



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

Med Fokus på Motivasjon

En kartlegging av motivasjonsnivået på Obs Haugaland



Bacheloroppgave utført ved

Høgskolen Stord/Haugesund – Økonomisk/administrativ utdanning

Av: Gro Elisabeth Strømø
Ester Helland

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

Bacheloroppgavens tittel: Med Fokus på Motivasjon

- En kartlegging av motivasjonsnivået på Obs Haugaland

Student 1 Gro Elisabeth Strømø

Student 2 Ester Helland

(Sign)

Ester Helland

(Sign)

Gro Elisabeth Strømø

Veileder:

John Turkningstad

Gradering: Offentlig / ikke offentlig.

(Tidsbegrensning på eventuell gradering:) Graderingen oppheves dato år

Forord

Vi er to studenter som nå i vår skal fullføre vår bachelorgrad i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund. Vi begynte prosessen med å skrive bacheloroppgaven i fjor høst, men hoveddelen av arbeidet har vi gjort fra januar og utover våren.

Vår oppgave går ut på å kartlegge motivasjonsnivået på Obs Haugaland, og om ledere har riktig oppfatning av dette. Oppgaven har dermed sitt utgangspunkt i faget organisasjonsatferd.

Vi vil benytte anledningen til å takke vertsbedriften vår, Obs Haugaland, alle ledere og ansatte som deltok i undersøkelsen vår, og spesielt dagligvaresjef Frode Dalane for all hjelp gjennom undersøkelsen.

Vi vil også takke Helga Jonsdottir for meget lærerik veiledning i den statistiske delen av oppgaven, og vår hovedveileder John Ferkingstad for all hjelp og veiledning gjennom hele prosessen.

Sammendrag

I denne oppgaven har vi utført en undersøkelse blant de ansatte hos Obs Haugaland, for å kartlegge motivasjonsnivået hos de ansatte og om lederne deres har riktig oppfatning av hvor motiverte de er. Vi har brukt teorier om motivasjon, trivsel og læring for å identifisere hva som er viktig for å motivere medarbeiderne i en bedrift, og metodene vi har brukt for å få svar på forskningsspørsmålene er kvalitative intervjuer, der vi intervjuet seks ledere, for deretter å bygge en spørreskjemaundersøkelse på informasjonen fra intervjuene, som vi delte ut til alle ansatte.

Etter å ha foretatt en grundig analyse av innsamlede data fra spørreskjemaundersøkelsen, drøftet vi resultatene i forhold til forskningsspørsmålene. Vi fant ut at de har et godt arbeidsmiljø på Obs, og at dette er den faktoren som motiverer de ansatte mest. Lederne har god oversikt over situasjonen, men kan kanskje i større grad oppfordre de ansatte til å komme med sine forslag og gi klar tilbakemelding på hvordan forslagene blir vurdert.

Innhold

Forord.....	i
Sammendrag	ii
Tabell- og Figurliste.....	v
Vedlegg	vi
Kapittel 1 – Innledning	1
1.1 Valg av bedrift.....	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Forskningsspørsmål	2
1.4 Begrensning	3
1.5 Disposisjon.....	3
1.6 Bakgrunn.....	4
1.6.1 Coop Obs.....	4
1.6.2 Coop Haugaland	5
Kapittel 2 - Teori.....	6
2.1 Innledning	6
2.2 Jobberikelse.....	6
2.3 Jobb karakteristika modellen	8
2.4 Likeverdsteorien (Equity Theory).....	11
2.5 Herzbergs tofaktorteori	12
2.6 Senges femte disiplin og Garvins fem byggeklosser	15
2.6.1 Senges femte disiplin	15
2.6.2 Garvins fem byggeklosser	17
Kapittel 3 - Metode	20
3.1 Valg av metode	20
3.2 Kvalitative intervju	21
3.3 Spørreskjemaundersøkelse.....	22
3.4 Indeks.....	24
3.5 Utvalg.....	25
Kapittel 4 - Resultat	28
4.1 Intervju-undersøkelse.....	28
4.1.1 Arbeidsmiljø og Lønn	28
4.1.2 Informasjon og tilbakemelding	29
4.1.3 Involvering og utvikling	29
4.1.4 Motivasjonsfaktorer	30
4.2 Spørreskjemaundersøkelse.....	31
4.2.1 Kjønn- og aldersfordeling	31
4.2.2 Arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver	32
4.2.3 Endring i arbeidsforhold	32
4.2.4 Lønn og lønssystem	33
4.2.5 Læring	33
4.2.7 Informasjon og kommunikasjon	34
4.2.8 Forslag og meninger	35
4.2.9 Tilbakemelding	35
4.2.10 Sosiale tiltak.....	36
4.2.11 Femårsplan.....	36
4.3 Gruppering av spørsmål (Indeks).....	37
4.3.1 Gruppene.....	37

4.3.2 Avdeling.....	37
4.3.3 Kjønn.....	38
4.3.4 Stilling.....	38
4.3.5 Alder	39
4.3.6 Korrelasjon mellom grupper	39
4.4 Andre spørsmål	40
4.4.1 Andre informasjonkanaler og sosiale tiltak	40
4.4.2 Respondentenes kommentarer	41
4.4.3 Motivasjonsfaktorer	41
Kapittel 5 - Drøfting.....	44
5.1 Bedriftens fokus på motivering.....	44
5.1.1 Sosiale tiltak.....	45
5.1.2 Informasjon og tilbakemelding	45
5.1.3 Utvikling og involvering.....	46
5.1.4 Ledernes behandling av ansatte	47
5.2 Hva som motiverer de ansatte.....	47
5.3 Ansattes oppfatning av arbeidssituasjonen	49
5.3.1 Arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver	49
5.3.2 Lønn og Lønnssystem	50
5.4 Sammenhenger mellom trivsel og andre faktorer	51
5.5 Kommunikasjon.....	52
5.5.1 Informasjon og kommunikasjon	52
5.5.2 Personlige samtaler	53
5.5.3 Sammenhenger med kommunikasjon	53
5.6 Evaluering og feedback.....	54
5.7 Empowerment	54
5.7.1. Ansvar	54
5.7.2 Avansement.....	55
5.8 Læring og endring.....	56
5.8.1 Kurs og utdanning.....	56
5.8.2 Endring og forbedring.....	56
Kapittel 6 - Konklusjon.....	58
Kilder	I

Tabell- og Figurliste

Figurer

Figur 4.1 - Kjønnsforskjell.....	31
Figur 4.2 - Gjennomsnittlig alder per avdeling, stilling og kjønn.	32
Figur 4.3 - Korrelasjon mellom grupper.	39
Figur 4.4 - Motivasjonsfaktorer og avdeling.	41
Figur 4.5 - Motivasjonsfaktorer og stilling.	42
Figur 4.6 - Motivasjonsfaktorer og kjønn.	42
Figur 4.7 - Motivasjonsfaktorer og alder.	43

Tabeller

Tabell 4.1 - Arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver	32
Tabell 4.2 - Endring i arbeidsforhold.....	33
Tabell 4.3 - Lønn og lønnssystem.....	33
Tabell 4.4 - Læring	33
Tabell 4.5 – Ros	34
Tabell 4.6 - Informasjon og kommunikasjon.....	35
Tabell 4.7 - Forslag og meninger.....	35
Tabell 4.8 - Tilbakemelding.....	36
Tabell 4.9 - Sosiale tiltak	36
Tabell 4.10 - Femårsplan	36
Tabell 4.11 - Gruppene	37
Tabell 4.12 - Avdeling	38
Tabell 4.13 – Kjønn	38
Tabell 4.14 - Stilling	38
Tabell 4.15 – Alder	39

Vedlegg

1. Arbeidsmiljøundersøkelsen
2. Side 3 i Coop Haugalands strategiplan
3. Intervjuspørsmål
4. Korrelasjonsmatrise
5. Korrelasjon mellom grupper
6. Spørsmål fra spørreskjemaundersøkelsen
7. Prosjektskissen
8. Spørreskjemaundersøkelsen
9. Intervju avdelingsleder frukt og grønt Obs Amanda
10. Intervju avdelingsleder jernvare Obs Bygg
11. Intervju dagligvaresjef Obs Amanda
12. Intervju avdelingsleder tørrvare og bakeri Obs Amanda
13. Intervju avdelingsleder kasse og administrasjon Obs Bygg
14. Intervju med avdelingsleder tekstil Obs Amanda
15. Kønns- og aldersfordeling på avdeling og stilling
16. "Vi har et godt arbeidsmiljø"
17. "Jeg trives med mine arbeidsoppgaver"
18. "Jeg ønsker større stilling"
19. "Jeg ønsker mer varierte oppgaver"
20. "Jeg ønsker mer ansvar"
21. "Jeg er fornøyd med lønnen"
22. "Jeg synes lønnssystemet er rettferdig"
23. "Jeg lærer hele tiden noe nytt..."
24. "Jeg ønsker flere kurs..."
25. "Jeg ønsker mer ros fra min nærmeste overordnede"
26. "Jeg ønsker mer ros fra butikksjef"
27. "Jeg ønsker mer ros fra mine medarbeidere"
28. "Jeg kommuniserer godt med min overordnede"
29. "Jeg synes kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte er bra"
30. "Jeg synes kommunikasjonen mellom de ansatte er bra"
31. "Vår avdeling samarbeider bra med andre avdelinger"
32. "Jeg har personlige samtaler med min overordnede"
33. "Jeg får den informasjonen jeg trenger gjennom personalmøter"
34. "Jeg får den informasjonen jeg trenger gjennom min overordnede"
35. "Jeg har forslag til forbedringer"
36. "Mine forslag til forbedringer blir nøye vurdert..."
37. "Når det blir gjort endringer på min avdeling..."
38. "Jeg vet alltid hva som forventes av meg..."
39. "Jeg får klare tilbakemeldinger på mitt arbeid"
40. "Jeg ønsker oftere tilbakemelding..."
41. "De tilbakemeldinger jeg får er mest negative"
42. "Jeg er fornøyd med de sosiale tiltakene..."
43. "Jeg ønsker flere sosiale sammenkomster..."
44. "...viktig for min overordnede at jeg har det bra på jobb"
45. "Jeg jobber fremdeles på Obs om 5 år"
46. Analyse av grupper etter avdeling
47. Analyse av grupper etter kjønn

48. Analyse av grupper etter stilling
49. Analyse av grupper etter alder
50. Rådata
51. "Det som motiverer meg mest er..."

Kapittel 1 – Innledning

"Motivasjon blir definert som prosesser av biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse". (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 43). Når vi snakker om motivasjon mener vi de forhold som gjør at en har lyst til å gå på jobb og som gjør at en ønsker å gjøre en ekstra innsats for bedriften. Dette medfører at når vi drøfter motivasjon inngår trivselsfaktorer i denne betegnelsen.

Det har i senere år blitt et stadig økende fokus på motivasjon i arbeidslivet. Det er forskjellige grunner til dette, men hovedessensen ligger blant annet i arbeidstakernes økende sentrale posisjon i arbeidslivet. Mange organisasjoner er derfor svært engasjert i å fremdrive et jevnt og bra motivasjonsnivå i blant sine ansatte. Ved at organisasjoner legger mye vekt på å ha tiltak som skaper interesserte og engasjerte arbeidstakere, vil det på lang sikt lønne seg for dem. Årsaken er at det kan være med på å skape en bedre effektivitet og produktivitet. Motiverte ansatte er også ofte mer villige til å lære nye ting og er dermed mer åpne for endringer, noe som kan være en fordel for videre fremdrift for organisasjoner. En velfungerende organisasjon vil derfor på mange vis ha en konkurransefordel i forhold til andre ikke så vellykkede organisasjoner, ved at de velger å bruke mye tid og krefter på å bygge opp et godt og solid organisasjonsmiljø.

1.1 Valg av bedrift

Etter at vi bestemte oss for å velge motivasjon som tema for undersøkelsen vår, måtte vi finne en bedrift der flest mulig av de ansatte har direkte kontakt med kunden, siden det er i slike bedrifter motivasjon av de ansatte vil ha størst utslag på konkurransekraft og markedsandel. Dette fikk oss til å tenke at Coop Obs ville være en passe stor bedrift for å foreta undersøkelsen vår. En butikkjede som Coop Obs har sterk konkurranse fra lignende kjeder som Rimi, Rema, Kiwi, Meny, Spar og andre, og for oss ville det være interessant å undersøke motivasjonsnivået hos dem. Vi oppsøkte derfor Frode Dalane, som er dagligvaresjef på Obs Amanda, for å høre

om de ville være villige til å stille sine ansatte til disposisjon, slik at vi kunne samle data om motivasjonsnivået blant dem. Dagligvaresjefen var veldig positiv til oppgaven vår, og ville gjerne hjelpe.

Obs har et sterkt fokus på å motivere sine ansatte og har hvert år en arbeidsmiljøundersøkelse, der de ansatte kan oppgi anonymt hvordan de opplever sin arbeidssituasjon og sitt forhold til over og sideordnede (vedlegg 1).

1.2 Problemstilling

Vi har i denne oppgaven ønsket å kartlegge Coop Obs sin personalpolitikk når det gjelder motivasjon av de ansatte. Oppgaven har derfor hatt et stort fokus på å finne ut hvordan de ansatte oppfatter sin arbeidssituasjon og om de tiltak som er blitt satt i verk virker motiverende på de ansatte.

Vår problemstilling er om det er samsvar mellom hva lederne i bedriften tror motiverer de ansatte og hvordan de oppfatter motivasjonsnivået deres, og hvor motiverte de ansatte egentlig er og hva som motiverer dem.

Med grunnlag i denne problemstillingen har vi utformet åtte konkrete forskningsspørsmål.

1.3 Forskningsspørsmål

1. Hvordan er bedriftens fokus på motivering av ansatte?
2. Hva motiverer de ansatte?
3. Hvordan oppfatter de ansatte sin egen arbeidssituasjon?
4. Er det en sammenheng mellom hvordan de ansatte føler de blir behandlet av ledere, og hvor fornøyde de er med sin arbeidssituasjon?
5. Hvordan er kommunikasjonen mellom ansatte, og mellom ledere og ansatte?
6. Hvordan fungerer evaluering og feedback?
7. Hvor sterkt er hierarkiet i bedriften med tanke på empowerment?
8. Hvordan fungerer læring og endring i bedriften?

1.4 Begrensning

På grunn av tidsrammen for denne oppgaven har vi måttet forta noen begrensninger. Det hadde for eksempel vært interessant å måle motivasjonsnivået på Obs opp mot andre bedrifter, kanskje også andre bransjer, men vi har valgt å dele Obs i to avdelinger og sammenligne disse. I tillegg har vi måttet begrense antall intervju objekter.

Vi intervjuet fire avdelingsledere på Obs Amanda og to avdelingsledere på Obs Bygg, slik at vi kunne få et overblikk over hvordan de oppfattet at deres personalpolitikk fungerte og hvordan synet på motivasjon var. I teorien benyttet vi de modellene vi synes var mest essensielle for å kaste lys over vår problemstilling. Vi har valgt å utelate alle faktorer som involverer kundeforhold, selv om vi er klar over at også disse påvirker ansattes trivsel på arbeidsplassen. Dette er for å begrense oppgavens størrelse.

1.5 Disposisjon

Oppgaven har vi valgt å dele inn i seks kapitler. Vi begynner med en innledning, hvor vi tar opp problemstillingen og valg av bedrift, og deretter beskriver vi bedriftens bakgrunn. I teorikapitlet gjør vi rede for ulike teorier om motivasjon, trivsel og læring som er relevant for oppgaven. Etter teorikapitlet kommer metodekapitlet, der vi begrunner valg av metode og beskriver den fremgangsmåten vi har brukt. Vi presenterer resultatene av undersøkelsen i resultatkapitlet, og deretter drøfter vi resultatene opp mot teorien i drøftningskapitlet. Tilslutt kommer et konklusjonskapittel, der vi oppsummerer de funn vi har gjort, og peker på mulige forbedringer som kan øke motivasjonen hos de ansatte.

1.6 Bakgrunn

1.6.1 Coop Obs

Coop er Norges eneste dagligvarevirksomhet som eies av forbrukerne selv (Coop).

Det hele startet 27. Juni 1906, da Norges Kooperative Landsforening (NKL) i Oslo ble stiftet, med advokat Ole Dehli som drivkraft. NKL har fokusert på egen industri helt siden starten. Allerede i 1911 tok NKL over Margarinfabrikken Norge, og etter det vokste porteføljen av egen industri. Det var en rekke årsaker til at kooperasjonen bygde opp denne omfattende industrien og egne merkevarer.

Enkeltaktører boikottet kooperasjonens butikker, men det var også et forsøk på å bryte monopoliseringen som gjorde seg stadig mer gjeldende innenfor enkelte områder.

60-tallet

I 1968 åpnes det første Obs Stormarked i Trondheim. Kooperasjonen var først ute med stormarkeder i Norge. Stormarkeder har vært blant Coops største suksesser. I dag finnes mange av disse over hele Norge, og flere er også under planlegging.

70-tallet

Også i kooperasjonen merkes den nye tiden i 1978. Konkurransen øker og logistikksystemene endres til mer kostnadseffektive løsninger.

80-tallet

I 1980 lanseres Blåhvite varer med stor suksess, S-markedenes blåhvite varer er forløperen til Coops egne lavprismerker i dag. Nye toppmoderne lagre på Grorud og Skien blir tatt i bruk i 1981. I 1985 tar NKL over hurtigmatkjeden Clock og i 1985 åpner Obs! Elektro i Drammen og Stavanger. NKL kjøper Økonom Elektrisk og Aspelin Stormbull Bygg, senere Norgesbygg i 1986. En stadig økende del av forbrukernes inntekt gikk til andre varegrupper enn dagligvarer, og kooperasjonen ønsket å gi disse et tilbud. I 1987 avikles Obs! Elektro i Drammen og NKL blir registrert med regnskapsunderskudd. Norgesbygg og Økonom avvikles i 1988, og hurtigmatkjeden Clock selges.

90-tallet

På 1990-tallet setter kongressen miljø på dagsorden og etablerer mål for miljøarbeidet i Forbrukersamvirket. I 1990 blir Prix etablert som Forbrukersamvirkets første dagligvarekjede og i kjølevannet av Prix kommer det også flere kjeder.

I 1991 blir nytt medlemskort tatt i bruk i flere samvirkelag. Ideell-kjeden og Bygg og bo-kjeden blir også etablert. Obs og Mega blir etablert som integrerte kjeder i 1992. Det beste regnskap i NKLs historie legges fram i 1992. I 1993 kjøper NKL samtidig Gullfunn og Det norske Møbelsenter. Det blir også etablert eget miljøprogram for NKI i 1994. Selskapet Gullfunn selges i 1995 og samme år forsterker NKL samarbeidet med Kooperativt förbundet i Sverige, og ble med det grunnlaget for Coop Norden AB.

2000-tallet

I 2000 blir forbrukersamvirket til Coop. Landsmøtet vedtar å søke fusjon året etter. Coop Norden blir dermed en realitet.

Coop Obs er i dag en mektig og omfattende organisasjon, som er i stadig utvikling og vekst.

