

Kurskode **EK215E**
Bacheloroppgave innen **ØKONOMI OG PERSONAL UTVIKLING**

Hvordan virker arbeidsmiljøet på motivasjon i en tjenesteytende kunnskapsbedrift?

Bianca Bårdsen
Georgeta Gjerdrum

ABSTRACT

The main concept approached in this study is the professional satisfaction treated from a theoretical point of view in the first part and supported then with practical results. The second part of the paper contains a case study on a small private company, based on an interview that evaluates the level of the professional satisfaction related to different aspects of instructional activity. The stress sources of employees: job, professional attachment, vocation were also investigated.

The focus of the study is to make a description of the work environment throughout the company, how this has a huge influence on the employees' ability to perform and their loyalty to their vocation.

The main idea is to study the employees' points of view regarding the motivation policy and how this interacts with their daily professional activities.

The structure and design of the theoretical framework is divided into three parts:

First part is comprised basically of motivational theory and practice which is canalized later into the third part by the Maslows motivational theory (Abraham Maslow, Hierarchy of Needs). In the second part we chose to focus on the work environment and the psychological and social factors that are of great importance in studying and understanding its well functioning.

The collection of data in this study carried out through interviews at different levels in the company where the info has been recorded and later wrote down in transcript.

The result of the study shows that the subject of motivation is not clearly understood and somehow poorly practiced. To understand motivation, one must understand the human nature itself and there lies the problem.

We also came upon the conclusion that the work environment has a tremendous influence on the employees' motivation and is therefore important to understand the factors that determine positive motivation in the workplace.

However it is the business owner who must initiate motivation as a strategy to attain corporate goals.

In addition a better understanding of the psychological and social aspects regarding the workplace contribute to an improvement of the work environment.

FORORD

Prosjektoppgaven skrives i vårsemesteret 2008 og er obligatorisk. Den omfatter 15 studiepoeng og utgjør den avsluttende delen av Bachelor i økonomi og personalutviklingsstudiet ved Handelshøgskolen i Bodø.

Prosjektoppgaven er en case studie av en reel virksomhet og målsetting med oppgaven har vært å få bruke den teorien vi har tilegnet oss opp mot den *virkelige verden*.

Prosjektet har vært utrolig interessant og spennende og gitt oss mye kunnskap, både faglig og praksis. Arbeidet med oppgaven har vært utfordrende og til tider litt frustrerende, men viktigst av alt, svært lærerikt.

For å få gjennomført bacheloroppgaven, har vi vært avhengig av bidrag fra en virksomhet. Dette har skjedd gjennom tilgang til å intervjuere ledere og ansatte i bedriften.

Vi vil derfor takke bedriften, som har vært svært behjelpelig og imøtekommende og som tok seg tid til oss og svarte ærlig på våre spørsmål. De har velvillig latt oss å studere deres virksomhet. Alle var positiv fra første samtale, og deres bidrag har hjulpet oss med å finne fram det vi trengte av datamateriale. Deres samarbeidsvilje har bidratt sterkt til at vi har kommet i mål med denne oppgaven.

Vi ønsker også å rette en stor takk til vår veileder, Bjørn Willy Åmø for god veiledning og konstruktiv kritikk. Når vi har stått fast, har han veiledet oss i riktig retning. Han har gitt oss gode råd og verdifulle innspill under arbeidet med BOPP'en.

Til slutt vil vi takke fagpersonalet som er knyttet opp mot vår spesialisering for nyttige tips underveis. Tusen takk!

Bodø 22.05.2008

Bianca Bårdsen

Georgeta Gjerdrum

Handelshøgskolen i Bodø

SAMMENDRAG

Oppgaven tar utgangspunkt i motivasjon og arbeidsmiljøet i en tjenesteytende kunnskapsbedrift. Ideen til dette kom fordi vi har opparbeidet oss en stor interesse for dette tema gjennom tidligere jobberfaringer.

Hovedformålet med denne oppgaven er å se på nåværende situasjon i bedriften og identifisere medarbeiderens følelse av motivasjon og opplevelsen av arbeidsmiljø. Vi vil se hvordan disse henger sammen, og om dette kan føre til vinn - vinn situasjoner. Der forhold som er positive for de ansatte også er positive for organisasjonens lærings- og utviklingsmuligheter.

I denne sammenheng har vi valgt å drøfte følgende problemstilling:

Hvordan virker arbeidsmiljøet på motivasjon i en tjenesteytende kunnskapsbedrift?

