstilen ved bedrifta. I analysen vil eg sjå på administrasjonen under eit, samt forskjellar mellom dei som har vore tilsett i over- og under 11 år. Eg har laga dette intervallet, då det viste seg at intervalla eg laga til i undersøkinga hadde svært få i dei forskjellige gruppene. For å få eit noko større utval har eg derfor delt inn i over og under 11 år. I administrasjonen er det ikkje delt inn etter kjønn, då det ikkje vart spurt om dette ved gjennomføring av undersøkinga for å bevare anonymiteten for dei kvinnelege tilsette, då det berre er 4 kvinner i administrasjonen. I analysen av dei produksjonstilsette vil eg sjå på produksjonen generelt, vidare analysere dei tilsette i over- og under 11 år ved bedrifta, samt at eg deler inn i kvinner og menn. Alle tala i tabellane er i prosent og er runda opp/ned til nærmaste heile ta.

5.1 Resultat av undersøkinga ved Hagen AS.

Tabell 1: Kor godt trivast du i jobben din ved Hagen AS?

| | Adm. Generelt % n= 13 | | Adm. opptil 11 år % n= 6 | | Adm. over 11 år % n= 7 | | | | |
|--------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------------|
| Mistrivast | | | | | | | | | |
| Trivast noko | | | | | | | | | |
| Trivast delvis | 15 | | 17 | | 14 | | | | |
| Trivast godt | 39 | | 50 | | 29 | | | | |
| Trivast svært godt | 46 | | 33 | | 57 | | | | |
| | Prod. gen. % n=46 | Prod. →11år % n=23 | Prod. 11 år + % n= 23 | Kvinne gen. % n=11 | Kvinne →11år % n=3 | Kvinne 11 år + % n=8 | Menn gen. % n= 35 | Menn →11år % n=20 | Menn 11 år+ % n= 15 |
| Mistrivast | | | | | | | | | |
| Trivast noko | 2 | 4 | | | | | 6 | 5 | |
| Trivst delvis | 13 | 13 | 14 | | | | 17 | 15 | 27 |
| Trivst godt | 56 | 56 | 59 | 45 | 67 | 37 | 61 | 50 | 66 |
| Trivst svært godt | 29 | 26 | 27 | 55 | 33 | 63 | 16 | 30 | 7 |

I administrasjonen har om lag 85% svart at dei trivst godt eller svært godt i jobben sin, og dette er ganske likt i undergruppene tilsett i over- og mindre enn 11 år.

I produksjonen trivast om lag 85% godt/svært godt og dette er ganske likt blant tilsette i over- og under 11 år. Kvinnene ser ut til å ha ein høgare trivsel enn mennene.

Tabell 2: Kor motivert er du til å gå på jobben kvar dag?

| | Adm. generelt % n= 13 | | | Adm. opptil 11 år % n=6 | | | Adm. over 11 år % n= 7 | | |
|--------------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|---------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Umotivert | | | | | | | | | |
| Litt motivert | | | | | | | | | |
| Middels motivert | 15 | | | 17 | | | 14 | | |
| Bra motivert | 31 | | | 33 | | | 29 | | |
| Svært motivert | 54 | | | 50 | | | 57 | | |
| | Prod. gen. % n=47 | Prod. →11 år % n= 24 | Prod. 11 år + % n= 23 | Kvinne gen. % n= 11 | Kvinne →11 år % n= 3 | Kvinne 11 år + % n= 8 | Menn gen. % n=36 | Menn →11 år % n= 21 | Menn 11 år + % n=15 |
| Umotivert | | | | | | | | | |
| Litt motivert | 4 | 8 | | | | | 6 | 10 | |
| Delvis Motivert | 21 | 17 | 26 | | | | 28 | 19 | 40 |
| Bra motivert | 43 | 42 | 44 | 36 | 67 | 25 | 44 | 38 | 53 |
| Svært motivert | 32 | 33 | 30 | 64 | 33 | 75 | 22 | 33 | 7 |

Motivasjonen for å gå på jobb kvar dag er høg då 85% av administrasjonen og 74% i produksjonen svarer at dei er bra/svært bra motivert til å gå på jobb. I administrasjonen er det omlag like høg motivasjon både blant dei som har vore tilsett i meir - og mindre enn 11 år. I produksjonen er kvinnene mest motivert med 100% som er bra/svært motivert medan 66% av menne svarer det same. Dei tilsette i gjennom mindre enn 11 år er mest motivert blant både kvinner og menn.

Tabell 3: Kor fornøgd er du med din nærmaste leiar?

| | Adm. generelt % n= 13 | | | Adm. opptil 11 år % n=6 | | | Adm. over 11 år % n= 7 | | |
|-----------------------|----------------------------|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Misfornøgd | | | | | | | | | |
| Noko fornøgd | 8 | | | | | | 14 | | |
| Delvis fornøgd | 15 | | | 17 | | | 14 | | |
| Godt fornøgd | 31 | | | 50 | | | 14 | | |
| Svært godt fornøgd | 46 | | | 33 | | | 57 | | |
| | Prod. gen. % n=47 | Prod. →1 år % n= 24 | Prod. 11 år + % n= 23 | Kvinne gen. % n=11 | Kvinne → 11 år % n= 3 | Kvinne 11 år + % n=8 | Menn gen. % n= 36 | Menn →11 år % n= 21 | Menn 11 år + % n= 15 |
| Misfornøgd | 2 | 4 | | | | | 3 | 5 | |
| Noko fornøgd | 4 | 4 | 4 | | | | 6 | 5 | 7 |
| Delvis fornøgd | 26 | 17 | 35 | 9 | | 13 | 31 | 19 | 46 |
| Godt fornøgd | 42 | 42 | 44 | 55 | 67 | 50 | 39 | 38 | 40 |
| Svært godt fornøgd | 26 | 33 | 17 | 36 | 33 | 37 | 22 | 33 | 7 |

I administrasjonen er om lag 77% godt/svært godt fornøgd med sin nærmaste leiar, medan produksjonen ligg litt under med 68%. I administrasjonen er tilsette i mindre enn 11 år meir fornøgd enn dei som har vore i bedrifta i meir enn 11 år. I produksjonen er kvinnene meir

fornøgd enn mennene. 100% av kvinner som har vore tilsett i meir enn 11 år er godt/svært godt fornøgd med nærmaste leiar, medan 71% av mennene er godt/svært godt fornøgd. 46% av mennene som har vore i bedrifta i meir enn 11 år er godt/svært godt fornøgd med nærmaste leiar. Det er altså ein stor skilnad på menn og kvinner her.

Tabell 4: Kor fornøgd er du med ledelsen i Hagen AS generelt?

| | Adm. generelt % n=13 | | | Adm. opptil 11 år % n= 6 | | | Adm. over 11 år % n=7 | | |
|--------------------|----------------------------|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Misfornøgd | 8 | | | | | | 14 | | |
| Noko fornøgd | 23 | | | 33 | | | 14 | | |
| Delvis fornøgd | 23 | | | 17 | | | 29 | | |
| Godt fornøgd | 23 | | | 17 | | | 29 | | |
| Svært godt fornøgd | 23 | | | 33 | | | 14 | | |
| | Prod. gen. % n=47 | Prod. →11år % n= 23 | Prod. 11 år + % n= 24 | Kvinne gen. % n=11 | Kvinne → 11år % n= 3 | Kvinne 11 år + % n=8 | Menn gen. % n= 36 | Menn →11 år % n= 21 | Menn 11 år + % n= 15 |
| Misfornøgd | | | | | | | | | |
| Noko fornøgd | 13 | 9 | 9 | 9 | | 13 | 11 | 10 | 7 |
| Delvis fornøgd | 30 | 30 | 30 | 36 | 66 | 25 | 28 | 25 | 33 |
| Godt fornøgd | 38 | 35 | 48 | 36 | | 37 | 44 | 40 | 53 |
| Svært godt fornøgd | 19 | 26 | 13 | 19 | 33 | 25 | 17 | 25 | 7 |

Når det gjeld kor fornøgd dei tilsette er med ledelsen generelt er produksjonstilsette meir fornøgd ein administrasjonen. 57% i produksjonen er godt/svært godt fornøgd, medan 46% i administrasjonen er godt/svært godt fornøgd med ledelsen generelt. I produksjonen er 33% av kvinnene som har vore i bedrifta under 11 år svært godt fornøgd, medan dei som har vore meir enn 11 år er 62% godt/svært godt fornøgd. 61% av mennene er godt/svært godt fornøgd, og det skil 5% mellom menn tilsett i mindre enn 11 år og dei meir enn 11 år, henholdsvis 65% og 60%.