1.6.2 Coop Haugaland

Coop Haugaland BA ble stiftet i 1924 og er registrert som selskap med begrenset ansvar under bransjene "butikkhandel med bredt vareutvalg med hovedvekt på nærings- og nytelsesmidler", "drift av restauranter og kafeer" og "butikkhandel med bredt utvalg av jernvarer, fargevarer og andre byggevarer". Organisasjonen har virksomheter i kommunene Haugesund, Karmøy, Tysvær, Vindafjord, Sauda, Etne, Bømlo, Stord og Odda.

Det er en medlemsorganisasjon som har et formål om å skaffe medlemmene sine gode varer og tjenester til konkurransedyktige priser. Overskuddet skal komme medlemmene til gode gjennom kjøpeutbytte.

Coop Haugaland BA eies av ca 35 000 medlemmer her på Haugalandet.

Medlemmene har en stemme hver, slik at de har muligheten til å påvirke bedriftens utvikling gjennom dens ulike organer.

Det finnes 7 lokale kretsutvalg, representantskap med 30 medlemmer, kontrollutvalg med 3 medlemmer og styre med 7 medlemmer (vedlegg 2)

Kapittel 2 - Teori

2.1 Innledning

I dette kapitlet blir det lagt frem teorier som er relevante for den valgte problemstillingen. Vår problemstilling er om det er samsvar mellom hva lederne i bedriften tror motiverer de ansatte og hvordan de oppfatter motivasjonsnivået deres, og hvor motiverte de ansatte egentlig er og hva som motiverer dem. Teorier som vi har benyttet i dette kapitlet, er modeller som bygger på forskjellige faktorer som er viktige i prosesser for å oppnå både et bra motivasjonsnivå og en velfungerende organisasjon. Her blir det blant annet tatt opp hvordan momenter som økende ansvar, variasjoner i arbeidet, konstruktive tilbakemeldinger og viktigheten av arbeidsoppgavene er av betydning for motivasjonsnivået i en bedrift. Det blir også tatt opp viktigheten av rettferdig behandling i forbindelse med lønnsnivå, hvordan faktorer som tilfredshet og utilfredshet blir påvirket av forskjellige variabler og hva læring og eventuelle endringer kan gjøre for en bedrift.

2.2 Jobberikelse

Jobberikelse er i følge Kaufmann & Kaufmann (2003) definert som et systematisk arbeidsmiljøprogram, som har som mål å tilføre jobben et mer positivt innhold. Dette vil bli utført ved at hygiene- og motivasjonsfaktorene i en organisasjon blir bygd opp. I følge Greenberg & Baron (2008) vil jobbberikelse si å gi de ansatte et større ansvar innenfor deres arbeidsområde. De ansatte får ikke bare mer arbeidsoppgaver, men de blir også mer involvert i selve arbeidsprosessen, dvs. gjennom planlegging, gjennomføring og evaluering av resultatene.

Den grunnleggende tankegangen bak å benytte seg av jobberikelse er å få de ansatte til å bli mer interesserte i sitt arbeid, som igjen kan føre til at de blir mer motiverte til å gjøre en god jobb. Noe som kan få dem til å føle en større tilhørighet til organisasjonen.

Noen forslag til jobberikelsestiltak, kan blant annet være at arbeidsgiveren gir slipp på noe av den direkte kontrollen som de har over arbeidstakeren. Det vil i denne

sammenheng bli lagt et hovedfokus på sluttresultatet og på om arbeidstakeren har nok kunnskaper og ferdigheter til å få utført jobben på best mulig måte. Man kan også gi en arbeidstaker mer personlig ansvar og kontroll over egne jobbhandlinger. Et annet tiltak som kan være berikende for en arbeidstaker er å få muligheten til å fullføre et arbeid fra begynnelse til slutt, slik at de blir mer engasjerte i de arbeidsoppgavene som de skal gjør. Ved å gi arbeidstakere mer informasjon om arbeid som blir utført av andre, kan dette være med på å se sitt eget arbeid i en større og betydningsfull sammenheng. Til slutt kan det være en motiverende faktor å gi arbeidstakerne muligheter til å utvikle seg. Dette kan blant annet arbeidsgiveren gjøre ved å gi dem nye og mer utfordrende arbeidsoppgaver. Oppgavene kan gjerne gå ut på å utføre ting som overordnede gjorde før. (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

I følge Greenberg & Baron (2008) har jobberikelsesprosjekter vært suksessfulle i noen organisasjoner. Men det er noen faktorer som er med på å begrense fremgangen på innføringen av dette. For det første er det ofte vanskelig å få innført slike programmer. Grunner til dette vil være blant annet at det er dyrt å forandre på eksisterende aktiviteter. Teknologien er her et eksempel på en variabel som kan gjøre det upraktisk å omorganisere

Et annet viktig moment er i følge Greenberg & Baron (2008) manglende aksept i fra de ansatte. Selv om slike prosjekter kan virke som noe som de ansatte ville sette pris på, er det ikke alle som kunne tenke seg å måtte forandre på sin nåværende arbeidssituasjon. Årsaker til en slik tankegang kan være at noen ansatte foretrekker å ha rutinebaserte jobber, siden de da rett og slett slipper å lære seg nye ting og å måtte forholde seg til nye kompliserte situasjoner. Andre igjen kan derimot mangle kunnskaper og ferdigheter til å utføre disse oppgavene.

For at jobberikelsesprosjekter skal kunne fungere, må de ansatte først og fremst ha et ønske om å ville lære seg nye måter å gjøre ting på. Det vil stort sett alltid være noen grupper av ansatte som ikke er positive til slike forandringer. Disse gruppene vil derfor ofte yte stor motstand for å forhindre fremdriften av et slikt opplegg. Det vil derfor være en fordel å ha åpne kommunikasjonslinjer, for å sikre suksess ved jobberikelsesprogrammer. (Greenberg & Baron, 2008).

2.3 Jobb karakteristika modellen

Den best utviklede modellen for jobberikelse og motivasjon er i følge Kaufmann & Kaufmann (2003) blitt laget av Richard Hackman og Greg Oldham. Den blir omtalt som jobb karakteristika modellen.

Hovedmålet for modellen er å utvikle et konkret og detaljert system for måling og klassifisering av motivasjonspotensialet for en jobb. Det praktiske siktemålet er å få til en bedre tilrettelegging av arbeidsoppgaver, slik at man kan stimulere vekstbehovet til hver enkelt arbeidstaker. Når vekstbehovet blir stimulert, fører dette i de fleste tilfellene til at motivasjonen blir bedre hos ansatte, som igjen kan føre til økt produktivitet og bedre arbeidskvalitet.

I følge Greenberg & Baron (2008) har Jobb karakteristika modellen fokus på å fremme og forbedre motivasjon, engasjement og jobb utførelse hos ansatte. Den kan derfor være med på å hjelpe de ansatte til å bli mer involverte og knyttet til i sitt arbeid. I følge denne modellen kan spesielle jobbdimensjoner/situasjoner lede til noen kritiske psykologiske tilstander, som igjen vil føre til fordelaktige arbeids- og individresultater. Framgangsmåten til jobberikelse med jobbdimensjoner kan lede til fordelaktige utfall.

Det finnes fem jobbdesignfaktorer, som kan være med på å bidra til at ansatte trives bedre på jobb.

Variasjon i ferdigheter defineres som hvordan mulighetene er til å bruke ulike evner, ferdigheter og kunnskaper i en jobb. Det blitt antatt at ansatte blir mer motiverte, jo mer arbeidsvariasjon de har. (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Oppgaveidentitet vil si at den ansatt er involvert i hele arbeidsprosessen. Det vil si at arbeidet som er blitt gjort, er et resultat av deres egeninnsats og engasjement. (Greenberg & Baron, 2008).

Oppgavens betydning betyr å vise hvor viktig oppgaven de ansatte gjør er for de andre i organisasjonen. Dette er en viktig faktor for å vise hvordan deres arbeid passer inn med annet arbeid som blir gjort i bedriften, mener Greenberg & Baron

(2008). De ansatte vil på denne måten kunne se en større mening med den jobben de har gjort (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Autonomi dreier seg om hvor mye kontroll og ansvar en arbeidstaker har over sin egen arbeidssituasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Det motiverer de ansatte når de får ansvar som viser at de får tillit av sine overordnede. Ansvar kan også være med å få fortgang i arbeidsprosessen, siden de ikke trenger å vente på sjefens avgjørelse. Autonomi gir de ansatte makt og en følelse av å være betydningsfulle (Greenberg & Baron, 2008).

Feedback (tilbakemeldinger) går ut på om de ansatte får detaljert informasjon om hvordan de utfører sitt arbeid. Det er en viktig faktor for motivasjonsnivået at lederne gir de ansatte tilbakemeldinger på hvordan deres utførelse og fremgang av arbeidet er. Men det er også en essensiell betingelse for å kunne lære av deres erfaringer. Medarbeidersamtaler er et tiltak som kan bli benyttet i et slikt tilfelle (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Dersom de ansatte ikke får tilbakemeldinger, er det vanskelig for dem å vite hvordan de utfører arbeidsoppgavene. Positive tilbakemeldinger er bra for å motivere de ansatte, ved å fremheve det arbeide de har gjort. Korrigerende tilbakemeldinger er også viktig, fordi de gir de ansatte informasjon om hvilke områder som behøver forbedringer.

De kritiskpsykologiske tilstandene blir i følge Bonzaier et al. (2000) definert som:

- Det at de ansatte ser betydningen av det arbeide de gjør.
- De ansatte føler seg personlig ansvarlige for arbeidets resultat.
- Har kjennskap til resultatene for det arbeidet som blir gjort, ved at ansatte vet og forstår hvor effektivt deres arbeid blir utført.

”Disse psykologiske tilstandene kan påvirke forskjellige personlige og arbeidstilstander, dvs. blant annet folks syn på motivasjon, kvaliteten på arbeidsutførelsen, arbeidstilfredsheten, fravær og turnover.” (Greenberg & Baron, 2008, s 278)

Jobb karakteristika modellen omtaler i følge Greenberg & Baron (2008) flere måter arbeidsplasser kan utvikle sine motivasjonsområder:

- Kombinering av arbeidsoppgaver vil si at en ansatt utfører alle trinnene i en arbeidsprosess, i stedet for at en rekke arbeidstakere utfører en del hver av hele jobben. Dette kan være med på å øke ansattes oppgavetilhørighet og ferdigheter innenfor dette område.
- Åpne tilbakemeldingsmetoder er viktig, slik at de ansatte kan ha kontroll på hvor godt de utfører sitt arbeid. På denne måten blir det lettere for de ansatte å ta de rette avgjørelsene
- Etablering av klientforhold er i følge Jobb karakteristika modellen essensielt for de ansatte, siden man da både får kundetilbakemeldinger og arbeidsvariasjon. For eksempel ved at en som reparerer sko har direktekontakt med kunden, noe som øker ferdigheter som å kommunisere med kunder og la de håndtere kundekontakt på den måten de selv synes er greiest.
- Vertikal jobbproposjonering, vil si å delegerer arbeidsoppgaver og gi selvstyre til arbeidstakere lenger nede i systemet slik at de kan utføre arbeidet slik de selv ønsker; noe som er blant de viktigste faktorene ansatte jobber mot, i følge en nyere undersøkelse. Det kommer nemlig fram i undersøkelsen at dette ofte er viktigere enn en høy lønn (Greenberg & Baron, 2008).

2.4 Likeverdsteorien (Equity Theory)

I følge Greenberg & Baron (2008) tar likeverdsteorien til J. Stacy Adams utgangspunkt i at de ansatte kontinuerlig sammenligner seg med andre i forbindelse med jobbinnsats og jobbutbytte. Goodman & Friedman (1971) beskriver utbytte som belønninger i form av for eksempel jobbstatus eller lønn, som en ansatt mottar for å ha utført en jobb. Innsatsen blir derimot definert som det arbeidet en ansatt legger i jobben. Dette kan blant annet være fysisk arbeid og utdanning.

I følge Kaufmann & Kaufmann (2003) vil det eksistere en følelse av likeverdstilstand, hvis man opplever sin innskudd og uttaksbrøk som rettfærdig, sammenliknet med andre relevante personer og grupper. Hvis ikke våre innskudds og uttaksbrøker blir opplevd å være i likevekt, vil man oppleve en likeverdsspenning.

Denne teorien skiller mellom fire referansesammenlikninger: I den først situasjonen selv- intern, vil man sammenlikne nåværende jobbsituasjon med tidligere jobb erfaringer i fra samme organisasjon. En annen situasjon blir kalt selv- ekstern sammenlikning som går ut på å sammenlikne erfaringer i fra en tidligere arbeidsplass med ens nåværende jobb.

Den tredje mulige situasjonen, andre - intern sammenlikning går ut på å sammenlikne enn selv med en annen person eller yrkesgruppe i samme organisasjon. Andre – ekstern er den fjerde mulige, i denne vil vi sammenlikne oss med en annen person eller en annen gruppe utenfor egen arbeidsplass. Lønnsnivå, utdanningsnivå og ansettelseslengde er tre betingelser som er viktige for disse sammenlikningene. Personer som har god utdanning og høy lønn har gjerne mer informasjon om stillingsmarkedet sitt. Denne gruppen velger ofte referanseobjekter i andre organisasjoner eller miljøer. Mens personer som har mindre utdanning og lavere lønn har ofte sine referanseobjekter i selv organisasjonen. (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Urettfærdighet er i mange tilfeller en kilde til spenning i organisasjoner. Desto mer urettferdige situasjoner kan virke på de ansatte, jo større ofte er ønsket for å minske den.

I følge Goodman & Friedman (1971) blir urettferdighet opplevd forskjellig av ulike grupperinger. Hvis man er underbetalt i forhold til den jobbinnsatsen man yter, er som regel terskelen for urettferdighet lavere enn hvis man hadde vært overbetalt. Urettferdigheten blir ofte opplevd som veldig stor, hvis de ansatte må gå ned i lønn sammenlignet med andre, men likevel må yte likt i sin arbeidssituasjon. Greenberg og Baron (2008) hevder at opplevd urettferdighet ofte vil resultere i bruk av strategier for å gjenopprette rettferdighet. Dersom ansatte er underbetalte, kan de for eksempel være mindre effektive og produsere mindre, komme sent på jobb og gå tidlig. Personen vil til og med forsøke å forandre situasjonen sin og eventuelt be om et større utbytte. Hvis en da ikke blir tatt alvorlig kan det føre til at han slutter i jobben.

Det vil derfor i mange tilfeller kunne gå ut over både den ansattes jobb og arbeidsgiveren. Det er derfor viktig at arbeidsgivere er observante på at ting foregår på en rettferdig og rimelig måte. Hvis utbyttesituasjonen på arbeidsplassen ikke blir opplevd som rettferdig av de ansatte, kan man i følge Greenberg & Baron (2008) justere nivået i mellom utbytte og innsats. For de ansatte som er underbetalte kan man oppnå et mer rettferdig system ved og enten øke utbyttet eller minske arbeidsforventningene. Når det gjelder de overbetalte, kan man enten øke forventet innsats eller at de får et lavere utbytte (Greenberg & Baron, 2008)

2.5 Herzbergs tofaktorteori

Tofaktorteorien beskriver i følge Kaufman & Kaufman (2003) underliggende dimensjoner ved jobbegenskaper. Herzberg foretok en undersøkelse, hvor han intervjuet hundrevis av arbeidere og ba dem om å beskrive to situasjoner. Den første situasjonen gikk ut på å beskrive noe som førte til trivsel på jobben. I den andre ønsket han de skulle beskrive noe som førte til mistrivsel på jobben.

Herzberg konkluderte etter å ha analysert resultatene av undersøkelsen, at de faktorene som ofte ble nevnt som trivselsårsaker, var andre enn de som i utgangspunktet ble sett på som grunner til mistrivsel. Det ble referert til to uavhengig dimensjoner i stedet for den vanlige oppfatningen som så på trivsel og mistrivsel

som to motparter. Herzberg dannet dermed grunnlaget for å skille mellom faktorer som virket fremmende på jobbtroivsel og faktorer som har en effekt ved fravær av negative arbeidsbetingelser. Disse to gruppene ble betegnet som motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer.

Hygienefaktorer

Hygienefaktorer er variabler som i følge Greenberg & Baron (2008) er med på å forhindre mistroivsel når de er til stede og blir ivaretatt, men skaper mistroivsel i den grad de ikke er til stede. Dersom følgende faktorer betraktes som utilstrekkelige av ansatte, vil de kunne være med på å skape mistroivsel på jobb:

- Bedriftens policy og administrasjon
- Lønn og andre finansielle faktorer
- Kvaliteten på ledelsen
- Kvaliteten på mellommenneskelige forhold
- Arbeidsforholdene
- At sikkerheten er god på arbeidsplassen

Motivasjonsfaktorer

I følge Greenberg & Baron (2008) er motivasjonsfaktorer med på å skape et høyt nivå av tilfredshet i blant ansatte når de er tilstede, men ikke mistroivsel dersom de ikke er til stede.

Motivasjonsfaktorer:

- Status
- Muligheter til å avansere
- Man får anerkjennelse
- Man får mer ansvar
- Det er mer utfordrende og stimulerende arbeid
- En følelse av personlig vekst og oppnåelse i en jobb

Jobbtifredshet består i følge House & Wigdor (1967) av de to dimensjonene jobbtifredshet (motivasjonsfaktoren) og jobbmistroivsel (hygienefaktorer). Disse dimensjonene bør ses på som to sammenhengende enheter og ikke motparter, påpeker forskerne.

House & Wigdor (1967) mener at høy tilfredshet i hovedsak ikke er et resultat av manglende utilfredshets- eller misnøyefaktorer. Disse jobbkarakteristikker er sentrale og leder til jobbtfredshet. Derimot kan misnøye kategoriseres som et tegn på mistilfredsel. Enkelte jobbkarakteristikker fungerer i begge retninger.

Motivasjonsfaktorene i en bedrift kan i følge House & Wigdor (1967) knyttes til arbeidsinnsatsen og utmerkelsene som arbeidet i seg selv bringer med seg. I følge House & Wigdor (1967) er individets behov for selvrealisering og å realisere faglig arbeidsutvikling nok den mest innflytelsesrike faktoren for dette.

De indre kreftene som driver en person mot nye mål, er anerkjennelse, arbeidets utførelse, arbeidsglede, ansvar samt egenutvikling eller forfremmelse (House & Wigdor, 1967).

Misnøyefaktorer assosieres i følge teorien til individets forhold til arbeidsomgivelsene. Hovedsakelig administrative faktorer som fremmer inaktivitet eller unyttighet i organisasjonen, organisasjonens policy, samt inkompetent teknisk tilsyn eller manglende tilsyn av jobben, samt en leders evne til å delegerer ansvar og lære opp andre arbeidstakere. Det er i følge House & Wigdor (1967) flere faktorer som kan lede til mistrivsel; deriblant arbeidsforholdet, kommunikasjon og mellommenneskelige forhold mellom arbeidstakere og ledere, manglende anerkjennelse og utførelse og lønn.