For å få gjennomført bacheloroppgaven, har vi vært avhengig av bidrag fra en virksomhet. Vi valgte da å konsentrere oss om en konkurranseutsatt tjenesteytende kunnskapsbedrift. Nærmere bestemt leder og ansatte innenfor et velvære bransje. Denne bransje er det hittil lite forskning på. Bedriften ble et naturlig valg ettersom vi hadde kontakter i bedriften. Videre anså vi bedriften og bransjen for å være interessant i forhold til problemstillingen.

Teori

For å belyse problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i relevant teori som er forankret innen organisasjonsperspektiv. Problemstillingen berører flere faglige disipliner. De fagområdene avhandlingen omfatter mest er: motivasjonspsykologi, filosofi, etikk, miljø samt metodefaget. I tillegg skal vi prøve å integrere de andre eksisterende disipliner i en nærmere beskrivelse.

For å gi en logisk oppbygging som er konsistent med problemstillingen har vi delt teorikapittelet inn i 3 deler hvor vi ser på 1) Motivasjonsbegrepet 2) Arbeidsmiljø – Det indre miljø og 3) Motivasjonsteori - Maslow's behovshierarkiet.

I del 1 og del 2, ser vi generelt på motivasjon og arbeidsmiljø som et element i organisasjonen.

I del 3 bruker vi Maslows teori. Vi ser også på kritikk av denne.

Til slutt tar vi en oppsummering av teorien.

Metode

Oppgaven er designet som case. Det betyr at det er en empirisk undersøkelse som undersøker et fenomen i virkelighetens kontekst. For å svare på problemstillingen, har vi brukt et deskriptivt og utforskende forskningsdesign. Informasjonskildene vi har benyttet for innhenting av data er kvalitative intervjuer, skriftlige dokumenter, tidsskrifter, faglitteratur, internett samt veileder og biblioteket. Alle intervjuobjektene representerte forskjellige hierarkiske nivåer i bedriften. Disse ble valgt fordi de representerer en unik kompetanse og gir et bedre innblikk i det fenomenet som studeres.

Empiri

I empiridelen har vi startet med en kort presentasjon av bedriften. Deretter vises forskjellige utsagn fra intervjuobjektene i en oppsummeringstabell og bygger videre på oppsummeringen med hensyn til dette.

Vi ser også på omgivelsene, anvendelsen og fremtidsutsikter. I bedriften er et forenklet motivasjonsprosess og arbeidsmiljøet blitt utviklet fra år til år etter fra ledelse.

Analyse

Vår analyse av empiri mot det valgte teoretiske rammeverket identifiserer medarbeiderens følelse av motivasjon og opplevelsen av arbeidsmiljø.

Vi studerer problemstillingen som en prosess, det vil si hvordan det ser ut og hvordan de har kommet frem til det.

Våre hovedfunn og svar på problemstillingen er som følger:

- ✓ Indikasjoner at motivasjonen og arbeidsmiljøet har en viktig rolle for bedriften.
- ✓ Vi har funnet at arbeidsmiljø, kommunikasjon blant kolleger, tilbake meldinger, anerkjennelse og belønning, selvrealisering i arbeidslivet er viktige faktorer som trykker motivasjon i bedriften.
- ✓ Vi har funnet ulike momenter der det er et tydelig behov for endring i motivasjon og arbeidsmiljø i bedriften.

Konklusjoner og Implikasjoner

Vi har benyttet oss av Maslows behovshierarki for å best illustrere hvordan motivasjon og arbeidsmiljø henger sammen. Ut fra Maslow teori, er vår konklusjon at motivasjonen og arbeidsmiljøet i praksis fungerer på ulik måte avhengig av ansattes behov, samt omgivelsenes stabilitet. Implikasjonene som er nevnt er generelle i forhold til arbeidsgivere, arbeidstakere og myndigheter.

Forslag til videre forskning

Spørsmålet vi sitter igjen med er:

Hvordan forandre på et slik miljø?

Hvordan forbedre kommunikasjonen innen bedriften?

Hva som skal til for å lykkes med dette?

Hva som er sammenhengen mellom motivasjon og arbeidsmiljø i den forstanden at arbeidsmiljø blir påvirket av motivasjon?

Dette er interessante problemstillinger som kan bli besvart i fremtidige bacheloroppgaver.