Tabell 5: Kor fornøgd er du med informasjonen som blir gitt frå leiinga

| | Adm. generelt % n=13 | | | Adm. opptil 11 år % n=6 | | | Adm. over 11 år % n=7 | | |
|--------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Misfornøgd | 8 | | | 17 | | | | | |
| Noko fornøgd | 31 | | | 17 | | | 42 | | |
| Delvis fornøgd | 31 | | | 33 | | | 29 | | |
| Godt fornøgd | 15 | | | | | | 29 | | |
| Svært godt fornøgd | 15 | | | 33 | | | | | |
| | Prod. gen. % n=47 | Prod. →11 år % n= 24 | Prod. 11 år + % n= 23 | Kvinne gen. % n= 11 | Kvinne → 11år % n= 3 | Kvinne 11 år + % n= 8 | Menn gen. % n= 36 | Menn →11 år % n= 21 | Menn 11 år + % n= 15 |
| Misfornøgd | 4 | 4 | 4 | 9 | | 12 | 3 | 5 | |
| Noko fornøgd | 11 | 17 | 9 | 9 | | 12 | 14 | 19 | 7 |
| Delvis fornøgd | 34 | 38 | 30 | 36 | 67 | 26 | 33 | 33 | 33 |
| Godt fornøgd | 38 | 29 | 44 | 46 | | 38 | 36 | 29 | 47 |
| Svært godt fornøgd | 13 | 12 | 13 | | 33 | 12 | 14 | 14 | 13 |

I administrasjonen er 30% godt/svært godt fornøgd med informasjonen dei får frå leiinga, medan det i produksjonen ligg på 51%. Det er ikkje stor forskjell mellom kvinner og menn, men både menn og kvinner som har vore tilsett i bedrifta i meir enn 11 år er meir tilfreds ein dei som har vore tilsett i mindre enn 11 år.

Hagen AS er Norges leiande trappeprodusent med omlag 30% marknadsdel og har som mål å ekspandere med omlag 1 %-poeng kvart år. For å klare dette må det til tider gjennomførast diverse endringar for å tilpasse seg dette. Eg vil difor vidare prøve å analysere dei tilsette sin motivasjon til gjennomføringane av endringane.

Tabell 6: I perioden du har jobba i Hagen AS, kor mange endringar har du delteke i?

| | Adm. generelt % n= 13 | | | Adm. opptil 11 år % n= 6 | | | Adm. over 11 år % n= 7 | | |
|----------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Ingen | | | | | | | | | |
| 1-3 | 46 | | | 66 | | | 29 | | |
| 4-6 | 8 | | | 17 | | | | | |
| 7 eller fleire | 46 | | | 17 | | | 71 | | |
| | Prod. gen. % n=44 | Prod. →11 år % n = 23 | Prod. 11 år+ % n=21 | Kvinne gen. % n=10 | Kvinne → 11år % n=3 | Kvinne 11 år + % n=7 | Menn gen. % n= 34 | Menn →11år % n= 20 | Menn 11 år + % n= 14 |
| Ingen | 7 | 9 | 4 | 10 | | 14 | 6 | 10 | |
| 1-3 | 34 | 47 | 22 | 20 | 33 | 29 | 38 | 50 | 20 |
| 4-6 | 23 | 22 | 22 | 30 | 67 | | 21 | 15 | 27 |
| 7 eller fleire | 36 | 22 | 52 | 40 | | 57 | 35 | 25 | 53 |

Alle i administrasjonen har delteke i minimum 1 endring og 54% i meir enn 4 endringsprosessar. I produksjonen har 7% ikkje delteke i nokon endringsprosess, medan 59% har delteke i fleire enn 4 endringsprosessar.

Tabell 7: Kva er din første reaksjon på nye endringar som leiinga presenterer som skal gjennomførast?

| | | Adm. generelt % n= 13 | | | Adm. opptil 11 år % n= 6 | | | Adm. over 11 år % n= 7 | | |
|------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|------------------------|---------------------------|---------------------------|--|
| Umotivert | | | | | | | | | | |
| Litt motivert | | | | | | | | | | |
| Middels motivert | | 46 | | | 50 | | | 43 | | |
| Bra motivert | | 39 | | | 17 | | | 57 | | |
| Svært motivert | | 15 | | | 33 | | | | | |
| | Prod. gen. % n= 45 | Prod. →11år % n= 23 | Prod. 11 år+ % n= 22 | Kvinne gen. % n=10 | Kvinne → 11 år % n=3 | Kvinne 11 år + % n=7 | Menn gen. % n=35 | Menn →11 år % n= 20 | Menn 11 år+ % n= 15 | |
| Umotivert | | | | | | | | | | |
| Litt motivert | 13 | 17 | 9 | 10 | 33 | | 14 | 15 | 13 | |
| Delvis Motivert | 40 | 30 | 50 | 70 | 67 | 71 | 32 | 25 | 40 | |
| Bra motivert | 34 | 36 | 32 | 20 | | 29 | 37 | 40 | 34 | |
| Svært motivert | 13 | 17 | 9 | | | | 17 | 20 | 13 | |

Administrasjonstilsette har ein litt høgare andel som er bra/svært motivert til endringar med 54%. Tilsette i meir enn 11 år har delteke i flest endringar og det er dei som er mest motivert til nye endringar. Tilsette i mindre enn 11 år er delt på midten der 50% er middel motivert og 50% bra/svært motivert til nye endringar. Produksjonstilsette sin reaksjon er meir splitta, der 53% er lite/middels motivert. 71% av kvinnene er delvis motivert til endringar, medan mennene ligg på om lag 46%.

Tabell 8: Opplever du at det er medarbeidarar i produksjon/administrasjon som ofte er negative til endringar og som motarbeider endringane?

| | Administrasjon % n= 13 | Adm opp til 11 år % n= 6 | Adm. Over 11 år % n=7 |
|------------------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Ja | 38 | 50 | 29 |
| Nei | 38 | 33 | 42 |
| Veit ikkje | 23 | 17 | 59 |
| Dersom ja, kor mange? | | | |
| Under 5 | 60 | 33 | 100 |
| 6 – 10 pers. | 40 | 67 | |
| 11 – 15 pers. | | | |
| Over 16 pers. | | | |

| | Prod. gen. % n= 47 | Prod. →11år % n= 24 | Prod. 11 år+ % n= 23 | Kvinne gen. % n= 11 | Kvinne →11år % n= 3 | Kvinne 11 år + % n= 8 | Menn gen. % n=36 | Menn →11år % n= 21 | Menn 11 år+ % n= 15 |
|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Ja | 48 | 50 | 61 | 73 | 100 | 63 | 45 | 75 | 60 |
| Nei | 28 | 38 | 22 | 9 | | 12 | 31 | 17 | 27 |
| Veit ikkje | 24 | 12 | 17 | 18 | | 25 | 255 | 8 | 13 |
| Dersom ja, kor mange? | | | | | | | | | |
| Under 5 | 73 | 58 | 86 | 75 | 33 | 100 | 75 | 67 | 78 |
| 6-10 pers. | 18 | 33 | 7 | 25 | 67 | | 13 | 22 | 11 |
| 11 – 15 pers. | 5 | | 7 | | | | 6 | | 11 |
| Over 16 pers. | 5 | 8 | | | | | 6 | 11 | |

Både administrasjon- og produksjonstilsette meina det er medarbeidarar som alltid er negative og som motarbeida endringar som skal gjennomførast, og dei fleste oppfattar at det er mindre enn 5 personar. Dette er likt mellom kvinner og menn og blant tilsette i meir enn og mindre enn 11 år.

Tabell 9: Korleis føler du sjølv at du bidreg til gjennomføringa av endringane?

| | Adm. generelt % n= 13 | | | Adm. opptil 11 år % n= 6 | | | Adm. over 11 år % n= 7 | | |
|---------------|----------------------------|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------------------|--------------------------------|---------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Passiv | 8 | | | 17 | | | | | |
| Litt aktiv | 8 | | | | | | 14 | | |
| Middels aktiv | 15 | | | 17 | | | 14 | | |
| Bra aktiv | 38 | | | 33 | | | 43 | | |
| Svært aktiv | 31 | | | 33 | | | 29 | | |
| | Prod. gen. % n=46 | Prod. →11år % n= 23 | Prod. 11 år + % n= 23 | Kvinne gen. % n=11 | Kvinne →11år % n= 3 | Kvinne 11 år + % n= 8 | Menn gen. % n=35 | Menn →11 år % n= 20 | Menn 11 år+ % n= 15 |
| Passiv | 2 | | | 9 | | | | | |
| Litt aktiv | 11 | 13 | 9 | 9 | 33 | | 11 | 10 | 13 |
| Middels aktiv | 31 | 35 | 27 | | | | 40 | 40 | 40 |
| Bra aktiv | 39 | 26 | 55 | 64 | 67 | 71 | 32 | 20 | 47 |
| Svært aktiv | 17 | 26 | 9 | 18 | | 29 | 17 | 30 | |

I administrasjonen har 69% oppgitt at dei føler sjølv at dei bidrag bra/svært aktivt til å få gjennomført endringane. Tilsette i mindre enn 11 år er 66% bra/svært aktive og tilsette i mindre enn 11 år meina 72% det same. I produksjonen meina om lag 56% av dei bidrag bra/svært aktivt for å gjennomføre endringane. Blant tilsette i over 11 år er knappa 64% bra/svært aktive, medan tilsette i mindre enn 11 år ligg på om lag 52%. Kvinnene ser ut til å føle at dei bidreg meir enn det mennene gjer.

I spørjeundersøkinga har eg spurt dei tilsette om viktigheita av ein del hygiene- og motivasjonsfaktorane og eg vil her plukke ut 3 faktorar frå kvar gruppe som administrasjon- og produksjonstilsette vektlegg mest.