Den andre hovedhypotesen i tofaktorteorien går ut på at motivasjonsfaktorene er effektive i å motivere ansatte til å yte, samt at de presterer maksimalt. Mistilfredse ansatte lykkes derimot ikke med dette, hevder forskerne. Herzberg har i følge House & Wigdor (1967) kommet fram til at en tilfreds person motiveres positivt. I følge han vil en person best øke selvtilliten gjennom oppnåelse av egen læring, hvor vedkommendes repertoar økes både ferdighetsmessig og psykologisk.

Hygienefaktorer som respekt, belønning og oppmuntring medfører derimot ikke en psykologisk vekst, påstår Herzberg i følge House & Wigdor(1967), ettersom dette oppnås best ved at man oppnår nye mål og vokser ut fra disse opplevelsene. Han legger til at dersom man ønsker å bli mer kreativ, må man utføre kreative oppgavetyper for å nå det målet.

2.6 Senges femte disiplin og Garvins fem byggeklosser

I denne delen av teorikapittelet vil det bli beskrevet to teorier som går innpå områder som læring og endring. Læring er viktig for personlig og faglig utvikling, disse faktorene kan igjen virke økende på motivasjonsnivået. Når personer er mer motiverte, vil dette også kunne skape mer åpenhet rundt eventuelle endringer.

2.6.1 Senges femte disiplin

I følge Senge (1994) er det fem disipliner som er helt avgjørende for å få til en lærende organisasjon. Disipliner blir i dette tilfellet sett på som et fagområde der det gjelder å være i besittelse av visse kunnskaper og ferdigheter.

Personlig mestring

I følge Senge (1994) betyr det å mestre noe, at en person har kunnskaper og kan utøve bestemte ferdigheter. Han mener at personlig mestring dreier seg om mer enn kompetanse og ferdigheter, det er å leve livet kreativt framfor reaktivt.

Dette vil si at man er i en kontinuerlig prosess, som består av å klarlegge og utdype sine personlige visjoner, konsentrasjon om sine krefter og oppfattelse av virkeligheten på en objektiv måte. Mennesker som har en høy grad av personlig mestring vil etter hvert videreutvikle sin evne til å skape de resultatene i livet de virkelig ønsker å oppnå. Det vil si at de er i en kontinuerlig prosess med livslang læring.

Mentale modeller

Dette handler som Senge (1994) påpeker, om inngrodde kulturer, antakelser eller tankebilder en organisasjonen har. Disse faktorene kan påvirke både hvordan vi oppfatter verden og hvordan vi handler. I mange tilfeller er vi våre mentale modeller ubevisst og vi ser derfor ikke hvordan de kan påvirke vår adferd.

Nye måter å se ting på blir ofte ikke tatt i bruk, fordi de ofte er i strid med inngrodde forestillinger om hvordan man skal betrakte omgivelsene på. For at disse modellene

ikke skal bli en hindring, må man ta de frem i lyset og prøve å forstå dem. Det som er problemene med de mentale modellene ligger ikke i om de er riktige eller gale; alle modeller er forenklinger. Problemene finner man i de underbevisste modellene, de usynlige, og ikke i de uttrykte og synlige modellene. Det er derfor viktig å oppdage våre indre bilder av verden, hente dem frem i lyset hvor vi bør granske og vurdere dem (Senge, 1994).

Felles visjon

Denne disiplinen går ut på å ha felles mål og verdier eller et felles bilde av fremtiden som aktører i organisasjonen skal slutte opp om, forklarer Senge (1994). Visjonen kan være inspirert av en idé, men den favner langt videre. Der det finnes en ekte visjon vil mennesker ha et ønske om å skape og lære, ikke fordi de blir fortalt hva de skal gjøre, men fordi de har lyst. Hvis man skal skape en felles visjon, omfatter det evnen til å avdekke de felles bildene av fremtiden som fremmer ekte innsatsvilje og deltakelse, snarere enn lydighet. Ifølge Senge (1994) vil det ikke finnes en felles visjon før den er knyttet til personlige visjoner hos mennesker i hele organisasjonen. Visjonen blir bare en levende kraft når folk virkelig tror de kan skape sin egen framtid.

Gruppelæring

Senge (1994) mener at en gruppes intelligens vil kunne overstige summen av intelligensen til gruppens enkeltmedlemmer. Når grupper virkelig lærer, får de som regel ikke bare glimrende resultater, men enkelte medlemmer i gruppa vil oppleve en langt raskere personlig vekst enn de ellers kunne ha fått. Gruppelæring som disiplin begynner på denne måten med dialog hvor gruppe-medlemmenes evne til å sette tidligere overbevisninger til side utfordres og endres i retning av å engasjere seg i å tenke i fellesskap. Gjennom gruppelæring utvikles teamets evne til å skape resultatene medlemmene virkelig ønsker. Dette baserer seg på ideen om felles visjon. Det fokuseres også på personlig mestring, for talentfulle lag er satt sammen av talentfulle individer. Men felles visjon og talent er ikke nok. Det som blir utfordringen er å vite hvordan en skal fungere sammen.

I gruppen har man to måter å snakke på; dialog og diskusjon. I en dialog foregår det en fri og kreativ utforskning av komplekse og vanskelige temaer. Her lytter man til

hverandre og legger egne synspunkter til side. I en diskusjon presenterer man forskjellige tanker og ideer. Her forsøker man å finne det beste synspunktet, som kan være med på å støtte de beslutninger som må fattes her og nå. De fleste grupper mangler evnen til å forstå forskjellen mellom disse to og bevege seg bevisst mellom dem (Senge, 1994).

Systemtenking

Systemtenking er den femte og siste disiplinen til Senge (1994). De fem disiplinene blir utviklet parallelt og den som integrerer komponentene er systemtenkingen dvs. føre dem sammen til en enhet av teori og praksis. Uten å ha systemtenking går det ikke an å se hvordan disiplinene henger sammen, griper inn i hverandre og som viser hvordan komponentene påvirker helheten. Hvis organisasjoner vil lære, må de øve seg til å se verden i dette helhetsperspektiv. De må ha evnen til å oppdage strukturelle adferdsårsaker. Ved å endre tenkemåte fra å oppfatte deler til å oppfatte helheter, fra å se mennesker som reaktive til å se dem som proaktive deltakere som skaper sin egen virkelighet, fra å reagere på nåtiden til å skape fremtiden. Når man begynner å forstå underliggende strukturer framfor enkelthendelser, ved å se hendelser i lys av prosesser framfor øyeblikksbilder, kan man i organisasjonen trenes opp i en ny måte å tenke på som gjør det lettere å finne de punktene der minimal innsats kan føre til betydelig og varig forbedring (Senge, 1994).

Senge (1994) hevder også at feilen ved vårt samfunns viktigste institusjoner er at de i hovedsak er innrettet på å kontrollere, ikke på å lære å belønne medarbeideres medfødte nysgjerrige evner.

"De organisasjoner som skal lykkes i fremtiden, må være organisasjoner som oppdager hvordan de skal vekke til live menneskers motivasjon og fremme deres evne til å lære på alle nivå i organisasjonen". (Senge, 1994:10)

2.6.2 Garvins fem byggeklosser

I artikkelen "Building a learning organization" av David A. Garvin, gir han et rammeverk for hvordan man praktisk utvikler de evner som kjennetegner en lærende organisasjon Garvins praktiske tilnærming og bygger på hans tre m-er; Meaning, Management og Measurement.

Meaning

Garvin hevder i følge Figenschou, C. H. et al. (1998) at den første forutsetningen som må være tilstede for å kunne utvikle en lærende organisasjon, er at alle deltakerne i prosessen har klare tanker om hva man ønsker å oppnå.

Utgangspunktet er Garvins definisjon: "*En lærende organisasjon er en organisasjon som er god til å skape, tilegne seg og overføre/formidle kunnskap, og til å forandre sin atferd slik at den reflekterer ny kunnskap og innsikt*" (Figenschou, C. H. et al, 25. mai 1998).

Management

I denne delen vil de fem byggeklossene Garvin har omtalt i sitt praktiske rammeverk bli beskrevet.

Systematisk problemløsning

Dette dreier seg først og fremst om å bruke vitenskapelige metoder og fakta for å lokalisere problemer i en organisasjon. Ledelse av problemløsning må nemlig ikke baseres på synsing, men på reelle data. De teknikkene som brukes, er lett kommuniserbare. Et enda større problem er de ansattes mentale innstilling til problemløsning. For at de ansatte skal bli mer disiplinerte og spørrende til alle prosesser, må det jobbes for en holdning som fokuserer mer på nøyaktighet og presisjon.

Eksperimentering

Eksperimentering går i følge Figenschou, C. H. et al. (1998) ut på systematisk utprøving av ny viten som har store likhetstrekk med systematisk problemløsning. Normalt er eksperimentering motivert av sjansen til å få inn andre/nye innfallsvinkler, og ikke direkte av et problem som må løses. Eksperimentering har to hoveddeler; pågående prosjekter og engangs-/ demonstrasjonsprosjekter. Begge tar utgangspunkt i visjonen om å forflytte seg fra overfladisk kunnskap til dypere forståelse.

Pågående prosjekter er en rekke mindre eksperimenter som er basert på eksisterende kunnskaper og kan ses på som kontinuerlig forbedring av

organisasjonen. Slik at de ansatte får følelsen av at fordelene ved å eksperimentere overgår ulempene, krever de incentivsystemer som foretrekker risikotaking

Demonstrasjonsprosjekter er normalt sett noe større og mer innviklet, beskriver Figenschou, C. H. et al. (1998). De blir ofte ledet og utviklet av et tverrfunksjonell team. Prosjektene har en mer dypere hensikt. Målet er å forandre eller å utvikle nye muligheter for organisasjonen. Programmene er som oftest pilotprosjekt for prosesser som senere skal prøves innført i hele virksomheten. De har derfor begrenset innvirkning på organisasjonen i første omgang.

Læring av egne erfaringer

Noe som kan gi verdifull læring er faste rutiner for systematisk bearbeiding av den informasjon som ligger i tidligere suksesser og fiaskoer, forklarer Figenschou, C. H. et al. (1998). Denne lærdommen må være tilgjengelig for de ansatte, siden dette også vil kunne bidra til en innovativ kultur hvor det er lov å feile. En produktiv fiasko fører ifølge Garvin til bedre innsikt og forståelse og utfyller derfor organisasjonens kunnskaper, mens en ikke-produktiv suksess oppstår når noe går bra, men ingen vet hvorfor eller hvordan.

Lære av andres erfaringer og gjennomføringer

Organisasjoner, også innenfor helt andre bransjer, er gode kilder til kunnskap og kreativ tenkning (Figenschou, C. H. et al., 1998). Man kan gjøre dette ved og blant annet å benytte formelle samtaler med kunder, leverandører og ansatte. De vil ikke føre til noe læring, med mindre man er åpen for den informasjonen man får. En kritisk sukseefaktor i denne sammenheng er ledelsens åpenhet for kritikk og dårlige nyheter.

Overføre kunnskap til organisasjonen på en rask og effektiv måte

Kunnskapsoverføring kan utføres på mange ulike former; deriblant samtaler, rapporter, databaser og kursvirksomhet. Kunnskapen blir ofte overført i form av skrevne tekster, en måte som kan medføre mindre respons hos mottakeren. Man lærer ofte best av de erfaringene man gjør, og derfor er jobbrotasjon samt å samarbeide med andre personer som har ulik erfaring og ekspertise, blant de mest lærerike og suksessrike metodene å overføre kunnskaper.

Kapittel 3 - Metode

I denne delen vil vi beskrive vårt valg av metode og begrunne hvorfor vi har valgt å benytte oss av både kvalitative og kvantitative undersøkelser. Videre vil vi beskrive kvalitative intervjuer og spørreskjemaundersøkelser i forhold til vår undersøkelse, før vi til slutt begrunner vårt valg av informanter og utvalgsstørrelse.

3.1 Valg av metode

Ifølge Johannessen et al. (2006) betyr metode at en følger en bestemt vei mot et mål, det vil si hvilken måte vi velger å samle inn informasjon om det vi ønsker å undersøke. Vi kan skille mellom to typer metoder, nemlig kvalitative og kvantitative metoder. Hensikten med kvalitativ metode er å få fyldige beskrivelser av fenomenet vi undersøker, mens kvalitativ metode hjelper oss å samle inn tellbare data fra et større utvalg.

For å teste motivasjonsnivået ved Obs velger vi å bruke en forskningsdesign som gir oss muligheter til både å finne ut i hvilken grad bedriften fokuserer på de ansattes trivsel på arbeidsplassen og om lederne har et riktig inntrykk av situasjonen. For å oppnå dette har vi valgt å dele datainnsamlingen i to deler, en kvalitativ del, der vi intervjuer ledere for å kartlegge deres oppfatning av situasjonen, og en kvantitativ del, der vi bruker opplysningene lederne gav oss i intervjuene til å utvikle en spørreskjemaundersøkelse for alle mellomledere og ansatte hos Obs Amanda og Obs Bygg.

På grunn av tidsbegrensninger har vi derfor valgt å foreta en tverrsnittundersøkelse av motivasjonsnivået hos Obs. Tverrsnittundersøkelser er, ifølge Johannessen et al. (2006), undersøkelser som blir utført på ett tidspunkt og som kan gi informasjon om forskjellige variasjoner, som for eksempel mellom kjønn, aldersgrupper, stilling eller avdeling. Forskjeller mellom aldersgrupper kan ha to svært ulike forklaringer. Den første forklaringen er generasjonseffekten, som kommer av forskjeller i oppdragelse og samfunnsnormer i tiden de vokste opp. Den andre er livsløpseffekten, som betyr at holdninger forandrer seg i løpet av livet, og at folk

endrer sine oppfatninger når de blir eldre. Det er vanskelig å avgjøre hvilken effekt som er årsaken til variasjoner i aldersgrupper ved en enkeltstående undersøkelse. Det kunne vært interessant for oss å finne ut om det er generasjonseffekten eller livsløpseffekten som fører til eventuelle forskjeller i aldersgrupper i vår undersøkelse, men da måtte vi i tilfelle ha valgt en forskningsdesign som gir grunnlag for å si noe om endringer over tid.

3.2 Kvalitative intervju

Kvalitative intervjuer beskrives av Steinar Kvale (1997), som er referert av Johannessen et al. (2004), som en samtale med struktur og mål, der informasjonen som samles inn avhenger av hvilke forskningsspørsmål intervjuene skal gi svar på. Videre legger han vekt på at hensikten med det kvalitative intervjuet er å få en beskrivelse av den intervjuedes hverdagsverden for å kunne tolke betydningen av det som beskrives. Johannessen et al. (2004) hevder at intervjuer er en av de mest brukte måtene å samle inn kvalitative data på, men at det er viktig å bruke tid på å finne ut hvorfor en bør velge å benytte kvalitative intervjuer, hva en forventer av intervjuene og om det er andre metoder som passer bedre eller som kan brukes i tillegg for å innhente nyttig informasjon.

Johannessen et al (2004) viser til flere måter å legge opp et intervju på. Et strukturert intervju har et fast oppsett der spørsmål og rekkefølgen på disse er bestemt på forhånd. Et semi-strukturert, eller delvis strukturert intervju har en intervjuguide som består av noen faste spørsmål, som fungerer som utgangspunkt for intervjuene, men der spørsmålene og rekkefølgen kan varieres. I et ustrukturert intervju er bare temaet fastsatt på forhånd mens spørsmålene varieres og tilpasses situasjonen. For oss ble en semi-strukturert intervjuform det mest naturlige valget, siden vi begge er uerfarne intervjuere som trenger litt struktur, men som likevel ønsker å la de vi intervjuer få fortelle fritt om deres opplevelser og oppfatninger om temaet, slik at det er åpent for at det kan komme frem nye moment og vinklinger som vi kanskje ikke har tatt høyde for. Vi valgte å formulere noen generelle spørsmål, som de vi intervjuet fikk tilsendt i forkant av intervjuet, som vi brukte som sjekkliste for hva skulle ha svar på og som vi brukte til å stille spørsmål fra gjennom intervjuet (vedlegg 3).

Det skal vanskelig gjøres å huske alt som blir sagt i et intervju, derfor er det vanlig å ta opp intervjuene enten på video, minidisk eller digital diktafon der dette er tilgjengelig. Dersom det er to intervjuere kan de løse problemet med manglende teknisk utstyr ved at ene stiller spørsmål, mens den andre noterer. Vi hadde heldigvis utstyret i orden og brukte digital diktafon for å ta opp alle intervjuene. I etterkant renskrev vi intervjuene, men valgte å ikke ta med eventuelt utenomsnakk eller lange forklaringer, men bare det vi anser som relevant for oppgaven.

3.3 Spørreskjemaundersøkelse

Spørreskjemaundersøkelse, også kalt survey, er ifølge Johannessen et al. (2004) den vanligste måten å samle inn kvantitative data på. Et spørreskjema har vanligvis oppgitte svaralternativer som viser variasjoner og likheter i hvordan respondentene, de som er med i undersøkelsen, svarer. Spørreskjemaundersøkelser gjør at vi kan samle data fra mange respondenter på kort tid og gir oss mulighet til å undersøke hvor vanlig fenomenet vi skal undersøke er, og hvilken sammenheng det har med andre fenomener. Det gir oss et kvantitativt mål på meningene slik at vi kan, ved hjelp av statistiske analyser, sammenligne meninger i ulike grupper og teste hypoteser om forskjeller.

Problemer med bruk av spørreskjemaundersøkelser er, ifølge Johannessen et al. (2004), at spørsmålene i skjemaet blir utsatt for selektiv vurdering av de som fyller ut skjemaet, og at de tolker dem på forskjellige måter. Det er derfor viktig at spørsmålene er klare i formuleringen, at de ikke er tvetydige og at det ikke spørres etter noe respondentene ikke har kunnskap om. Spørreskjemaundersøkelsen må utformes slik at den gir adekvate svar på forskningsspørsmålene, og derfor bør spørsmålene være mest mulig konkrete, slik at det blir lettere å svare og lettere å tolke dataene.

Spørreskjemaer har også ulik grad av strukturering (Johannessen et al. 2004). I et prestrukturert spørreskjema er alle svaralternativer oppgitt, mens et spørreskjema ellers kan ha åpne spørsmål der respondenten skriver inn de svar han vil. Vi har valgt å bruke et semisstrukturert spørreskjema, der vi bruker en kombinasjon av åpne

og prestukturerte spørsmål. Mesteparten av spørsmålene våre er prestrukturerte, mens vi har noen få åpne spørsmål for å hente inn eventuell tilleggsinformasjon.

Vi har valgt å bruke fem svaralternativer, "helt uenig" = 1, "delvis uenig" = 2, "usikker" = 3, "delvis enig" = 4 og "helt enig" = 5, der vi i analysene bruker tallene 1, 2, 3, 4 eller 5 som svar. Alternativt kunne vi lagt til to svaralternativer til, for eksempel "mer enig enn uenig" og "mer uenig enn enig", men fant ut at det så mer ryddig ut med bare fem og at det vil være enklere for respondentene å forholde seg til klare alternativer, istedenfor flere nyanser som vi muligens ville måtte slå sammen etterpå uansett, på grunn av for få svar på hvert alternativ. Dessuten må man ha flere respondenter hvis man har flere svaralternativer for å se eventuelle forskjeller. Ved å bruke "usikker" istedenfor "vet ikke", kan vi bruke dette som et alternativ midt i skalaen, i stedet for å måtte forkaste spørsmålet. Spørsmålene våre går på folks vurderinger, altså hvordan de opplever situasjonen, og vi ser det derfor ikke som nødvendig å ha med "vet ikke" som svaralternativ. En mulighet er jo at folk ikke ønsker å svare på spørsmålet, men da er alternativet til å svare "usikker", å la spørsmålet stå ubesvart.