INNHALDSFORTEGNELSE

1.0 INNLEDNING	10
1.1 BEGRUNNELSE FOR VALG AV OPPGAVEN	10
1.2 PROBLEMSTILLING OG FORMÅL	11
1.3 AVGRENSING	12
1.4 OPPGAVENS OPPBYGGING	13
2.0 TEORI	14
DEL 1: MOTIVASJONSBEGREPET	14
2.1 MOTIVASJON - DEFINISJONER	15
2.1.1 Hovedkomponenter i motivasjon	16
2.1.2 Menneskelige ressurser	17
DEL 2: ARBEIDSMILJØET – DET INDRE MILJØET	19
2.2 MILJØ - DEFINISJON	19
2.2.1 Fysiske faktorer	20
2.2.2 Psykiske faktorer	21
2.2.1.1 Trivsel.....	21
2.2.1.2 Stress	21
2.2.1.3 Utbrenthet.....	22
DEL 3. MOTIVASJONSTEORI	22
2.3 ABRAHAM MASLOW´S BEHOVSHIERARKIET	23
2.3.1 Fysiologiske behov	25
2.3.2 Trygghets- og sikkerhets behov	27
2.3.3 Tilhørighets/Sosiale behov	29
2.3.4 Behov for status og aktelse – prestasjonsmotiver	33
2.3.5 Behov for selvrealisering – aktivitetsmotiver	38
2.3.6 Kritikk	40
2.4 OPPSUMMERING	41
3.0 METODE	42
3.1 INNLEDNING	42
3.2 HVA ER METODE?	42
3.3 FORSKNINGSDESIGN	42
3.3.1 Casestudie	43
3.3.2 Kilde	43
3.4 VALG AV METODE	44
3.4.1 Hvorfor kvalitativ metode?	44
3.5 DATAINNSAMLING	45
3.5.1 Primærdata	46
3.5.1.1 Intervju	46
3.5.1.2 Fordeler	48
3.5.1.3 Ulemper	48
3.5.2 Sekundærdata	49
3.5.2.1 Fordelen.....	49
3.5.2.2 Ulempe	49
3.6 ANALYSE	50
3.7 EVALUERING	50
3.7.1 Reliabilitet	50
3.7.2 Validitet	51
3.7.3 Konklusjonsvaliditet	51
3.7.4 Ekstern validitet	52
4.0 EMPIRI	53
4.1 KORT HISTORIKK	53
4.1.1 Lokalisering	53
4.1.2 Aktivitetsobjekt	53

4.1.3 Aktivitet struktur	53
4.1.4 Arbeidsprogram	54
4.1.5 Ansatte.....	54
4.1.6 Lønn	54
4.1.7 Arbeidskontrakten	54
4.1.8 Samarbeidspartner.....	55
4.1.9 Konkurrenter	55
4.2 MOTIVASJONS OG ARBEIDSMILJØET I BEDRIFTEN	55
4.2.1 Bakgrunn og sammendrag av intervjuobjektene	56
4.2.1.1 Sammendrag av intervju med daglig leder	56
4.2.1.2 Sammendrag av intervju med terapeut 1.....	60
4.2.1.3 Sammendrag av intervju med terapeut 2.....	62
4.2.1.4 Sammendrag av intervju med terapeut 3.....	64
4.2.1.5 Sammendrag av intervju med terapeut 4.....	66
4.3 OPPSUMMERING HOVEDFUNN	68
5.0 ANALYSE	70
5.1 MASLOW'S BEHOVSHIERARKI.....	71
5.1.1 Fysiologiske behov.....	71
5.1.2 Trygghets / Sikkerhetsbehov.....	73
5.1.3 Behov for tilhørighet / Sosiale behov	77
5.1.4 Behov for status og aktelse - Prestasjonsmotiver.....	79
5.1.5 Behov for selvrealisering - Selvaktualisering	81
5.2 OPPSUMMERING ANALYSE.....	82
6.0 KONKLUSJONER OG IMPLIKASJONER	84
6.1 KONKLUSJONER.....	84
6.2 IMPLIKASJONER.....	90
6.2.1 Implikasjoner for arbeidsgivere generelt	91
6.2.2 Implikasjoner for arbeidstakere generelt.....	93
6.2.3 Implikasjoner for myndigheter.....	94
FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	95
LITTERATURLISTE.....	97

