

# BACHELOROPPGAVE

## Hva motiverer de ansatte i Bergen Bygg AS?

Hva kan ledelsen gjøre for å øke motivasjonen til de ansatte?

av

13 Alice Skudal  
24 Iselin Ahmer Solberg  
25 Julia Vonheim

## What motivates the employees at Bergen Bygg AS?

What can the management do to increase the motivation of the employees?

Økonomi og administrasjon

BO6-2000

6. Semester  
Mai 2015

Ansvarlig for rettleiding har vært:  
Høgskolelærer, Linda Kristiansen



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

Jeg gir med dette Høgskulen i Sogn og Fjordane tillatelse til å publisere oppgaven (Skriv inn tittel) i Brage hvis karakteren A eller B er oppnådd.

Jeg garanterer at jeg er opphavsperson til oppgaven, sammen med eventuelle medforfattere. Opphavsrettslig beskyttet materiale er brukt med skriftlig tillatelse.

Jeg garanterer at oppgaven ikke inneholder materiale som kan stride mot gjeldende norsk rett.

Ved gruppeinnlevering må alle i gruppa samtykke i avtalen.

Fyll inn kandidatnummer og navn og sett kryss:

13 Alice Skudal

JA  NEI

24 Iselin Ahmer Solberg

JA  NEI

25 Julia Vonheim

JA  NEI

## **Sammendrag**

I denne oppgaven har vi valgt å skrive innenfor fagfeltet organisasjon og ledelse. For å begrense omfanget av oppgaven har vi valgt å fokusere på motivasjon på arbeidsplassen, da både hos de ansatte og ledelsen. I oppgaven har vi tatt for oss de ansatte i Bergan Bygg AS, hvor fokuset har lagt på hva som motiverer de ansatte og hvilke tiltak ledelsen kan gjøre for å øke motivasjonen til de ansatte.

For å kunne besvare problemstillingen og få et helhetlig oversikt har vi valgt å gjennomgå ulike teorier som omhandler motivasjon. Etter nøye gjennomgang av pensum har vi funnet ut at den mest passende teorien til vår oppgave er Herzberg tofaktorteori. Denne teorien tar for seg motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. I tillegg til Herzberg tofaktorteori har vi tatt i bruk relevant teori om ledelse.

For å samle inn nødvendig og hensiktsmessig data for vår problemstilling benyttet vi oss av triangulering, som er en kombinasjon av kvalitative og kvantitative metode. Måten vi gjennomførte den kvalitative undersøkelsen på var gjennom bruken av semi-strukturerte individuelle dypintervju. Dette ble gjort på ledelsen i Bergan Bygg AS. Den kvantitative metoden ble brukt via spørreundersøkelser på de gjenværende ansatte i bedriften.

På bakgrunn av teorivalg og metodetrianguleringen gjorde vi en grundig analyse av de funnene som fremkom fra datainnsamlingen. Resultatene som kom fram av analysen tok vi videre til drøfting. Til slutt kom vi fram til en konklusjon samt en anbefaling til ledelsen i Bergan Bygg AS om hvilke tiltak som kan iverksettes for å motivere de ansatte, da vi gjerne har kommet opp med funn som de selv ikke er klar over.

## **Abstract**

In this thesis we have chosen to write about organization and management. To limit the scope of the topic, we have focused on motivation in the workplace, for both employees and management. In our thesis we have chosen to address the employees at Bergen Bygg AS, where the focus has been on what motivates the employees and what the management can do to increase the motivation.

To best answer the thesis question, we looked into several motivation- theories, and after careful consideration reached the conclusion that the most appropriate theory for us to use would be Frederick Herzberg`s twofactor theory. This theory consists of both motivational factors and hygiene factors. In addition to Herzberg`s theory we have used other relevant theories of management

In order to collect necessary and appropriate data for our research we used triangulation; which is a combination of qualitative and quantitative methods. We conducted the qualitative method through semi-structured individual interviews with the management in Bergen Bygg AS. On the remaining employees we collected our data through quantitative surveys.

On the basis of the triangulation method and our choice of theory, we will provide an in-depth analysis of the findings that derived from the data collection. The results that are made clear from the analysis will be further evaluated. Finally, we will present a conclusion, in addition to a recommendation to the management of Bergen Bygg AS regarding which measures can be put in place in order to motivate the employees, as we believe we have arrived at conclusions that the management could benefit from.

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven er en avsluttende del for vår bachelor innenfor økonomi og administrasjon ved Høgskolen i Sogn og Fjordane. Retningen vi har valgt å ta for oss er organisasjon og ledelse, derav temaet som omfatter motivasjon.

I anledning bacheloroppgaven ønsker vi å gi ut en takk til gode forelesere innenfor fagfeltet organisasjonsteori. Videre ønsker vi å takke Linda Kristiansen for god veiledning, kunnskap, tålmodighet og engasjement gjennom hele prosessen. Vi vil også takke Torbjørn Årethun for god bistand til metodedelen av oppgaven vår.

Avslutningsvis vil vi takke alle ansatte i Bergan Bygg AS som har tatt seg tid til å delta på intervjuene og spørreundersøkelsen vår. Her vil vi gi en ekstra takk til ledelsen som under intervjuene var åpne for å dele sine synspunkter, for sin ærlighet og oppriktighet. Dette har vært en av grunnsteinene for en informativ og lærerik oppgave.

Å ferdigstille oppgaven har vært en lærerik, lang, krevende og ikke minst interessant prosess. Vi føler vi sitter igjen med et godt faglig utbytte og mye ny kunnskap om motivasjon. Vi er stolte av å si oss fornøyde med det endelige resultatet.

## **Innholdsfortegnelse**

Forord.....	i
Tabelliste .....	3
Figurliste.....	3
1.0 Innledning .....	1
1.1. Introduksjon.....	1
1.2 Bergan bygg AS.....	2
1.3 Problemstilling.....	2
1.4 Presisering .....	2
1.5 Oppgavens disposisjon .....	3
2.0 Teori .....	4
2.1 Motivasjon.....	4
2.2 Indre og ytre motivasjon .....	5
2.3 Motivasjonsteorier .....	6
2.3.1 Behovsteorier .....	6
2.3.2 Kognitiv motivasjonsteorier. ....	6
2.3.3 Sosial teori.....	8
2.3.4 Jobbkarakteristika-modeller.....	8
2.4 Herzbergs tofaktorsteori .....	9
2.4 Ledelse.....	12
2.4.1 McGregors teori X og Y.....	13
2.4.2 Selvledelse.....	14
2.5 Kommunikasjon.....	14
3.0 Metode.....	16
3.1 Undersøkellesdesign.....	16
3.2 Triangulering.....	16
3.3 Kvalitativ metode .....	17
3.3.1 Individuelle dybdeintervjuer .....	17
3.4 Kvantitativ metode.....	18
3.4.1 Utvalg .....	18
3.4.2 Spørreundersøkelse.....	19
3.5 Reliabilitet.....	20
3.6 Validitet .....	20

3.7 Metodekritikk .....	21
4.0 Analyse .....	21
4.1 Generell motivasjon .....	22
4.2 Motivasjonsfaktorer .....	23
4.3 Hygienefaktorer.....	29
4.4 Ledelsen.....	33
4.4 Bivariant samvariasjon analyse .....	39
5.0 Diskusjon.....	41
5.1 Generelt motivasjonsnivå.....	41
5.2 Herzbergs motivasjonsfaktorer .....	41
5.3 Herzbergs hygienefaktorer.....	43
5.4 Oppsummering av motivasjonsfaktorer i Bergan Bygg.....	44
5.5 Ledelsen.....	44
6.0 Konklusjon .....	46
Referanseliste .....	1
Vedlegg .....	4
Vedlegg 1: Spørreundersøkelse.....	4
Vedlegg 2: Intervjuguide .....	6
Vedlegg 3: Spørreundersøkelse rangering .....	7

## Tabelliste

Tabell 1 Generell motivasjon .....	22
Tabell 2 Egen vurdering .....	22
Tabell 3 Ansvar for eget arbeid .....	23
Tabell 4 Tilstrekkelig med ansvar .....	24
Tabell 5 Selve arbeidet .....	25
Tabell 6 Karriereutvikling .....	26
Tabell 7 Kompetanse .....	27
Tabell 8 Kompetanseutvikling .....	27
Tabell 9 Ansattes ytelse.....	28
Tabell 10 Lønn .....	30
Tabell 11 Personalgoder .....	31
Tabell 12 Forhold til medarbeidere .....	32
Tabell 13 Arbeidsforhold .....	33
Tabell 14 Ledelsen og krav .....	34
Tabell 15 Ledelsen og tilbakemelding .....	34
Tabell 16 Ledelsens fagkunnskap .....	35
Tabell 17 Tilbakemeldingens nytteighet .....	35
Tabell 18 Ledelsens evne til å motivere .....	36
Tabell 19 Ledelsens tilrettelegging .....	37
Tabell 20 Ledelsen og trivsel .....	37
Tabell 21 Ledelsen og kommunikasjon.....	38
Tabell 22 Bivariant samvariasjons analyse .....	39
Tabell 23 Chi-Square Tests .....	40

## Figurliste

Figur 1 "Motivasjon" (Senècal and Koestner, 2000).....	4
Figur 2 "Herzbergs tofaktorteori " (Kaufmann and Kaufmann, 2009:109) .....	10



## **1.0 Innledning**

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for valg av tema og problemstilling. Videre vil vi ha en kort presentasjon om bedriften vi har valgt å skrive om. Avslutningsvis tar vi høyde for de avgrensinger vi har gjort og oppgavens disposisjon.

### **1.1.Introduksjon**

Motivasjon er et svært sentralt begrep innenfor fagfeltet organisasjon og ledelse. Allerede på 1980-tallet begynte forskningen på motivasjon, da William James diskuterte aspekter av motivasjon (Deci and Rayan, 1985). Motivasjon finnes i alle aspekter i livet, enten om det er motivasjon innenfor idrett, skole eller noe så enkelt som motivasjon til å vaske huset.

Motivasjon er noe vi finner svært interessant og vi ønsket derfor å fordype oss innenfor dette emne. Ettersom motivasjon er et så vidt tema, bestemte vi oss for å fokusere på den delen av motivasjon som omhandler motivasjon på arbeidsplassen. Motivasjon på arbeidsplassen er et sett av interne og eksterne krefter, som oppstår innenfra et menneske så vel som utenifra.

Dette er krefter som initierer arbeidsrelatert atferd, som bestemmer dens form, retning, intensitet og varighet (Pinder and Latham, 2005).

På bakgrunn av valget vårt ønsket vi å finne ut hvilke faktorer som er med på å motivere de ansatte i jobbsituasjonen. I tillegg ønsket vi å se om det finnes tiltak som ledelsen kan gjøre for å stimulere motivasjonen til de ansatte. Motivasjon på arbeidsplassen kan føre til at de ansatte blir mer effektive som igjen kan påvirke resultatet til bedriften positivt (Omholt and Nesse, 1995). Det er derfor viktig for bedrifter å kartlegge hvor motiverte de ansatte faktisk er.

Vi valgte å gjennomføre undersøkelsen i en mellomstor bedrift. Dette var noe vi ønsket og så på som positivt ettersom det ville gjøre det mulig for oss å få et mer helhetlig bilde av de ansatte og bedriften generelt. På bakgrunn av dette falt valget vårt på Bergan Bygg AS.

## **1.2 Bergan bygg AS**

Bergan Bygg AS (heretter kalt Bergan Bygg) er en bedrift som opererer innen bygg- og tømrer bransjen. Bergan Bygg driver i dag Bergan Bygg Nordbohus og Bergan Bygg Byggtorget. Nordbohus utfører alt fra små prosjekt som rehabilitering til større prosjekt som nybygg og offentlige bygg. Byggtorget er butikkavdeling i Bergan Bygg som selger ting du trenger til små og store byggeprosjekter. Her kan du også få hjelp med interiør og eksteriør. (Bergan, u.å.)

Bergan Bygg er et aksjefirma som ble stiftet i 30.03.1998 og har sitt hovedkontor på Osterøy i Lonevåg. I 2013 omsatte bedriften for 54 141 000 kr. I dag er det 28 ansatte, fordelt på Nordbohus og Byggtorget. (Proff, u.å.)

Administrasjonen i Bergan Bygg består av styreleder og daglig leder Erik Bergan som er grunnleggeren for bedriften. I tillegg består administrasjonen av prosjektledere og butikkansvarlig. (Bergan, u.å.)

## **1.3 Problemstilling**

Vi ønsker å finne ut hva som påvirker motivasjonen til de ansatte i Bergan Bygg. Videre vil det være interessant å se om det finnes tiltak som ledelsen kan iverksette for å øke eller eventuelt vedlikeholde motivasjonen til de ansatte. Dette er noe som ledelsen i Bergan Bygg kan ta i bruk som et hjelpemiddel om ønsket. Det er mulig at våre funn vil være ulik enn den oppfatningen ledelsen i utgangspunktet har angående motivasjonen til de ansatte.

På bakgrunn av dette samt vår interesse for arbeidsmotivasjon konkretiserer vi problemstillingen vår slik:

**”Hva er det som motiverer de ansatte i Bergen Bygg AS” og**

**”Hva kan ledelsen gjøre for eventuelt å øke motivasjonen?”**

## **1.4 Presisering**

Motivasjon blant ansatte er et veldig omfattende tema og det vil derfor ikke være mulig for oss å undersøke alle aspekter ved motivasjon i denne oppgaven. Motivasjon i seg selv er svært komplekst og de ulike motivasjonsteoriene bør sees i lys av hverandre. Årsaken til dette er at teoriene ikke tar hensyn til at mennesker er ulike (Martinsen, 2008a). På bakgrunn av oppgavens omfang har vi valgt å undersøke motivasjonen til de ansatte i Bergan Bygg ved

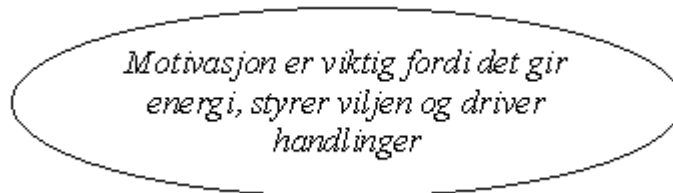
hjelp av Herzbergs tofaktorteori. Bakgrunnen for dette valget er at det i hovedsak er hva som er motiverende i jobbsammenheng vi er interessert i å finne ut. I tillegg til Herzbergs tofaktorteori vil vi benytte oss av relevant teori om ledelse til å besvare den andre delen av problemstillingen vår. Resultatene av undersøkelsen vil også kun gjelde Bergan Bygg, og vil derfor ikke kunne generaliseres til å gjelde hele byggbransjen eller andre firma lik Bergan Bygg.