For å analysere resultatene av spørreskjemaundersøkelsen, brukte vi pivottabeller. Ifølge John Walkenbach (1999) tilbyr pivottabeller en dynamisk oppsummering av data i en database eller liste, og vi valgte å bruke denne fordi den gir oss oversikt over resultatene per spørsmål og grupper av spørsmål på en enkel måte. Vi regnet ut gjennomsnittet av svarene per spørsmål, for å avgjøre om resultatet ble positivt eller negativt. Et gjennomsnitt større enn 3 tolker vi som et positivt svar, mens et gjennomsnitt mindre enn 3 tolkes som et negativt svar. For å avgjøre om gjennomsnittet var signifikant brukte vi Z-test. I denne testen er nullhypotesen, H_0 , at gjennomsnittet i populasjonen er lik 3, eller "usikker". P-verdien til testen gir sannsynligheten for det observerte resultatet hvis H_0 er sann. Dersom p-verdien er mindre enn det signifikansnivået vi har valgt, kan vi forkaste H_0 .

For å si noe om kjønnsfordelingen på avdelingene og i de ulike stillingene brukte vi kji-kvadrat-test (Løvås, 2004), og for å teste om gjennomsnittlig alder er forskjellig på de ulike avdelingene, stillingene eller mellom kjønnene, brukte vi T-test (Løvås, 2004).

Vi ville også finne ut om det er korrelasjon mellom svarene på spørsmålene. Ifølge Løvås (2004) er korrelasjon det gjensidige forholdet mellom to variabler. Vi regnet ut utvalgets korrelasjon mellom alle parvise spørsmålssvar, totalt 435 (vedlegg 4). Når vi regner ut en verdi kan vi forkaste H_0 om ingen sammenheng og påstå enten positiv eller negativ sammenheng, dersom testobservatoren $T > t_{0,05}^{n-1}$ eller $T < t_{0,05}^{n-1}$.

$T = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$ er t-fordelt med $n-2$ frihetsgrader, n er antall datapar og r er

korrelasjonen (Larsen & Marx, 1986). Når vi velger signifikansnivå 0,05 og $n=86$ så er $t_{0,05}^{n-2} = 1,9886$. Siden vi gjentar dette 435 ganger må vi forlange at signifikansnivået

på hver enkelt test reduseres til $\frac{0,05}{435} = 0,0001$, noe som kalles "Bonferroni

korreksjon".

3.4 Indeks

Johannesen et al. (2004) hevder at dersom det er flere spørsmål om det samme fenomenet, kan det lages en indeks, en additiv skala, som er gjennomsnittet av verdiene til et sett spørsmål.

Vi grupperer spørsmålene i seks kategorier, etter hvilken informasjon spørsmålet er ment å innhente, slik at vi kan sammenligne de spørsmålene vi har satt sammen med grunnlag i teorien med hvordan de er innbyrdes korrelerte (vedlegg 5). Den første gruppen består av spørsmål som sier noe om hvor fornøyde respondentene er med sin arbeidssituasjon. Spørsmålene i denne gruppen er nr. 1, 2, 8 og 27 (vedlegg 6). I den andre gruppen er det spørsmål som søker informasjon om de ønsker å utvikle seg videre fra der de er nå, for eksempel med flere kurs, større stilling eller mer ansvar, slik som spørsmål nr. 3, 4, 5 og 9. Spørsmålene i gruppe 3, spørsmål nr. 10, 11, 12 og 25, kartlegger om de ønsker mer tilbakemelding og ros, mens gruppe 4 inneholder spørsmålene 13, 14, 15, 16, 18, og 19 som går på hvordan de synes informasjonen og kommunikasjonen fungerer. Om de føler at deres meninger og forslag blir tatt hensyn til, er spørsmål nr. 21 og 22 som danner gruppe 5, og om de føler de får den tilbakemeldingen de trenger for å vite hvordan jobben skal utføres, er gruppe 6 med spørsmål nr. 23 og 24.

I tillegg regner vi korrelasjonen mellom grupper og enkeltstående spørsmål, som for eksempel om gruppe 1, tilfredshet med arbeidssituasjonen, korrelerer positivt med spørsmål 30, "jeg kan tenke meg at jeg fremdeles jobber på Obs om 5 år".

3.5 Utvalg

Siden det som regel er vanskelig å innhente data fra hele populasjonen, det vil si alle mennesker som kunne ha bidratt med relevant informasjon til undersøkelsen, er det vanlig å foreta et utvalg. For at utvalget skal kunne representere hele populasjonen bør, ifølge Johannessen et al. (2006), sammensetningen i utvalget tilsvare sammensetningen i populasjonen på alle viktige egenskaper.

Vi foretok utvelgingen sammen med dagligvaresjefen ved Obs Amanda. Vi ble enige om å skille mellom Obs Amanda, Obs Kaféen og Obs Bygg som forskjellige avdelinger og Dagligvaresjefen tok på seg oppgaven med å snakke med lederne på de andre to stedene, men Obs Kaféen var ikke interessert i å delta, så vi valgte heller å dele Obs Amanda i to avdelinger, dagligvare og faghandel, samt å bruke Obs Bygg som en tredje avdeling, slik at vi skulle ha sammenligningsgrunnlag mellom ulike nisjer innen for varehandel. Vi ble også enige om å sammen velge ut to avdelingsledere eller teamledere fra hver avdeling, til sammen seks ledere, som vi skulle intervjuer for å samle inn informasjon til å bygge spørreskjema-undersøkelsen på. Denne informasjonen vil vi også bruke til å sammenligne det som lederne tror er viktig for de ansatte, med resultatene av spørreskjemaundersøkelsen.

Vi bestemte at Dagligvaresjefen skulle være det første intervjuobjektet vårt og avtalte tid for dette. Før intervjuet sendte vi prosjektskissen (vedlegg 7), som informasjon om oss og prosjektet vårt, og et ark med veiledende spørsmål (vedlegg 3) til intervjuet, slik at de som skulle intervjues hadde en viss anelse om hva som ventet dem og at de kunne forberede seg i forkant av intervjuet. Dagligvaresjefen ville selv sende disse videre til de andre intervjuobjektene. Da vi møtte til intervjuet med Dagligvaresjefen gjennomgikk vi innledningsvis prosjektskissen og tidsplanen der, før vi ble enige om hvem andre som skulle intervjues. Han hadde laget en liste over alle lederne, slik at vi kunne plukke ut fra listen de vi ville. Siden vi ikke hadde

møtt noen av avdelingslederne verken på Obs Amanda eller Obs Bygg, antar vi at dette utgjør et tilfeldig utvalg.

Vi delte ut spørreskjemaer til alle 350 ansatte ved Obs bygg og Obs Amanda, for å være sikker på å få nok svar til å kunne trekke konklusjoner. Vi leverte alle skjemaene til Obs Amanda og Obs Bygg hver for seg, der en avdelingsleder på hver plass tok på seg ansvaret med å dele ut spørreskjemaene til avdelingene. Det ble satt opp postkasser på kantinen, der de kunne levere skjemaene anonymt. Full anonymitet ble også understreket på spørreskjemaets følgebrev, slik at ingen skulle føle seg usikker på hvem som har tilgang til opplysningene de gir.

Vi gav først en tidsfrist på to og en halv uke, der vi ringte hver fredag og lurte på hvordan innsamlingen av spørreskjemaene gikk, og ba dem om å oppfordre alle til å svare. Vi ser i ettertid at vi burde vært mer presise når det gjaldt hvem som skulle svare. At vi bare fikk inn fire svar fra ledere, kan tyde på at vi ikke var klare nok på at vi ønsket at alle ansatte, uansett stilling - også ledere, skulle delta. Da vi kom for å hente svarene, ble vi litt skuffet over at vi hadde fått færre svar enn det vi håpet, så vi valgte å utsette fristen en uke, og Dagligvaresjefen lovte å foreta en siste "appell" til alle avdelinger om å delta i undersøkelsen vår. Av de 350 spørreskjemaene vi delte ut, fikk vi tilbake 86 svar, noe som tilsvarer en svarprosent på ca 25.

Av de 50 svarene vi fikk fra Obs Amanda, var 10 fra faghandel og 40 fra dagligvare. Vi slo derfor sammen de to avdelingene, og bruker Obs Amanda og Obs Bygg som henholdsvis avdeling 1 og avdeling 2. En annen grunn til å redusere til to avdelinger, var at hvert spørreskjema hadde følgebrev som forside ([vedlegg 8](#)), der vi hadde kodet forsiden slik at vi skulle finne igjen hvilke spørreskjema som kom fra hvilken avdeling. Det vi ikke hadde tatt høyde for, var at ganske mange faktisk rev av forsiden, slik at vi fikk skjemaene igjen uten forside, og dermed også uten kode. Men siden Obs Amanda og Obs Bygg er i to forskjellige bygninger, og vi hentet skjemaene på hvert sted, var det ikke problem å skille disse to avdelingene fra hverandre.

Spørsmålene i spørreskjemaet så ut til å være greie å forstå og å forholde seg til. Det var imidlertid ett spørsmål som skapte litt forvirring, nemlig påstanden "Jeg

ønsker større stilling”, der det ble kommentert en viss usikkerhet om spørsmålet henviste til flere timer eller å ”stige i gradene”. Vi mente flere timer, men ser at dette burde vi uttrykt klarere, siden noen i full stilling ønsket seg større stilling.

Av de som svarte, fant vi at der var en bred fordeling i alder, hvor lenge de hadde vært ansatt, kjønn og stillinger. Når det gjelder fordelingen på avdelinger, har vi fått en rimelig fordelig etter hvor mange ansatte det er på hver avdeling. Vi forutsetter i den videre analysen at vi har fått et tilfeldig utvalg som er representativt for hele bedriften.

Kapittel 4 - Resultat

I dette kapittelet vil vi beskrive resultatene av undersøkelsen. Først vil vi beskrive hvilken informasjon som kom frem av intervjuene. Deretter vil vi legge frem resultatene fra analysen av spørreskjemaundersøkelsen.

4.1 Intervju-undersøkelse

Siden vi, for å få svar på problemstillingene, først må kartlegge hva som blir gjort for å motivere de ansatte i bedriften, hvordan dette blir gjort, hva lederne tror motiverer deres ansatte og hvordan de tror dette påvirker kvaliteten på det arbeidet de ansatte utfører, valgte vi å starte med å intervjuere ledere i bedriften.

4.1.1 Arbeidsmiljø og Lønn

Alle de seks lederne vi intervjuet mente at de har et godt arbeidsmiljø på Obs og at de har mange og gode sosiale tiltak. Eksempler på sosiale tiltak er personalklubb, kunstklubb, grillfester, julebord, juletreffest for hele familien, bedriftshytte i Sauda og trimrom. De mener også at kommunikasjonen er god innad i avdelingene og mellom avdelinger, og at det også er god kommunikasjon mellom ledelse og ansatte. Når det gjelder variasjon i arbeidet, kommer det an på hvilken avdeling det er snakk om, siden det i noen avdelinger er mer varierte arbeidsoppgaver enn i andre.

Både på Obs Bygg og Obs Amanda er det lite turnover blant de "faste". Det er bare blant de unge deltidsansatte som ellers studerer at det er turnover. Unntaket er avdelingen for frukt og grønt der arbeidet på avdelingen er fysisk tungt, og avdelingen har opplevd at enkelte har blitt sykemeldt på grunn av ryggproblemer, slutter eller søker seg over til andre avdelinger (vedlegg 8).

Lønnen er tariffbestemt og de fleste av lederne vi intervjuet har ikke fått noen indikasjoner på at noen er misfornøyd med den. Også leder for jernvareavdelingen

på Obs Bygg mener at de fleste er fornøyde med lønnen, men han understreker at han er klar over at noen ønsker seg høyere lønn (vedlegg 9).

4.1.2 Informasjon og tilbakemelding

Dagligvaresjefen ved Obs Amanda sier at de ansatte har gitt uttrykk for at behovet for informasjon er stort (vedlegg10). Personalmøter blir holdt for å informere om det som har skjedd og skal skje, salgsresultater og hva man er fornøyd eller ikke fornøyd med. Det blir utført en arbeidsundersøkelse hvert år, der de ansatte kan gi sin vurdering av arbeidssituasjonen og sine overordnede (vedlegg 11).

De har ikke noe system for evalueringer eller tilbakemeldinger til ansatte, og heller ikke for mottak og behandling av forslag fra ansatte, utover det som blir tatt opp på personalmøter, eller mellom leder og den enkelte ansatte på daglig basis. Leder for tørrvarer og bakeri på Obs Amanda sier at selv om hun ikke har faste medarbeidersamtaler, kan de ansatte avtale individuelle møter med henne dersom de har noe de trenger å snakke med henne om (vedlegg 12). Hun mener det er liten avstand fra leder til ansatt siden leder ofte også gjør butikkarbeid, og mener derfor at dette systemet fungerer greit.

Også leder for jernvareavdelingen på Obs Bygg synes dette systemet fungerer godt. Han sier at kommunikasjonen på avdelingen er svært åpen, at de ansatte gir beskjed dersom det oppstår problemer, og legger til at avdelingen har vært spart for større konflikter. Han informerer sine ansatte om hva som foregår og hva som skal skje på avdelingen, i tillegg til de månedlige personalmøter.

Leder for kasse og administrasjon ved Obs bygg har imidlertid valgt å ha medarbeidersamtaler med sine underordnede to ganger i året i tillegg til personalmøtene (vedlegg 13). I tillegg har de en ordning med utfylling av avviksskjema dersom det skulle være noe galt på avdelingen. Hun sier også at de er flinke å rose hverandre og at det er lite konflikter på avdelingen.

4.1.3 Involvering og utvikling

De lederne vi intervjuet mente at arbeidsforholdet er bygd på tillit med mye frihet under ansvar, men at det er små muligheter for å stige i gradene eller få mer formelt ansvar. De ansatte har muligheter for å få kurs, de kan ta fagbrev i butikkfag, eller de

kan få ta lederkurs, selv om utsiktene til en lederstilling er heller små. I tillegg blir det holdt kurs avdelingsvis både på Obs Bygg og Obs Amanda, der type og antall kurs varierer etter behov og gruppeleders initiativ. Lederne mener at de ansatte ønsker flere kurs og at dette er en sentral motiveringsfaktor.

Alle lederne vi intervjuet mener det blir tatt hensyn til ansattes meninger når det gjelder arbeidsrutiner og forandringer. De føler at de ansatte er positive til å få tildelt mer ansvar og at dette motiverer dem, og de rådfører seg med dem før de selv tar avgjørelsene. De ansatte får god informasjon om det som skal endres og deltar aktivt i endringsprosessene. Ingen av de avdelingslederne vi intervjuet hadde opplevd at det var kommet inn forslag til forbedringer fra de ansatte. De hadde tidligere hatt en forslagskasse, men tok den ned fordi det aldri var noen forslag i den.

4.1.4 Motivasjonsfaktorer

Lederne vi intervjuet var enige om at et godt arbeidsmiljø er den største motivasjonsfaktoren, men utover det hadde de ulike meninger om hva de trodde motiverer de ansatte. Leder for kasse og Administrasjon ved Obs Bygg hadde, før intervjuet, spurt de ansatte hva som motiverte dem, og de var alle sammen enige om at det er "de kjekke folkene vi jobber sammen med". Hun mener at motiverte ansatte er det viktigste for både for arbeidsmiljøet og kundebehandlingen og at arbeidsmiljøet er den fremste motivasjonsfaktoren for de ansatte på avdelingen, men legger til at det er vanskeligere å motivere de unge. Hun mener dessuten at de fleste ønsker mer ansvar.

Lederen for jernvareavdelingen ved Obs Bygg mener at motivasjonsnivået er høyt og at alle føler seg inkludert, noe han ser som en viktig motivasjonsfaktor. Han legger vekt på at alle oppgaver er like viktige og deltar selv i utførelsen av alle oppgaver på avdelingen. Han tror at det kan motivere de ansatte at han også selv utfører det arbeidet han forventer av dem.

Lederen for Tekstil og sko ved Obs Amanda mener at Obs sine mange gode sosiale tilbud er en viktig motivasjonsfaktor, men at det som motiverer mest er ros, oppmerksomhet og kurs (vedlegg 14). Leder for frukt og grønt mener det at den

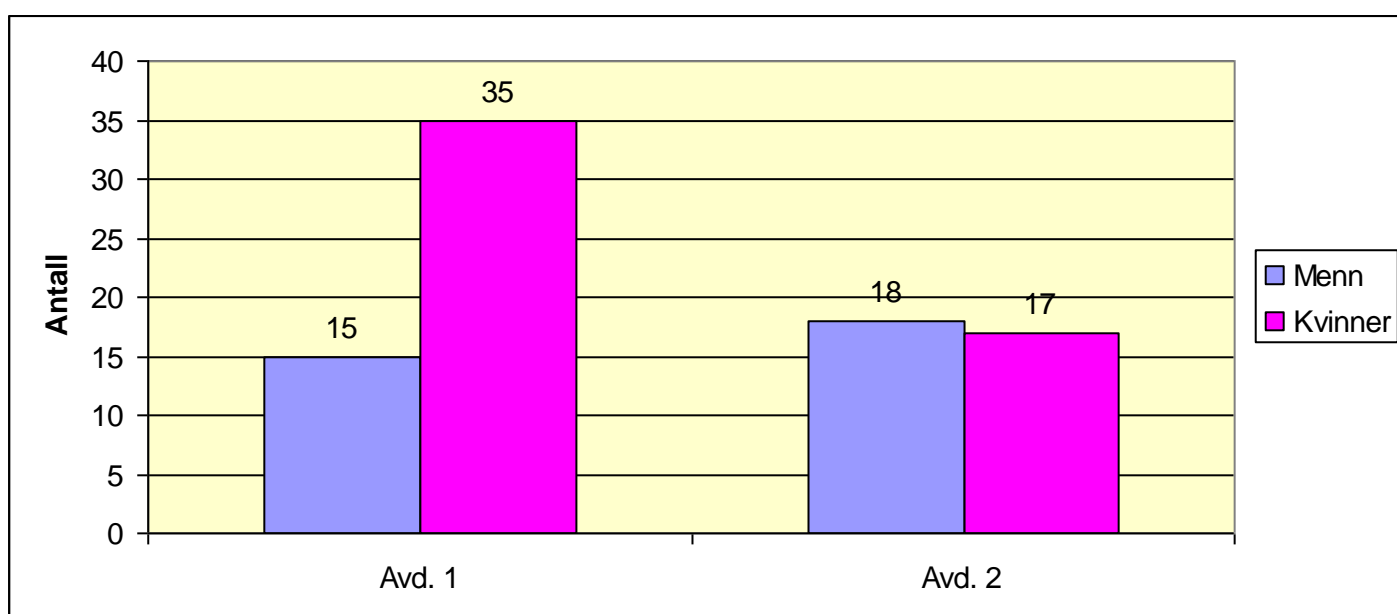
årlige arbeidsundersøkelsen viser bra resultater, kan være med på å øke motivasjonen, men også hun mener at de viktigste motiveringstiltakene er ros og kurs. Leder for tørrvarer og bakeri mener at ansvar er en viktig motivasjonsfaktor, i tillegg til at en må trives på jobb, føle tilhørighet og føle at det er bruk for en, mens dagligvaresjefen mener at de tre beste motivasjonsfaktorene er direkte personlig oppmerksomhet, lønn og informasjon.