Administrasjonstilsette vektlegg følgande hygienefaktorar høgast:

Ved endringar, korleis motiverer følgande påstandar deg til å gjennomføre endringane:

Tabell 10: Få god informasjon:

| | Adm. generelt % n= 13 | Adm. opptil 11 år % n= 6 | Adm. over 11 år % n= 7 |
|--------------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Ikkje viktig | | | |
| Litt viktig | | | |
| Delvis/noko viktig | | | |
| Bra viktig | 8 | | 14 |
| Svært viktig | 92 | 100 | 86 |

Tabell 11: Sikrere arbeidsplass som følgje av til dømes bedriftas konkurransefortrinn:

| | Adm. generelt % n= 13 | Adm. opptil 11 år % n= 6 | Adm. over 11 år % n= 7 |
|--------------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Ikkje viktig | | | |
| Litt viktig | | | |
| Delvis/noko viktig | | | |
| Bra viktig | 8 | | 14 |
| Svært viktig | 92 | 100 | 86 |

Tabell 12: Vere med å styrke bedrifta som gjev Hagen AS fortrinn i forhold til konkurrentane:

| | Adm. generelt % n= 13 | Adm. opptil 11 år % n= 6 | Adm. over 11 år % n= 7 |
|--------------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Ikkje viktig | | | |
| Litt viktig | | | |
| Delvis/noko viktig | | | |
| Bra viktig | 23 | 17 | 29 |
| Svært viktig | 77 | 83 | 71 |

For administrasjonstilsette er det god informasjon, sikre eigen arbeidsplass og styrke bedrifta som er dei viktigaste hygienefaktorane – trivselsfaktorane.

Administrasjonstilsette vektlegg følgande motivasjonsfaktorar høgast:

Tabell 13: Auke eigen kompetanse som kan gjere Hagen AS meir «avhengig» av deg:

| | Adm. generelt % n= 13 | Adm. opptil 11 år % n= 6 | Adm. over 11 år % n= 7 |
|--------------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Ikkje motiverande | | | |
| Litt motiverande | | | |
| Delvis motiverande | | | |
| Bra motiverande | 69 | 67 | 71 |
| Svært motiverande | 31 | 33 | 29 |

Tabell 14: Vere med i utforming av endringane

| | Adm. generelt % n= 13 | Adm. opptil 11 år % n= 6 | Adm. over 11 år % n= 7 |
|--------------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Ikkje viktig | | | |
| Litt viktig | | | |
| Delvis/noko viktig | 8 | | 14 |
| Bra viktig | 23 | 17 | 29 |
| Svært viktig | 69 | 83 | 57 |

Tabell 15: Få auka ansvar:

| | Adm. generelt % n= 13 | Adm. opptil 11 år % n= 6 | Adm. over 11 år % n= 7 |
|--------------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Ikkje viktig | | | |
| Litt viktig | | | |
| Delvis/noko viktig | 31 | 17 | 42 |
| Bra viktig | 38 | 50 | 29 |
| Svært viktig | 31 | 33 | 29 |

Tabell 16: Få anerkjennelse og ros:

| | Adm. generelt % n= 13 | Adm. opptil 11 år % n= 6 | Adm. over 11 år % n= 7 |
|--------------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Ikkje viktig | | | |
| Litt viktig | | | |
| Delvis/noko viktig | 31 | 33 | 29 |
| Bra viktig | 31 | 17 | 42 |
| Svært viktig | 38 | 50 | 29 |

100% av administrasjonstilsette ser på endringar som kan auke dei tilsette sin kompetanse og som fører til at ein kan sikre sin eigen arbeidsplass som bra/svært viktig. Dette er omlag like viktig for både dei som har vore kortast og lengst tid i bedrifta. 92% av administrasjonstilsette ser på deltaking i utforminga av endringane som bra/svært motiverande, 100% i gruppa av tilsette som har vore i mindre enn 11 år i Hagen AS ser på dette som bra/svært motiverande. Auka ansvar samt å få anerkjenning og ros scorar er like viktig for administrasjons tilsette generelt med 69%, der 83% av dei som har vore i bedrifta i mindre enn 11 år vektlegg auka ansvar som bra/svært motiverande. Annerkjenning og ros er bra/svært motiverande for tilsette i meir enn 11 år mot 67% i gruppa mindre enn 11 år.

For produksjonstilsette generelt er følgende hygienefaktorar dei viktigaste:

Tabell 17: Sikrere arbeidsplass som følge av til dømes bedriftas konkurransefortrinn:

| | Prod. gen % n= 45 | Prod →11år % n= 23 | Prod 11 år + % n= 22 | Kvinne gen. % n= 11 | Kvinne →11år % n= 3 | Kvinne 11 år + % n= 8 | Menn gen. % n= 34 | Menn →11år % n= 20 | Menn 11 år + % n=14 |
|----------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|----------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Ikkje viktig | | | | | | | | | |
| Litt viktig | | | | | | | | | |
| Middels viktig | 9 | 9 | 13 | | | | 12 | 10 | 20 |
| Bra viktig | 29 | 22 | 35 | 27 | 33 | 25 | 29 | 20 | 40 |
| Svært viktig | 62 | 70 | 52 | 73 | 67 | 75 | 59 | 70 | 40 |

Tabell 18: Vere med på å styrke bedrifta som gjev Hagen AS fortrinn i forhold til konkurrentane:

| | Prod. gen. % n= 46 | Prod. →11år % n= 23 | Prod. 11 år + % n=23 | Kvinne gen % n= 11 | Kvinne →11 år % n= 3 | Kvinne 11 år + % n= 8 | Menn gen. % n= 35 | Menn →11år % n= 20 | Menn 11 år+ % n=15 |
|----------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Ikkje viktig | | | | | | | | | |
| Litt viktig | 2 | 4 | | | | | 3 | 5 | |
| Middels viktig | 13 | 13 | 13 | 18 | 33 | 13 | 12 | 10 | 13 |
| Bra viktig | 31 | 26 | 35 | 27 | 33 | 25 | 31 | 25 | 40 |
| Svært viktig | 54 | 57 | 52 | 55 | 33 | 62 | 54 | 60 | 47 |

Tabell 19: Bli belønna i form av til dømes lønnsauke, bonus, turar og liknande:

| | Prod. gen. % n=45 | Prod →11 år % n=22 | Prod 11 år + % n= 23 | Kvinne gen. % n= 11 | Kvinne →11år % n= 3 | Kvinne 11 år + % n= 8 | Menn gen. % n= 34 | Menn →11år % n= 19 | Menn 11 år + % n= 15 |
|----------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Ikkje viktig | 2 | 5 | | | | | 3 | 5 | |
| Litt viktig | 9 | 5 | 13 | | | | 11 | 5 | 20 |
| Middels viktig | 13 | 9 | 13 | | | | 17 | 11 | 20 |
| Bra viktig | 23 | 23 | 26 | 18 | | 25 | 25 | 26 | 27 |
| Svært viktig | 53 | 59 | 48 | 82 | 100 | 75 | 44 | 53 | 33 |

For produksjonstilsette er den viktigaste hygienefaktoren med 91% å sikre eigen arbeidsplass som følge av konkurransefortrinn endringane kan gje bedrifta. Denne er viktigast for både kvinner og menn også, men hos kvinnene er det like viktig med belønning i form av lønnsauke, bonus etc. Den neste høgaste hygienefaktoren for produksjonstilsette generelt med 85% er å sikre bedrifta konkurransefortrinn i forhold til konkurrentane. Denne er også nr 2 for menn med 85%, men nr 3 for kvinner med 82%. Som nummer 3 for produksjonstilsette generelt er belønning med 76%. Denne er også nr 3 for menn med 79%.

Følgande motivasjonsfaktorar er viktigast for produksjonstilsette:

Tabell 20: Auke eigen kompetanse som kan gjere Hagen AS meir «avhengig» av deg:

| | Prod. gen. % n= 45 | Prod →11år % n= 22 | Prod 11 år + % n=23 | Kvinne gen. % n= 11 | Kvinne →11 år % n=3 | Kvinne 11 år + % n= 8 | Menn gen. % n= 34 | Menn →11 år % n= 19 | Menn 11 år + % n= 15 |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------|----------------------|------------------------|-------------------------|
| Ikkje motiverande | | | | | | | | | |
| Litt motiverande | | | | | | | | | |
| Middels motiverande | 22 | 9 | 30 | 9 | | 13 | 26 | 11 | 40 |
| Bra motiverande | 33 | 27 | 39 | 55 | 33 | 62 | 26 | 26 | 27 |
| Svært motiverande | 45 | 64 | 31 | 36 | 67 | 25 | 48 | 63 | 33 |

Tabell 21: Få anerkjenning og ros:

| | Prod. gen. % n= 45 | Prod →11år % n= 23 | Prod 11år+ % n= 22 | Kvinne gen % n= 11 | Kvinne → 11år % n= 3 | Kvinne 11 år + % n= 8 | Menn gen. % n= 34 | Menn →11 år % n= 20 | Menn 11 år + % n= 14 |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------|----------------------|------------------------|-------------------------|
| Ikkje motiverande | 2 | | 5 | | | | 3 | | 7 |
| Litt motiverande | 4 | 9 | | | | | 6 | 11 | |
| Middels motiverande | 20 | 5 | 35 | | | | 26 | 5 | 53 |
| Bra motiverande | 25 | 14 | 30 | 55 | 33 | 63 | 14 | 11 | 13 |
| Svært motiverande | 49 | 73 | 30 | 45 | 67 | 37 | 51 | 74 | 27 |