### **1.5 Oppgavens disposisjon**

I denne oppgaven vil vi begynne med en teoretisk gjennomgang. Her vil vi presentere det teoretiske rammeverket og belyse sentrale teorier innenfor motivasjon og ledelse. I det neste kapitlet vil vi redegjøre for valg av metode og ta for oss fremgangsmåten for vår undersøkelse. Videre vil vi analysere resultatene av undersøkelsen og presentere disse i kapittel 4. I kapittel 5 vil vi trekke paralleller mellom våre funn og teorien for å gi en konklusjon på oppgavens problemstilling.

## 2.0 Teori

For å danne grunnlag for videre analyse og drøfting av problemstillingen vår, har vi valgt å ha en gjennomgang av ulike motivasjonsteorier. Først vil vi starte med å beskrive hva som menes med motivasjon. Videre vil det blir redegjort for indre og ytre motivasjon, før vi vil presentere fire ulike motivasjonsteorier inkludert vår hovedteori. Dette blir gjort for å utdype omfanget av motivasjon. Vi vil i tillegg presentere relevant teori om ledelse, fordi "høy grad av motivasjon omdannes til sterkt lederskap" (Berg, 2008:210). Dersom lederen er motivert vil de ansatte til slutt tilegne seg de samme egenskapene som lederen har (Berg, 2008). Det er derfor rimelig å anta at lederen har en innvirkning på de ansattes motivasjonsnivå.



*Figur 1 "Motivasjon" (Senècal and Koestner, 2000)*

## 2.1 Motivasjon

De aller fleste av oss kjenner til motivasjon og det å føle seg motivert. Av og til kan en kjenne seg mer motivert for en oppgave enn en annen. En ser også at to personer kan utøve samme oppgave ulikt og med forskjellig motivasjonsnivå (Kaufmann and Kaufmann, 2009). Hva er årsaken til dette? Hva er det som får oss til å yte det lille ekstra i noen sammenhenger, mens vi i andre er mindre motivert?

En definisjon på motivasjon er «De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål» (Kaufmann and Kaufmann, 2009:93). Av denne definisjonen ser vi at motivasjon ikke bare handler om hva som får oss til å ønske å utføre en god jobb, men også hva som gjør at vi fortsetter å være motivert til de oppgavene vi skal løse. En kan på dette grunnlaget si at motivasjon er det som får motoren i gang og sørger for at den ikke stopper.

Motivasjon i arbeidslivet er et viktig tema, men også et vanskelig et. Årsaken til dette er at det er individuelle variasjoner i ansattes potensial for å bli motivert. Ledere må derfor ha kunnskap om disse variasjonene for å motivere den enkelte best mulig (Martinsen, 2008a).

Det er viktig å arbeide for å ha motiverte ansatte, da motivasjon er en nødvendighet for å få de ansatte til å føle mestring og oppnå gode resultater, både for seg selv og for bedriften (Omholt and Nesse, 1995).

De ansatte kan ha store ressurser, men har ikke evne til å utvikle sitt fulle potensiale på egen hånd. Det er derfor viktig at lederen bidrar til at den ansatte kan vokse og utvikle seg faglig, men også personlig (Berg, 2008). Årsaken til dette er at dersom den ansatte jobber for det beste for seg selv, er det også det beste for bedriften (Berg, 2008).

## **2.2 Indre og ytre motivasjon**

Indre og ytre motivasjon handler i all hovedsak om hvorvidt det er indre eller ytre motivasjonsfaktorer som motiverer den ansatte. Ytre motivasjonsfaktorer er noe som står utenfor selve arbeidet som lønn, bonuser, personalgoder eller lignende (Kuvaas, 2005b). Dette er belønninger en får etter at arbeidet er utført. Rendyrket ytre motivasjon vil i arbeidslivet være når man utfører arbeidet kun på bakgrunn av å oppnå ytre belønninger (Kuvaas, 2005a). Dersom en er indre motivert er en motivert av selve arbeidet en gjør. Indre motivasjonsfaktorer kan være glede, interesse og tilfredshet. Dersom en ansatt er indre motivert vil han eller hun yte ekstra fordi vedkommende finner arbeidet sitt meningsfylt og interessant (Kuvaas, 2005b).

Indre og ytre motivasjon er ikke så svart/hvitt at du enten er motivert av indre faktorer eller motivert av ytre faktorer. Både indre og ytre motivasjon kan være tilstede samtidig (Kuvaas, 2005b). Bruken av ytre belønninger kan i midlertidig redusere den indre motivasjonen dersom belønningen sees på som en premie (Martinsen, 2008a). Belønning i form av tilbakemelding kan likevel være gunstig for indre motivasjon så lenge mottaker tolker tilbakemeldingen som viktig (Martinsen, 2008a).

Hvilken av de to motivasjons typene som er den mest effektive avhenger av egenskapene i oppgaven eller jobben som skal utføres. Indre motivasjon vil være mer effektiv enn ytre motivasjon når det er viktig med kvalitet, læring, utvikling, forståelse og kreativitet for utførelse av jobben eller oppgaven (Kuvaas, 2005b). Ytre motivasjon vil derimot egne seg best for jobber eller oppgaver der det viktigste er å få jobben gjort eller oppgaven løst med et gunstig resultat. Dette er oppgaver eller jobber som er mer enkle og ensrettede, som generelt ikke er indre motiverende og ikke har noen positiv langtidseffekt på arbeiderens holdning og

atferd (Kuvaas, 2005b).

## **2.3 Motivasjonsteorier**

Temaet motivasjon kan i hovedsak deles inn i fire typer motivasjonsteorier: behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller (Kaufmann and Kaufmann, 2009).

### **2.3.1 Behovsteorier**

Behovsteorier ser på motivert adferd som noe som er utløst av ulike typer grunnleggende behov (Martinsen, 2008a). Maslow deler de menneskelige behovene inn i fem hovedkategorier; fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, anerkjennelse og selvrealisering. Disse fem kategoriene deler han igjen i to hovedtyper: Behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter. Maslow organiserte behovene i hierarkisk orden, det vil si at behovene er rangert fra de laveste behovene til de høyeste. De laveste behovene, underskuddsbehovene, må tilfredsstilles før de høyere behovene blir aktivert. Et visst minimum av behovstilfredsstillelse på et nivå må normalt være tilfredsstilt før behov på et høyere nivå kan inntas (Kvålshaugen and Wennes, 2012). Behov for vekstmuligheter er motivasjonskrefter som er dypt sittende som styrer oss uten at vi er helt klar over hva det er som får oss til å handle slik som vi gjør (Kaufmann and Kaufmann, 2009).

### **2.3.2 Kognitiv motivasjonsteorier.**

Selve ordet kognitiv handler om erkjennelse, oppfatning og tenking (Kjøll and Tranøy, 2013). En definisjon på hva selve ordet kognitiv betyr gjør forståelsen for denne teorien enklere. Kognitiv motivasjonsteori handler om at motivasjon kommer av at individet har forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse samt evalueringer av kilder til motivasjon (Kaufmann and Kaufmann, 2009; Kvålshaugen and Wennes, 2012). Kognitiv motivasjonsteori skiller seg dermed fra andre motivasjonsteorier. Dette kommer av at de andre motivasjonsteoriene går ut på at vi mennesker handler og blir styrt mer etter et behov som ligger i underbevisstheten vår, mens i den kognitive motivasjonsteorien vektlegges det helt rasjonelle, bevisste valg et individ tar. Kognitiv motivasjonsteori er igjen delt inn i tre teorier: kognitiv forventningsteori, målsettingsteori og målstyring.

### **2.3.2.1 Kognitiv forventningsteori**

Når man snakker om kognitiv motivasjon i arbeidslivet er det forventningsteori som er hovedfokuset. Denne teorien mener at sannsynligheten for at en person arbeider hardere, er et direkte resultat av hvilke forventninger vedkommende har av utfallet og hvilke verdi det vil få (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Dette er forventningene av belønninger i form av lønn og materielle verdier, men også i form av status og tilfredsstillelse. Teorien er delt inn i tre forestillinger som er subjektive forventninger, instrumentelle overveielser og valensvurderinger (Kaufmann and Kaufmann, 2009).

Subjektive forventninger er når en arbeider hardt for å oppnå gode resultater, fordi en har forventninger om at innsatsen vil være verdt strevet. Instrumentelle overveielser gjør en vurderinger om hvorvidt arbeidet vil føre til belønninger som kommer i form av indre eller ytre faktorer (Kaufmann and Kaufmann, 2009). Valensvurderinger er ifølge (Kaufmann and Kaufmann, 2009) vurderinger av hvilken verdi belønningen har. Det er altså hvordan vedkomne opplever verdien på den belønningen som blir mottatt for arbeidet som er gjort.

### **2.3.2.2 Målsettingsteori**

I følge (Kaufmann and Kaufmann, 2009) er målsettingsteori en teori som fremhever målets motivasjonskraft. Det er motivasjon som setter seg konkrete mål og strekker seg etter disse. Eksempelvis om en tømrer får beskjed om at byggprosjektet de holder på med skal ferdigstilles til et bestemt tidspunkt vil dette føre til at motivasjonen er bedre, i henhold til om han fikk denne beskjeden ”bruke den tiden du trenger, for noe mer kan ikke forlanges”. I følge teorien vil ikke ytelsen til tømreren bli det optimale da, siden det ikke blir lagt nok press på han. De viktigste prinsippene er at spesifikke mål fremmer ytelse bedre enn generelle mål, vanskelige mål har større motiverende effekt enn lettere mål og tilbakemelding fører til større ytelse enn ingen ytelse. Det er viktig å føle seg tilknyttet og forpliktet til målet en får. Det er også viktig at en kan kjenne på mestringsfølelsen (Kaufmann and Kaufmann, 2009).

### **2.3.2.1 Målstyring**

Målstyring blir brukt innad i bedrifter og organisasjoner som en systematisk modell for å fremme den enkelte arbeidstakers motivasjon og ytelse og for å oppnå en bedre helhet av mål i organisasjoner. Denne teorien bygger videre fra målsettingsteori og tar det et steg videre ved å dele teorien inn i tre deler. Det er målsetting, iverksetting og evaluering (Kaufmann and Kaufmann, 2009).

Kort fortalt vil de i denne teorien først ha en målsetting som går ut på å sette seg ned å kartlegge hvilke mål en bedrift vil nå innenfor en viss periode. Iverksettingen innebærer å bestemme hvordan en skal nå målene og finne ut av fremdriften av arbeidet. Avslutningsvis vil en forta en evaluering. Dette skjer ved slutten av den gitte perioden. Her vurderes ønsket måloppnåelse mot situasjonen slik det endte.

### **2.3.3 Sosial teori**

I Sosial teori er man opptatt av om individets opplevelse av sitt forhold til medarbeiderne virker motiverende eller demotiverende. Man ser på individets opplevelse av rettferdighet og likhet i forhold til medarbeidere og prosedyrene ledere benytter for fordeling av goder på arbeidsplassen, som for eksempel utdeling av frynsegoder, opprykk og ferieavvikling (Kaufmann and Kaufmann, 2009).

Når en snakker om rettferdighet og likhet på arbeidsplassen er det under sosialteorien en ny teori kalt likeverdsteori som er utviklet av J. Stacy Adams (Kaufmann and Kaufmann, 2009). Likeverd har sterkt motiverende og demotiverende effekt på arbeideres motivasjon og innsatsvilje i arbeidslivet. Denne teorien sier at motivasjon på arbeidsplassen er et resultat av rettferdighetsopplevelse. Det vil si at man sammenligner sin egen jobbinnsats og jobbutbytte med det andre medarbeidere gir og får. Den ansatte forventer å få like godt utbytte som sine kollegaer med samme jobb, lik utdanning og erfaring (Martinsen, 2008a).

### **2.3.4 Jobbkarakteristika-modeller**

Jobbkarakteristika-modeller handler om motivasjonsfaktorer knyttet til selve jobben. I denne teorien ser man på hvilken faktorer som kan virker motiverende og demotiverende i jobbsituasjoner. Hva er det som får arbeidere til å bli motiverte og effektive på jobben? Er det arbeidsinnholdet, det sosiale miljøet eller overordnedes leder sin stil. For mange mennesker betyr arbeidsinnholdet i jobben mye. Ansvar for eget arbeid, anerkjennelse, prestasjoner og interessante oppgaver oppleves som en viktig del av det som får arbeidere til å bli motiverte (Busch et al., 2010).



## 2.4 Herzbergs tofaktorsteori

Herzberg utviklet i 1959 en teori han kalte for tofaktorteori. Her skiller han mellom ulike faktorer i jobben som kan føre til trivsel og faktorer som kan føre til mistriivsel på jobben. Teorien ble utviklet ved at han ba testpersonene skrive ned situasjoner der de hadde vært svært motivert i jobben sin og situasjoner som kunne være årsaker til å skape mistriivsel. Han fant ut at de faktorene som gikk igjen flest ganger som viste til trivsel på jobben, var andre enn de faktorene som var årsaken til at det var mistriivsel. Faktorer som ble nevnt som årsaker til å skape trivsel kalte han motivasjonsfaktorer (Busch et al., 2010; Kaufmann and Kaufmann, 2009).

Motivasjonsfaktorene var:

- Ansvar for eget arbeid
- Anerkjennelse for godt utført arbeid
- Arbeide i seg selv, interessante, skapende og varierende oppgaver
- Utviklingsmuligheter, vekst
- Karriereutvikling
- Prestasjon, se resultater av eget arbeid og løse problemer

Faktorer som ble nevnt til årsak for mistriivsel kaller han hygienefaktorer. Dette er for eksempel:

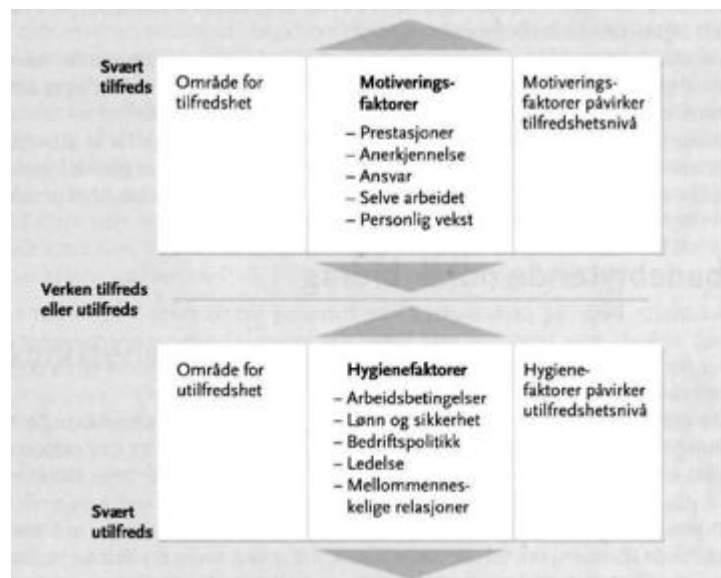
- Kommunikasjon mellom overordnede og underordnede
- Sikkerhet
- Arbeidsforholdene, rent fysiske (lys, varme)
- Lederen
- Lønnsforhold
- Status
- Privatliv
- Mellommenneskelige forhold

(Busch et al., 2010, Kaufmann and Kaufmann, 2009).