4.2 Spørreskjemaundersøkelse

Her vil vi først vise en oversikt over respondentene, før vi går gjennom hvert spørsmål der vi beskriver resultatene av disse. Vi har delt svarene etter avdeling, kjønn, stilling og alder. Deretter viser vi resultatene av de grupperte spørsmålene og korrelasjonen mellom disse, og til slutt viser vi hva respondentene har svart at motiverer dem mest. Hvis gjennomsnittlig svar ikke er signifikant så betyr det at vi verken kan påstå at svaret er positivt eller negativt. Verdier i parentes er ikke signifikante. For de utregning av p-verdier, se vedlegg til hvert spørsmål.

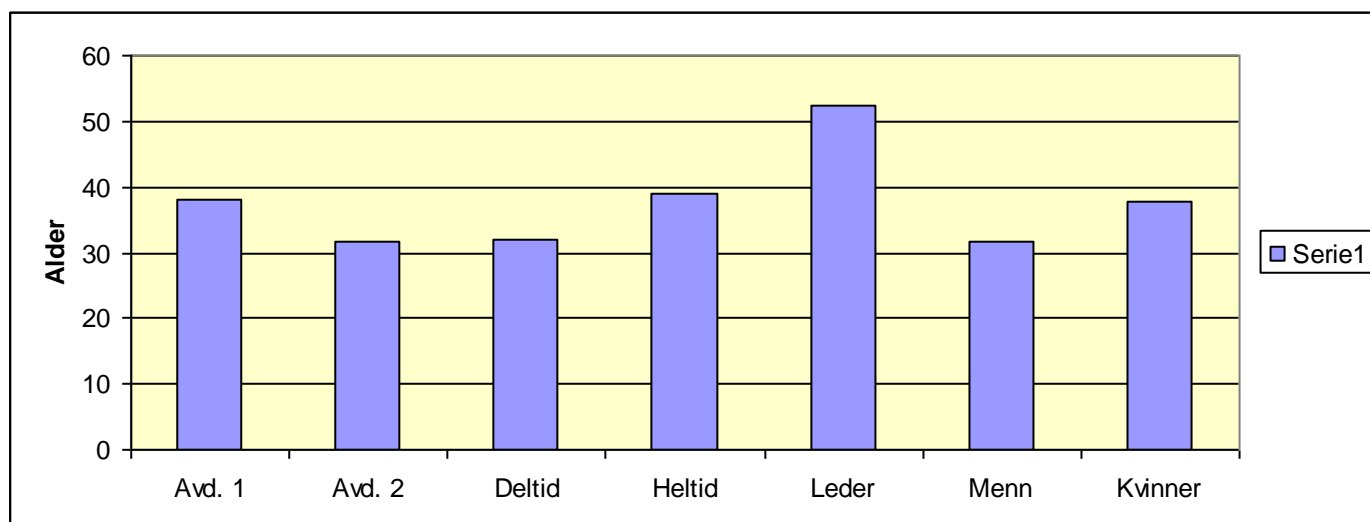
4.2.1 Kjønn- og aldersfordeling

Da vi først lagde oss en oversikt over respondentene i forhold til avdeling, stilling, kjønn og alder, fant vi ut om der er forskjell i kjønns- og aldersfordeling på avdelingene og stillingene hos respondentene (vedlegg 15). Som figuren viser er der signifikant flere kvinner på avdeling 1, men vi kan ikke påstå kjønnsforskjell på avdeling 2 (se figur 4.1).



Figur 4.1 - Kjønnforskjell

I tillegg fant vi at ledere har signifikant høyere gjennomsnittsalder enn deltidsansatte, men vi kan ikke påstå signifikant forskjell i gjennomsnittsalder mellom heltids og deltidsansatte, mellom heltidsansatte og ledere, eller mellom menn og kvinner.



Figur 4.2 - Gjennomsnittlig alder per avdeling, stilling og kjønn.

4.2.2 Arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver

På de to første spørsmålene er "vi har et godt arbeidsmiljø" og "jeg trives med mine arbeidsoppgaver". Her er de ansatte klart positive, og vi og kan påstå at de ansatte hos Obs er fornøyde både med arbeidsmiljøet og arbeidsoppgavene.

	Menn	Kvinner	Avd.1	Avd.2	<40 år	>40 år	Heltid	Deltid	Leder
Spørsmål 1	<i>Vi har et godt arbeidsmiljø (vedlegg 16)</i>								
Snitt	4,42	4,48	4,5	4,42	4,41	4,63	4,61	4,33	5
Spørsmål 2	<i>Jeg trives med mine arbeidsoppgaver (vedlegg 17)</i>								
Snitt	3,97	4,5	4,36	4,22	4,17	4,61	4,39	4,2	5

Tabell 4.1 - Arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver

4.2.3 Endring i arbeidsforhold

På det neste spørsmålet, "jeg ønsker større stilling", er svaret negativt på begge avdelinger og blant begge kjønn. Også de over 40 år, ledere og de i heltidsstillinger er negative til å få utvidet stilling. For de under 40 år og de i deltidsstilling, kan vi imidlertid ikke påstå verken negativt eller positivt svar. For det fjerde spørsmålet, "jeg ønsker mer varierte oppgaver", kan vi påstå at ledere ikke ønsker mer varierte oppgaver, men for de andre gruppene kan vi ikke gi noen klar påstand. Når det gjelder spørsmål nr 5 er "jeg ønsker mer ansvar", er både menn og kvinner negative til dette spørsmålet. Det gjelder også de i avdeling 1, de over 40 år, ledere og

deltidsarbeidere. For disse gruppene kan vi med andre ord påstå at de ikke ønsker mer ansvar. For de på avdeling 2, de under 40 år og de på heltid, kan vi ikke påstå noe sikkert.

	Menn	Kvinner	Avd.1	Avd.2	<40 år	>40 år	Heltid	Deltid	Leder
Spørsmål 3	<i>Jeg ønsker større stilling (vedlegg 18)</i>								
Snitt	2,45	2,71	2,73	2,38	(3,02)	2,08	2,11	(2,98)	1
Spørsmål 4	<i>Jeg ønsker mer varierte oppgaver (vedlegg 19)</i>								
Snitt	(3,09)	(2,90)	(2,88)	(3,14)	(3,13)	(2,74)	(3,1)	(3,06)	1,25
Spørsmål 5	<i>Jeg ønsker mer ansvar (vedlegg 20)</i>								
Snitt	2,61	2,54	2,40	(2,83)	(2,78)	2,24	(2,77)	2,57	1,25

Tabell 4.2 - Endring i arbeidsforhold

4.2.4 Lønn og lønssystem

For spørsmål nr 6, "jeg er fornøyd med lønnen", kan vi påstå at heltidsansatte ikke er fornøyd med lønnen, men for de andre gruppene er svarene ikke signifikante. På spørsmålet "jeg synes lønssystemet er rettferdig" er resultatet et annet. Her svarer alle, unntatt ledere, klart positivt, og vi kan påstå at de synes lønssystemet er rettferdig.

	Menn	Kvinner	Avd.1	Avd.2	<40 år	>40 år	Heltid	Deltid	Leder
Spørsmål 6	<i>Jeg er fornøyd med lønnen (vedlegg 21)</i>								
Snitt	(2,82)	(3,19)	(3,16)	(2,89)	(3,13)	(3,05)	2,68	(3,22)	(3,75)
Spørsmål 7	<i>Jeg synes lønssystemet er rettferdig (vedlegg 22)</i>								
Snitt	3,42	3,53	3,46	3,51	3,44	3,61	3,45	3,48	(3,75)

Tabell 4.3 - Lønn og lønssystem

4.2.5 Læring

For det åttende spørsmålet, "jeg lærer hele tiden noe nytt i forbindelse med jobben", får vi positivt svar i alle grupper. Det samme gjelder for neste spørsmål, som er "Jeg ønsker flere kurs for å lære mer om mitt arbeidsområde", med unntak av ledere der svaret ikke er signifikant.

	Menn	Kvinner	Avd.1	Avd.2	<40 år	>40 år	Heltid	Deltid	Leder
Spørsmål 8	<i>Jeg lærer hele tiden noe nytt i forbindelse med jobben (vedlegg 23)</i>								
Snitt	3,45	4,06	3,73	3,97	3,74	4,05	3,71	3,82	5
Spørsmål 9	<i>Jeg ønsker flere kurs for å lære mer om mitt arbeidsområde (vedlegg 24)</i>								
Snitt	3,42	4,08	3,62	4,14	3,87	3,87	4,19	3,63	(3,75)

Tabell 4.4 - Læring

4.2.6 Ros

De tre neste spørsmålene er om de ansatte hos Obs ønsker mer ros fra henholdsvis nærmeste overordnede, butikksjef og medarbeidere. På spørsmålet "Jeg ønsker mer ros fra min nærmeste overordnede" gir kvinner, de på avdeling 1, de over 40 år og både de i heltid og deltidsstillinger et positivt svar. Både på avdeling 1 og avdeling 2 svarer positivt på spørsmålet "Jeg ønsker mer ros fra butikksjef". Også de andre gruppene svarer positivt på dette spørsmålet, unntatt menn og ledere, der svarene ikke er signifikante, mens menn, de på avdeling 1, de under 40 år og de i deltidsstilling svarer negativt på spørsmålet "Jeg ønsker mer ros fra mine medarbeidere".

	Menn	Kvinner	Avd.1	Avd.2	<40 år	>40 år	Heltid	Deltid	Leder
Spørsmål 10	<i>Jeg ønsker mer ros fra min nærmeste overordnede (vedlegg 25)</i>								
Snitt	(3,09)	3,33	3,30	(3,19)	(3,11)	3,37	3,42	3,24	(2,25)
Spørsmål 11	<i>Jeg ønsker mer ros fra butikksjef (vedlegg 26)</i>								
Snitt	(3,25)	3,55	3,27	3,71	3,30	3,56	3,83	3,29	(2,33)
Spørsmål 12	<i>Jeg ønsker mer ros fra mine medarbeidere (vedlegg 27)</i>								
Snitt	2,58	(2,88)	2,64	(3,00)	2,61	(2,92)	(2,97)	2,69	(2,75)

Tabell 4.5 – Ros

4.2.7 Informasjon og kommunikasjon

Spørsmålene 13 til 19 går på kommunikasjon og informasjon. For spørsmål 13 gir alle grupper et positivt svar og vi kan påstå at ansatte på Obs kommuniserer godt med sin overordnede. Respondentene synes også at kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte, og kommunikasjonen mellom de ansatte, er bra. Også samarbeidet mellom avdelinger er bra. Når det gjelder spørsmål 17, "jeg har personlige samtaler med min overordnede", kan vi for menn og de under 40 år, påstå at de har personlige samtaler med sin overordnede, mens for de resterende gruppene er svarene ikke signifikante. For spørsmål 18 og 19 kan vi påstå ut fra de positive svarene, at de får informasjonen de trenger gjennom personalmøter og sin overordnede, unntatt for ledere der deres svar på spørsmål 18 ikke er signifikant.

	Menn	Kvinner	Avd.1	Avd.2	<40 år	>40 år	Heltid	Deltid	Leder
Spørsmål 13	<i>Jeg kommuniserer godt med min overordnede (vedlegg 28)</i>								
Snitt	4,15	4,46	4,4	4,25	4,33	4,47	4,26	4,35	4,75
Spørsmål 14	<i>Jeg synes kommunikasjonen mellom ledelsen og ansatte er bra (vedlegg 29)</i>								
Snitt	3,58	3,9	3,9	3,61	3,74	3,92	3,58	3,82	4,75
Spørsmål 15	<i>Jeg synes kommunikasjonen mellom de ansatte på min avdeling er bra (vedlegg 30)</i>								
Snitt	4,45	4,6	4,44	4,69	4,59	4,63	4,52	4,57	4,5
Spørsmål 16	<i>Vår avdeling samarbeider bra med andre avdelinger (vedlegg 31)</i>								
Snitt	3,79	4,16	4,08	3,94	4,07	4,08	3,94	4,04	4,5
Spørsmål 17	<i>Jeg har personlige samtaler med min overordnede (vedlegg 32)</i>								
Snitt	3,30	(2,86)	(2,90)	(3,25)	3,26	(2,78)	(3,26)	(2,94)	(2,67)
Spørsmål 18	<i>Jeg får den informasjonen jeg trenger gjennom personalmøter (vedlegg 33)</i>								
Snitt	3,85	4,12	4,06	3,97	4,09	4,08	3,71	4,24	(3,75)
Spørsmål 19	<i>Jeg får den informasjonen jeg trenger gjennom min overordnede (vedlegg 34)</i>								
Snitt	3,85	4,04	3,9	4,06	3,98	4,11	3,77	4,06	4,25

Tabell 4.6 - Informasjon og kommunikasjon

4.2.8 Forslag og meninger

Spørsmål 20 er "jeg har forslag til forbedringer på Obs". Her kan vi påstå at alle grupper har forslag til forbedringer, unntatt på avdeling 1 og deltidsansatte, der svarene ikke er signifikante. Spørsmål 21, "mine forslag til forbedringer blir nøye vurdert av ledelsen", blir besvart negativt av menn, de under 40 år og de i deltidsstillinger, der vi påstår at deres meninger blir ikke nøye vurdert av ledelsen, mens for de resterende gruppene er ikke svarene signifikante. På neste spørsmål, "når det blir gjort endringer på min avdeling føler jeg at mine meninger blir tatt hensyn til", er svaret positivt fra alle grupper unntatt for menn, der det ikke er signifikant.

	Menn	Kvinner	Avd.1	Avd.2	<40 år	>40 år	Heltid	Deltid	Leder
Spørsmål 20	<i>Jeg har forslag til forbedringer på Obs (vedlegg 35)</i>								
Snitt	3,70	3,32	(3,23)	3,83	3,37	3,58	4,10	(3,08)	4,33
Spørsmål 21	<i>Mine forslag til forbedringer blir nøye vurdert av ledelsen (vedlegg 36)</i>								
Snitt	2,48	(2,96)	(2,81)	(2,75)	2,70	(2,94)	(2,93)	2,62	(3,75)
Spørsmål 22	<i>Når det blir gjort endringer på min avdeling, føler jeg at mine meninger blir tatt hensyn til (vedlegg 37)</i>								
Snitt	(3,12)	3,58	3,42	3,42	3,5	3,39	3,55	3,25	4,50

Tabell 4.7 - Forslag og meninger

4.2.9 Tilbakemelding

Ifølge de positive svarene på spørsmål 23 og 24 kan vi påstå at de vet alltid hva som forventes av dem i deres arbeid, og de får klare tilbakemeldinger på arbeidet. Allikevel har alle, unntatt ledere, svart positivt på spørsmål 25 "Jeg ønsker oftere tilbakemelding på hvordan jeg utfører mitt arbeid". For ledere har vi ikke et signifikant svar på dette spørsmålet. Vi kan også påstå at alle grupper mener at de tilbakemeldinger de får er ikke mest negative.

	Menn	Kvinner	Avd.1	Avd.2	<40 år	>40 år	Heltid	Deltid	Leder
Spørsmål 23	<i>Jeg vet alltid hva som forventes av meg i mitt arbeid (vedlegg 38)</i>								
Snitt	4,12	4,60	4,54	4,25	4,43	4,45	4,19	4,55	4,50
Spørsmål 24	<i>Jeg får klare tilbakemeldinger på mitt arbeid (vedlegg 39)</i>								
Snitt	3,39	3,63	3,32	3,86	3,78	3,39	3,58	3,47	4,25
Spørsmål 25	<i>Jeg ønsker oftere tilbakemelding på hvordan jeg utfører mitt arbeid (vedlegg 40)</i>								
Snitt	3,79	3,51	3,43	3,89	3,61	3,59	3,74	3,58	(3,25)
Spørsmål 26	<i>De tilbakemeldinger jeg får er mest negative (vedlegg 41)</i>								
Snitt	2,09	1,78	1,73	2,11	2,00	1,67	1,74	2,06	1,00

Tabell 4.8 - Tilbakemelding

4.2.10 Sosiale tiltak

Når det gjelder de sosiale tiltak bedriften tilbyr, kan vi for alle grupper påstå at de er fornøyd med disse sosiale tiltakene. Menn, de på avdeling 2, de under 40 år og de i deltidsstillinger ønsker flere sosiale sammenkomster i løpet av året, mens de over 40 år ønsker ikke flere sosiale sammenkomster. For kvinner, de på avdeling 1, de i heltidsstilling og ledere, har vi ikke signifikante svar.

	Menn	Kvinner	Avd.1	Avd.2	<40 år	>40 år	Heltid	Deltid	Leder
Spørsmål 27	<i>Jeg er fornøyd med de sosiale tiltakene bedriften tilbyr (vedlegg 42)</i>								
Snitt	3,82	4,29	4,14	4,08	4,02	4,32	4,19	4,08	4,00
Spørsmål 28	<i>Jeg ønsker flere sosiale sammenkomster i løpet av året (vedlegg 43)</i>								
Snitt	3,52	(3,08)	(2,90)	3,78	3,72	2,71	(3,06)	3,45	(2,50)

Tabell 4.9 - Sosiale tiltak

4.2.11 Femårsplan

På spørsmål 29, "jeg føler at det er viktig for min overordnede at jeg har det bra på jobb", kan vi for alle grupper påstå klart positivt svar. Spørsmål 30, "jeg kan tenke meg at jeg fremdeles jobber på obs om 5 år", fikk vi imidlertid et varierende resultat. Her svarte menn og de under 40 år at de ikke kan tenke seg at de jobber på Obs om 5 år, mens kvinner, de på avdeling 1 og de over 40 år, gav et bekreftende svar. For de på avdeling 2 og uansett stilling, har vi ikke signifikante svar.

	Menn	Kvinner	Avd.1	Avd.2	<40 år	>40 år	Heltid	Deltid	Leder
Spørsmål 29	<i>Jeg føler at det er viktig for min overordnede at jeg har det bra på jobb (vedlegg 44)</i>								
Snitt	4,24	4,48	4,38	4,42	4,35	4,47	4,55	4,25	5,00
Spørsmål 30	<i>Jeg kan tenke meg at jeg fremdeles jobber på Obs om 5 år (vedlegg 45)</i>								
Snitt	2,52	3,56	3,30	(2,89)	2,5	3,87	(3,26)	(3,00)	(3,75)

Tabell 4.10 - Femårsplan

4.3 Gruppering av spørsmål (Indeks)

Korrelasjonsverdiene mellom spørsmålene brukte vi som indikasjon på sammenhengen i datamaterialet og hjelp til å utvikle indekser, eller gruppere spørsmål. Korrelasjonsmatrisen foreligger som **vedlegg 4**.