Tabell 22: Få nye arbeidsoppgåver og/eller ansvarsfelt:

| | Prod. gen. % n= 45 | Prod. →11 år % n= 23 | Prod 11år+ % n= 22 | Kvinne gen % n=11 | Kvinne →11 år % n= 3 | Kvinne 11 år+ % n= 8 | Menn gen. % n= 34 | Menn →11 år % n= 20 | Menn 11 år + % n= 14 |
|---------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------|------------------------|-------------------------|
| Ikkje motiverande | | | | | | | | | |
| Litt motiverande | 4 | 4 | 4 | 9 | 34 | | 3 | | 7 |
| Middels motiverande | 27 | 22 | 35 | 36 | 33 | 38 | 23 | 20 | 33 |
| Bra motiverande | 45 | 39 | 48 | 27 | 33 | 25 | 50 | 40 | 60 |
| Svært motiverande | 24 | 35 | 13 | 27 | | 37 | 24 | 40 | |

Tabell 23: Få auka ansvar:

| | Prod. Gen. % n= 44 | Prod →11 år % n= 22 | Prod 11år+ % n= 22 | Kvinne gen % n= 11 | Kvinne →11 år % n=3 | Kvinne 11 år + % n=8 | Menn gen. % n= 33 | Menn →11 år % n= 19 | Menn 11 år + % n= 14 |
|---------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|------------------------|-------------------------|
| Ikkje motiverande | 2 | | 4 | 9 | | 12 | | | |
| Litt motiverande | 11 | 14 | 9 | 18 | 33 | 13 | 9 | 11 | 6 |
| Middels motiverande | 21 | 18 | 22 | 18 | 33 | 13 | 21 | 16 | 27 |
| Bra motiverande | 39 | 45 | 35 | 27 | 33 | 25 | 43 | 47 | 40 |
| Svært motiverande | 27 | 23 | 30 | 27 | | 37 | 27 | 26 | 27 |

Tabell 24: Vere med i utforming av endringane:

| | Prod gen. % n= 44 | Prod.→ 11år % n= 21 | Prod 11år+ % n= 23 | Kvinne Gen. % n= 11 | Kvinne → 11år % n= 3 | Kvinne 11 år + % n= 8 | Menn gen. % n= 33 | Menn →11 år % n= 18 | Menn 11 år + % n= 15 |
|---------------------|-------------------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Ikkje motiverande | | | | | | | | | |
| Litt motiverande | 9 | 5 | 13 | 37 | 34 | 38 | | | |
| Middels motiverande | 27 | 14 | 39 | 18 | | 25 | 29 | 17 | 47 |
| Bra motiverande | 22 | 38 | 9 | 18 | 33 | 12 | 24 | 39 | 7 |
| Svært motiverande | 41 | 43 | 39 | 27 | 33 | 25 | 47 | 44 | 46 |

Når det gjeld motivasjonsfaktorane er det større variasjonar mellom kvinner og menn. Totalt sett har 78% av produksjonstilsette generelt det som bra/svært motiverande å auke eigen kompetanse som gjer bedrifta meir «avhengige» av ein. 73% meina anerkjenning og ros er bra/svært motiverande, medan 68% ser på det å få nye arbeidsoppgåver og/eller ansvarsfelt som bra/svært motiverande. 100% av kvinnene meina anerkjenning og ros er bra/svært motiverande, medan dette berre er bra/svært motiverande for menn for 64%. For 91% av kvinnene har det som bra/svært motiverande er å auke eigen kompetanse som gjer bedrifta meir «avhengig» av ein og å få nye arbeidsoppgåver og/eller ansvarsfelt. 54% av kvinnene har auka ansvar som den tredje mest motiverande motivasjonsfaktoren. 84% av mennene har bra/svært motiverande å få nye arbeidsoppgåver og/eller ansvarsfelt som det viktigaste. 80% meina å få vere med i utformingane av endringane er bra/svært motiverande, medan 74% meina auke eigen kompetanse som kan gjere Hagen meir «avhengig» av ein som bra/svært motiverande.

Det siste momentet eg vil sjå er kva type leiarstil ledelsen i bedrifta har. For å forenkle dette noko, vil eg her sjå på administrasjonen mot produksjonen generelt, i tillegg til kvinner og menn i produksjonen.

Ved gjennomføring av endringar, korleis passer følgande påstandar om ledelsen ved Hagen AS:

Tabell 25: Ledelsen har klare mål og planar:

| Leiarstil | | Administrasjon % n= 13 | Prod. gen. % n= 47 | Kvinner i prod. % n= 11 | Menn i prod. % n= 36 |
|-----------|--------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------|
| O | Ueinig | 8 | | | |
| O | Litt einig | 38 | 13 | 9 | 14 |
| O+E | Delvis einig | 8 | 28 | 18 | 31 |
| E | Mykje einig | 23 | 40 | 64 | 33 |
| E | Heilt einig | 23 | 19 | 9 | 22 |

Tabell 26: Endringar blir forholdsvis raskt gjennomført og har korte tidsfristar:

| Leiarstil | | Administrasjon % n= 13 | Prod. gen. % n= 46 | Kvinner i prod. % n= 11 | Menn i prod. % n= 35 |
|-----------|--------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------|
| O | Ueinig | 23 | 4 | | 6 |
| O | Litt einig | 8 | 13 | 9 | 14 |
| O+E | Delvis einig | 38 | 41 | 27 | 46 |
| E | Mykje einig | 15 | 35 | 46 | 31 |
| E | Heilt einig | 15 | 7 | 18 | 3 |

Tabell 27: Ledelsen analyserer dei tilsette sin motivasjon til endringa før endringa blir bestemt gjennomført:

| Leiarstil | | Administrasjon % n= 13 | Prod. gen. % n=47 | Kvinner i prod. % n= 11 | Menn i prod. % n= 36 |
|-----------|--------------|---------------------------|----------------------|----------------------------|-------------------------|
| O | Ueinig | 46 | 13 | 27 | 8 |
| O | Litt einig | 15 | 28 | 18 | 31 |
| O+E | Delvis einig | 31 | 40 | 27 | 44 |
| E | Mykje einig | | 19 | 27 | 17 |
| E | Heilt einig | 8 | | | |

Tabell 28: Ledelsen styrer endringsprosessen fullt ut:

| Leiarstil | | Administrasjon % n= 13 | Prod. gen. % n= 47 | Kvinner i prod. % n= 11 | Menn i prod. % n= 36 |
|-----------|--------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------|
| O | Ueinig | 15 | | | |
| O | Litt einig | 8 | 6 | | 8 |
| O+E | Delvis einig | 23 | 36 | 67 | 36 |
| E | Mykje einig | 31 | 34 | | 39 |
| E | Heilt einig | 23 | 23 | 33 | 17 |

Tabell 29: I endringsprosessen har ledelsen definert klare delmål:

| Leiarstil | | Administrasjon % n= 13 | Prod. gen. % n= 45 | Kvinner i prod. % n= 10 | Menn i prod. % n= 35 |
|-----------|--------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------|
| O | Ueinig | 15 | | | |
| O | Litt einig | 8 | 2 | | 3 |
| O+E | Delvis einig | 46 | 36 | 33 | 31 |
| E | Mykje einig | 8 | 40 | 67 | 40 |
| E | Heilt einig | 23 | 22 | | 26 |

Tabell 30: Ledelsen høyrer lite på innspel frå dei tilsette:

| Leiarstil | | Administrasjon % n= 13 | Prod. gen. % n=46 | Kvinner i prod. % n= 10 | Menn i prod. % n= 36 |
|-----------|--------------|---------------------------|----------------------|----------------------------|-------------------------|
| O | Ueinig | 31 | 4 | | 6 |
| O | Litt einig | 8 | 20 | | 25 |
| O+E | Delvis einig | 38 | 41 | 33 | 42 |
| E | Mykje einig | 8 | 22 | 33 | 22 |
| E | Heilt einig | 15 | 13 | 33 | 6 |

Tabell 31: Ledelsen tvinger gjennom endringane dei ønsker:

| Leiarstil | | Administrasjon % n= 13 | Prod. gen. % n= 47 | Kvinner i prod. % n= 11 | Menn i prod. % n= 36 |
|-----------|--------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------|
| O | Ueinig | 15 | 4 | | 6 |
| O | Litt einig | 15 | 17 | | 19 |
| O+E | Delvis einig | 15 | 34 | 33 | 33 |
| E | Mykje einig | 23 | 17 | | 19 |
| E | Heilt einig | 31 | 28 | 67 | 22 |

Leiarstilen bedrifta har er i administrasjonen oppfatta som eg til ein leiarstil som liknar mest på O og med ei halling mot blanding av E + O. Produksjonen totalt sett føler eg meir har ein leiarstil som er lik E, men at det her er forskjellar mellom kvinner og menn. Kvinnene føler leiarstilen er mest lik E og mennene er nærmast ein stil som er blanding av E + O.