Herzberg mente at det motsatte av jobbtillfredshet ikke var mistriivsel, men ingen jobbtillfredshet (Herzberg, 1987). Da motivasjonsfaktorene er årsaken til jobbtillfredshet, vil de

derfor virke motiverende og fremmende på produktivitet dersom de er til stede, men ikke føre til mistriksel dersom de ikke forekommer (Herzberg, 1987; Kaufmann and Kaufmann, 2009).

Hygienefaktorer er faktorer som ikke er knyttet til selve oppgaven i jobben. Hygienefaktorer er faktorer som kan skape mistriksel dersom de ikke er tilstede, men ikke nødvendigvis til triksel dersom de er til stede. Når disse faktorene er tilstede vil det føre til en nøytral tilstand, men man kan ikke kunne la seg motivere av dem (Busch et al., 2010; Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Det er verd å merke seg at motivasjonsfaktoren i Herzbergs tofaktorteori tilsvarer Maslows høyeste rangeringer, mens hygienefaktorene er de lavere behovene, underskuddsbehovene, i Maslows behovsteori.



Figur 2 "Herzbergs tofaktorteori" (Kaufmann and Kaufmann, 2009:109)

For å motivere de ansatte mente Herzberg at ledelsen måtte unnlate å bruke høyre lønn og straff. Isteden mente han at ledelsen måtte jobbe for å gjøre jobbene til de ansatte mer interessante (Herzberg, 1987). På bakgrunn av tofaktorteorien utarbeidet han det han kalte for jobb-berikelse, som går ut på nettopp det å gjøre jobben mer interessant. Dette gjøres ved å endre jobbene slik at de får et større innhold av motivasjonsfaktorene. Kaufmann and Kaufmann (2009:109) definerer jobb-berikelse som "Et systematisk program for å tilføre

jobben mer positivt innhold og unngå negativt innhold". I jobb-berikelse gir en arbeiderne større frihet, mer tilbakemeldinger, ansvar og varierende og utfordrende oppgaver (Herzberg, 1987).

Eksempler på jobb-berikelse;

- Å gi arbeiderne mer ansvar og kontroll for egne arbeidsoppgaver.
- Å variere arbeidsoppgavene slik at arbeiderne blir utfordret og får mulighet til vekst og utvikling.
- Å gi arbeiderne mer frihet og bedre tilgang til informasjon, blant annet informasjon om arbeid som er utført av andre medarbeidere slik at han/hun kan se en sammenheng og en helhet i sitt eget arbeid.
- Å utforme oppgavene i helhetlige oppgaver, slik at arbeidere kan fullføre et arbeid fra start til slutt.

(Kaufmann and Kaufmann, 2009).

Årsaken til at Herzberg utformet teorien om jobb-berikelse var at han mente at dette gav en mer langvarig motivasjon. Dersom en øker lønnen til den ansatte, vil dette være en kortsiktig motivasjon og den ansatte vil raskt ville ha et nytt lønnshopp. Motiverer en derimot den ansatte med jobb-berikelse vil motivasjonen til den ansatte bli mer langsiktig stimulert (Herzberg, 1987).

Men ikke alle jobber kan gjøres mer varierende og spennende. Noen mennesker vil rett og slett ikke ha mer variasjon og utfordringer. Noen har mer behov for en stabil og trygg arbeidsplass enn å få mer ansvar og lære noe nytt (Busch et al., 2010).

I senere tid har Herzbergs teori fått en del kritikk for todelingen av faktorer som kan motivere og faktorer som ikke kan utløse motivasjon. Flere av faktorene som Herzberg mener er rene hygiene faktorene kan også ha en motiverende effekt. Det er altså ikke et klart skille mellom de to faktorene, men heller en glidende overgang. Det blir på mange måter feil å plassere lønn som en ren hygiene faktor, da lønn for mange kan virke motiverende. Lønn er noe som skal dekke et behov, men kan også bli sett på som status i dagens samfunn (Bakka et al., 2004).

Det har i senere tid blitt forsket mer på jobb-berikelse og faktorer som kan virke motiverende (Fataurochman, 1997). Det man ser går igjen er at jobb-berikelse gir et resultat av kvalitet og

ikke produktivitet. Arbeidere blir mer motiverte av å gjøre godt arbeid enn av å gjøre mer arbeid (Bolman and Deal, 2012). Forskerne Hackman & Oldham er noen av de som har forsket mer på Herzbergs teori (Fataurochman, 1997). De kom fram til tre kritiske faktorer ved endring i arbeid; Den enkelte har behov for;

1. å se arbeidet sitt som meningsfullt og nyttig, noe om lettere skjer når arbeidet munner ut i et synlig og nyttig hele
2. å ha mulighet til å bruke sitt eget skjønn og sin egen dømmekraft, og dermed kunne føle seg personlig ansvarlig for resultat, og
3. å få tilbakemelding om arbeidet for dermed å kunne forberede seg til neste omgang (Hackman & Oldham 1980; Janson & Purdy 1987, referet i Bolman and Deal, 2012:182).

Hackman & Oldham mente at mennesker som ønsket å utvikle seg ville sette pris på jobbberikelse, mens andre som ikke hadde et behov for å utvikle seg ikke ville bra noe nytte av det (Bolman and Deal, 2012).

## **2.4 Ledelse**

Det finnes utallige definisjoner på ledelse. Kaufmann and Kaufmann (2009) definerer ledelse som bruken av sosial innflytelse for å organisere arbeidet slik at bedriften når sine mål. Berg (2008) sier at ledelse innebærer å bruke virkemidler for å nå mål gjennom andre, og ta ansvar for resultatet.

Felles for de fleste definisjoner av ledelse er at lederen sin oppgave er å få bedriften til å nå de mål som er satt. En antagelse kan være at hvordan en blir ledet påvirker den ansattes motivasjon til å utføre jobben sin. Berg (2008) peker på at effektive og gode ledere har en sterk egenmotivasjon for å nå nye mål og ha noe å strekke seg etter. Er lederen motivert, kan smitteeffekten gjøre seg gjeldende og føre til at de ansatte også blir motiverte for oppgavene. Berg (2008) peker også på at ledere må inspirere medarbeidere slik at de får utløp for sin energi. Det kan ofte være lettere for lederen å motivere de som er indre motivert enn de som er umotiverte, men det kan lønne seg for lederen å utvikle en relasjon til den vanskelige arbeider, for å sikre bedre arbeidsprestasjoner (Kuvaas, 2013).

### **2.4.1 McGregors teori X og Y**

McGregors teori X og Y er en teori som knytter atferdsteorier opp mot forretningslivet. Dette er en ledelsesteori som sier noe om hvordan lederens grunnleggende holdning til de ansatte kan påvirke de ansatte sin motivasjon (Omholt and Nesse, 1995).

Teori X har en grunnleggende negativ tone. Individet har små ambisjoner, misliker å arbeide, ønsker ikke ansvar og må styres og overvåkes nøye for å arbeide effektivt (Omholt and Nesse, 1995).

En leder som har et menneskesyn likt Teori X, vil ha en ledelsesstil som bærer preg av ytre styring og kontroll (Busch et al., 2010). Dersom en behandler mennesker som late og lite arbeidsvillig, vil de til slutt innrette seg etter disse forventningene. Dette kan føre til lav produktivitet og dårlig motivasjon for de ansatte (Bolman and Deal, 2012).

I motsetning til Teori X har teori Y et positivt menneskesyn. I teori Y vil gjennomsnittsmenneske akseptere ansvar, og under rette forhold også oppsøke det. Mennesket har potensiale til å utvikle seg og det er ikke passivt. En leder som har et menneskesyn likt teori Y vil legge til rette for at den ansatte skal identifisere seg med sin oppgave, slik at også organisasjonen kan nå sine mål, ved at den ansatte når sine egne. (Bolman and Deal, 2012, Omholt and Nesse, 1995). McGregor konkluderte med at en slik ledelsesstil vil føre til økt motivasjon og høyre produktivitet. McGregors teori X og Y er svært relevant innenfor ledelse, da den setter fokus på at ledere må være bevisst på hvordan de egentlig ser sine ansatte og hvordan de kommuniserer med dem.

Ofte legger bedrifter og ledere opp til å forsterke den ytre motivasjonen til de ansatte ved å gi høyre lønn, bonuser eller andre frynsegoder som firmabil, mobil eller barnehage. Dette kan være med på å forsterke motivasjonen til de ansatte, men det viser seg at ansatte som er indre motivert, har en høyre motivasjon enn de som er ytre motivert og gir dermed bedre arbeidsprestasjoner (Kvålshaugen and Wennes, 2012, Kuvaas, 2009, referert i Farbrot, 2009). Arbeidsgivere og ledere bør derfor legge mer fokus på å gi de ansatte meningsfylte oppgaver, ansvar og muligheten til å utvikle seg selv, for å stimulere den ansattes indre motivasjon (Kvålshaugen and Wennes, 2012).

### **2.4.2 Selvledelse**

Fra tidligere ledelsesforskning er det lagt stor vekt på at lederen skal ha kontroll og ta de viktige beslutningene. Fokuset har vært på hvordan lederen kan bli bedre til å organisere arbeidet slik at det blir bedre effektivitet. I nyere forskning vises det at en kan lykkes bedre som leder dersom en også tar hensyn til de ansatte (Martinsen, 2008i). Selvledelse er en ledelsesstil som går ut på at den enkelte ansatt tar mer ansvar og får større handlingsrom for å ta beslutninger. Dette fører til at lederen må legge vekk tanken om at jeg vet best (Martinsen, 2008i).

Berg et al. (1998) påpeker at vi lever i en tid der det eneste som er konstant er endring. Det er derfor viktig å ha en organisasjon som lærer fort og som raskt kan tilpasse seg endringene som skjer. For å oppnå dette er det viktig å lære medarbeidere til å lede seg selv, og at beslutningstaking blir delegert fra øverste leder og videre ned over i organisasjonen.

### **2.5 Kommunikasjon**

Kommunikasjon er svært viktig i alle organisasjoner og ledere bruker ofte mye av sin arbeidsdag på nettopp kommunikasjon. Kommunikasjon har flere viktige funksjoner. Gjennom kommunikasjon skal en motivere og legge til rette for samspill og samarbeid. I tillegg brukes kommunikasjon for å gi tilbakemeldinger på utført arbeid (Kaufmann and Kaufmann, 2009)

Det er viktig at ledelsen er tydelig i sin kommunikasjon og at de tenker over hvordan det de sier vil bli tolket. Grunnen til dette er at ledere ofte opplever at de de har kommunisert var mer positivt enn det ble tolket av mottaker (Kaufmann and Kaufmann, 2009).

I organisasjoner foregår mye av kommunikasjonen via uformelle kanaler og er ofte spontan. Denne type kommunikasjon er svært viktig, fordi den kan gi ledelsen informasjon om de ansattes egentlige holdninger. Det negative med denne type kommunikasjon er at det en formidler ofte kan bli fordreid (Kaufmann and Kaufmann, 2009). Etter viktige møter hender det at ledelsen legger merke til at det snakkes mye på gangen etter at møtet ble avsluttet. Her kan det komme frem synspunkter som i utgangspunktet burde blitt drøftet på møtet (Busch et al., 2010). Dette er et tegn på at det eksisterer kommunikasjonsproblem i organisasjonen. Skal en rette på dette må en legge til rette for et trygt og åpent miljø der alle tør å fremme sine synspunkter (Busch et al., 2010).

Dersom kommunikasjonen innad i en bedrift er dårlig finnes det flere tiltak for å bedre kommunikasjonen. Spontane tilbakemeldinger kan til eksempel bidra til økt kommunikasjon og ledelsen bør derfor bli flinkere på å gi tilbakemeldinger dersom de opplever kommunikasjonsproblem (Kaufmann and Kaufmann, 2009). Når en gir tilbakemeldinger er det viktig at en legger fokus på læringsperspektivet ved tilbakemeldingen. En bruker tilbakemelding som et virkemiddel for å hjelpe den enkelte til å fungere bedre (Berg et al., 1998). I tillegg kan en gjennomføre kommunikasjonstrening blant de ansatte for å øke bevisstheten rundt kommunikasjonsprosessen. I denne type trening vil de ansatte kunne ta opp forhold som de er opptatt av, slik at en felles kan forbedre disse (Busch et al., 2010).

### **3.0 Metode**

I dette kapitlet vil vi redegjøre for valg av metode for å svare på vår problemstilling. Vi vil forklare hvilke metode vi har brukt og begrunne hvorfor.

#### **3.1 Undersøkellesdesign**

”Undersøkelsens design forteller noe om hvordan analyseprosessen skal legges opp for å løse en gitt problemstilling eller oppgave” (Gripsrud et al., 2010:38). Når en skal velge undersøkelsesdesign er det viktig at en er klar over hva som skal undersøkes, hvilken type data som er nødvendig å hente inn og hvordan en skal analysere dataen. Hvilken type undersøkelsesdesign en velger avhenger av hvor mye en vet om teamet/området en skal undersøke på forhånd (Gripsrud et al., 2010).

Et eksplorativt design brukes når en i utgangspunktet har lite informasjon om det en skal undersøke. Hovedmålet ved undersøkelsen er å utforske temaet nærmere. Velger en et deskriptivt design derimot, har en mer informasjon om det en skal undersøke, og formålet med undersøkelsen er å beskrive et gitt problemområde (Gripsrud et al., 2010).

I vår oppgave har vi valgt å kombinere eksplorativt design og deskriptivt design. I den eksplorative delen av undersøkelsen vår gjennomførte vi dybdeintervjuer med ledelsen i Bergan Bygg. Her fikk vi samlet inn relevant informasjon som vi senere brukte til å gjennomføre den deskriptive delen av undersøkelsen ved å gjennomføre en spørreundersøkelse på de øvrige ansatte i Bergan Bygg. Dette gjorde vi for at vi ønsket å sammenligne resultatene.

#### **3.2 Triangulering**

Triangulering gjør det mulig å gå forbi begrensningene av en enkelt metode, ved å kombinere flere metoder og gi den lik relevans (Flick, 2011).