4.3.1 Gruppene

Vi grupperte spørsmålene i 6 grupper, der spørsmål 1, 2, 8, og 27 utgjør gruppe 1, spørsmål 3, 4, 5, og 9 utgjør gruppe 2, spørsmål 10, 11, 12 og 25 utgjør gruppe 3, spørsmål 13, 14, 15, 16, 18 og 19 er gruppe 4, spørsmål 21 og 22 er gruppe 5 og spørsmål 23 og 24 er gruppe 6. Deretter regnet vi gjennomsnittlig svar for alle spørsmåla i hver gruppe for to avdelinger, kjønn og alder slik som før.

Gjennomsnittsverdier i parentes er ikke signifikante. De resterende spørsmålene har vi ikke hatt med i grupperingen fordi de ikke passer sammen med andre spørsmål, men er derimot interessante i forhold til om de korrelerer med noen av gruppene.

Gruppe 1	1. Vi har et godt arbeidsmiljø 2. Jeg trives med mine arbeidsoppgaver 8. Jeg lærer hele tiden noe nytt i forbindelse med jobben 27. Jeg er fornøyd med de sosiale tiltakene bedriften tilbyr.
Gruppe 2	3. Jeg ønsker større stilling 4. Jeg ønsker mer varierte oppgaver 5. Jeg ønsker mer ansvar 9. Jeg ønsker flere kurs for å lære mer om mitt arbeidsområde
Gruppe 3	10. Jeg ønsker mer ros fra min nærmeste overordnede 11. Jeg ønsker mer ros fra butikksjef 12. Jeg ønsker mer ros fra mine medarbeidere. 25. Jeg ønsker oftere tilbakemelding på hvordan jeg utfører mitt arbeid
gruppe 4	13. Jeg kommuniserer godt med min overordnede. 14. Jeg synes kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte er bra. 15. Jeg synes kommunikasjonen mellom de ansatte er bra. 16. Vår avdeling samarbeider bra med andre avdelinger. 18. Jeg får den informasjonen jeg trenger gjennom personalmøter. 19. Jeg får den info jeg trenger gjennom min overordnede.
gruppe 5	21. Mine forslag til forbedringer blir nøye vurdert av ledelsen. 22. Når det blir gjort endringer på min avdeling, føler jeg at mine meninger blir tatt hensyn til.
gruppe 6	23. Jeg vet alltid hva som forventes av meg i mitt arbeid. 24. Jeg får klare tilbakemeldinger på mitt arbeid.

Tabell 4.11 - Gruppene

4.3.2 Avdeling

Resultatene for de to avdelingene er at både de på avdeling 1 og avdeling 2 fornøyd med arbeidsforholdene (gruppe 1), men de på avdeling 2 ønsker ikke endringer i sin arbeidssituasjon (gruppe 2). De på avdeling 1 ønsker mer tilbakemelding (gruppe 3),

mens de på begge avdelinger synes kommunikasjon og informasjon fungerer bra (gruppe 4). Når det gjelder gruppe 5 kan vi ikke påstå noe. De synes på begge avdelinger at tilbakemelding og forventninger til dem i arbeidet blir formidlet bra (gruppe 6) (vedlegg 46).

	gruppe 1	gruppe 2	gruppe 3	gruppe 4	gruppe 5	gruppe 6
Avd 1	4,50	(2,73)	3,30	4,40	(2,81)	4,54
Avd 2	4,42	2,38	(3,19)	4,25	(2,75)	4,25

Tabell 4.12 - Avdeling

4.3.3 Kjønn

Når vi deler gruppensvarene i forhold til hvordan menn og kvinner har svart, blir situasjonen litt annerledes. Her ser vi at både menn og kvinner er fornøyd med arbeidsforholdene, og ønsker ikke endring i arbeidet. Kvinner ønsker mer tilbakemelding, både kvinner og menn synes kommunikasjonen fungerer bra, mens menn ikke synes at deres forslag og meninger blir tatt hensyn til. Både menn og kvinner synes at tilbakemelding og forventninger blir formidlet bra (vedlegg 47).

	gruppe 1	gruppe 2	gruppe 3	gruppe 4	gruppe 5	gruppe 6
Mann	4,42	2,45	(3,09)	4,15	2,48	4,12
Kvinne	4,48	2,71	3,33	4,46	(2,96)	4,60

Tabell 4.13 – Kjønn

4.3.4 Stilling

Når vi deler svarene opp i henhold til hvilken stilling respondentene har, ser vi at uansett stilling er de fornøyd med arbeidsforholdene. De som har heltids- eller lederstillinger ønsker ikke endringer i arbeidssituasjonen, men de i heltidsstilling ønsker mer tilbakemelding, og de i lederstilling ønsker ikke mer tilbakemelding. De synes kommunikasjonen er bra uansett stilling, og de i lederstilling synes deres forslag og meninger blir tatt hensyn til, men det synes ikke de i deltidsstilling. Uansett hvilken stilling de har, synes de at tilbakemelding og forventninger blir formidlet bra (vedlegg 48).

	gruppe 1	gruppe 2	gruppe 3	gruppe 4	gruppe 5	gruppe 6
Heltid	4,61	2,11	3,42	4,26	(2,93)	4,19
Deltid	4,33	(2,98)	(3,24)	4,35	2,62	4,55
Leder	5,00	1,00	2,25	4,75	3,75	4,50

Tabell 4.14 - Stilling

4.3.5 Alder

Når vi skiller mellom hva de over 40 år har svart, fra det de under 40 år har svart, ser vi at uansett alder er de fornøyd med arbeidsforholdene. De over 40 år ønsker ikke endring i arbeidsforhold, men ønsker mer tilbakemelding. Både de over og de under 40 år synes kommunikasjonen er bra, men de under 40 år føler ikke at deres forslag og meninger blir tatt hensyn til. Uansett alder, synes de at tilbakemelding og forventninger blir formidlet bra (vedlegg 49).

	gruppe 1	gruppe 2	gruppe 3	gruppe 4	gruppe 5	gruppe 6
<40	4,41	(3,02)	(3,11)	4,33	2,70	4,43
>40	4,63	2,08	3,37	4,47	(2,94)	4,45

Tabell 4.15 – Alder

4.3.6 Korrelasjon mellom grupper

Etter at vi hadde testet gruppesvarene, fant vi korrelasjonen mellom gruppene og korrelasjonen mellom gruppene og spørsmålene 7, 17, 26, 29 og 30. korrelasjonen mellom de enkelte spørsmålene finnes i korrelasjonsmatrisen i vedlegg 4.

		signifikant positiv korrelasjonskoeffisient						T-verdi>3,4428					
TINV:0,0006= 3,5667		signifikant negativ korrelasjonskoeffisient						T-verdi<-3,4428					
		gruppe 1	gruppe 2	gruppe 3	gruppe 4	gruppe 5	gruppe 6	sp.m. 6	sp.m. 7	sp.m. 17	sp.m. 26	sp.m. 29	sp.m. 30
Fornøyd	gruppe 1		-0,5531	-1,4748	5,0442	4,1806	2,7332	0,9338	1,6939	-0,4571	-4,7712	1,6326	2,2456
Ønsker endr.	gruppe 2	-0,0602		2,6167	-0,7599	-1,1138	-0,0204	-1,1542	-0,5619	-1,9476	1,0289	0,1253	-0,9617
Ønsker tilb.m	gruppe 3	-0,1589	0,2745		-2,5857	-1,9971	-3,8901	-2,2795	-1,4860	-0,7300	2,8209	-2,5097	0,6483
Komm/info	gruppe 4	0,4822	-0,0826	-0,2715		3,9016	5,0758	5,2506	4,0311	0,2017	-3,8942	3,6846	0,0671
Forsl./mening	gruppe 5	0,4150	-0,1206	-0,2129	0,3917		3,1805	1,0915	3,0147	0,6547	-5,7254	5,0284	1,0640
Forventning	gruppe 6	0,2858	-0,0022	-0,3907	0,4845	0,3278		2,8038	2,6457	0,4217	-2,7947	4,9307	-0,6656
Forn.m.lønn	sp.m 6	0,1014	-0,1249	-0,2414	0,4971	0,1183	0,2925						
Rettf.lønnss.	sp.m 7	0,1817	-0,0612	-0,1600	0,4026	0,3125	0,2773						
Pers.samt.	sp.m 17	-0,0498	-0,2079	-0,0794	0,0220	0,0713	0,0460						
Neg. Tilb.m	sp.m 26	-0,4618	0,1116	0,2942	-0,3911	-0,5298	-0,2917						
Bra på jobb	sp.m 29	0,1754	0,0137	-0,2641	0,3730	0,4810	0,4738						
Om 5 år	sp.m 30	0,2380	-0,1044	0,0706	0,0073	0,1153	-0,0724						

Figur 4.3 - Korrelasjon mellom grupper.

Korrelasjonsmatrisen viser at de som er fornøyd med arbeidsforholdene også er fornøyd med hvordan kommunikasjonen og informasjonen fungerer. De føler også at deres meninger og forslag blir tatt hensyn til, og synes ikke at den tilbakemeldingen de får er mest negativ. De som ønsker mer ros eller tilbakemelding, synes ikke at forventninger og tilbakemeldinger blir klart nok formidlet.

De som synes kommunikasjon og informasjon fungerer bra, føler at deres forslag og meninger blir tatt hensyn til og synes at forventning og tilbakemelding blir formidlet bra. De er fornøyde med lønnen og synes at lønssystemet er rettferdig. De synes ikke at tilbakemeldingene de får er mest negative, men føler at det er viktig for deres overordnede at de har det bra på jobb. Også de som synes at deres forslag og meninger blir tatt hensyn til, og de som synes at tilbakemelding og forventning blir formidlet bra, føler at det er viktig for deres overordnede at de har det bra på jobb. De som føler deres meninger blir tatt hensyn til, synes heller ikke at de får mest negative tilbakemeldinger.

Det er ingen signifikant sammenheng mellom noen av gruppene og spørsmål 30 "jeg kan tenke meg at jeg fremdeles jobber på Obs om 5 år. Det samme gjelder for spørsmål 17 "jeg har personlige samtaler med min overordnede".

4.4 Andre spørsmål

Det er noen av spørsmålene i spørreskjemaet som ikke er blant de 30 over, fordi noen av spørsmålene er etter personlige data som vi brukte som kategorier til å dele spørsmålene i, tre av spørsmålene er ikke prestrukturerte, og gir derfor ikke et kvantitativt resultat på linje med de andre, og på spørsmålet om hva som motiverer mest krysset respondentene på flere alternativer, noe som gjorde at vi valgte å løse dette på en litt annen måte.

4.4.1 Andre informasjonkanaler og sosiale tiltak

Det første av de tre spørsmålene som ikke var prestrukturerte var "jeg får informasjonen jeg trenger gjennom andre kanaler", der ca 10 % av respondentene svarte at de får informasjonen de trenger gjennom sine kollegaer, altså andre ansatte på eget nivå. Andre svar på dette spørsmålet var for eksempel mail, kataloger, leverandører og oppslag, men disse hadde bare ett eller to svar på hver (vedlegg 50).

Det andre spørsmålet var "jeg ønsker andre sosiale tiltak, som for eksempel". Her var svarene Sommerrevy/fest, Bowling og Teambygging. Dessuten var det en som

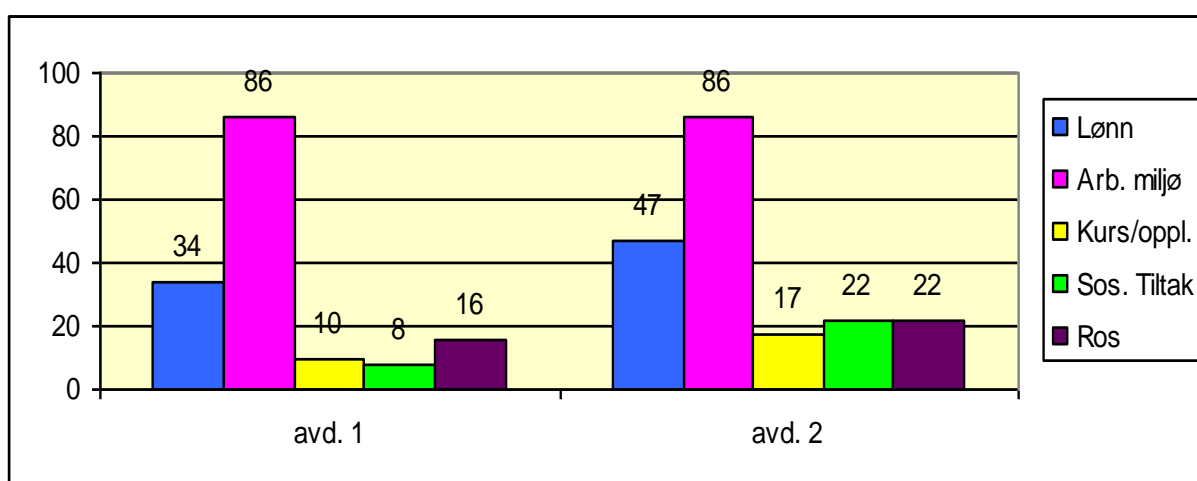
ønsket seg "noe annet enn fest" (vedlegg 50).

4.4.2 Respondentenes kommentarer

Som avslutning på spørreskjemaet hadde vi satt av litt plass for respondentenes egne kommentarer. Det var ikke mange som hadde kommentarer, men de fleste av kommentarene vi fikk, er at miljøet er storartet og at de trives veldig godt. Ellers ønsker noen seg flere timer, mens andre ønsker mer kontakt med ledelsen og bedre mulighet til å påvirke beslutningstakingen angående egen stilling (vedlegg 50).

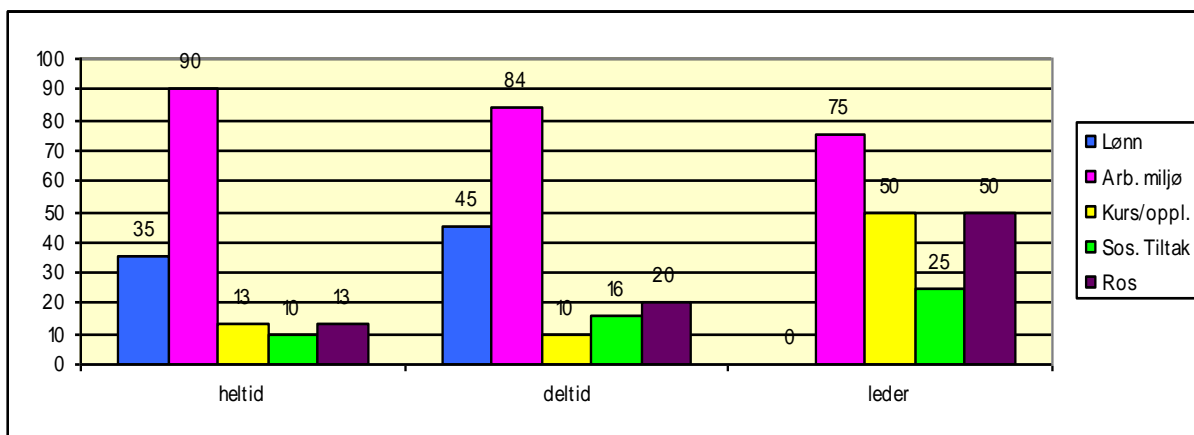
4.4.3 Motivasjonsfaktorer

Vi spurte hva som motiverer ansatte ved Obs, og gav disse svaralternativene: Lønn, Godt arbeidsmiljø, Kurs/opplæring, Sosiale tiltak og Ros. I ettertid tenkte vi på at det kanskje hadde vært mer korrekt å bruke "Tilbakemelding" som alternativ istedenfor "Ros", siden det har en litt annen og mer dekkende betydning, og at det muligens kunne gitt et litt annet resultat. For å få med alle svar, regnet vi sammen svarene på hvert svaralternativ. Deretter regnet vi det om i prosent - antall svar per alternativ delt på 86 respondenter - for å få et best mulig sammenligningsgrunnlag. Siden mange har krysset på mer enn ett svaralternativ, vil imidlertid total prosent ligge over 100. Vi valgte å fremstille resultatet i stolpediagram, fordi dette viser forskjellene klart. For å se svar i antall istedenfor i prosent se vedlegg 51.



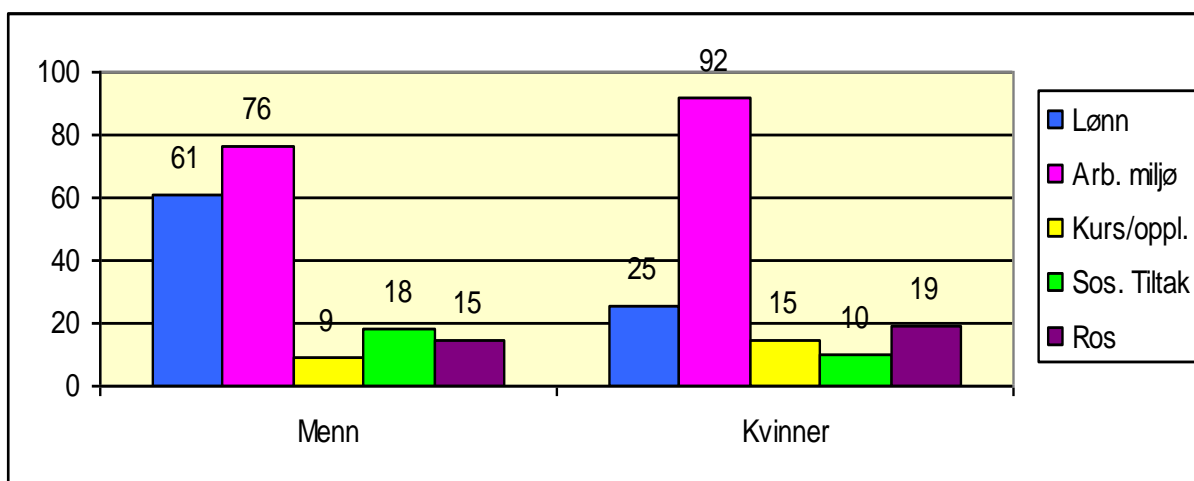
Figur 4.4 - Motivasjonsfaktorer og avdeling.

Som vi ser av diagrammet har 86 % svart at "Godt arbeidsmiljø" er den viktigste, og henholdsvis 34 % og 47 % har svart at "Lønn" er den nest viktigste, motivasjonsfaktoren på begge avdelinger.