5.2 Drøfting av resultat

Ut i frå tabell nr 1 og 2 så ser ein at trivselen er stor både blant tilsette i administrasjonen og i produksjonen. I administrasjonen er den ganske lik uavhengig av lengda ein har vore i bedrifta, medan ein ser at i produksjonen er det større forskjellar. Trivselen er høgast blant kvinnene og det ser ut til at dei som har vore tilsett i kortast tid trivst meir enn dei som har vore over lengre tid. Trivsel gjenspeglar seg i motivasjon og motivasjonen for å gå til arbeidet er også høgare i administrasjonen enn i produksjonen. .

For å trivast og vere motivert for jobb er det forskjellige faktorar som må vere til stades. Innan Hertzbergs sin motivasjonsteori beskriv hygienefaktorane trivselsfaktorane. (*Kaufmann & Kaufmann, 2015*) I undersøkinga går oppfatninga av nærmaste leiar, ledelsen generelt og informasjonen som blir delt med tilsette som typiske hygienefaktorar – trivselsfaktorar. Tabell nr 3 beskriv forholdet til nærmaste leiar og denne faktoren er truleg den faktoren som påverkar ein mest til dagleg . Tabellen viser at blant administrasjonstilsette er det eit stort fleirtal som er godt/svært godt fornøgd med sin nærmaste leiar, medan i produksjonen er dette noko lågare. Kvinnene er meir fornøgd enn mennene, og kvinner som har vore kortast tid i bedrifta er dei aller mest fornøgde.

Når det gjeld kor fornøgd ein er med ledelsen generelt, viser tabell nr 4 at dette er meir varierende i både administrasjonen og i produksjonen. I administrasjonen er om lag halvparten godt/svært godt fornøgd, der tilfredsheita er størst blant dei som har vore tilsett i kortast tid. Det er om lag 1/3 som er misfornøgd/litt fornøgd med leiinga generelt i

administrasjonen. I produksjonen er det større tilfredsheit med leiinga generelt med over halvparten som godt/svært godt fornøgde. Mennene er mest fornøgde og det er ganske likt mellom dei som har vore lengst og kortast tid i bedrifta. Blant kvinnene som har vore kortast tid i bedrifta er tilfredsheita med leiinga generelt lavast med om lag 2/3 som middels fornøgde. Det er i produksjonen store forskjellar mellom kvinner og menn.

Tabell nr 5 går på den siste trivselsfaktoren i undersøkinga og er informasjonen som leiinga delar med dei tilsette. Administrasjonstilsette, både tilsette over- og under 11 år, meina i stor grad at informasjonen ikkje er god nok, medan produksjonen er meir delt på midten. I produksjonen er mennene mest fornøgde og både blant kvinner og menn er det gruppa som har vore lengst i bedrifta som er mest fornøgde og dette kan tyde på at kravet til informasjonen er høgare blant dei yngste i bedrifta enn dei eldste.

Hertzbergs sine hygienefaktorar fremmer trivsel når dei er til stades, men dei skapar ikkje nødvendigvis mistriksel om dei ikkje finst. Til tross for at det er variasjon i vektlegginga av faktorane i administrasjon og produksjon så er dei til stades i begge avdelingane og drar opp trivselen blant dei tilsette. Bedrifta kan gjere lurt i å fokusere på å auke desse faktorane og spesielt på tiltak som aukar tilliten til leiinga, i tillegg til å prøve å tilfredsstille kravet om ein betre informasjon, då dette kan auke trivselen.

Hagen AS er Norges leiande trappeprodusent som pr i dag har omlag 30% marknadssdel og med mål om å auke marknadssdelen med 1 %-poeng kvart år. For å nå måla må bedrifta til tider ta diverse grep og gjennomføre endringar. Eg vil difor sjå meir på motivasjonen til gjennomføring av dette, samt korleis leiarstilen påverkar dette. Tabell nr 6,7, 8 og 9 går på endringar og dei viser at blant administrasjons- og produksjonstilsette har nesten 2/3 delteke i fleire enn 4 endringsprosessar og det er dei som har vore lengst i bedrifta både blant kvinner og menn som har delteke i flest og dette påverkar deira motivasjon til nye endringar. Motivasjonen for nye endringar synest å ligge om lag på midten blant administrasjonen, medan den er litt lågare i produksjonen. Over ¾ av kvinnene og ½ av mennene er litt/delvis motivert for nye endringar og dette tyder på at både menn og kvinner i produksjonen er begynt å bli noko meir endringslei enn administrasjonen. Den empiriske forskinga syner at tilsette har forskjellige reaksjonsmønstre på gjentekne endringsprosessar. (*Meyer C.B og Stensaker I., 2011*) Den eine reaksjonen er at gjentekne endringar fører til endringstrøytheit og eit kynisk reaksjonsmønster, medan eit mindre antal studiar viser at tilsette utviklar positive

og kreative reaksjonsmønstre ved å delta å fleire endringsprosessar. Til tross for fallande motivasjon rundt endringar meina administrasjonen at dei bidrag bra/svært aktivt til å få gjennomført endringane som blir framlagt/bestemt. I produksjonen er aktiviteten litt meir varierende og det er mennene som føler dei bidreg minst og er minst aktive.

Ut i frå dette verkar det for at både administrasjonen og produksjonen har eit reaksjonsmønster som viser endringstrøttheit og at dei reagerer meir einsarta en andre, då dei reagerer med lojalitet istandenfor motstand. Innan det lojale reaksjonsmønsteret er det to måtar å reagere på, der eine gruppa har positive reaksjonar og den andre negative reaksjonar knytt til endringane. Både administrasjonen og produksjonen har positive og negative reaksjonsmønster på endringane, men dei vel å opptre lojalt mot leiinga sine slutningar. Dei har ein passiv reaksjon og at dei reagerer med minste motstandsvei og at dette kjem av at dei føler endringane vil bli gjennomført uansett og at dei er noko endringsleide.

I undersøkinga har både administrasjonen og produksjonen svart at dei føler det er tilsette som alltid har negative syn på endringar som blir presentert og som bevist prøver trenere dette. Dette kan vere det ein kallar for uformelle leiarar og fleirtalet både i administrasjon og produksjonen antyder at det er under 5 personar som passar til denne beskrivinga. Det skal presiserast at det treng ikkje nødvendigvis bety at personar som har eit negativt syn på endringar nødvendigvis er uformelle leiarar som prøver motarbeide endringar, men bedrifta kan gjere lurt å undersøke om der er uformelle leiarar i organisasjonen, då ei endring i dette kan føre til auka oppslutninga om framtidige prosessar.

Ved gjennomføring av endringar er det altså viktig å ha motiverte tilsette og i den forbindelse har eg prøvd kartlegge dei viktigaste faktorane for å fremme motivasjonen for endringar. Trivsel og motivasjon skapar saman eit positivt reaksjonsmønster og i den forbindelse prøver eg finne fram til dei 3 viktigaste faktorane blant administrasjonen og produksjonen.

Tabell nr 10, 11 og 12 beskriv dei tre viktigaste hygienefaktorane i administrasjonen som er god informasjon, sikre arbeidsplassen gjennom konkuranssefortrinn og styrke bedrifta sine fortrinn overfor konkurrentane. Tabell nr 13, 14, 15 og 16 beskriv dei tre viktigaste motivasjonsfaktorane som er auka eigen kompetanse, vere med i utforming av endringane, få auka ansvar samt å få anerkjenning og ros. I produksjonen syner tabell nr 17, 18 og 19 at dei viktigaste hygienefaktorane er å sikre eigen arbeidsplass, styrke bedrifta sine

konkurransefortrinn samt å motta belønning som til dømes lønnsauke. Det er litt forskjell på kva kvinner og menn vektlegg mest. Kvinner ser på det å sikre eigen arbeidsplass som like viktig som belønning, medan mennene vektlegg belønning minst. Tabell nr 20, 21, 22, 23 og 24 er produksjonen sine motivasjonsfaktorane og her er det større skilnader. Generelt sett er auka eigen kompetanse den høgaste motivasjonsfaktoren tett etterfylgt av annerkjenning og ros og nye arbeidsoppgåver og/eller ansvarsfelt. Kvinner vektlegg annerkjenning og ros som den høgaste motivasjonsfaktoren samen med auka eigen kompetanse, medan menn ser på nye arbeidsoppgåver og/eller ansvarsfelt framfor utforming av endringar og å auke eigen kompetanse som viktigaste motivasjonsfaktor.

Det er altså ved gjennomføring av endringar viktig å motivere dei tilsette til at ein jobbar samen mot fellesmål og dette skapar ein altså på ulike måtar ved motivasjonsfaktorane. Gode hygienefaktorar fører til at trivselen aukar og motivasjon aktiverer tilfredsheit og produktivitet. For å gjennomføre endringane på ein god måte drar bedrifta fordelar i endringsprosessen ved å aktivere dei forskjellige faktorane i dei forskjellige gruppene.