Triangulering har blitt utviklet i kvalitativ forskning i forsøk på å møte kravet til validitet som stilles til kvantitativ forskning. Det vil si at den brukes til å forsvare kvalitative studier mot beskyldningene om at deres funn er ensidige, partiske eller subjektive (Mehmetoglu, 2004). Denzin (1989, referert i Mehmetoglu, 2004:90) foreslår at fire typer triangulering kan brukes i kvalitativ forskning: metode, data, forsker og teori.



Metodetriangulering vil si å bruke flere metoder til å studere en problemstilling, altså å kombinere flere kvalitative datainnsamlingsmetoder eller å kombinere kvalitative og kvantitative metoder (Mehmetoglu, 2004). ” I denne type kombinasjon sammenlikner forskeren funn og resultater fra den ene tilnærmingen med de fra den andre. For eksempel kan en sammenlikne konklusjoner fra en kvalitativ forskning med resultater fra en kvantitativ undersøkelse. Dette er en type triangulering som har til hensikt å øke troverdigheten til en studies funn og resultater, i likhet med alle typer triangulering” (Mehmetoglu, 2004:151).

I oppgaven fokuserte vi hovedsakelig på bruk av primærdata som vi samlet inn ved hjelp av både kvalitativ og kvantitativ metode. Vi tok i bruk triangulering i form av metodetriangulering. Dette ble gjort for å kunne sammenligne og for å øke troverdigheten til oppgavens funn og resultater. Vi startet med den kvalitative metoden hvor vi brukte dybdeintervju til å samle inn data. For å sammenligne og øke troverdigheten til resultatet vi kom fram til her, brukte vi kvantitativ metode hvor spørreundersøkelser ble benyttet. Dette gjorde vi for å se om det var samsvar mellom hva ledelsen tror motiverer de ansatte og hva som faktisk motiverer. På denne måten ble det enklere å se om ledelsen tar i bruk riktige tiltak for å øke motivasjonen, eller for å komme med forslag til tiltak som de kan ta i bruk.

### **3.3 Kvalitativ metode**

Kvalitativ metode eller forskning, kjennetegnes ved at en prøver å tolke og forstå fenomener ut fra den meningen folk gir en (Ryen, 2002). Denne metoden prøver å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste. Kvalitativ metode går i dybden og får frem det særegne ved respondenten (Dalland, 2012). I kvalitativ metode samler en inn empiri gjennom ord som gir mening. I vår oppgave valgte vi å gjøre dette gjennom individuelle dybdeintervju.

#### **3.3.1 Individuelle dybdeintervjuer**

I følge Gripsrud et al. (2010) velger en individuelle dybdeintervjuer når det er individets personlige meninger eller erfaringer som er av interesse. Dybdeintervjuer baserer seg på hvordan forskere ønsker å forstå informantens opplevelser samt hvordan informanten reflektere over det du ønsker å undersøke (Spradley, 1979, referert i Tjora, 2012). Vi ønsket å gjennomføre individuelle dybdeintervju med ledelsen i bedriften for å få et innblikk i hvordan den enkelte tolker situasjonen i dag. Gjennom samtale med daglig leder i Bergan Bygg fikk

vi avklart hvem som hadde ledelsesansvar i bedriften, som totalt var 5 personer. Intervjuene ble holdt i Bergan Bygg sine lokaler da dette var mest praktisk, hvert intervju varte i gjennomsnitt ca. 20 minutter. Vi brukte båndopptaker til å ta opp intervjuene, slik at vi kunne konsentrere oss fullt og helt om intervjuobjektet mens intervjuet foregikk. Før hvert intervju samtykket intervjuobjektet til at intervjuet ble tatt opp. Dette var de også informert om på forhånd. I tillegg avklarte vi at intervjuene var anonyme, og vi vil derfor ikke navngi respondentene i analysen vår.

Oppgaven vår omfatter motivasjonen til de ansatte og skal se på hvordan lederen kan øke motivasjonen. Hvordan en velger å utforme intervjuguiden avhenger av fokus, forskningsspørsmål og utvalgsriterier (Ryen, 2002). Det var dermed hensiktsmessig for oss å lage en intervjuguide som ga oss de svarene vi trengte for å kunne forstå hvordan ledelsen selv tolket de ulike temaene som vi ønsket å se nærmere på. Vi valgte å gjennomføre semi-standard dybdeintervju, da dette ga oss muligheten til å følge intervjuguiden, samtidig som det ga rom for å komme med oppfølgings spørsmål der vi følte at det trengtes utdypning (Fontana and Frey, 1994).

### **3.4 Kvantitativ metode**

Kvantitativ metode er empiri i form av tall og mengdeenheter (Jacobsen, 2005). Denne metoden gir mulighet for å måle resultatene av undersøkelsen (Dalland, 2012). Hovedfokuset i kvantitativ metode ligger på utarbeiding og utforming av spørreskjemaer med faste svaralternativer (Jacobsen, 2005). I kvantitativ metode går en i bredden og har fokus på det gjennomsnittlige (Dalland, 2012). Vi valgte å også benytte kvantitativ metode ettersom problemstillingen vår dreiser seg om å beskrive omfanget av motivasjonsfaktorene i en bedrift. Ettersom vi ønsket å finne ut hva flere mente tok vi i bruk spørreundersøkelse for å samle inn primærdata.

#### **3.4.1 Utvalg**

”En populasjon er summen av alle de undersøkelsesenheterne en ønsker å si noe om” (Gripsrud et al., 2010:129). Vår populasjonen ble dermed alle ansatte i Bergan Bygg. Da det bare er ansatt 28 stykker totalt i bedriften, fikk vi muligheten til å gjennomføre undersøkelsen vår på hele populasjonen. Ettersom vi hadde dybdeintervju med ledelsen som utgjør 5

personer, sendte vi spørreundersøkelsen til de resterende 23 ansatte, hvorav 18 stykker har respondert.

”Det er vanlig å skille mellom to hovedtyper av utvalg: sannsynlighetsutvalg og ikke-sannsynlighetsutvalg” (Gripsrud et al., 2010:132). De forskjellige utvalgstypene sier noe om hvor stor sannsynlighet hvert individ i den gitte populasjon har for å bli med i utvalget. For å kunne generere svarene av en undersøkelse til å gjelde for en hel populasjon er det viktig at alle har hatt lik sannsynlighet for å bli tatt med. Ettersom vi tok hele populasjonen i Bergan Bygg ble det ikke nødvendig å foreta et utvalg. I oppgaven vår var vi interessert i hvordan motivasjonen fungerte akkurat i Bergan Bygg og ikke generelt i bygg-bransjen. Dermed var det ikke behov eller mulighet for å kunne generalisere resultatene våre videre.

### **3.4.2 Spørreundersøkelse**

For å belyse oppgavens problemstilling utbredte vi en spørreundersøkelse som handlet om motivasjon. I følge Gripsrud et al. (2010:42) er ” Spørreundersøkelser et instrument for å samle inn informasjon som gjør at kommunikasjonen mellom intervjueren og respondenten blir standardisert. Alle respondentene blir i prinsippet stilt de samme spørsmålene i den samme rekkefølgen, og de får også de samme svarmulighetene”.

Spørreundersøkelsen ble utformet ved bruk av likert-skala. Dette er en velkjent rangering og en balansert skala. Den er kategorisert ved oddetall numre og en får dermed et nøytralt punkt på midten. I vår spørreundersøkelse måtte respondentene rangere graden av enighet eller uenighet ut fra ulike utsagn om motivasjon og lederegenskaper. Det var også muligheter for å kunne stille seg nøytral til de ulike utsagnene (Malhorta, 2010).

Den tradisjonelle retningslinje innenfor likert-skalaen foreslår å bruke mellom fem til ni skala. Det er ikke definert hvor mange skala som er det optimale, herav er det forskjellige faktorer som spiller inn. Er respondenten kjent med emne, kan et større nummer av skala passe. Videre vil det være lettere å analyse dataen om man har et godt sprik mellom helt enig og helt uenig. På grunnlag av dette valgte vi å bruke en 7-likert skala. Denne er bevist å ha en god reliabilitet og validitet (Malhorta, 2010).

Spørsmålene vi stilte i spørreundersøkelsen søkte å kartlegge den generelle motivasjonen, meninger om ledelsen og Herzberg tofaktorteori. Hovedmålet med å stille spørsmål om den generelle motivasjonen var å stadfeste hvordan motivasjonen var per i dag. Ettersom en del av problemstillingen vår var å se på hvilke tiltak ledelsen kunne gjøre for å øke motivasjonen,

var det også viktig å få de ansattes syn på hvordan de mente ledelsen fungerte. Ut fra Herzberg tofaktorteori stilte vi spørsmål om motivasjonsfaktorene som ansvar for eget arbeid, anerkjennelse, selve arbeidet, karriereutvikling og kompetanseutvikling. Vi stilte også spørsmål knyttet til hygienefaktorene lønn, andre personalgoder, forhold til medarbeidere og arbeidsforhold. I tillegg ba vi respondentene rangere 7 motivasjonsfaktorer. Her rangerte de nr. 1 som den faktoren som virket mest motiverende, og nr. 7 var den faktoren som motiverte minst. I rangeringen blandet vi motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Dette ble gjort for å avdekke om det var noen av hygienefaktorene som kunne virke motiverende.

### **3.5 Reliabilitet**

Reliabiliteten til en undersøkelse går ut på hvor pålitelig resultatet av undersøkelsen faktisk er. Dersom resultatene skal være pålitelige må en kunne forvente å få samme resultat dersom en gjennomfører undersøkelsen på nytt (Johannessen et al., 2011). I kvalitativ metode er det vanskelig å måle reliabiliteten, da det ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsteknikker og det kan også være vanskelig for en annen forsker å gjennomføre den samme undersøkelsen og få likt resultat, da de færreste vil tolke ting på helt lik måte. Gjennom våre individuelle intervju har vi likevel prøvd å holde oss så objektiv som mulig for ikke å påvirke resultatene. I tillegg oppfattet vi intervjuobjektene våre som åpne og ærlige på alt vi spurte om, noe som styrker undersøkelsen sin reliabilitet. At vi fikk ta opp intervjuene gjorde også at analysen vår ble mer pålitelig, da vi unngikk å miste mye informasjon ved å bare skrive notater fra intervjuene. Spørreundersøkelsen ble også sendt til de ansatte på e-post. Dette gjorde at de kunne svare på e-posten sin hjemme, uten tidspress og i trygge omgivelser.

### **3.6 Validitet**

”Validitet dreier seg om hvor godt man måler det man har til hensikt å måle” (Gripsrud et al., 2010:51). Med andre ord, hvor gyldig er resultatene våre?

Vi benyttet individuelle dybdeintervju og spørreundersøkelser for å få svar på vår problemstilling. I intervjuene kategoriserte vi spørsmålene i undergrupper, slik at intervjuobjektet hele tiden var klar over hvilke tema spørsmålet han eller hun svarte på tilhørte.

Vi ser på vår spørreundersøkelse at et fåtall har hoppet over flere av spørsmålene og at noen har brukt liten tid på å gjennomføre undersøkelsen. Dette kan være med på å påvirke

spørreundersøkelsen sin validitet. Vi mener likevel at spørreundersøkelsen vår er valid, da nesten alle vi sendte den ut til har svart, noe som gir undersøkelsen en høy ekstern validitet. Dette gjør at vi trolig kan generalisere resultatet til å gjelde for hele Bergan Bygg. I følge Lund (1996, referert i Johannessen et al., 2011:71) ”Må validitet likevel ikke oppfattes som noe absolutt, enten er dataene valide eller så er de det ikke, men det er et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt”.

### **3.7 Metodekritikk**

Etter at vi gjennomførte undersøkelsene våre ser vi at det er noen punkt under den kvantitative undersøkelsen som hadde vært interessant å utdypet. Med dette mener vi at det er noen punkter som hadde vært interessant å få en begrunnelse fra de ansatte, da de kan ha tolket spørsmålene annerledes enn hva vi har ment. Likevel mener vi at vi har valgt en god metode for å svare på vår problemstilling, da vi får et helhetlig bilde av de ansattes oppfatning. Dersom vi skulle gjennomført kvalitative undersøkelser på de ansatte, måtte vi ha valgt de som var lettest tilgjengelig. Dette kunne ført til at vi bare hadde fått intervjuet de som var svært positivt innstilt til jobben sin.

### **4.0 Analyse**

I dette kapitlet vil vi gjennomgå resultatene av hele undersøkelsen vår. Vi vil legge frem resultatene knyttet til Herzbergs tofaktorteori samt resultatene vi har fått på spørsmål som går på ledelsen. For å analysere de kvalitative intervjuene våre har vi benyttet oss av transkribering. Den kvantitative undersøkelsen har vi analysert ved hjelp av SPSS. Her har vi utført en frekvens analyse og en bivariant samvariasjon analyse. Ettersom datamaterialet vi samlet inn var så stort og uoversiktlig var bruken av frekvensfordeling et godt hjelpemiddel. Her teller en opp hvor mange ganger de enkelte svaralternativene gjentar seg. Når vi analyserte resultatene så vi på frekvensen av svaralternativene, og på valid percent verdien. Denne verdien tar hensyn til at noen kan ha hoppet over spørsmålet. (Gripsrud et al., 2010). Vi har valgt å gjennomgå resultatene fra den kvalitative og den kvantitative undersøkelsen under ett, da dette gir et bedre helhetsuttrykk av de samlede resultatene. Først vil vi starte med å gjennomgå resultatene som går på generelt motivasjonsnivå.

#### 4.1 Generell motivasjon

I de kvalitative intervjuene kom det frem at de aller fleste i ledelsen er motivert i jobben sin. Herav er det en som vurderer sin egen motivasjon som dalende. Ledelsen er samstemt i at de fleste ansatte virker å være motivert i jobben sin, men at det alltid vil være noen som er mindre motivert enn andre. Dette ser vi igjen i spørreundersøkelsen vår i tabell 1. Her har 13 av 16 svart nokså enig eller høyre på om de er motivert i jobben sin, mens noen er mindre motivert. På spørsmål om de ansatte alltid yter sitt beste i jobben sin ser vi at flertallet av respondentene enten svart nokså enig eller enig (tabell 2). Dette er svært bra og en indikator på at de ansatte generelt sett er motivert.