FIGUROVERSIKT

FIGUR 1: SYKEFRAVÆRS STATISTIKK (WWW.SSB.NO).....	28
FIGUR 2: MASLOW'S MODELL OVER BEHOVENES HIERARKISKE OPPBYGGING. (HAUKEDAL, 2005) 24	
FIGUR 3: FYSIOLOGISKE BEHOV	25
FIGUR 4: TRYGGHETS- OG SIKKERHETS BEHOV	27
FIGUR 5: SOSIALE BEHOV	30
FIGUR 6: BEHOV FOR STATUS OG AKTELSE – PRESTASJONSMOTIVER.....	34
FIGUR 7: FAKTORER SOM BIDRAR TIL INDIVIDUELL PRESTASJON I ARBEID.....	35
FIGUR 8: DELER I EN SOSIAL TEORI OM LÆRING (ILLERIS, 2000: S.153).....	36
FIGUR 9: LÆRINGSKURVE (JACKOBSEN OG THORSVIK, 2002:S.336).....	37
FIGUR 10: BEHOV FOR SELVREALISERING – AKTIVITETSMOTIVER.....	39

TABELLOVERSIKT

TABELL 1: OPPSUMMERING AV INTERVJUENE MED BEDRIFTEN	55
TABELL 2: OPPSUMMERING HOVEDFUNN	68

VEDLEGGSOVERSIKT

<i>VEDLEGG 1: BREV TIL BEDRIFT.....</i>	<i>100</i>
<i>VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE TIL BEDRIFT.....</i>	<i>101</i>
<i>VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE MED DEL SPØRSMÅL TIL INTERN BRUK.....</i>	<i>101</i>
<i>VEDLEGG 4: INTERVJUTIDSPUNKTER.....</i>	<i>103</i>
<i>VEDLEGG 5: GODKJENNING AV INTERVJU.....</i>	<i>104</i>
<i>VEDLEGG 6: LÆRINGS OG GRUPPEPROSESS.....</i>	<i>104</i>
<i>VEDLEGG 7: MILEPÆLEPLAN</i>	<i>105</i>
<i>VEDLEGG 8: LOGG</i>	<i>106</i>

1.0 INNLEDNING

Dette kapittelet omfatter bakgrunnen for oppgaven. Videre vil vi presentere valg av organisasjon for empirisk undersøkelse, problemstilling og formål og avgrensning av oppgaven. Til slutt skisserer vi kort oppgavens oppbygning.

1.1 Begrunnelse for valg av oppgaven

I denne oppgave står motivasjon og arbeidsmiljø i organisasjon sentralt.

Hvorfor er det så viktig å rette fokuset mot akkurat dette temaet?

Vårt opprinnelige hjemland er Romania. Siden vi begge er av utenlandsk bakgrunn er våre tidligere erfaringer innen temaet noe annerledes enn for den jevne nordmann. Dette har vært med på å pirre vår nysgjerrighet og ønske om å lære mer om hvordan dette fungerer i det norske arbeidsliv.

Vi synes at motivasjon og arbeidsmiljø i en organisasjon generelt, er komplisert.

Et stort mangfold av eksisterende teoretiske tilnærminger innen emnet, gjør valgmulighetene våre større alt etter hva vi ønsker å belyse.

I forskningslitteraturen og i Norges mest populære aviser er motivasjon og arbeidsmiljø mye debattert. Et eksempel på denne debatten var det store mediefokus i 2007 angående tidligere LO-leder Gerd-Liv Valla og Ingunn Yssen. Dette indikerer at det fortsatt er mye *upløyd mark* på området. (www.vg.no)

Vi finner få eksempler i litteraturen på undersøkelser om motivasjon og arbeidsmiljø: i små tjenesteytende kunnskapsbedrifter. Vi tenker spesielt på bedrifter innen nettopp helse og velvære. I denne type bransje utføres arbeidet emosjonelt noe som betyr at de ansatte forventes å utvise visse følelser som en del av jobben. Denne type arbeid kan lett gi negative konsekvenser for ansattes psykiske og fysiske helse. Som en følge av dette blir også organisasjonen lidende. Et resultat av dette kan være fravær. Dette er da noe som har nær tilknytning til vår problemstilling.

Den største praktiske utfordring med å ta utgangspunkt i små bedrifter, er at dette gjør oss svært avhengig av alle ansattes deltakelse, for at vi skal få belyst vår problemstilling på en

tilfredsstillende måte. Å oppnå tillit slik at den enkelte ansatte føler seg komfortabel med å diskutere interne forhold med *utenforstående* er en annen og mer generell praktisk utfordring.