Det siste punktet er type leiarstil bedrifta har og kva denne har å seie for endringsprosessane og dette er beskrive i tabell nr 25, 26, 27, 28, 29, 30 og 31. Utifrå undersøkinga har eg ei formening om at leiarstilen i administrasjonen er type O med ei halling mot E+O, medan det i produksjonen er ein meir type E. Eg synest også at det verkar for å vere det best og mest logiske for dei to avdelingane. Administrasjonen er ei mindre avdeling der dei fleste har eit meir sjølvstendig arbeid der ein er mindre avhengig av kvarandre for å gjennomføre sine arbeidsoppgåver kontra det ein er i produksjonen. Produksjonen er ei større avdeling, der ein har fleire underavdelingar som utfører forskjellige prosessar i trappeproduksjonen og desse er avhengig av at dei utfører dei prosessane i ei bestemt rekkefølge før neste kan gjere sin jobb. Det er difor naudsynt at å ha ein annan type kontroll på produksjonen enn administrasjonen og at ein derfor må ha ein meir autoritær og bestemmande leiarstil a la type E i produksjonen enn i administrasjonen.

6.0 Konklusjon og anbefaling

Her vil eg presentere min konklusjonar utifrå det framlagde resultatet og mine drøftingar.

6.1 Konklusjon

Generelt sett er det god trivsel blant dei tilsette både i administrasjonen og i produksjonen samt at motivasjonen dei tilsette har til å gå på jobb er jamt over bra. Når det gjeld hygienefaktorane – kor fornøgd ein er med nærmaste leiar, kor fornøgd ein er med ledelsen generelt og kor fornøgd ein er med informasjonen ein får- er dette noko varierende. Både i administrasjonen og produksjonen er ein meir fornøgd med nærmaste leiar en med ledelsen generelt. Tilfredsheita med ledelsen generelt er høgare i produksjonen enn i administrasjonen og det er kvinnene som er minst fornøgd. Vedrørande informasjonen som blir delt, er administrasjonen i større grad misfornøgd enn produksjonen. Trivsel og motivasjonen påverkar dei tilsette sin motivasjon og haldningar til endringsprosessar, og ved høg trivsel og motivasjon har dette positiv innverknad på endringsprosessar.

Dette resultatet er eg noko overraska over, då eg før undersøkinga blei gjennomført hadde ei oppfatning av at det var dei produksjonstilsette som hadde den lågaste trivselen og motivasjonen samt at hygienefaktorane ville vere lågast i denne avdelinga.

Det viser seg òg at tilsette både i administrasjonen og produksjonen som har delteke i ein del endringar, som kan virke for å ha ført til at dei er noko endringslei og at dei har eit reaksjonsmønster som liknar mest på ein passiv, men lojal reaksjon. Dette kan tyde på at dei er endringslei og at ein ikkje ser «poenget» i å kjempe i mot, då dei planlagde endringane blir gjennomført som planlagt. Den noko passive haldninga *kan* òg skuldast uformelle leiarar i organisasjonen som krev denne haldninga. Endringstrøytheit kan ha negativ påverknad på endringsprosessar og kan blant anna føre til at prosessane tek lengre tid å gjennomføre enn ved situasjonar der dei tilsette ikkje er endringstrøtte.

Dei tilsette har framlagt at god informasjon, å sikre arbeidsplassen gjennom konkurransefortrinn, styrke bedriftas fortrinn til konkurrentar samt belønning i form av til dømes lønnsauke er dei viktigaste hygienefaktorane. Dei viktigaste motivasjonsfaktorane synest å vere å auke eigen kompetanse, ta del i utforming av endringar, få auka ansvar og/eller

ny ansvarsfelt samt å få annerkjenning og ros. Hygienefaktorane viser til dei tilsette sine behov for trygghet og sosiale behov, som til dømes å ha ein sikker jobb og sikker inntekt i tillegg til å vere ein del av eit nettverk. Motivasjonsfaktorane spelar meir på dei tilsette sine behov for annerkjenning – det å ha anledning til å utvikle seg både personleg og profesjonelt med til dømes å få meir ansvar. Dette betyr at hygiene- og motivasjonsfaktorane har stor betydning for dei tilsette sitt reaksjonsmønster på endringar og dei viser at trygghets- og annerkjenningsbehov er faktorar som har stor betydning for dei tilsette sitt reaksjonsmønster.

Leiarstilen leiarane i bedrifta fører påverkar korleis dei tilsette føler dei får utvikle seg på jobben/arbeidet. Leiarstilen synest å vere den mest fornuftige, med type mest leiarstil O til O+E i administrasjonen og leiarstil E i produksjonen. I administrasjonen som har ei «lausare» leiarstil enn i produksjonen, er det difor større muligheter for at dei tilsette får tilfredsstilt behovet for annerkjenning då det gjennom leiarstilen er lagt opp til at ein får meir ansvar for sin eigen kvardag og utvikling ein det produksjonen får der leiarstilen er meir ein leiarstil E.

Konklusjonen på problemstillinga mi synest derfor å bli at trivsel, motivasjon, og type leiarstil leiinga har stor betydning for korleis endringsprosessane bedrifta ønsker blir gjennomført. Undersøkingane viser at bedrifta har høg trivsel og god motivasjon blant sine tilsette og dette er positivt. Bedrifta har vore gjennom fleire endringsprosessar som kan syne seg å påverke negativt ved at dei tilsette er blitt noko endringslei og dette kan dra ut prosessane. Leiarstilen leiinga fører påverkar dei tilsette si påverkningskraft på eigen arbeidssituasjon, men at det synest å vere ei fornuftig linje leiinga har lagt seg på. Bedrifta kan gjennom å tilfredsstille hygiene- og motivasjonsfaktorane bidra til at leiarstilen ikkje blir for framtreddande, og på den måten skape positive reaksjonsmønstre.

6.2 Anbefaling

Ut i frå undersøkinga ser eg nokon grep som eg har ei formeining kan vere nyttige å bruke før ein planlegg gjennomføringar av framtidige endringar.

- Haldningar/haldningsendring: Ettersom om lag halvparten av dei tilsette i organisasjonen framstiller at det er kollegaer som alltid synest å vere negative til nye endringar og som bevist prøver trenere desse, kan det vere interessant å kartlegge om organisasjonen har så kalla uformelle leiarar som påverkar dei tilsette. Viser det seg at dei finst, bør ein kartlegge kva deira syn er og kvifor. Uformelle grupper *kan* ha som mål i seg sjølv å vere ueinig med leiinga uansett kva som bakgrunnen for endringane frå leiinga. Gjennom eit samarbeid mellom leiinga og dei eventuelle uformelle leiarane, kan ein skape haldningsendringar i organisasjonen som truleg vil føre til auka entusiasme.
- Hygiene- og motivasjonsfaktorar og leiarstil: dei tilsette har i undersøkinga poengert nokre av dei viktigaste faktorane som gjer at dei blir motiverte til å gjennomføre endringar. Gjennom å spele på dei tilsette sitt trygghets- og anerkjenningsbehov, kan dette auke den enkelte sin motivasjon til gjennomføring av endringar leiinga finn nødvendig for bedrifta å gjennomføre i framtida.
- Leiarstilen leiarane i bedrifta har i både administrasjonen og i produksjonen synast å vere den mest hensiktsmessige å føre. Det er likevel nærliggande å anta at gjennom å endre haldningar og å spele på hygiene- og motivasjonsfaktorane, så kan oppfatninga dei tilsette har til dømes til påverknad av eigen arbeidsdag/situasjon endre seg positivt, til at dei tilsette føler seg meir sett, høyrte og at ein viktig ressurs for bedrifta.

7.0 Litteraturliste

Bøker:

Jacobsen D.I og Thorsvik J. (2002), *Hvordan organisasjoner fungerer – innføring i organisasjon og ledelse*, 2. utg., Kristiansand: Fagbokforlaget.

Jacobsen D. I. (2004), *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, Kristiansand: Fagbokforlaget.

Jacobsen D.I. (2012), *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, 2. utg., Kristiansand: Fagbokforlaget

Jacobsen D.I. (2015) , *Hvordan gjennomføre undersøkelser – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 3. utg., Kristiansand: Cappelen Damm Akademisk

Kaufmann & Kaufmann, (2015), *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 5. utg. Oslo: Fagbokforlaget

Martinsen, Ø.L. (2015), *Perspektiver på ledelse*, 4. utg., Oslo: Gyldendal akademisk

Meyer C.B og Stensaker I.G. (2011) *Endringskapasitet*, Bergen: Fagbokforlaget

8.0 Vedlegg

Eg jobbar med ei bacheloroppgåve som fokuserer på endringsprosessar, motivasjon og leiing.

Ei endring vil seie at ein byttar ut/endrar på det kjente til noko nytt og ukjent. Vidare kan ein dele inn i planlagde og ikkje-planlagde endringar. I oppgåva eg skriv er fokuset på dei planlagde endringane som til dømes kan vere at ein bytta til nytt IKT-system, endrar på arbeidsrutinar, gjer om på produksjonsmønster, jobbar med å forbetre arbeidsmiljø, redusere sjukefråvær, auka trivsel på arbeid osv. Prosessen frå det dette behovet for endring blir kartlagt til det endringa er ferdig gjennomført, er endringsprosessen.

Ein endringsprosess er krevjande for både leiinga og personale, og eg ønsker å analysere korleis endringane påverkar motivasjonen til den tilsette til å utføre arbeidsoppgåvene sine og å gjennomføre endringane, samt korleis lederstilen til leiinga påverkar endringsprosessen.