**Jeg føler meg motivert i jobben min**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uenig	2	11,1	12,5	12,5
	Nokså uenig	1	5,6	6,3	18,8
	Nokså enig	9	50,0	56,3	75,0
	Enig	2	11,1	12,5	87,5
	Svært enig	2	11,1	12,5	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

*Tabell 1 Generell motivasjon*

**Jeg yter alltid mitt beste i jobben min**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nøytral	1	5,6	6,3	6,3
	Nokså enig	7	38,9	43,8	50,0
	Enig	6	33,3	37,5	87,5
	Svært enig	2	11,1	12,5	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

*Tabell 2 Egen vurdering*

## 4.2 Motivasjonsfaktorer

De motivasjonsfaktorene i Herzbergs tofaktorteori vi har valgt å vektlegge i både vår kvalitative og kvantitative undersøkelse er: Ansvar for eget arbeid, annerkjennelse, selve arbeidet, karrieremuligheter og kompetanseutvikling. I den kvalitative undersøkelsen vår har vi også lagt vekt på å se resultat av arbeid. Nå vil vi se nærmere på resultatene av hver enkelt motivasjonsfaktor.

### 4.2.1 Ansvar for eget arbeid

I de kvalitative intervjuene kommer det frem at de ansatte har frihet til å ta ansvar for eget arbeid. Ledelsen mener at de ansatte i stor grad er egnet til å ta egne beslutninger og oppfordrer derfor de til å ta avgjørelser i sin egen arbeidssituasjon, så lenge det er innenfor deres ansvarsområde. Mellomledelsen mener at de har stort ansvar for eget arbeid og er komfortabel med dette. Likevel ser vi tendenser til at mellomledelsen ønsker bekreftelse fra daglig leder før de tar viktige avgjørelser. Gjennom vår spørreundersøkelse på de øvrige ansatte ser vi også at de mener de får mye ansvar og tillitt i arbeidsoppgavene sine. På dette spørsmålet har 12 stk. svart over nokså enig (Tabell 3). Likevel ser vi at det er et fåtall som er svært uenig i at de får ansvar. På spørsmål om de ansatte føler de får tilstrekkelig med ansvar svarer majoriteten av respondentene nokså enig (tabell 4). Vi kan dermed si at de ansatte jevnt over er fornøyd med mengde ansvar som er gitt i arbeidsoppgavene sine. Når det gjelder hvor motiverende ansvar for eget arbeid er, mener ledelsen at dette er en motivasjonsfaktor som er gjeldende. De øvrige ansatte mener derimot at denne motivasjonsfaktoren er en av de som motiverer minst, da de har rangert den lavt.

Jeg får mye ansvar og tillit i arbeidsoppgavene mine

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært uenig	2	11,1	12,5	12,5
	Nokså uenig	2	11,1	12,5	25,0
	Nøytral	1	5,6	6,3	31,3
	Nokså enig	4	22,2	25,0	56,3
	Enig	6	33,3	37,5	93,8
	Svært enig	1	5,6	6,3	100,0
	Total		16	88,9	100,0
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

Tabell 3 Ansvar for eget arbeid

**Jeg føler jeg har tilstrekkelig med ansvar i jobben min**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nokså uenig	2	11,1	12,5	12,5
	Nøytral	2	11,1	12,5	25,0
	Nokså enig	7	38,9	43,8	68,8
	Enig	4	22,2	25,0	93,8
	Svært enig	1	5,6	6,3	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

*Tabell 4 Tilstrekkelig med ansvar*

#### **4.2.2 Annerkjennelse**

Gjennom intervjuene ser vi at alle i mellomledelsen føler de blir respektert og at meningen deres blir hørt i beslutningsfasen. Dette viser at lederen anerkjenner kunnskapen til mellomledelsen, noe som kan bidra til at en føler seg trygg og akseptert på arbeidsplassen.

En i mellomledelsen uttalte også at han følte at han fikk bra respekt som leder blant de ansatte, noe som kan tyde på at de ansatte har anerkjent han som leder. Selv om mellomledelsen sier at de som oftest vet om noe er rett eller galt, gir de uttrykk for at de kunne tenke seg mer anerkjennelse fra øverste hold på godt utført arbeid. Dette mente de at kunne virke motiverende. Mellomledelsen mente imidlertid selv at de heller ikke var så flinke til å vise anerkjennelse til sine underordnede. I spørreundersøkelsen vi gjennomførte ble anerkjennelse rangert høyt som motivasjonsfaktor blant de ansatte. Her har 18,8 % rangert anerkjennelse som den mest motiverende faktoren (se vedlegg 3).

#### **4.2.3 Selve arbeidet**

Når vi snakker om selve arbeidet har vi vektlagt i hvilken grad respondentene trives med jobben de gjør og variasjon i arbeidsoppgavene som blir gitt, slik Hertzberg gjorde i sin teori. På spørsmål som går på selve arbeidet får vi gjennomgående positive svar i den kvalitative undersøkelsen. Samtlige vi har intervjuet mener at selve jobben de gjør er motiverende, interessant, spennende og ikke minst meningsfylt. De sa også at det er gøy å gå på jobb og at de trives med jobben de har. Mye av grunnen til dette er at de er genuint interessert i sitt



fagfelt. Ledelsen beskriver at de har svært varierte arbeidsoppgaver og er fornøyd med hvilke utfordringer dette kan føre til. Beskrivelsen som vi får av alle vi har intervjuet er at ”ingen dag er lik”. Selve arbeidet og variasjon i arbeidsoppgavene oppfatter vi derfor som en sterk motivasjonsfaktor for ledelsen.

Videre ser vi av den kvantitative undersøkelsen at de ansatte er sprikende i hvor motiverende selve arbeidet er. Halvparten rangerer selve arbeidet som en motivasjonsfaktor som er under gjennomsnittet, mens de resterende rangerer selve arbeidet en plass over gjennomsnittet (se vedlegg 3). I tabell 5 ser vi at majoriteten av de ansatte er nokså enig i at arbeidsoppgavene er varierte.

**Jeg har varierte arbeidsoppgaver**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uenig	1	5,6	6,3	6,3
	Nokså uenig	2	11,1	12,5	18,8
	Nøytral	2	11,1	12,5	31,3
	Nokså enig	9	50,0	56,3	87,5
	Svært enig	2	11,1	12,5	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

*Tabell 5 Selve arbeidet*

#### **4.2.4 Karriereutvikling**

Gjennom de kvalitative intervjuene våre får vi oversikt over hvilke karrieremuligheter det er i Bergan Bygg. Her får vi opplyst at flere av de som i dag er byggeledere og prosjektledere først startet som vanlige tømrere. Ut i fra dette kan vi dermed si at det er muligheter for å jobbe seg oppover i hierarkiet i Bergan Bygg. Likevel er ledelsen klar på at de ikke har mulighet til å finne en stol til alle, da det er størst behov for tømrere. Mellomledelsen er klar på at det er rom for karriereutvikling, men de tror ikke de kan komme lenger opp enn de allerede er.

I tabell 6 ser vi at de aller fleste har svart under middels på om det er muligheter for karriereutvikling. Dette kan indikere at de ansatte er klar over at det er størst behov for tømrere og dermed ikke mulig for alle å rykke opp. Karriereutvikling er dermed ikke den største motivasjonsfaktoren i Bergen Bygg. Likevel er ledelsen tydelig på at de som virkelig vil, kan jobbe seg oppover.

**Det er mulighet for karriereutvikling i Bergen Bygg AS**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært uenig	3	16,7	18,8	18,8
	Uenig	2	11,1	12,5	31,3
	Nokså uenig	4	22,2	25,0	56,3
	Nøytral	3	16,7	18,8	75,0
	Nokså enig	3	16,7	18,8	93,8
	Enig	1	5,6	6,3	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

*Tabell 6 Karriereutvikling*

#### **4.2.5 Kompetanseutvikling**

I Bergen Bygg er de fleste utdannet tømrere og har fagbrev. De ansatte har dermed tatt utdanning for å få den rette kompetansen til å utføre arbeidsoppgavene sine. Det er mulig å starte som lærling å jobbe to år sammen med en faglært, før en selv tar fagbrevet. I denne perioden antar vi at kompetanseutviklingen er høy. Byggelederne i Bergen Bygg deltar på kurs som omhandler byggesystem og ledelse. Kompetansen bygglederne opparbeider seg igjennom disse kursene blir i etterkant delt videre til tømrerne på personalmøter. I tabell 7 ser vi at de ansatte føler at de får utnyttet sin kompetanse og de mener at de har den rette kompetansen som trengs for å utføre de arbeidsoppgavene de blir gitt. Vi ser i tillegg at majoriteten har svart nokså enig eller enig på om de får utviklet seg i tabell 8. Her er det derimot flere som har svart nokså uenig, uenig og svært uenig, og svarene er derfor svært sprikende.

**Jeg får utnyttet min kompetanse**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	uenig	1	5,6	6,3	6,3
	Nøytral	5	27,8	31,3	37,5
	Nokså enig	5	27,8	31,3	68,8
	Enig	5	27,8	31,3	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

**Jeg har riktig kompetanse til å utføre de arbeidsoppgavene jeg blir satt til**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nokså uenig	1	5,6	6,3	6,3
	Nokså enig	7	38,9	43,8	50,0
	Enig	7	38,9	43,8	93,8
	Svært enig	1	5,6	6,3	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

*Tabell 7 Kompetanse*

**Jeg får mulighet til å utvikle meg i jobben min**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært uenig	2	11,1	12,5	12,5
	Uenig	2	11,1	12,5	25,0
	Nokså uenig	2	11,1	12,5	37,5
	Nøytral	2	11,1	12,5	50,0
	Nokså enig	5	27,8	31,3	81,3
	Enig	2	11,1	12,5	93,8
	Svært enig	1	5,6	6,3	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

*Tabell 8 Kompetanseutvikling*

I butikkdelen av Bergan Bygg blir det holdt kurs for å øke kompetansen til de ansatte i butikken. Disse kursene går enten ut på at de ansatte reiser på messe, eller får besøk av leverandører som informerer om produktene sine. På denne måten har butikkavdelingen alltid oppdatert kunnskap om de produktene som selges og hva som er nytt på markedet. Ledelsen i Bergan Bygg deltar på kurs som omhandler ledelse, HMS, dataprogrammer, byggesaker og regnskap.

Av intervjuene ser vi at ledelsen mener de har den riktige kompetansen til å utføre arbeidet sitt. Ledelsen følte at de stadig fikk utviklet kompetansen sin og lærte noe nytt i selve jobben. Mens enkelte følte at de faktisk måtte utvide kompetansen sin, dette ble sett på som motiverende fordi de likte at jobben satte høye krav til utvikling.

Når det gjelder utfordringer knyttet til arbeidet mener ledelsen at det er tilstrekkelig med utfordringer. Noen prøver å holde seg innenfor komfortsonen, men det oppstår stadig utfordringer som må bli tatt tak i, og dette gjør de på strak arm. Av tabell 9 ser vi også at de ansatte til en viss grad yter ekstra for å løse problemer. Dette spørsmålet har majoriteten svart nokså enig på og ingen har svart svært uenig.

**Jeg gir alltid litt ekstra når nye oppgaver skal løses og når det oppstår problemer**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nokså uenig	1	5,6	6,3	6,3
	Nøytral	4	22,2	25,0	31,3
	Nokså enig	9	50,0	56,3	87,5
	Enig	1	5,6	6,3	93,8
	Svært enig	1	5,6	6,3	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

*Tabell 9 Ansattes ytelse*

#### **4.2.6 Å se resultat av arbeidet**

Å se resultat av arbeidet betyr at den ansatte er med fra start til slutt. Den ansatte gjør ikke bare en del av en oppgave, men gjennomfører slik at det er mulig å se hva jobben har ført til. Dette har vist seg gjennom den kvalitative undersøkelsen å være den sterkeste motivasjonsfaktoren til ledelsen i Bergan Bygg. Gjennom dybdeintervjuene er det tydelig at ledelsen blir ekstra motivert av å se resultat av det arbeidet de har utført. Her blir det påpekt at de blir motivert når de får være med på å skape nye ting. Selv om ledelsen ikke er ute i felten og bygger, føler de likevel at de har vært med på prosessen. Ledelsen tror også at dette er en motiverende faktor for de ansatte, men dette har vi ikke vektlagt i spørreundersøkelsen vår, da det er en selvfølge for tømmerne at de ser resultat av arbeid da de er med fra prosjektstart til prosjektet avsluttes.

### **4.3 Hygienefaktorer**

Hygienefaktorene vi har lagt vekt på i den kvalitative og kvantitative undersøkelsen vår er lønn, andre personalgoder, forhold til medarbeiderne, kommunikasjon mellom overordnet og underordnede, ledelsen og arbeidsforhold generelt. Gjennom undersøkelsen vår fant vi ut at det var sentrale punkt som var verdt å ta opp under kommunikasjon og ledelse. Vi vil derfor gjennomgå dette i et eget delkapittel.

#### **4.3.1 Lønn**

I følge Herzberg (1987) skal lønn være en faktor som kan bidra til mistriivsel, men ikke virke motiverende eller bidra til økt trivsel på arbeidsplassen. Gjennom intervjuene med ledelsen ser vi at dette stemmer for dem. Det er enstemmig om at lønn er en faktor som er nødvendig, men den virker ikke motiverende i seg selv. En av respondentene uttalte ”Det kan være kjekt med et lønnshopp der og da, men motivasjonen det gir er kortvarig og på sikt har den liten betydning”. Ledelsen er enig om at lønnen er noe som må være der for å ha råd til livets opphold, men det er ikke det som driver de i arbeidssituasjonen.

I tabell 10 ser vi at de fleste av de ansatte er fornøyd med lønnen sin, selv om det er et fåtall som er svært misfornøyd. De ansatte har i den kvantitative undersøkelsen rangert lønn svært høyt som motivasjonsfaktorer og 4 respondenter har den som den mest motiverende faktoren. Hele 8 av 16 respondenter har lønn som den nest mest motiverende faktoren (se vedlegg 3).

Her ser vi at lønn fungerer som en motivasjonsfaktor for de ansatte, noe som strider imot teorien til Herzberg.

**Jeg er fornøyd med lønnen min**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært uenig	3	16,7	18,8	18,8
	Nokså uenig	1	5,6	6,3	25,0
	Nøytral	4	22,2	25,0	50,0
	Nokså enig	6	33,3	37,5	87,5
	Enig	2	11,1	12,5	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

Tabell 10 Lønn

#### 4.3.2 Andre personalgoder

Gjennom intervjuene får vi informasjon om hvilke personalgoder de ansatte har. I Bergan Bygg har nesten alle ansatte firmabil og mobil. I tillegg har Bergan Bygg en leilighet i Myrkdalen som de ansatte fritt kan disponere. Alle ansatte har også svært gode pensjons- og forsikringsavtaler, mye høyere enn det som er påbudt. De har også årlige sammenkomster som julebord eller firmatur.