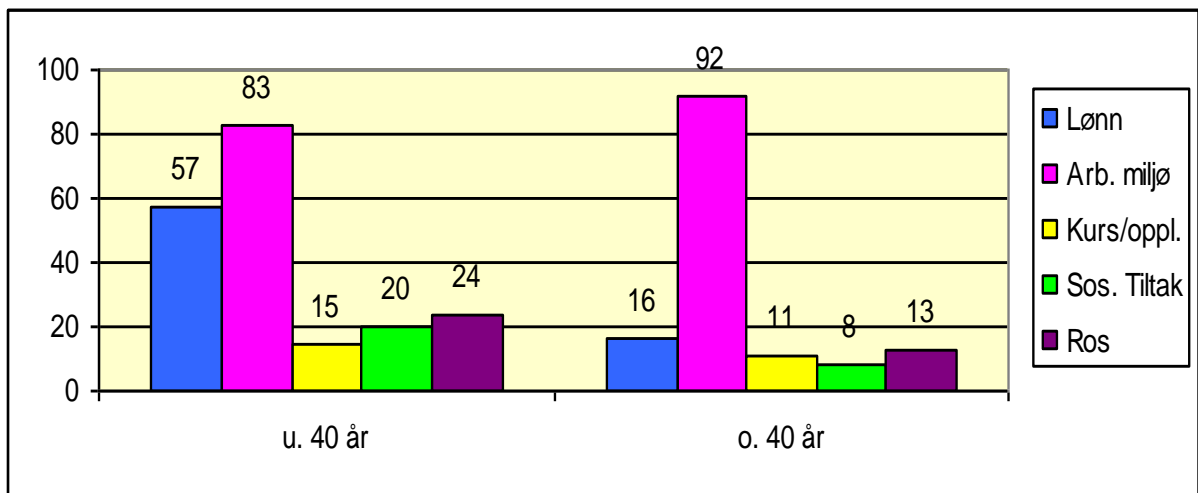
Figur 4.5 - Motivasjonsfaktorer og stilling.

Også når vi ser på de forskjellige stillingene er "godt arbeidsmiljø" det som motiverer respondentene mest. vi må ta i betraktning at det bare er 4 ledere som har svart, noe som gjør at svarene til hver enkelt gir store utslag. Legg merke til at ingen av lederne som har svart ser lønn som en motivasjonsfaktor, mens 35 % av de i heltidsstilling og 45 % av de i deltidsstilling har krysset for lønn som det som motiverer dem mest.



Figur 4.6 - Motivasjonsfaktorer og kjønn.

Her ser vi at det er flere kvinner enn menn som har svart at de motiveres av "godt arbeidsmiljø", mens "lønn" har blitt krysset av som motivasjonsfaktor av flere menn enn kvinner.



Figur 4.7 - Motivasjonsfaktorer og alder.

”Godt arbeidsmiljø” er også den viktigste motivasjonsfaktoren uansett alder, mens det langt flere under 40 år har som svart at de motiveres av ”Lønn”, enn over 40 år.

I tillegg hadde vi satt inn en linje der de kunne skrive inn andre motivasjonsfaktorer. Mange svarte at gode kollegaer, og kommunikasjon og samhold mellom disse, er det som motiverer dem mest, mens andre svarte at de motiveres av kundene eller Coop’s egenart (vedlegg 51).

Kapittel 5 - Drøfting

I denne delen skal vi drøfte resultatene av spørreskjemaundersøkelsen i forhold til intervju undersøkelsen, ulike teorier og forskningsspørsmålene. Mer konkret skal vi forsøke å få svar på hvordan bedriftens fokus på motivering er, hva som motiverer de ansatte, om det er sammenheng mellom ledelsens innsats på å motivere de ansatte og hvor fornøyde de ansatte er med sin arbeidssituasjon, hvordan kommunikasjonen er mellom ansatte og mellom ledere og ansatte, hvordan evaluering og feedback fungerer, hvor sterkt hierarkiet er med tanke på empowerment og hvordan læring og endring i bedriften fungerer.

5.1 Bedriftens fokus på motivering

Hygienefaktorer er variabler som i følge Greenberg & Baron (2008) er med på å forhindre mistriksel når de er til stede og blir ivaretatt, men skaper mistriksel i den grad de ikke er til stede. Kvaliteten på mellom menneskelige forhold er derfor en essensiell faktor for et bra arbeidsmiljø, siden dette er et viktig primært behov for mennesker generelt.

I jobb karakteristika modellen er en av faktorene oppgavens betydning, dette vil si hvor viktig det arbeide en ansatt gjør er for andre i bedriften eller for det eksterne miljøet. Det å bli informert om viktigheten av det arbeide man gjør, er med på å bidra til å føle at oppgavene er meningsfulle og veldig verdifulle for videre fremgang for bedriften (Greenberg & Baron, 2008).

Hos Obs blir godt arbeidsmiljø beskrevet som den beste motivasjonsfaktoren både av lederne vi intervjuet og fra resultatene av spørreskjemaundersøkelsen, noe som strider mot Herzbergs teori der han mener at godt arbeidsmiljø er en hygienefaktor som ikke skaper trivsel men hindrer mistriksel. I tillegg mener en av lederne at motiverte ansatte er det viktigste for arbeidsmiljøet. Det er med andre ord vanskelig å vite om det er motiverte ansatte som skaper et godt arbeidsmiljø, eller om det er et godt arbeidsmiljø som skaper motiverte ansatte. I følge jobb karakteristika modellen vil motivasjon skape et godt arbeidsmiljø ved at alle gjør det de skal, og at alle føler

at deres bidrag betyr noe, og dermed bidrar de positivt til arbeidsmiljøet. Lederne vi intervjuet er klare på at det er viktig for bedriften å ha motiverte ansatte og at både de selv, som ledere, og bedriften som helhet fokuserer på å motivere de ansatte, og de mener at de har mange og gode motivasjonstiltak hos Obs.

5.1.1 Sosiale tiltak.

Obs har mange gode sosiale tiltak for sine ansatte, som for eksempel trimrom, personalklubb, kunstklubb og bedriftshytte, julebord, juletreffest og grillfester. Resultatene av spørreskjemaundersøkelsen viser at de ansatte er fornøyd med de sosiale tiltakene bedriften tilbyr. Men det er noen som ønsker seg flere sosiale sammenkomster i løpet av året, som menn, de på avdeling 2, de under 40 år og de i deltidsstillinger. Det at svarene til de på avdeling 2 og menn gir samme resultat på dette spørsmålet kan ha en sammenheng med at selv om det er noenlunde like mange menn på avdeling 1 som avdeling 2 som har svart, er det dobbelt så mange kvinner på avdeling 1 som på avdeling 2, og dobbelt så mange kvinner som menn på avdeling 1. På den måten kan mennenes svar gi større utslag på resultatene avdeling 2 enn på avdeling 1.

Det er 18 som er under 40 år på avdeling 1 som har jobbet på obs mindre enn 5 år som har svart på spørreskjemaundersøkelsen, og tilsvarende 15 på avdeling 2. Av disse til sammen 33 respondentene under 40 år som har jobbet på Obs mindre enn 5 år, jobber 26 i deltidsstilling, noe som utgjør 78,8 %. Dette kan være årsaken til at vi får samme resultat fra de under 40 år og de i deltidsstillinger på dette spørsmålet. Siden det er de som jobber minst og som ikke har jobbet så lenge, er det mulig at disse har mer behov for å tilbringe tid med sine kollegaer, enn de over 40 år der 71 % har arbeidet over 10 år i bedriften, og 44,7 % har heltidsstilling.

5.1.2 Informasjon og tilbakemelding

På både Obs Amanda og Obs Bygg har de faste personalmøter hver måned. Noen er møter for hele alle avdelinger samlet, mens andre er mindre avdelingsvise møter. På disse møtene gis det informasjon om det som skjer og skal skje i bedriften, og det er mulig for de ansatte å si sin mening og komme med forslag. Informasjon er en hygienefaktor som hindrer mistriivsel, og resultatene fra Obs viser at de ansatte får

mye av informasjonen de trenger gjennom disse møtene. Korrelasjonsmatrisen for gruppene viser en klar sammenheng mellom informasjon og kommunikasjon (gruppe 4) og trivsel på arbeidsplassen (gruppe 1), noe som kan tyde på at dette faktisk er en motivasjonsfaktor.

5.1.3 Utvikling og involvering

Utvikling og autonomi er viktig for at de ansatte skal trives, og lederne sier at de ansatte hos Obs har mye "frihet under ansvar". Jobb karakteristika modellens stadium autonomi er i følge Greenberg & Baron(2008) viktig å betrakte i arbeidssituasjoner, hvor de ansatte får frihet til å ta selvstendige avgjørelser innenfor deres egne arbeidsområder. Hvis arbeidstakere får muligheten til å benytte seg av en slik ordning, vil det å få tillit fra sine overordnede være med på å øke deres motivasjonsnivå og engasjementet i det arbeidet de gjør.

Det er imidlertid få som har mulighet til å stige i gradene hos Obs, siden det er sjelden at ledere slutter, og man må dermed vente til en leder går av med pensjon for at det skal åpnes opp en mulighet for avansement. Lederne mener at dette ikke er et problem, og at de fleste av deres ansatte ikke ønsker mer ansvar likevel. Det ser ut at de kan ha et poeng i dette, siden respondentene som gruppe faktisk svarer at de ikke ønsker mer ansvar. Dette kan bety at de føler de har ansvar og autonomi i sitt arbeid. Det kan også være at det er de som er mest fornøyde med sin arbeidssituasjon og ikke ønsker forandring, som har svart på spørreskjemaundersøkelsen.

Det er muligheter for faglig utvikling hos Obs, siden bedriften tilbyr sine ansatte å ta fagbrev i butikkfag mens de jobber der. I tillegg blir de tilbudt ulike kurs innenfor sitt arbeidsområde. Resultatene viser at de ansatte hele tiden lærer nye ting i forbindelse med jobben, men at de likevel ønsker flere kurs for å lære mer om sitt arbeidsområde. Å få kurs og andre muligheter til utvikling, både faglig og personlig, gjør at de ansatte, ifølge Senge (1994) øker sin grad av personlig mestring, som beskrevet i kapittel 5.2.4. I tillegg hevder Herzberg, ifølge House & Wigdor (1967) at ansatte vil kunne utvikle sin selvtilit best ved egen læring, noe som er med på å heve motivasjonsnivået og gjøre at de yter mer i sitt arbeid.

5.1.4 Ledernes behandling av ansatte

Lederne vi intervjuer sier de har et godt forhold til sine underordnede, og at de i det daglige gjør jobben sammen med dem. De mener at det tette forholdet mellom under- og overordnede er en stor kilde til motivasjon, spesielt det at lederne viser at det ikke er noe de krever av sine underordnede de ikke kan eller vil gjøre selv. Resultatene av spørreskjemaundersøkelsen viser at kommunikasjonen mellom ledere og ansatte er god og at den enkelte føler at det er viktig for lederen deres at de har det bra på jobb. Korrelasjonen mellom grupper viser at det er positiv sammenheng mellom kommunikasjon (gruppe 4) og om de føler at det er viktig for deres overordnede at de har det bra på jobb.

Lederne hos Obs sier også at de ofte rådfører seg med sine underordnede før de tar avgjørelser, og at de ansatte har full mulighet til å si sin mening og å påvirke egen arbeidssituasjon. De mener at de ansatte deltar aktivt, på en positiv måte når endringer skal gjennomføres. De ansatte svarer at de føler at deres meninger blir tatt hensyn til når det blir gjort endringer. Resultatene viser at det er en positiv sammenheng mellom trivsel og om de ansattes meninger og forslag (gruppe 5) blir tatt hensyn til.

Kvaliteten på ledelsen og kvaliteten på mellommenneskelige forhold er hygienefaktorer som er med på å forhindre mistriksel når de er til stede og blir ivaretatt, men skaper mistriksel i den grad de ikke er til stede (Greenberg & Baron 2008). Dette samsvarer med våre resultater som viser en klar sammenheng mellom kommunikasjon og trivsel, men kan også tyde på at et tett forhold mellom ledelse og ansatte gjør mer enn å hindre mistriksel, den kan også være med på å øke trivselen.

5.2 Hva som motiverer de ansatte

Tofaktormodellens hygienefaktor har i følge House og Wigdor(1967) et fokus på viktigheten med et bra mellommenneskelig forhold mellom de ansatte i en bedrift. Dette er viktig fordi at det vil føre til misfornøydhet og dermed dårlig arbeidsmoral i en bedrift, hvis denne basis faktoren ikke er tilstedeværende, som nevnt i innledningen til kapittel 5.1.

Det første svaralternativet til spørsmål 31 er om det som motiverer mest er godt arbeidsmiljø. Alle de seks lederne vi intervjuet mener at godt arbeidsmiljø er den viktigste motivasjonsfaktoren. Vi ser av resultatene av spørreskjemaundersøkelsen at dette også er den motivasjonsfaktoren de fleste av respondentene har svart er den viktigste.

Resultatene etter spørreskjemaundersøkelsen viser at lønn er den nest viktigste motivasjonsfaktoren for respondentene. Bare en av lederne nevnte lønn som det de trodde motiverer mest, noe som tyder på at lønn er en viktigere motivasjonsfaktor enn det ledere hos Obs tror. Vi har drøftet lønn i kapittel 5.3.2.

På spørsmål 31 har ca. 13 prosent av respondentene svart at det som motiverer dem mest er kurs og opplæring, i tillegg ser vi at selv om de hele tiden lærer noe nytt i forbindelse med jobben, ønsker de likevel flere kurs for å lære mer om sitt arbeidsområde. Det er bare en av lederne som nevner kurs som viktig motivasjonsfaktor, men i følge Senge (1994) vil personlig mestring, det at man innehar kunnskaper og bestemte ferdigheter, være med på å utvikle man som menneske. Når et menneske innehar en høy grad av personlig mestring, vil man etter en periode kunne utvikle sin mestringsevnen slik at man kommer til et stadium hvor man kan oppnå de resultatene som man ønsker, noe som kan være en god begrunnelse for hvorfor noen som hele tiden lærer nytt, likevel ønsker å lære mer.

Ca 14 prosent av respondentene har svart at de motiveres av ros. Det ser ut til at respondentene heller ønsker å få mer ros fra overordnede enn fra sideordnede. Dette kan tolkes som at ros fra overordnede betyr mer enn ros fra sideordnede, men ifølge lederen på frukt og grønt, er de på hennes avdeling svært flinke å rose hverandre. Det er derfor mulig at respondentene føler de får så mye ros fra sine sideordnede at de føler at behovet på det området er dekket. Ros er en form for tilbakemelding som vi drøfter i kapittel 5.6.

5.3 Ansattes oppfatning av arbeidssituasjonen

5.3.1 Arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver

Greenberg & Baron (2008) sier at faktor ferdighetsvariasjon i Jobb karakteristika modellen går ut på at det er viktig å benytte seg av de ansattes forskjellige kunnskaper og ferdigheter i arbeidsprosesser. Hvis man i en bedrift velger å gi de ansatte mye variasjon i arbeidet, er det viktig å gi dem forskjellige ansvarsområder, ikke bare mer å gjøre. Det kan eventuelt føre til nedgang i organisasjonens produktivitet og de ansattes motivasjon, hvis det ikke er bra nok variasjon i arbeidet som de utfører.

Jobb karakteristika modellens oppgaveidentitet er når ansatte er involvert i hele arbeidsprosessen, hvor de til slutt får se det ferdige resultatet av det de har gjort. Det kan være en stor motivasjonsfaktor å få se sluttresultatet på det arbeidet som de har engasjert seg i over en lengre periode.

Oppgavens betydning er en viktig faktor for å vise hvordan de ansattes arbeid passer inn med annet arbeid som blir gjort i bedriften, mener Greenberg & Baron (2008). De ansatte vil på denne måten kunne se en større mening med den jobben de har gjort (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Lederne hos Obs mener at arbeidsmiljøet er godt, men at arbeidsoppgavene kan være ensformige på mange avdelinger, spesielt på Obs Amanda. Respondentene av spørreskjemaundersøkelsen er klart fornøyde med både arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver, men vi har ikke noe klart svar på om de ønsker mer varierte oppgaver eller ikke. Her kan det være en mulighet for at det er en overvekt av de som generelt er fornøyde med arbeidssituasjonen sin som har svart på spørreskjemaet, slik at vi har fått et skjevt utvalg, men det kan også være at det er andre faktorer enn variasjon som er utslagsgivende for tilfredsheten med arbeidsoppgavene. Det kan også hende at et godt arbeidsmiljø til dels kan veie opp for eventuell ensformighet i arbeidsoppgaver, siden det er sterk korrelasjon mellom tilfredshet med arbeidsmiljø og tilfredshet med arbeidsoppgaver.

5.3.2 Lønn og Lønnssystem

I følge Greenberg & Baron(2008) mener Hertzberg at det er noen faktorer som bør være tilstede for å forhindre mistriivsel for de ansatte. Disse misnøye-/hygienefaktorene er i følge House og Wigdor (1967) forbundet med individets forhold til sine arbeidsomgivelser, som blant annet kan være arbeidsforhold, kommunikasjon, manglende anerkjennelse, lønn, og forholdet til andre ansatte og mellom arbeidstakere og ledere. Dette er som oftest administrative faktorer som kan være med på å fremme utnyttighet eller inaktivitet i organisasjonen. Hygienefaktorer som respekt, belønning og oppmuntring i selv medfører ikke en psykologisk vekst, man kan oppnå dette på en best mulig måte ved å klare nye mål og utvikle seg på grunnlag av dette.

I følge Greenberg & Baron (2008) er det viktig for de ansatte at de føler seg rettferdig behandlet når det gjelder den innsatsen som de legger ned i det arbeide de gjør, det som kalles likeverdsteorien. Her sammenligner de ansatte seg med hverandre når det gjelder innsatsen de legger i en jobb og det utbytte de får igjen. Arbeidsgivere bør derfor være oppmerksomme på at ting foregår på en rimelig og rettskaffent vis, siden avvik i fra dette vil kunne føre til benyttelse av strategier som vil kunne gå utover arbeidsplassen, den ansattes jobb og arbeidsgiveren.

Lønnen i bedriften er tariffestet og lederne vi intervjuet sier i intervjuene at det derfor er et rettferdig lønnsystem, og de mener, med unntak av en leder, at de ikke har noen indikasjoner på at noen er misfornøyde med lønnen.

Spørreskjemaundersøkelsen viser derimot at vi kan ikke påstå at ledere synes at lønnsystemet er rettferdig. Dersom vi hadde hatt flere ledere som respondenter på spørreskjemaundersøkelsen, kunne vi kanskje fått et klarere svar på dette spørsmålet. Det at lederne sier i intervjuene at lønnsystemet er rettferdig, men at det ikke kan bekreftes av spørreskjemaundersøkelsen, kan enten komme av det er andre ledere som har svart på spørreskjemaundersøkelsen enn de vi intervjuet, eller at de vi intervjuet har svart på hva de tror de ansatte mener og ikke hva de selv synes. Her burde vi kanskje ha stilt et oppfølgingsspørsmål for og fått klargjort dette.

Alle andre ansatte mener imidlertid at det er et rettferdig lønnsystem, men de som jobber heltid er ikke fornøyd med lønnen. Selv om de i heltidsstilling synes

lønnssystemet er rettferdig, ønsker de seg altså høyere lønn. Ofte har de i heltidsstilling mer ansvar i det daglige arbeidet enn de i deltidsstilling. Dette kan kanskje være en av årsakene til at de på heltid ikke er fornøyd med lønnen, dersom de har mer ansvar enn de på deltid, men ikke høyere lønn.