Vedlagt ligg eit spørjeskjema, der de sett ring rundt det svaralternativet som de syns beskriver di oppfatning av situasjonen best. Alle spørsmåla er såkalla lukka spørsmål.

Denne undersøkinga er heilt anonym og det er ingen i leiinga ved Hagen AS som skal sjå/gjennomgå/analysere svara som blir levert inn. Dersom det er interessant for Hagen AS, kan den ferdige analysen bli presentert for leiinga.

Å svare på spørsmåla tar omlag 5 minutt og eg håpar du svarer heilt ærlig på spørsmåla.

Som takk for at du tar deg tid til å svare på denne undersøkinga, har eg lagt ved eit lodd som du skriv namnet ditt på. Når de leverer inn spørjeundersøkelsen legg de loddet i en egen pose og undersøkinga i ei kasse, og så vil eg trekke ut ein vinnar av ei gåve som eg håpar fell i smak.

Eg sett veldig stor pris på at du tar deg til å svare på denne undersøkinga.

TUSEN TAKK

Mvh

Grete Hagen

8.2

SPØRREUNDERSØKELSE HAGEN AS.

- 1) Er du
Kvinne _____ Mann _____

- 2) Kor gammal er du?
Under 20 år _____
21 – 30 år _____
31 – 40 år _____
41 – 50 år _____
51 – 60 år _____
Over 61 år _____

- 3) Er du tilsett i
Administrasjon _____ Produksjon _____

- 4) Kor lenge har du vore tilsett i Hagen AS?
Under 2 år _____ 3-5 år _____ 6-10 år _____ 11-15 år _____ Over 16 år _____

- 5) Kor godt trivast du i jobben din ved Hagen AS?
Ranger frå 1 til 5, der 1 er mistrivs og 5 er trivast svært godt
1 2 3 4 5

- 6) Kor fornøgd er du med din nærmaste ledar?
Ranger frå 1 til 5, der 1 er misfornøgd og 5 er svært fornøgd.
1 2 3 4 5

- 7) Kor fornøgd er du med ledelsen i Hagen AS generelt?
Ranger frå 1 til 5, der 1 er misfornøgd og 5 er svært fornøgd.
1 2 3 4 5

- 8) Kor fornøgd er du med informasjonen som blir gitt frå ledelsen?
Ranger frå 1 til 5, der 1 er misfornøgd og 5 er svært fornøgd
- 1 2 3 4 5
- 9) Ved førre endring kor fornøgd var du med situasjonen i bedrifta før endringa blei bestemt gjennomført?
Ranger frå 1 til 5, der 1 er misfornøgd og 5 er svært fornøgd.
- 1 2 3 4 5
- 10) Kor fornøgd er du med situasjonen etter siste endring som blei gjennomført?
Ranger frå 1 til 5, der 1 er misfornøgd og 5 er svært fornøgd.
- 1 2 3 4 5
- 11 a) Opplever du at det er medarbeidarar i produksjon/administrasjon som ofte er negative til endringar og som motarbeide endringane?
- Ja _____ Nei _____ Veit ikkje _____
- 11 b) Dersom du svarte ja på førre spørsmål:
Kor mange føler du det er som alltid prøver motarbeide endringar?:
- Under 5 personar ___ 6 – 10 personar ___ 11 – 15 personar ___ Over 16 personar ___
- 12) Ved siste endring i Hagen, kor fornøgd var du med følgande:
Ranger frå 1 til 5, der 1 er misfornøgd og 5 er svært fornøgd
- a) Informasjonen som blei gitt i forbindelse med endringane:
- 1 2 3 4 5
- b) Involvering av tilsette i forbindelse med endringane?
- 1 2 3 4 5
- c) Planlegging av endringane som skulle gjennomførast?
- 1 2 3 4 5
- d) Sjølve gjennomføringa av endringane?
- 1 2 3 4 5

- 13) Ved endringar, korleis motiverer følgande påstandar deg til å gjennomføre endringane.

Ranger frå 1 til 5, der 1 er ikkje viktig og 5 er svært viktig

- a) Få god informasjon:

1 2 3 4 5

- b) Vere med i utforming av endringane?

1 2 3 4 5

- c) Få auka ansvar:

1 2 3 4 5

- d) Få nye arbeidsoppgåver og/eller ansvarsfelt:

1 2 3 4 5

- e) Bli belønna i form av til dømes lønnsauke, bonus, turar og liknande

1 2 3 4 5

- f) Få annerkjennelse og ros

1 2 3 4 5

- g) Auke eigen kompetanse som kan gjere Hagen AS meir «avhengig» av deg?

1 2 3 4 5

- h) Vere med på å styrke bedrifta som gjev Hagen fortrinn i forhold til konkurrentane.

1 2 3 4 5

- i) Sikrere arbeidsplass som følgje av til dømes bedriftas konkuransefortrinn

1 2 3 4 5

- 14) I perioden du har jobba i Hagen AS, kor mange endringar har du deltatt i?

Ingen _____ 1-3 _____ 4-6 _____ 7 eller fleire _____

- 15) Kva er din første reaksjon på nye endringar som ledelsen presenterer som skal gjennomførast?

Ranger frå 1 til 5, der 1 er negativ og/eller demotivert og 5 er positiv og/eller motivert

1 2 3 4 5

- 16) Korleis føler du sjølv at du bidrar til å gjennomføre endringane?

Ranger frå 1 til 5, der 1 er passiv og 5 er svært aktiv.

1 2 3 4 5

17) Ved gjennomføring av endringar, korleis føler du følgande påstandar passar på ledelsen ved Hagen AS:

Ranger frå 1 til 5, der 1 er heilt ueinig og 5 heilt einig.

a) Ledelsen har klare mål og planar

1 2 3 4 5

b) Endringar blir forholdsvis raskt gjennomført og har korte tidsfristar.

1 2 3 4 5

c) Ledelsen analyserer dei tilsette sin motivasjon til endringa før endringa blir bestemt gjennomført.

1 2 3 4 5

d) Ledelsen analyserer dei tilsette sin motstand til endringa før endringa blir bestemt gjennomført

1 2 3 4 5

e) Ledelsen prøver «dra med seg» sentrale tilsette (ikkje ledelsen) for å minske motstanden for endringane.

1 2 3 4 5

f) Ledelsen styrer endringsprosessen fullt ut

1 2 3 4 5

g) I en endringsprosess har ledelsen definert klare delmål

1 2 3 4 5

h) Ledelsen høyrer lite på innspel frå dei tilsette

1 2 3 4 5

i) Ledelsen tvingar gjennom endringane dei ønsker

1 2 3 4 5

18) Kor motivert er du til å gå på jobben kvar dag?

Ranger frå 1 til 5, der 1 er demotivert og 5 er svært motivert

1 2 3 4 5

8.3 Tabellar som ikkje er nytta i oppgåva.

Spørsmål 9.

Ved førre endring kor fornøgd var du med situasjonen i bedrifta før endringa blei bestemt gjennomført?

| | | Adm. generelt % n=13 | | | Adm. opptil 11 år % n=6 | | | Adm. over 11 år % n=7 | | |
|--------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------------|----------------------------|--|
| Misfornøgd | | | | | | | | | | |
| Noko fornøgd | | | | | | | | | | |
| Delvis fornøgd | | 38 | | | 66 | | | 14 | | |
| Godt fornøgd | | 38 | | | 17 | | | 57 | | |
| Svært godt fornøgd | | 24 | | | 17 | | | 29 | | |
| | Prod. gen. % n=46 | Prod. →11 år % n= 23 | Prod. 11 år + % n= 23 | Kvinne gen. % n= 10 | Kvinne → 11år % n= 3 | Kvinne 11 år + % n=7 | Menn gen. % n= 36 | Menn →11 år % n= 21 | Menn 11 år + % n= 15 | |
| Misfornøgd | | | | | | | | | | |
| Noko fornøgd | 7 | 12 | | | | | 8 | 15 | | |
| Delvis fornøgd | 37 | 34 | 44 | 30 | 33 | 29 | 40 | 30 | 47 | |
| Godt fornøgd | 41 | 46 | 44 | 50 | 67 | 42 | 44 | 45 | 47 | |
| Svært godt fornøgd | 15 | 8 | 13 | 20 | | 29 | 8 | 10 | 6 | |

Spørsmål 10.