Gjennom den kvalitative undersøkelsen ser vi at ledelsen har samme syn på andre personalgoder som på lønn. Det er fint at de er tilstede, men de øker nødvendigvis ikke motivasjonen. En av personalgodene vi ser at de ansatte kunne tenke seg mer av er sosiale sammenkomster. Et ønske er at de hadde samlet seg oftere, og det trengte nødvendigvis ikke være dyre sammenkomster. Et av forslagene var så enkelt som å ta seg en lønningspils i ny og ne. At de ansatte føler det har vært arrangert litt for få sosiale sammenkomster har ført til at samværet med kollegaene har blitt litt dårligere enn tidligere når firmaet var mindre. Dette har ført til en liten mistriivsel.

Av spørreundersøkelsen får vi ikke et like dypt blikk på personalgoder som vi får av intervjuene. Likevel kan vi si ut fra tabell 11 at de fleste i Bergan Bygg er fornøyd med

personalgodene de har som ansatt, selv om majoriteten har stilt seg nøytral til dette spørsmålet.

**Jeg er fornøyd med øvrige personalgoder**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært uenig	2	11,1	12,5	12,5
	Nokså uenig	2	11,1	12,5	25,0
	Nøytral	5	27,8	31,3	56,3
	Nokså enig	4	22,2	25,0	81,3
	Enig	1	5,6	6,3	87,5
	Svært enig	2	11,1	12,5	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

*Tabell 11 Personalgoder*

Det er et stort sprik i hvor motiverende de ansatte ser personalgodene sine i jobben. Noen mener at det er svært motiverende og har rangert personalgoder høyt, mens de fleste har rangert det som en lav motivasjonsfaktor (se vedlegg 3).

#### **4.3.3 Forhold til medarbeiderne**

I den kvalitative undersøkelsen mener alle at de ansatte i Bergan Bygg har en god tone med hverandre. Flere påpeker at det er noen de har et kammeratsligforhold med. De er likevel klar på at en ikke kan ha et slikt forhold med alle. En av lederne mener at forholdet med medarbeiderne er den største motivasjonen i arbeidet, da det å trives med de en jobber sammen med er svært viktig. Denne respondenten er også tydelig på at de en jobber sammen med påvirker til å gjøre en bedre jobb og virker sådan motiverende.

I den kvantitative undersøkelsen får vi belyst at det sosiale samværet blant kollegaene i Bergan Bygg er bra (tabell 12). De ansatte har også rangert forholdet til medarbeiderne svært høyt når de fikk spørsmål om å rangere motivasjonsfaktorene, og majoriteten har rangert dette som den mest motiverende faktoren. Svarene vi fikk av den kvalitative og kvantitative undersøkelsen stemmer dermed godt overens med hverandre. Forholdet til medarbeiderne bryter dermed med Hertzbergs teori og fungerer som en motivasjonsfaktor istedenfor en hygienefaktor i Bergan Bygg.

**Det sosiale samværet med kollegaene mine er bra**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært uenig	1	5,6	6,3	6,3
	Uenig	1	5,6	6,3	12,5
	Nokså uenig	3	16,7	18,8	31,3
	Nøytral	4	22,2	25,0	56,3
	Enig	5	27,8	31,3	87,5
	Svært enig	2	11,1	12,5	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

*Tabell 12 Forhold til medarbeidere*

#### **4.3.4 Arbeidsforhold**

Når det gjelder arbeidsforhold har vi lagt vekt på hvordan de ansatte vurderer Bergan Bygg sitt fokus på helse, miljø og sikkerhet. I tillegg har vi spørsmål som går på om utstyret de trenger for å utføre arbeidet sitt fungerer.

Spørsmål om det er fokus på helse, miljø og sikkerhet i Bergan Bygg er de ansatte jevnt over enig, selv om det er 4 stk. som har svart nokså uenig. Videre på spørsmål om utstyr fungerer som det skal har majoriteten svart nokså enig. Vi ser dermed at de ansatte jevnt over er noenlunde fornøyd med arbeidsforholdene i Bergan Bygg. Dette er derfor ikke en faktor som er årsak til eventuell mistriksel (se tabell 13).

Av de kvalitative intervjuene får vi også informasjon om at ledelsen deltar på kurs som omhandler HMS og at tømmerne for eksempel må ta kompetansebevis for å ha lov til å utføre enkelte oppgaver som kan være risikable, for eksempel bygging av stilas.



**I Bergan Bygg AS er det fokus på helse, miljø og sikkerhet**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nokså uenig	4	22,2	25,0	25,0
	Nøytral	4	22,2	25,0	50,0
	Nokså enig	5	27,8	31,3	81,3
	Enig	2	11,1	12,5	93,8
	Svært enig	1	5,6	6,3	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

**Utstyr og hjelpemidler fungerer som det skal**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nokså uenig	1	5,6	6,3	6,3
	Nøytral	2	11,1	12,5	18,8
	Nokså enig	8	44,4	50,0	68,8
	Enig	4	22,2	25,0	93,8
	Svært enig	1	5,6	6,3	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

*Tabell 13 Arbeidsforhold*

#### **4.4 Ledelsen**

Under den kvalitative og kvantitative undersøkelsen merket vi at vi fikk gode svar på spørsmål som gikk på ledelsen og spesielt kommunikasjon mellom overordnede og underordnede. I de kvalitative intervjuene våre ble det gitt uttrykk for at kommunikasjonen mellom kontoret og byggeplassene var for dårlig. Dette reflekteres i den kvantitative undersøkelsen. Gjennom intervjuene fant vi ut at ledelsen generelt er dårlig på å gi tilbakemelding til de ansatte. Dette er et problem de er kjent med. Til tross for dette mener de at de er såpass tydelig og klar på hva som forventes av de ansatte, at de ansatte selv vet når de har gjort en god jobb. Dette gjenspeiles av undersøkelsen der de ansatte stort sett er enig i at de vet hvilke krav som stilles (tabell 14).

**Jeg vet hvilke krav som stilles til meg i jobben min**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nøytral	1	5,6	6,3	6,3
	Nokså enig	6	33,3	37,5	43,8
	Enig	6	33,3	37,5	81,3
	Svært enig	3	16,7	18,8	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

*Tabell 14 Ledelsen og krav*

Vi ser av tabell 15 at majoriteten av respondentene har svart dårlig på spørsmål om hvor god ledelsen er til å gi tilbakemelding. Videre er det forskjellig hvor nyttig de vurderer tilbakemeldingene fra ledelsen, men flere har rangert nytten under middels (tabell 17). Vi ser også at de ansatte stort sett vurderer ledelsen sin fagkunnskap som god (tabell 16). At de ansatte vurderer ledelsen sin fagkunnskap som god mener vi er viktig for ledelsen sin troverdighet.

**Ledelsens evne til å gi tilbakemelding**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært dårlig	2	11,1	13,3	13,3
	Dårlig	6	33,3	40,0	53,3
	Nokså dårlig	2	11,1	13,3	66,7
	Middels	4	22,2	26,7	93,3
	Svært god	1	5,6	6,7	100,0
	Total	15	83,3	100,0	
Missing	System	3	16,7		
Total		18	100,0		

*Tabell 15 Ledelsen og tilbakemelding*

Hvordan vurderer du ledelsen sin fagkunnskap

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dårlig	2	11,1	12,5	12,5
	Nokså dårlig	3	16,7	18,8	31,3
	Middels	2	11,1	12,5	43,8
	Nokså god	3	16,7	18,8	62,5
	God	4	22,2	25,0	87,5
	Svært god	2	11,1	12,5	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

Tabell 16 Ledelsens fagkunnskap

Hvor nyttig er tilbakemeldingene

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært dårlig	2	11,1	12,5	12,5
	Dårlig	2	11,1	12,5	25,0
	Nokså dårlig	1	5,6	6,3	31,3
	Middels	5	27,8	31,3	62,5
	Nokså god	2	11,1	12,5	75,0
	God	2	11,1	12,5	87,5
	Svært god	1	5,6	6,3	93,8
	55	1	5,6	6,3	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

Tabell 17 Tilbakemeldingens nytthet

Vi ser av undersøkelsen at tilbakemelding fra ledelsen ikke er en sterk motivasjonsfaktor til de ansatte, da de har rangert denne lavt (se vedlegg 3). Av mellomledelsen ser vi at det er sprikende på om de blir motivert av tilbakemelding fra deres øverste leder. Slik det er nå ser vi tendenser til at mellomledelsen oftest får negativ tilbakemelding. Dette reflekterer hvordan mellomledelsen gir tilbakemelding til de under seg og kan være en av årsakene til at de ansatte vurderer tilbakemelding som en svak motivasjonsfaktor. En av intervjuobjektene uttalte at motivasjonen kunne bli påvirket negativt dersom en merket at ledelsen var negativ til en

oppgave som skulle løses. Denne respondenten sa ”Hvis ledelsen er litt negativ, eller har dårlig holdning, så påvirker dette meg også”.

Svarene i spørreundersøkelsen samsvarer med de svarene som vi fikk i dybdeintervjuene våre. Det er derfor helt tydelig at utfordringen til Bergan Bygg er kommunikasjon og tilbakemelding. I tillegg hadde ingen i ledelsen noen spesielle tiltak for å øke motivasjonen til de ansatte. Ledelsen mente også at noen var vanskelig å motivere, da disse generelt var negativt innstilt. Dette ser vi igjen på at majoriteten av de ansatte vurderer ledelsen sin evne til å motivere som nokså dårlig i spørreundersøkelsen (tabell 18).

**Ledelsens evne til å motivere**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært dårlig	2	11,1	12,5	12,5
	Dårlig	2	11,1	12,5	25,0
	Nokså dårlig	5	27,8	31,3	56,3
	Middels	3	16,7	18,8	75,0
	Nokså god	3	16,7	18,8	93,8
	God	1	5,6	6,3	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

*Tabell 18 Ledelsens evne til å motivere*

På spørsmål som går på mellommenneskelige relasjoner var svarene entydig i dybdeintervjuene. Ledelsen var klar over at de her har forbedringspotensial. En i ledelsen uttalte ”Når jeg ikke hører noe fra de ansatte, går jeg ut i fra at alt går bra, dette er nok noe alle vi i ledelsen kan bli bedre på”.

**Ledelsens tilrettelegging for godt arbeidsmiljø**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært dårlig	2	11,1	12,5	12,5
	Dårlig	1	5,6	6,3	18,8
	Nokså dårlig	4	22,2	25,0	43,8
	Middels	2	11,1	12,5	56,3
	Nokså god	4	22,2	25,0	81,3
	God	2	11,1	12,5	93,8
	Svært god	1	5,6	6,3	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

*Tabell 19 Ledelsens tilrettelegging*

**Ledelsen bidrar til at jeg trives og utvikler meg**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært dårlig	2	11,1	12,5	12,5
	Dårlig	3	16,7	18,8	31,3
	Nokså dårlig	3	16,7	18,8	50,0
	Middels	2	11,1	12,5	62,5
	Nokså god	4	22,2	25,0	87,5
	God	2	11,1	12,5	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

*Tabell 20 Ledelsen og trivsel*

Av tabell 18 ser vi at de ansatte har ulik oppfatning av om ledelsen tilrettelegger for et godt arbeidsmiljø. Majoritetene har svart nokså dårlig eller nokså god på dette. Av tabell 19 ser vi at majoriteten har svart nokså god på om ledelsen bidrar til trivsel og utvikling. Det er likevel

18,8 % som har svart nokså dårlig eller dårligere på dette spørsmålet. Gjennom intervjuene får vi vite at relasjonene mellom de ansatte var bedre da Bergan Bygg var en mindre bedrift, men at det har blitt vanskeligere å komme innpå de ansatte etter hvert som bedriften har ekspandert. I tillegg fikk vi belyst at ledelsen har problemer med å kommunisere med de ansatte i formelle situasjoner. Til eksempel føler de at de ikke får noen respons på personalmøter dersom det er saker som skal bli tatt opp. Her opplever de at de ansatte heller forteller meningene sine til hverandre når møtet er avsluttet. Ledelsen kunne tenke seg en mer åpen dialog i slike tilfeller, men de forstår at de ansatte kan synes det er ubehagelig å snakke høyt i store forsamlinger.

I tabell 20 ser vi at halvparten av respondentene har svart under middels for hvor god kommunikasjonen mellom medarbeiderne og ledelsen er.

**Kommunikasjon mellom medarbeidere og ledelsen**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Svært dårlig	3	16,7	18,8	18,8
	Dårlig	2	11,1	12,5	31,3
	Nokså dårlig	3	16,7	18,8	50,0
	<b>Middels</b>	4	22,2	25,0	75,0
	Nokså god	2	11,1	12,5	87,5
	God	2	11,1	12,5	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

*Tabell 21 Ledelsen og kommunikasjon*

#### 4.4 Bivariant samvariasjon analyse

I de kvalitative intervjuene fikk vi informasjon om at tømreryrket er svært tungt arbeid og de færreste jobber i dette yrket til de går av med pensjon. Det ble derfor interessant for oss å foreta en Bivariant samvariasjon på alder og ønsket om å være ansatt i Bergan Bygg om 5 år i den kvantitative undersøkelsen vår for å se om dette stemte. ” En Bivariant samvariasjon analyse leter etter en forklaring på om det er noen statiske samvariasjoner mellom de variablene vi ønsker å se bedre” (Jacobsen 2010:322).

**Jeg ønsker fortsatt å være ansatt i Bergan Bygg AS om fem år \* Personens alder (kodet) Crosstabulation**

			Personens alder (kodet)			Total
			16-25 år	26-40 år	41-60 år	
Jeg ønsker fortsatt å være ansatt i Bergan Bygg AS om fem år	Svært uenig	Count	0	3	2	5
		% within Personens alder (kodet)	0,0%	42,9%	40,0%	31,2%
	Nokså uenig	Count	1	2	0	3
		% within Personens alder (kodet)	25,0%	28,6%	0,0%	18,8%
	Nøytral	Count	1	0	1	2
		% within Personens alder (kodet)	25,0%	0,0%	20,0%	12,5%
Nokså enig	Count	1	0	0	1	
	% within Personens alder (kodet)	25,0%	0,0%	0,0%	6,2%	
Enig	Count	0	2	2	4	
	% within Personens alder (kodet)	0,0%	28,6%	40,0%	25,0%	
Svært enig	Count	1	0	0	1	
	% within Personens alder (kodet)	25,0%	0,0%	0,0%	6,2%	
Total	Count	4	7	5	16	
	% within Personens alder (kodet)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabell 22 Bivariant samvariasjons analyse

I tabell 22 ser vi at 2 av 5 av de som er mellom 41-60 år har svart at de er svært uenig i dette, men det er ikke en samvariasjon med at de som er i denne aldersgruppen svarer dette oftere enn andre aldersgrupper. Det er likevel naturlig å anta at de mellom 41-60 år som har svart svært uenig, har gjort dette fordi de skal pensjonere seg.