Hvis utbyttesituasjonen på arbeidsplassen ikke blir opplevd som rettferdig av de ansatte, kan man i følge Greenberg & Baron (2008) justere nivået i mellom utbytte og innsats. For de ansatte som er underbetalte kan man oppnå et mer rettferdig system ved og enten øke utbyttet eller minske innsatsen. Her er det kanskje mulig å øke utbyttet i form av tilbud om flere kurs eller i større grad gi uttrykk for at jobben de gjør blir satt pris på. Dette kan også føre til at de føler seg mer inkludert i den daglige driften, og at dette fører til at opplevd input og output jevnes ut, noe som vises i at der er en positiv sammenheng mellom at de er fornøyd med lønnen, at de synes kommunikasjonen mellom ledelse og ansatte er bra og at de synes de får den informasjonen de trenger gjennom sin overordnede.

5.4 Sammenhenger mellom trivsel og andre faktorer

Det er en negativ sammenheng mellom trivsel og negativ tilbakemelding, noe som tyder på at de som føler at den tilbakemeldingen de får er mest negativ, opplever redusert trivsel. Det er viktig å balansere positiv og negativ tilbakemelding, og vi ser av resultatene av spørreskjemaundersøkelsen at hos Obs er ikke tilbakemeldingen mest negativ. Det er dessuten en negativ sammenheng mellom om de føler at det er viktig for deres overordnede har det bra på jobb og at tilbakemeldingen er mest negativ.

Vi ser også en positiv sammenheng mellom trivsel og god kommunikasjon og informasjon, noe som betyr at de som kommuniserer godt med side og overordnede, og føler de får den informasjonen de trenger, trives bedre enn de som føler at de har en dårligere kommunikasjon og informasjon. Det er også positiv sammenheng mellom at ansatte føler deres forslag og meninger blir tatt hensyn til og vurdert av ledelsen, og hvor mye de trives på jobb.

De som føler at det er viktig for deres overordnede at de har det bra på jobb, er de samme som kommuniserer godt med sine overordnede, føler de får den informasjonen de trenger, føler at deres forslag og meninger blir vurdert og tatt hensyn til og som alltid vet hva som blir forventet av dem i arbeidet.

Resultatene viste at de ansatte hos Obs synes lønnsystemet er rettferdig, men at de som jobber heltid er misfornøyd med lønnen. Det er imidlertid positiv sammenheng mellom om de synes lønnsystemet er rettferdig og om de er fornøyd med lønnen. Det er også en positiv sammenheng mellom hvor god kommunikasjonen og informasjonen er og hvor fornøyd det er med lønnen, men vi kan ikke påstå noen sammenheng mellom lønn og trivsel, noe som samsvarer med Herzbergs teori om at lønn er en hygienefaktor, og ikke motivasjonsfaktor (kapittel 5.3.2).

Alle lederne vi intervjuet sa at de har meget liten turnover i bedriften, men vi kan ikke finne noen sammenheng mellom hvordan de ansatte trives på arbeidsplassen og om de tror de fremdeles kommer til å jobbe i bedriften om 5 år. Det må bety at det er andre faktorer enn trivsel på arbeidsplassen som gjør at de blir værende i jobben.

5.5 Kommunikasjon

5.5.1 Informasjon og kommunikasjon

Det blir holdt personalmøter hver måned for å formidle informasjon, og lederne vi intervjuet mener alle sier alle at deres dør er åpen dersom de ansatte har ting de ønsker å snakke om. Ellers fungerer kommunikasjonen på et uformelt nivå. Lederne mener de kommuniserer godt med de ansatte og tror at de ansatte kommuniserer godt seg imellom. Dette synet stemmer godt overens med resultatene av spørreskjemaundersøkelsen, som viser at de ansatte synes kommunikasjonen i bedriften fungerer godt, og at de får den informasjonen de trenger.

5.5.2 Personlige samtaler

Det er i følge Jobb karakteristika modellen en viktig faktor for motivasjonsnivået at lederne gir de ansatte tilbakemeldinger på hvordan deres utførelse og fremgang av arbeidet er. Men det er også en essensiell betingelse for å kunne lære av deres erfaringer. Medarbeidersamtaler er et tiltak som kan bli benyttet i et slikt tilfelle (Kaufman & Kaufman, 2003).

Dagligvaresjefen som er avdelingsledernes overordnede, har årlige medarbeidersamtaler med sine underordnede. Av de andre lederne vi intervjuet er det imidlertid bare en som har regelmessige medarbeidersamtaler med sine underordnede. Likevel kan vi ikke påstå at ansatte hos Obs ikke har personlige samtaler med sin overordnede. Resultatene av undersøkelsen viser ingen sammenheng mellom om de har personlige samtaler med sin overordnede og hvordan de trives, noe som kan tyde på at medarbeidersamtaler ikke er noe som er nødvendig i forhold til trivsel og motivasjon.

5.5.3 Sammenhenger med kommunikasjon

I følge House & Wigdor (1967) er hygienefaktorene med å skape misnøye hvis de ikke blir tatt hensyn til og vedlikeholdt. En av faktorene som her blir omtalt er kommunikasjon. Dersom det ikke er et vel fungerende forhold mellom ansatte og ledelsen og ansatte i mellom, vil dette mange ganger kunne føre til sviktende informasjon mellom partene som igjen vil føre tilavstand og misfornøydhet i blant de ansatte. Dette er ikke et bra utgangspunkt for en velfungerende bedrift med gode resultater.

Når vi ser på alle spørsmålene som omhandler informasjon og kommunikasjon under ett, ser vi at de føler at de får den informasjonen de trenger og føler at kommunikasjonen på arbeidsplassen er god, også er fornøyd med arbeidssituasjonen og føler at det er viktig for deres overordnede at de har det bra på jobb. Det er imidlertid ingen sammenheng mellom hvor bra de synes kommunikasjonen og informasjonen er og om de har personlige samtaler med sin overordnede. Kommunikasjon og informasjon har heller ingen sammenheng med om de tror de kommer til å jobbe i bedriften om 5 år.

5.6 Evaluering og feedback

I følge Greenberg & Baron(2008) går stadiet feedback i Jobb karakteristika modellen ut på gi de ansatte kommentarer i forbindelse med den jobben de gjør. Disse tilbakemeldingene er essensielle med hensyn til å få vite hvor bra de gjør det på jobben og om det er eventuelle muligheter for forbedringer. Det kan være lurt å fremheve de ansattes arbeid når de har gjort noe bra, og gi korrigerende og detaljerende tilbakemeldinger når ting bør gjøres annerledes.

Det er i følge House & Wigdor (1967) flere faktorer som kan lede til mistrivsel; deriblant arbeidsforholdet, kommunikasjon og mellommenneskelige forhold mellom arbeidstakere og ledere, manglende anerkjennelse og utførelse og lønn.

De har ikke noe formelt system for tilbakemelding til ansatte, og det er svært få av lederne som har medarbeidersamtaler med sine underordnede. Lederne mener at den tilbakemeldingen de gir kontinuerlig i den daglige omgangen med sine underordnede er tilstrekkelig. Resultatene av spørreskjemaundersøkelsen viser at de ansatte synes de får klare tilbakemeldinger på sitt arbeid, at tilbakemeldingene ikke er mest negative og at de alltid vet hva som forventes av dem i arbeidet. Dette tyder på at systemet fungerer bra. De har ingen form for formell evaluering av de ansatte.

De ansatte har mulighet til å gi tilbakemelding til sine overordnede direkte ved å be om et uformelt møte med denne, men har også mulighet til å gi tilbakemelding anonymt ved hjelp av den årlige arbeidsundersøkelsen (vedlegg 1).

5.7 Empowerment

5.7.1. Ansvar

I følge Greenberg & Baron(2008), kan jobb-berikelse være en motivasjonsfaktor for ansatte. Grunnen til dette, er at jobb-berikelse er en praksis som fokuserer på å gi de ansatte mer ansvar i sine daglige arbeidsoppgaver. Dette blir gjort blant annet ved å involvere de mer i forhold til planleggingsprosesser, gjennomføring og evaluering av resultatene. Greenberg & Baron (2008) hevder det kan føre til at de ansatte dermed

blir mer interesserte og engasjerte i sitt arbeid, slik at de på denne måten føler en større tilhørighet til bedriften og det arbeidet som de gjør.

I vår undersøkelse har flere av lederne svart at ansvar er en viktig motivasjonsfaktor, og i tillegg til "frihet under ansvar" har mange av de ansatte på Obs litt ansvar utover det daglige arbeidet. Lederne vi intervjuet mener at de ansatte er positive til å få litt ekstra ansvar og at ansvar er en viktig motivasjonsfaktor, mens vi ser av spørsmål 5, "jeg ønsker mer ansvar", at respondentene i liten grad ønsker mer ansvar. Ansvar var ikke et eget alternativ på spørsmål 31, "det som motiverer meg mest er", noe det kanskje burde ha vært. Vi kan derfor ikke utelukke at dette er en motivasjonsfaktor for ansatte på Obs, siden det ikke er direkte spørsmål om dette.

Lederne sier de delegerer ansvar til de ansatte. Det kan derfor hende at grunnen til at mange ikke ønsker mer ansvar er at de er fornøyd med det ansvaret de har. Det kan også være at de ikke ønsker mer ansvar uten at det medfølger høyere lønn med ansvaret, noe som sannsynligvis krever at en får en høyere stilling.

5.7.2 Avansement

De indre kreftene som driver en person mot nye mål, er anerkjennelse, arbeidets utførelse, arbeidsglede, ansvar samt egenutvikling eller forfremmelse (House & Wigdor, 1967)

Det er som tidligere nevnt ikke de store mulighetene for å stige i gradene hos Obs, siden det er sjelden ledere slutter. Alternativet for de som ønsker en karriere hos Obs er å søke på ledige lederstillinger på landsbasis, dersom en har mulighet til å flytte til et sted der det er ledig stilling som leder. At spørreskjemaundersøkelsen viser at de ansatte ikke ønsker mer ansvar, at de er fornøyd med sine arbeidsoppgaver, og vi ikke kan påstå at de ønsker endring, kunne tydet på at de ansatte hos Obs ikke er spesielt ambisiøse eller at de trives så godt at de ikke ønsker noen forandring. Dette kan kanskje være forklaringen for kvinner, de over 40 år og de på avdeling 1, som svarer at de tror de fremdeles jobber på Obs om 5 år, men menn og de under 40 år svarer at de ikke tror de kommer til å jobbe på Obs om 5 år, noe som muligens kan tyde på at de ønsker en form for endring, men ikke har de mulighetene de ønsker hos Obs.

5.8 Læring og endring

5.8.1 Kurs og utdanning

Hertzbergs tofaktormodell sier at motivasjonsfaktorer har et fokus på de ansattes behov for personlig vekst (Greenberg & Baron., 2008). House og Wigdor (1967) hevder at det som er med på å motivere de ansatte til å utvikle seg er anerkjennelse, arbeidsglede, arbeidets utførelse, ansvar og egenutvikling eller forfremmelse. En person vil kunne utvikle sin egen selvtillit best gjennom egen læring, som kan være med på å heve motivasjonsnivået og dermed til å yte mer i sitt arbeid.

Resultatene av spørreskjemaundersøkelsen viser at de ansatte hos Obs lærer hele tiden noe nytt i forbindelse med jobben, likevel ønsker de flere kurs for å lære mer om sitt arbeidsområde. Obs tilbyr sine ansatte muligheten til å ta fagbrev, lederkurs og kurs som varierer etter hvilken avdeling de jobber på og avdelingslederens initiativ.

5.8.2 Endring og forbedring

Senge (1994) hevder at mentale modeller er inngrodde kulturer, antakelser og verdier som en organisasjon har. Disse variablene er i de fleste tilfeller med på å påvirke hvordan man oppfatter situasjoner og dermed handler. Fordi siden disse modellene ofte er ubevisste er det derfor ofte vanskelig å se hvordan de påvirker vår atferd. Det er sjeldent at nye måter å se ting på blir tatt i bruk, siden disse ofte er i strid med gjeldene måter å se ting på. Man bør prøve å forstå disse modellene før man eventuelt prøver å forandre omgivelsene. Problemene med de mentale modellene finner vi i dem ikke uttrykte og usynlige modellene.

Eksperimenteringsdisiplinen sier Garvin i følge Figenschou, C. H. et al. (1998) er stadig søken etter ny kunnskap. Fokuset her er ikke direkte motivert av et problem som skal løses men av muligheten til å benytte andre innfallsvinkler.

Eksperimenteringens to hoveddeler, pågående prosjekter og engangs-/demonstrasjonsprosjekter, har begge to utgangspunkt i en visjon om å bevege seg i fra overfladisk kunnskap til en dypere forståelse.

Garvin hevder i følge Figenschou, et al (1998) at læring av egne erfaringer er essensielt for å kunne oppnå etablering av gode strategier for videre arbeid i

bedriften. Verdifullæring er et viktig moment for å få dette til. Faktorer som har en stor betydning her er blant annet å ha faste rutiner for bearbeiding av den informasjonen som ligger i tidligere fiaskoer og suksesser. Det er viktig at dette er tilgjengelig for de ansatte, siden dette vil kunne føre til en innovativ kultur hvor det er lov å gjøre feil. Dersom en produktiv feil skjer, kan dette føre til at bedriften får mer lærdom og innsikt i både hvorfor ting gikk galt og hva som kan gjøres for å gjøre ting bedre. På en annen side derimot, vil en produktiv suksess oppstå når noe går bra, men det er sjeldent noen vet hvordan man fikk det til.

Det å lære fra andres bedrifters erfaringer og gjennomføringer, kan være en god måte å oppnå nye kunnskaper og kreativ tenkning. Man kan blant annet gjøre dette ved å ha samtaler med ansatte, kunder og leverandører om hvordan ting fungerer. Det er viktig at bedriften både er mottagelig for å få slik informasjon og at ledelsen er åpen for kritikk. Dette er en av de helt avgjørende momentene for at det skulle kunne ha en effekt.

Lederne vi intervjuet mener at de ansatte er positive til endringer og at de deltar aktivt i implementeringer av endringer. Det er viktig i endringssituasjoner at de ansatte får ta del i endringsprosessen fra begynnelsen av og at de føler at deres meninger og forslag blir tatt hensyn til og vurdert av ledelsen, slik at de får et eiendomsforhold til endringene.

Hos Obs ser vi av undersøkelsen at de ansatte føler at deres meninger blir tatt hensyn til, men at det er mange som har forslag til forbedinger, men at menn og de under 40 år føler at forslagene deres ikke blir vurdert av ledelsen. Det er mulig at forslagene blir vurdert, at det er tilbakemeldingen som mangler som gjør at de ansatte føler forslagene deres ikke vurderes nøye av ledelsen. Men siden lederne sier i intervjuene at de ikke har mottatt forslag fra de ansatte og at de ikke lenger har noe formelt system for mottak av forslag, kan det være at forslagene ikke blir registrert. Det er også mulig at de som har forslag ikke gir sine forslag til ledelsen fordi de føler at forslagene ikke vurderes likevel.

Kapittel 6 - Konklusjon

Vår problemstilling er om det er samsvar mellom hva lederne i bedriften tror motiverer de ansatte og hvordan de oppfatter motivasjonsnivået deres, og hvor motiverte de ansatte egentlig er og hva som motiverer dem.

Etter å ha foretatt en grundig analyse av innsamlede data fra undersøkelsen, drøftet vi resultatene i forhold til forskningsspørsmålene, og kom frem til følgende konklusjoner.

Vi fant ut at de har et godt arbeidsmiljø på Obs, og at dette er den faktoren som motiverer de ansatte mest. I tillegg er lønn en sentral motivasjonsfaktor, der alle, unntatt ledere, mener lønnssystemet er rettferdig, men at de på heltid likevel ikke er fornøyd med lønnen. Det er høy korrelasjon mellom om de synes det er et rettferdig lønnssystem og hvor fornøyd de er med lønnen, men vi finner ingen sammenheng mellom hvor fornøyd de er med lønnen og hvordan de trives på jobb.

Resultatene viser at de ansatte trives godt med sin arbeidssituasjon og sine arbeidsoppgaver. De er også fornøyd med de sosiale tiltakene, mens det er ulike meninger om det er behov for flere sosiale sammenkomster. Vi vil påstå at lederne har god oversikt over situasjonen, at de kommuniserer godt med sine ansatte og at systemet for informasjon og tilbakemelding fungerer godt, til tross for manglende formelle rutiner på dette området.

Lederne er imidlertid ikke oppmerksomme på at de ansatte har forslag til forbedringer og at noen føler at deres forslag ikke blir nøye vurdert av ledelsen. Her bør lederne gjøres oppmerksomme på dette, slik at de i større grad kan oppfordre de ansatte til å komme med sine forslag og gi klar tilbakemelding på hvordan forslagene blir vurdert. Dette er også et poeng når det gjelder læring. Dersom ansatte har forslag som ikke blir registrert, kan kunnskaper og muligheter gå tapt for bedriften.

Det kunne vært nyttig for bedriften å lokalisere hvilke faktorer som får de ansatte til å bli værende i samme jobb over lengre perioder. Vi kan ikke finne noen sammenheng mellom de faktorene vi har undersøkt og om de ansatte tror de kommer til å jobbe på Obs om fem år, noe som kan tyde på at det er andre faktorer enn motivasjon og trivsel som er avgjørende for om de ansatte ønsker å bli værende i bedriften i fremtiden.

Kilder

Boonzaier, B F & Rust, B. (2000). *A review of research on the Job Characteristics Model and the attendant job diagnostic survey.*

Coop . Coops historie. Hentet 10. Mars 2009 fra

(<http://www.coop.no/ncms.aspx?id=71032C1A-12C4-4E1A-A8A9-7FFBDAA43F65.>)

Figenschou, C. H. et al. (1998). Lærende organisasjoner. *innlederinnlegg til seminar 25.mai 1998.* Hentet 17 Mars 2009 fra

<http://209.85.129.132/search?q=cache:OT0thFDKGioJ:figen.com/school/gra2337/gra2337-innleder.rtf+garvins+fem+bygggeklosser&cd=2&hl=no&ct=clnk&gl=no>

Goodman, P. & Friedman, A. (1971) *An examination of Adams' theory of inequity.*

Greenberg, J. & Baron, R.A. (2008). *Behavior in organizations*, Pearson Prentice Hall.Harrington.

House, R. J. & Wigdor, L. A. (1967) *Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism.*

Johannessen, Asbjørn, Kristoffersen, Line & Tufte, Per Arne (2004) *Forskningsmetode for Økonomisk-Administrative Fag*, Abstrakt Forlag as, Oslo.

Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne & Kristoffersen, Line (2006) *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode*. Abstrakt Forlag as, Oslo.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003) *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 3. Utgave, Fagbokforlaget.

Larsen, Richard J. & Marx, Morris L., *An introduction to Mathematical Statistics and its application*, Prentice Hall, New Jersey.

Løvås, Gunnar G. (2004) *Statistikk for Universiteter og høyskole*, Universitetsforlaget AS, Oslo

Senge, P. (1994) *The Fifth Discipline Fieldbook*. Strategies and tools for building a learning organization Nicholas. Breaaley Publ.

Walkenbach, J. (1999) *Microsoft Excel 2000 Bible*, IDG Norge Books AS, Oslo.