Kor fornøgd er du med situasjonen etter siste endring som blei gjennomført?

| | | Adm. generelt % n=13 | | | Adm. opptil 11 år % n=6 | | | Adm. over 11 år % n=7 | | |
|--------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------------|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------|---------------------------|----------------------------|--|
| Misfornøgd | | | | | | | | | | |
| Noko fornøgd | | 15 | | | 17 | | | 14 | | |
| Delvis fornøgd | | 54 | | | 66 | | | 43 | | |
| Godt fornøgd | | 23 | | | | | | 43 | | |
| Svært godt fornøgd | | 8 | | | 17 | | | | | |
| | Prod. gen. % n=46 | Prod. →11 år % n= 23 | Prod. 11 år + % n= 23 | Kvinne gen. % n= 10 | Kvinne → 11år % n= 3 | Kvinne 11 år + % n= 7 | Menn gen. % n= 36 | Menn →11 år % n= 21 | Menn 11 år + % n= 15 | |
| Misfornøgd | | | | | | | | | | |
| Noko fornøgd | 15 | 26 | 30 | 20 | 33 | 14 | 14 | 25 | | |
| Delvis fornøgd | 32 | 17 | 52 | 10 | | 29 | 26 | 20 | 33 | |
| Godt fornøgd | 40 | 40 | 18 | 60 | 33 | 57 | 46 | 40 | 54 | |
| Svært godt fornøgd | 13 | 17 | | 10 | 33 | | 14 | 15 | 33 | |

Spørsmål 12

Ved siste endring i Hagen, kor fornøgd var du med følgande:

a) Informasjonen som blei gitt i forbindelse med endringane:

| | | Adm. generelt % n=13 | | | Adm. opptil 11 år % n=6 | | | Adm. over 11 år % n=7 | | |
|--------------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------------------|---|
| Misfornøgd | | | | | | | | | | |
| Noko fornøgd | | 31 | | | 33 | | | 28 | | |
| Delvis fornøgd | | 23 | | | 17 | | | 29 | | |
| Godt fornøgd | | 31 | | | 33 | | | 29 | | |
| Svært godt fornøgd | | 15 | | | 17 | | | 14 | | |
| | Prod. gen. % n=47 | Prod. →11 år % n= 24 | Prod. 11 år + % n= 23 | Kvinne gen. % n= 11 | Kvinne → 11år % n= 3 | Kvinne 11 år + % n= 8 | Menn gen. % n= 36 | Menn →11 år % n= 21 | Menn 11 år + % n= 15 | |
| Misfornøgd | | | | | | | | | | |
| Noko fornøgd | | 11 | 21 | | | | 14 | 24 | | |
| Delvis fornøgd | | 42 | 33 | 57 | 64 | 67 | 63 | 39 | 53 | |
| Godt fornøgd | | 34 | 33 | 30 | 18 | 33 | 12 | 36 | 40 | |
| Svært godt fornøgd | | 13 | 13 | 13 | 18 | | 25 | 11 | 14 | 7 |

b) Involvering av tilsette i forbindelse med endringane?

| | | Adm. generelt % n=13 | | | Adm. opptil 11 år % n=6 | | | Adm. over 11 år % n=7 | | |
|--------------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------------------|----|
| Misfornøgd | | 8 | | | | | | 14 | | |
| Noko fornøgd | | 38 | | | 33 | | | 43 | | |
| Delvis fornøgd | | 31 | | | 50 | | | 14 | | |
| Godt fornøgd | | 15 | | | | | | 29 | | |
| Svært godt fornøgd | | 8 | | | 17 | | | | | |
| | Prod. gen. % n=47 | Prod. →11 år % n= 24 | Prod. 11 år + % n= 23 | Kvinne gen. % n= 11 | Kvinne → 11år % n= 3 | Kvinne 11 år + % n= 8 | Menn gen. % n= 36 | Menn →11 år % n= 21 | Menn 11 år + % n= 15 | |
| Misfornøgd | | 2 | 4 | | | | 3 | 5 | | |
| Noko fornøgd | | 13 | 13 | 17 | 18 | | 25 | 11 | 14 | 13 |
| Delvis fornøgd | | 55 | 54 | 48 | 46 | 67 | 37 | 56 | 52 | 53 |
| Godt fornøgd | | 21 | 21 | 26 | 27 | 33 | 25 | 22 | 19 | 27 |
| Svært godt fornøgd | | 9 | 8 | 9 | 9 | | 13 | 8 | 10 | 7 |

c) Planlegging av endringane som skulle gjennomførast?

| | | Adm. generelt % n=13 | | Adm. opptil 11 år % n=6 | | Adm. over 11 år % n=7 | |
|--------------------|--|-------------------------|--|----------------------------|--|--------------------------|--|
| Misfornøgd | | 15 | | 17 | | 14 | |
| Noko fornøgd | | 15 | | 33 | | | |
| Delvis fornøgd | | 47 | | 33 | | 57 | |
| Godt fornøgd | | 15 | | | | 29 | |
| Svært godt fornøgd | | 8 | | 17 | | | |

| | Prod. gen. % n=47 | Prod. →11 år % n= 24 | Prod. 11 år + % n= 23 | Kvinne gen. % n= 11 | Kvinne → 11år % n= 3 | Kvinne 11 år + % n= 8 | Menn gen. % n= 36 | Menn →11 år % n= 21 | Menn 11 år + % n= 15 |
|--------------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Misfornøgd | 2 | 4 | | | | | 3 | 5 | |
| Noko fornøgd | 15 | 13 | 17 | 18 | | 25 | 14 | 14 | 13 |
| Delvis fornøgd | 51 | 46 | 57 | 46 | 67 | 37 | 53 | 42 | 67 |
| Godt fornøgd | 23 | 29 | 17 | 27 | 33 | 25 | 22 | 29 | 13 |
| Svært godt fornøgd | 9 | 8 | 9 | 9 | | 13 | 8 | 10 | 7 |

d) Sjølve gjennomføringa av endringane?

| | Adm. generelt % n=13 | | | Adm. opptil 11 år % n=6 | | | Adm. over 11 år % n=7 | | |
|--------------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Misfornøgd | 23 | | | 33 | | | 14 | | |
| Noko fornøgd | | | | | | | | | |
| Delvis fornøgd | 54 | | | 50 | | | 57 | | |
| Godt fornøgd | 15 | | | | | | 29 | | |
| Svært godt fornøgd | 8 | | | 17 | | | | | |
| | Prod. gen. % n=47 | Prod. →11 år % n= 24 | Prod. 11 år + % n= 23 | Kvinne gen. % n= 11 | Kvinne → 11år % n= 3 | Kvinne 11 år + % n= 8 | Menn gen. % n= 36 | Menn →11 år % n= 21 | Menn 11 år + % n= 15 |
| Misfornøgd | 2 | 4 | | | | | 3 | 5 | |
| Noko fornøgd | 9 | 8 | 9 | 9 | | 13 | 8 | 10 | 7 |
| Delvis fornøgd | 46 | 42 | 56 | 46 | 67 | 37 | 22 | 38 | 67 |
| Godt fornøgd | 34 | 38 | 26 | 36 | 33 | 37 | 31 | 38 | 20 |
| Svært godt fornøgd | 9 | 8 | 9 | 9 | | 13 | 8 | 10 | 6 |

Spørsmål 17

Ved gjennomføring av endringar, korleis føler du følgande påstandar passar på ledelsen ved Hagen AS:

d) Ledelsen analyserer dei tilsette sin motstand til endringa før endringa blir bestemt gjennomført

| | Adm. generelt % n=13 | | | Adm. opptil 11 år % n=6 | | | Adm. over 11 år % n=7 | | |
|--------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Ueinig | | | | | | | | | |
| Litt einig | 7 | | | 17 | | | | | |
| Delvis einig | 31 | | | 17 | | | 42 | | |
| Mykje einig | 31 | | | 33 | | | 29 | | |
| Heilt einig | 31 | | | 33 | | | 29 | | |
| | Prod. gen. % n=47 | Prod. →11 år % n= 24 | Prod. 11 år + % n= 23 | Kvinne gen. % n= 11 | Kvinne → 11år % n= 3 | Kvinne 11 år + % n= 8 | Menn gen. % n= 36 | Menn →11 år % n= 21 | Menn 11 år + % n= 15 |
| Ueinig | 16 | 9 | 18 | 9 | 33 | 29 | 9 | 5 | 13 |
| Litt einig | 30 | 52 | 27 | 37 | 67 | 14 | 43 | 50 | 33 |
| Delvis einig | 42 | 26 | 46 | 27 | | 43 | 37 | 30 | 47 |
| Mykje einig | 12 | 13 | 9 | 27 | | 14 | 11 | 15 | 7 |
| Heilt einig | | | | | | | | | |

e) Ledelsen prøver «dra med seg» sentrale tilsette (ikkje ledelsen) for å minske motstanden for endringane.

| | | Adm. generelt % n=13 | | | Adm. opptil 11 år % n=6 | | | Adm. over 11 år % n=7 | | |
|--------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------------------|--|
| Ueinig | | | | | | | | | | |
| Litt einig | | | | | | | | | | |
| Delvis einig | | 38 | | | 50 | | | 29 | | |
| Mykje einig | | 31 | | | 33 | | | 29 | | |
| Heilt einig | | 31 | | | 17 | | | 42 | | |
| | Prod. gen. % n=47 | Prod. →11 år % n= 24 | Prod. 11 år + % n= 23 | Kvinne gen. % n= 11 | Kvinne → 11år % n= 3 | Kvinne 11 år + % n= 8 | Menn gen. % n= 36 | Menn →11 år % n= 21 | Menn 11 år + % n= 15 | |
| Ueinig | 4 | 4 | 5 | 9 | | 12 | 3 | 5 | | |
| Litt einig | 17 | 17 | 14 | 18 | 33 | 12 | 14 | 14 | 14 | |
| Delvis einig | 47 | 38 | 53 | 46 | 67 | 38 | 46 | 33 | 57 | |
| Mykje einig | 30 | 33 | 28 | 27 | | 38 | 34 | 38 | 29 | |
| Heilt einig | 2 | 8 | | | | | 3 | 10 | | |