For å bekrefte eller avkrefte om det var en samvariasjon mellom ønske om å være ansatt i Bergan Bygg om 5 år og alder utførte vi en Chi-Square test. Dette gjorde vi for å se om det var en signifikant sammenheng mellom variablene eller ikke.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,141 <sup>a</sup>	10	,276
Likelihood Ratio	15,428	10	,117
Linear-by-Linear Association	,500	1	,479
N of Valid Cases	16		

a. 18 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,25.

*Tabell 23 Chi-Square Tests*

I tabell 23 ovenfor ser vi at signifikansverdien er på 0,276, noe som er over 0,05. Dette betyr at det er mindre enn 95 % sjanse for at det er en reell samvariasjon. Det vil si at det ikke er sannsynlig at det er en signifikant sammenheng mellom ønsket om å være ansatt i bedriften om 5 år og alder. Hypotesen må derfor forkastes (Jacobsen, 2005).

På bakgrunn av manglende samvariasjon i hypotesen vår, gikk vi bort fra å gjennomføre en regresjonsanalyse som kan forklare i hvilke grad samvariasjonen kan forklares av ønsket om å være ansatt i bedriften om 5 år og alder (Jacobsen, 2005).



## **5.0 Diskusjon**

I dette kapitlet vil vi besvare oppgavens problemstilling som er: ”Hva motiverer de ansatte i Bergen Bygg AS, og hva kan ledelsen gjøre for å øke motivasjonen?”. Vi har tatt utgangspunkt i Herzbergs tofaktorteori samt teori om ledelse. Vi vil nå diskutere funnene våre opp mot teoriene. Vi vil ta utgangspunkt Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer og diskuterer disse hver for seg. Til slutt vil vi komme med en anbefaling på hvilke tiltak ledelsen i Bergen Bygg kan iverksette for å påvirke motivasjonen til de ansatte positivt. Innledningsvis vil vi diskutere rundt det generelle motivasjonsnivået i Bergen Bygg.

### **5.1 Generelt motivasjonsnivå**

Av analysen kan vi se at motivasjonsnivået blant de ansatte i Bergen Bygg generelt sett er bra. Dette er svært positivt da motiverte ansatte vil gjøre det bedre i jobben sin (Bolman and Deal, 2012). Det er likevel et fåtall som har svart at de føler seg lite motivert i jobben sin i spørreundersøkelsen. I ledelsen var det også en som beskrev sin egen motivasjon som dalende. Selv om ledelsen uttalte at de synes det var vanskelig å motivere de som følte seg umotiverte kan det ifølge Kuvaas (2013) lønne seg for ledelsen å etablere gode relasjoner til demotiverte ansatte for å bedre motivasjonen og øke mestringnivået. Dette kan vi også knytte opp mot McGregors teori X og Y. Ser du den ansatte som demotivert og lite initiativrik, vil den også oppføre seg slik (Omholt and Nesse, 1995).

### **5.2 Herzbergs motivasjonsfaktorer**

Herzberg (1987) mente at motivasjonsfaktorene måtte være til stede for å skape motivasjon, men ville ikke skape mistriivsel dersom de ikke var til stede. For å oppnå motiverte ansatte må bedriften berike jobben med så mange av motivasjonsfaktorene som mulig. Av analysen ser vi at de fleste motivasjonsfaktorene er tilstede. Av motivasjonsfaktorene oppfatter både ledelsen og de ansatte at ansvar for eget arbeid er oppfylt. I beslutningstaking ser vi tendenser til at ledelsen og de ansatte er usikre og ønsker bekreftelse fra daglig leder før de tar viktige beslutninger. Dette kan være tidkrevende og lite effektivt. I følge Berg (2008) bør ledere fokusere på å lære de ansatte å lede seg selv, slik at de blir tryggere i beslutningsfasen.

Både ledelsen og de ansatte føler at de har den riktige kompetansen til å utføre arbeidsoppgavene sine og de får også muligheten til å utvikle denne kompetansen gjennom kurs. Selve arbeidet er en motivasjonsfaktor som også er gjeldende, da spesielt for ledelsen.

Både ledelsen og de ansatte er fornøyd med variasjonen i arbeidsoppgavene sine, noe som er med på å stimulere motivasjonsnivået (Herzberg, 1987). At ledelsen brukte ”ingen dag er lik” som en beskrivelse på arbeidsdagen sin er en sterk indikator på at de har nok variasjon i oppgavene sine, og denne motivasjonsfaktoren er dermed tilfredsstillt.

I følge Herzberg (1987) er kompetanseutvikling en viktig motivasjonsfaktor. Av analysen ser vi at Bergan Bygg gjennomfører en rekke tiltak for å sikre de ansatte muligheten til å utvikle kompetansen sin. Ledelsen uttalte at de blir motivert av å stadig måtte utvikle seg. De øvrige ansatte er også stort sett enig i at de får muligheten til å utvikle seg. Vi vurderer dermed denne motivasjonsfaktoren som oppfylt i Bergan Bygg. Det kan likevel være interessant for ledelsen å evaluere nytten av kompetanseutviklings tiltakene de bruker, for å se om de har ønsket effekt.

Bergan Bygg driver med intern rekruttering til ledelsesstillinger, noe som gjør at de ansatte har mulighet til å bli forfremmet. Dette er viktig ifølge Herzberg (1987) for å sørge for at de ansatte kontinuerlig får mulighet til å utvikle seg og tilegne seg ny kompetanse. Denne motivasjonsfaktoren vurderer vi som til dels oppfylt. Det vil være vanskelig å forfremme alle, da det er størst behov for tømre i Bergan Bygg. Tømrene får likevel mulighet til å stige i gradene ved å få mer ansvar på prosjektene. Samtidig er det viktig å huske på at ikke alle har behov for mer ansvar i jobben sin. Noen foretrekker en stabil og trygg arbeidsplass, fremfor mer ansvar (Busch et al., 2010). Det er derfor viktig at ledelsen tar hensyn til den enkeltes behov. Noen kan bli svært motivert av å bli forfremmet og få mer ansvar i jobben, mens for noen kan det virke mot sin hensikt. Av ledelsen var det for eksempel noen som likte seg best i komfortsonen, mens andre igjen kunne tenke seg flere utfordringer.

Anerkjennelse fungerer også som en motivasjonsfaktor ifølge Herzbergs teori (Kaufmann and Kaufmann, 2009). Av analysen ser vi at dette er noe ledelsen kunne tenke seg mer av. Nå opplever de at i den grad de får tilbakemelding så er den oftest negativt ladet. Ledelsen hadde satt pris på å få mer anerkjennelse for den jobben de gjør, og at de ble vist tydeligere at de var en ressurs for bedriften. Mellomledelsen gjorde det også tydelig for oss at dette er et punkt de selv kan bli flinkere på til de som de har ansvar for. En i ledelsen uttalte ”Når jeg ikke hører noe fra de ansatte, går jeg ut i fra at alt går bra, dette er nok noe alle vi i ledelsen kan bli bedre på”. Av analysen av spørreundersøkelsen fant vi ut at majoriteten av ansatte har rangert anerkjennelse på topp 3 av hva de blir mest motivert av. Det er derfor tydelig at dette er et punkt som kan forbedres for å øke motivasjonen til alle ansatte.

Å gi den ansatte mulighet til å se resultatet av arbeidet den gjør er en av punktene som kommer innenfor Herzbergs teori om jobb-berikelse og er også en motivasjonsfaktor (Kaufmann and Kaufmann, 2009). Dette var et punkt som for tømmerne inngår i selve arbeidet da de jobber med prosjekter fra start til slutt. For ledelsen derimot var dette en faktor som var svært motiverende. Ledelsen ble motivert av å se resultatene av det de jobbet med, selv om de ikke bidro direkte ute på byggeplassen følte de likevel at de var med på prosessen. Denne motivasjonsfaktoren er derfor tilfredsstillt.

### **5.3 Herzbergs hygienefaktorer**

Hygienefaktorene kan ifølge Herzbergs teori ikke medvirke til økt motivasjon, men kan derimot skape mistriivsel dersom de ikke er oppfylt (Kaufmann and Kaufmann, 2009). Lønn er en form for ytre belønning for arbeidet. I følge Herzberg (1987) vil ikke økning i lønn fungere motiverende på den ansatte på lang sikt. Av analysen vår ser vi at dette stemmer for ledelsen. En av ledelsen uttalte også at ”et lønnslopp kan være kjekt der og da, men motivasjonen det gir er kortvarig.”. Flere sa også at lønn var en nødvendighet som måtte være tilstede, men det var ikke det som var drivkraften til å gjøre en god jobb. For ledelsen fungerer derfor lønn som en hygienefaktor som er oppfylt. For de ansatte derimot kom det frem av analysen at lønn virker svært motiverende og majoriteten har rangert lønn som en av de faktorene som motiverer mest i arbeidet. De fleste ansatte er også fornøyd med lønnen sin. Lønn ser vi dermed ikke som en hygienefaktor, men som en motivasjonsfaktor som er oppfylt for de ansatte.

Når det gjelder andre personalgoder ser vi av analysen at dette fungerer som en hygienefaktor både for ledelsen og de ansatte. Begge parter er stort sett fornøyd med personalgodene de har i Bergan Bygg, men de kunne med fordel ønske seg at de ble arrangert flere sosiale sammenkomster. Dette hadde de mer av før, og reduksjonen i disse har ført til en liten mistriivsel. For å få bort denne mistriivselen kan Bergan Bygg arrangere flere sosiale sammenkomster, slik at hygienefaktoren blir oppfylt og mistriivselen forsvinner (Kaufmann and Kaufmann, 2009). Eksempelvis kan de innføre faste sammenkomster ved sommer og jul/nyttår. På denne måten har de ansatte faste arrangement å se frem til. En mulighet er å kombinere sammenkomsten med et kurs/kompetanseutvikling tiltak. På denne måten blir sammenkomsten både faglig og sosial.

Forholdet til medarbeiderne er ifølge teorien en hygienefaktor (Kaufmann and Kaufmann, 2009). Av analysen av både den kvalitative og den kvantitative undersøkelsen ser vi derimot at både ledelsen og de ansatte ser på forholdet til kollegaene sine som en motivasjon i arbeidet. En ser derfor her at dette bryter med teorien til Herzberg. Med tanke på at de ansatte verdsetter forholdet med kollegaene høyt, kan motivasjonen til de ansatte økes ved å stimulere dette forholdet. Det kan ledelsen gjøre ved å arrangere sosiale sammenkomster der de ansatte får tilbragt tid sammen utenfor normal arbeidstid. Ved å gjennomføre flere sosiale sammenkomster oppfyller en dermed ikke bare hygienefaktoren personalgoder, men en stimulerer samtidig til økt motivasjon.

Når det gjelder arbeidsforhold generelt ser vi av analysen at dette er en hygienefaktor som er tilfredsstillt. Både ledelsen og de ansatte har en oppfatning av at det er fokus på helse, miljø og sikkerhet i Bergan Bygg. I tillegg fungerer utstyr i stor grad slik som det skal og kontorbyggene er lyse og fine med nødvendig utstyr. Arbeidsforholdene er dermed ikke en grunn til mistrivsel.

#### **5.4 Oppsummering av motivasjonsfaktorer i Bergan Bygg**

De fleste motivasjonsfaktorene i Herzbergs teori er oppfylt i Bergan Bygg, foruten om anerkjennelse. Vi ser likevel en forskjell i hva ledelsen og de ansatte blir mest motivert av. Ledelsen har i hovedsak en indre motivasjon til jobben sin, mens de ansatte har en kombinasjon av ytre og indre motivasjonsfaktorer. For ledelsen virker selve arbeidet, å se resultat av arbeidet, forholdet til kollegaene og anerkjennelse/tilbakemelding mest motiverende. For de ansatte er anerkjennelse, lønn og forholdet til kollegaene det som gir sterkeste motivasjon. Det har vist seg at de som er indre motivert har høyere arbeidsprestasjoner enn de som er ytre motivert (Kvålshaugen and Wennes, 2012). Det kan derfor være en fordel for Bergan Bygg å stimulere de ansattes indre motivasjonsfaktorer.

#### **5.5 Ledelsen**

Av analysen av ledelsen ser vi at det er noen utfordringer i Bergan Bygg som kan forbedres for å øke motivasjonen samt fjerne mistrivsel. Av den kvalitative og den kvantitative analysen ser vi at Bergan Bygg har kommunikasjonsutfordringer. Dette er uheldig da en god kommunikasjon har som hensikt å virke motiverende, samt legge til rette for samarbeid og samspill (Kaufmann and Kaufmann, 2009). I Bergan Bygg foregår mye av kommunikasjonen

i uformelle forum og det er derfor viktig at ledelsen er tydelig i hva de vil kommunisere, slik at mottaker ikke feiltolker budskapet (Kaufmann and Kaufmann, 2009). Ledelsen sier også at de har forbedringspotensial på å gi tilbakemeldinger til de ansatte. Dette reflekteres i den kvantitative analysen. Spontane tilbakemeldinger kan være et virkemiddel mot kommunikasjonsproblemer (Kaufmann and Kaufmann, 2009). Ledelsen bør derfor være bevisst på å gi spontane tilbakemeldinger til de ansatte på arbeid som blir utført. Her bør ledelsen også tenke på at den tilbakemeldingen de gir, bør kunne fungere som et læringsmiddel for den ansatte, med mål om at den ansatte skal utvikle seg i jobben (Berg et al., 1998). En mulig effekt av dette kan være at de ansatte vil vurdere tilbakemeldingene fra ledelsen som mer nyttig enn de gjør i dag. Ved å skape et åpent og trygt miljø kan de få bukt med problemene om at de ansatte ikke ytrer seg på møter (Kvålshaugen and Wennes, 2012). Det kan være hensiktsmessig, slik at en unngår at meninger som burde blitt fremmet på for eksempel et personalmøte blir ytret på gangen (Kvålshaugen and Wennes, 2012).

Ledelsens oppgave er å motivere og medvirke til at de ansatte får ut energien sin og mulighet for personlig og faglig utvikling (Berg, 2008). I analysen ser vi at de ansatte i liten grad mener at ledelsen bidrar til trivsel og utvikling. Dette er viktig for å stimulere de ansattes motivasjonsnivå. Da de ansatte har ulikt potensiale for å bli motivert, er det viktig at ledelsen kartlegger den enkelte arbeidstager sitt behov, slik at de best kan bidra til utvikling (Martinsen, 2008a).

## 6.0 Konklusjon

Ut fra analysen kan vi svare på problemstillingen vår ”Hva motiverer de ansatte i Bergan Bygg?”. Vi konkluderer med at det er ulike motivasjonsfaktorer som motiverer ledelsen og de ansatte. Ser vi på ledelsen blir de mest motivert av å se resultatet av arbeidet de gjør, samholdet med kollegaene, anerkjennelse fra leder og selve jobben. De ansatte blir mest motivert av forholdet til kollegaene, lønn og anerkjennelse. I tillegg virker de gjenværende faktorene som ansvar for eget arbeid, selve arbeidet, kompetanseutvikling og karriereutvikling i Herzbergs tofaktorteori som motiverende.

Selv om vi har fått kartlagt at motivasjonsnivået i Bergan Bygg generelt sett er bra, har vi gjennom undersøkelsene våre avdekt punkter som ledelsen kan forbedre for å stimulere til økt motivasjon. Vi kan dermed svare på vår andre del av problemstillingen ”Hva kan ledelsen gjøre for å øke motivasjonen til de ansatte?”. Ledelsen bør blant annet bli flinkere til å gi de ansatte anerkjennelse for godt utført arbeid. Her bør de tydelig vise at de ser på de ansatte som en ressurs for Bergan Bygg. Dette synes de ansatte er svært motiverende, men det er per i dag mangelvare. I tillegg bør de bli bedre på kommunikasjon og tilbakemeldinger. Her kan de med fordel gi spontane tilbakemeldinger som har til hensikt å lære den ansatte å bli bedre i jobben sin. I tillegg bør de legge til rette for en åpen dialog på personalmøter, og tydeliggjøre for de ansatte at det er trygt å ytre meningene sine i slike forum uavhengig om meningene er negative eller positive.

I tillegg bør ledelsen i større grad kartlegge hva som motiverer den enkelte ansatt, slik at de bedre kan tilrettelegge for den enkeltes utvikling. Per i dag har de ingen spesifikke tiltak for å øke motivasjonen dersom de ansatte er umotivert.

For å få bukt med mistrivsel og i tillegg øke motivasjonen til de ansatte bør det bli arrangert flere sosiale sammenkomster. Her kan en legge inn faglig aktivitet. Hvordan disse sammenkomstene skal bli gjennomført kan ledelsen planlegge sammen med de ansatte. På den måten kan de ansatte føle at deres meninger blir sett og hørt. I tillegg kan dette være en måte å legge rammeverket for en god dialog med de ansatte.

Av de kvalitative undersøkelsene våre ble det avdekt at mellomledelsen kunne tenke seg mer oppmerksomhet fra dagligleder. Vi vil derfor anbefale dagligleder å i større grad ta seg tid til å se den enkelte ansatt og gi mer positive tilbakemeldinger når det er fortjent. Det kan være lett å distansere seg fra de ansatte og bruke mye tid på kontoret, men av undersøkelsen vår ser vi at det er et tydelig behov for mer oppmerksomhet fra øverste leder.

## Referanseliste

- BAKKA, J. F., FIVELSDAL, E. & NORDHAUG, O. 2004. *Organisasjon og ledelse*, Oslo, Cappelen akademisk forlag.
- BERG, M. E. 2008. *Ledelse - Verktøy og virkemidler*, Oslo, Universitetsforlaget.
- BERG, M. E., MARTINSEN, Ø. & THOMSPSON, G. 1998. *Ledelse, kompetanse og omstilling*, Oslo, Universitetsforlaget.
- BERGAN, B. u.å. *Bergan Bygg* [Online]. Available: <http://berganbygg.no/> [Accessed 12.02 2015].
- BOLMAN, L. G. & DEAL, T. E. 2012. *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*, Oslo, Gyldendal
- BUSCH, T., VANEBO, J. O. & ERLAND, D. 2010. *Organisasjon og organisering*, Oslo, Universitetsforlaget.
- DALLAND, O. 2012. *Metode og oppgaveskriving*, Oslo, Gyldendal.
- DECI, E. & RAYAN, R. M. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- ERIKSSON-ZETTERQUIST, U., KALLING, T., STYHRE, A. & WOLL, K. 2014. *Organisasjonsteori*, Oslo, Cappelen Damm.
- FARBROT, A. 2009. *Motivasjon slår lønn*. Available: <http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon/2009/08/motivasjon-slar-lonn> [Accessed 20.03.2015].
- FATUROCHMAN. 1997. *The job characteristics theory: a review*. [Online]. Buletin Psikologi. Available: <http://fatur.staff.ugm.ac.id/file/JURNAL%20-%20The%20Job%20Characteristics%20Theory.pdf> [Accessed 24.04 2015].
- FLICK, U. 2011. *Qualitative research - state of the art* [Online]. SAGE. Available: <http://www.sagepub.com/gray/Website%20material/Journals/flick.pdf> [Accessed 01.05 2015].
- FONTANA, A. & FREY, J. H. 1994. *Interviewing The Art of Science*. In: DENZIN, N. A. Y. L. (ed.) *The Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- GRIPSRUD, G., OLSSON, U. H. & SILKOSET, R. 2010. *Metode og dataanalyse*, Kristiansand, Høyskoleforlaget AS.
- HERZBERG, F. 1987. *One more time: How do you motivate employees?* [Online]. Harvard business review. Available: <http://synchronit.com/downloads/freebooks/herzberg.pdf> [Accessed 19.03 2015].

- JACOBSEN, D. I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? - Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Kristiansand, Høyskoleforlaget.
- JOHANNESSEN, A., TUFTE, P. A. & CHRISTOFFERSEN, L. 2011. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo, Abstrakt forlag.
- KAUFMANN, G. & KAUFMANN, A. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Bergen, Fagbokforlaget.
- KJØLL, G. & TRANØY, K. E. 2013. *Kognitiv* [Online]. Store norske leksikon. Available: <https://snl.no/kognitiv> [Accessed 14.04 2015].
- KUVAAS, B. 2005a. Belønning og motivasjon Available: <https://www.bi.no/forskning/News/Nyhetsarkiv-2005/Belønning-og-motivasjon/> [Accessed 12.04.2015].
- KUVAAS, B. 2005b. Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilde til innsats og kvalitet i arbeidslivet. In: KNUDSEN, K. & RYEN, A. (eds.) *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* Oslo: Cappelen Forlag.
- KUVAAS, B. 2013. Å lede de vanskelige. Available: <https://www.bi.no/bizreview/artikler/a-lede-de-vanskelige/> [Accessed 19.04.2015].
- KVÅLSHAUGEN, R. & WENNES, G. 2012. *Organisere og lede - Dilemmaer i praksis*, Bergen, Fagbokforlaget.
- MALHORTA, N. K. 2010. *Marketing Research*, New Jersey, Prentice Hall.
- MARTINSEN, Ø. L. 2008a. Ledelse og kompetansestyring - motivasjon, utvikling og rekruttering i et strategisk perspektiv. In: MARTINSEN, Ø. L. (ed.) *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal
- MARTINSEN, Ø. L. 2008i. Selvledelse. In: MARTINSEN, Ø. L. (ed.) *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal
- MEHMETOGLU, M. 2004. *Kvalitativ metode for merkantile fag*, Bergen, Fagbokforlaget.
- OMHOLT, K. & NESSE, J. G. 1995. *Mennesker, organisasjon og ledelse*, Oslo, Gyldendal.
- PINDER, C. C. & LATHAM, G. P. 2005. *Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century* [Online]. Annual Reviews. Available: <http://www.hrma.ca/wp-content/uploads/2013/04/Latham-Pinder-wk-mot-theory-an-rev-05.pdf> [Accessed 01.05 2015].
- PROFF. u.å. *Proff - the business finder* [Online]. Available: <http://www.proff.no/selskap/bergen-bygg-as/lonev%C3%A5g/entrepren%C3%B8rer/Z0I4KPZX/> [Accessed 12.02 2015].



RYEN, A. 2002. Det kvalitative intervjuet - Fra vitenskapsteori til feltarbeid. Bergen: Fagbokforlaget.

SENÈCAL, G. & KOESTNER 2000. Gagne Senècal og Koestner's påstand om hvorfor motivasjon er viktig. *In: ;*, A. G. L. O. I. M. I. A. (ed.).

TJORA, A. 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, Oslo, Gyldendal.



## 5. Vurder følgende utsang

	1 - svært uenig	2	3	4	5	6	7 - svært enig
Jeg er fornøyd med lønnen min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er fornøyd med øvrige personalgoder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I Bergen Bygg AS er det fokus på helse, miljø og sikkerhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ustyr og hjelpemidler fungerer som det skal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får muligheten til å utvikle meg i jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er mulighet for karriereutvikling i Bergen Bygg AS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har varierte arbeidsoppgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg gir alltid litt ekstra når nye oppgaver skal løses og når det oppstår problemer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg yter alltid mitt beste i jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får utnyttet min kompetanse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har riktig kompetanse til å utføre de arbeidsoppgaver jeg blir satt til	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler jeg har tilstrekkelig med ansvar i jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vet hvilke krav som stilles til meg i jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Side 2

### Rangering

#### 6. Rangér følgende motivasjonsfaktorer, 1 er mest motiverende og 7 er minst motiverende

<input type="text" value="Lønn"/>
<input type="text" value="Andre goder (firmabil, bonuser, firmahytter ect)"/>
<input type="text" value="Annerkjennelse"/>
<input type="text" value="Tilbakemelding fra ledelsen"/>
<input type="text" value="Selvstendig arbeid"/>
<input type="text" value="Selve arbeidet"/>
<input type="text" value="Forholdet til medarbeidere"/>

## Side 3

### Vurdering av ledelsen

#### 7. Ledelsen

	1 - Svært dårlig	2	3	4	5	6	7 - Svært god
Ledelsens evne til å motivere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikasjon mellom medarbeidere og ledelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsens evne til å gi tilbakemeldinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvor nyttig er tilbakemeldingene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvordan vurderer du ledelsen sin fagkunnskap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsens tilrettelegging for et godt arbeidsmiljø	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen bidrar til at jeg trives og utvikler meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Side 4

## **Vedlegg 2: Intervjuguide**

### **Generelt**

Hva går jobben din ut på?

Hvor lenge har du vært ansatt i Bergan Bygg?

Har du tidligere vært ansatt i en annen stilling i Bergan Bygg?

Beskriv en vanlig arbeidsdag for deg.

### **Motivasjon & hygienefaktorer**

Hva motiverer deg i arbeidet/jobben? Hva påvirker din motivasjon?

Finnes det noen tiltak som kan gjøres for å bedre din motivasjon?

Får du tilbakemeldinger fra din sjef på arbeidet ditt? Hvordan fungerer disse?

Hva kan lederen gjøre for at motivasjonen til arbeide ditt skal øke i fremtiden?

Er det variasjon i arbeidet du utfører?

Føler du at du får utnyttet din kompetanse?

Synes du det arbeidet du gjør er meningsfylt, og hva er det som gjør det meningsfylt for deg?

Har du ansvar for ditt eget arbeid?

Får du ta egne beslutninger og kan styre egen arbeidsdag?

Føler du at du blir utfordret i jobben din? Er det rom for utvikling?

Gleder du deg til å gå på jobb?

Beskriv forholdet ditt med medarbeiderne dine.

Beskriv generelle arbeidsforhold.

Er du fornøyd med lønnen din?

Er du fornøyd med øvrige personalgoder?

### **Ledelse**

Hvordan er du som leder?

Hva forventer du av de du leder?

Er de klar over disse forventningene?

Er du flink til å gi tilbakemelding?

Føler du at de du er leder for er motiverte?

Hva gjør du for å motivere dem?

Dersom du merker at de er umotivert, hvordan snur du det om?

Har du frie tøyler, eller blir du styrt av øverste leder?

Har du myndighet til å ta viktige avgjørelser selv?

Gir du de ansatte rom for å ta egne avgjørelser?

### Vedlegg 3: Spørreundersøkelse rangering

#### Ranger følgende motvajsjonsfaktorer. 1 plass, mest motiverende

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Andre personalgoder	1	5,6	6,3	6,3
	Selvstendig arbeid	1	5,6	6,3	12,5
	Selve arbeidet	2	11,1	12,5	25,0
	Annerkjennelse	3	16,7	18,8	43,8
	Lønn	4	22,2	25,0	68,8
	Forholdet til medarbeidere	5	27,8	31,3	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

#### Ranger følgende motvajsjonsfaktorer. 2 plass

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tilbakemelding fra ledelsen	2	11,1	12,5	12,5
	Andre personalgoder	3	16,7	18,8	31,3
	Selve arbeidet	2	11,1	12,5	43,8
	Annerkjennelse	1	5,6	6,3	50,0
	Lønn	8	44,4	50,0	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

#### Ranger følgende motvajsjonsfaktorer. 3 plass

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tilbakemelding fra ledelsen	2	11,1	12,5	12,5
	Andre Personalgoder	2	11,1	12,5	25,0
	Selvstendig arbeid	2	11,1	12,5	37,5
	Selve arbeidet	3	16,7	18,8	56,3
	Annerkjennelse	4	22,2	25,0	81,3
	Lønn	1	5,6	6,3	87,5
	Forholdet til medarbeidere	2	11,1	12,5	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

**Ranger følgende motvajiionsfaktorer. 4 plass**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tilbakemeldinger fra ledelsen	3	16,7	18,8	18,8
	Andre personalgoder	3	16,7	18,8	37,5
	Selvstendig arbeid	3	16,7	18,8	56,3
	Selve arbeidet	1	5,6	6,3	62,5
	Annerkjennelse	2	11,1	12,5	75,0
	Forholdet til medarbeidere	4	22,2	25,0	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

**Ranger følgende motvajiionsfaktorer. 5 plass**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tilbakemelding fra ledelsen	2	11,1	12,5	12,5
	Andre personalgoder	4	22,2	25,0	37,5
	Selvstendig arbeid	3	16,7	18,8	56,3
	Selve arbeidet	1	5,6	6,3	62,5
	Annerkjennelse	4	22,2	25,0	87,5
	Lønn	1	5,6	6,3	93,8
	Forholdet til medarbeidere	1	5,6	6,3	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

**Ranger følgende motvajiionsfaktorer. 6 plass**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tilbakemelding fra ledelsen	3	16,7	18,8	18,8
	Andre personalgoder	2	11,1	12,5	31,3
	Selvstendig arbeid	2	11,1	12,5	43,8
	Selve arbeidet	4	22,2	25,0	68,8
	Annerkjennelse	2	11,1	12,5	81,3
	Lønn	2	11,1	12,5	93,8
	Forholdet til medarbeidere	1	5,6	6,3	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		

**Ranger følgende motvajiionsfaktorer. 7 plass, minst motiverende**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tilbakemelding fra ledelsen	4	22,2	25,0	25,0
	Andre personalgoder	1	5,6	6,3	31,3
	Selvstendig arbeid	5	27,8	31,3	62,5
	Selve arbeidet	3	16,7	18,8	81,3
	Forholdet til medarbeidere	3	16,7	18,8	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Missing	System	2	11,1		
Total		18	100,0		