Vår oppfatningen er at motivasjon og arbeidsmiljø er tidskrevende, konstruktiv og inneholder flere problemstillinger.

Av disse nevner vi: økende konkurranse om arbeidskraft, større produktivitet, frustrasjon og misnøye i arbeidstyrken på grunn av rasjonalisering, funksjonering og generell nedbygging. I tillegg kommer all fokus i media om beinhard konkurranse i arbeidslivet på grunn av en stadig markedsendring.

Reidar J. Mykletun førsteamanuensis og dekan ved Avdeling Norsk hotellhøgskole på Høgskolen i Stavanger sier at:

*”Det er en økende tendens i norsk arbeidsliv
når det gjelder stressbelastning og utbrenthet”.*

(forskning.no)

Dette er fordi det ligger latente stressmomenter innenfor ethvert yrke. I dag er det en evig jakt på den beste kompetansen. Dette skaper også et press på jobb om å være den mest effektive. Det er ikke rom for å slappe av og roe ned. Det er altså snakk om den store tidsklemma. De fleste ønsker å gjøre det bra på jobb, være sprek, og være flink på å gi familien sin omsorg. Presset på arbeidsmarkedet i dag gjør at man er så utslitt når man kommer hjem fra jobb at de fleste ikke har overskudd igjen.

For mange kan dette gi konsekvenser av stress og utbrenthet. Kravene er større enn mulig prestasjon og det er ikke like lett for alle å legge fortiden bak seg og jobbe fremover i takt med samfunnsutviklingen.

Alt dette har vært med på å pirre vår nyssgjerrighet.

1.2 Problemstilling og formål

Utformingen av en faglig studie kan deles i tre faser: valg av studiefelt/problemstilling, teoretisk innfallsvinkel og valg av metode og forskningsopplegg. Den siste delen, metode, styres av de to foregående, og avgjør hvilke opplysninger forskeren henter inn og på hvilken måte de samles inn.

Et godt prosjekt starter med en god problemstilling. Å skulle komme frem til problemstilling har ikke vært helt enkelt.

En definisjon på problemstilling er ”[...] spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder”.

Halvorsen (i Johannesen et al., 2004: s.60)

Temaet er det området som belyses og problemstillingen viser oss retningen, mens metoden eller forskningsdesignet er selve lyskasteren. Siden vi har begrenset tid og ressurser, er det viktig at problemstillingen er forskbar. Målet med problemstillingen er at den skal hjelpe oss underveis i prosessen og bidra til et vellykket gjennomført prosjekt.

På bakgrunn av innledningen har vi formulert problemstilling for vår bacheloroppgave:

Hvordan virker arbeidsmiljøet på motivasjon i en tjenesteytende kunnskapsbedrift?

Denne problemstilling, skal vi forsøke å belyse ved hjelp av kvalitativ metode, med deskriptiv og utforskende forskningsdesign. Det ble en naturlig måte å gjøre det på for å få originale og interessante resultater. Videre, skal vi gripe tak i det vi selv oppfatter som relevant i forhold til oppgaven.

Hovedformålet med undersøkelsen er å se på nåværende situasjon i bedriften. Samtidig å se på hvordan motivasjon og arbeidsmiljø henger sammen og hvordan disse har en gjensidig innflytelse på hverandre.

Av det store mangfoldet av eksisterende teoretiske tilnærminger innen emnet, har vi valgt å konsentrere oss om den mest sentrale teorien, som belyser motivasjonen i organisasjoner. Oppgaven argumenterer for hvorfor Maslow´s behovshierarki ble valgt som teoretisk rammeverk.

1.3 Avgrensning

Bacheloroppgaven må skrives i løpet av relativt kort tid, og den utgjør 15 studiepoeng. Vi har valgt teori som vi antar vil belyse problemstillingen på en best mulig måte. For å begrense oppgaven har vi valgt en kort beskrivelse av selve bransjen og bedriften, mens hovedvekten blir lagt på motivasjon og arbeidsmiljø.

1.4 Oppgavens oppbygging

Kapittel 2 inneholder den teorien som hjelper oss å belyse problemstillingen. Vi har valgt å dele teorikapitlet i tre deler. Dette skal være et hjelpemiddel for å forstå empirien bedre, samt være et utgangspunkt for analyse og drøfting.

I Kapittel 3 gjør vi rede for den metodiske fremgangsmåten i oppgaven. Det vil si valg av undersøkelsesstrategier og metoder for datainnsamling. Styrker og svakheter, samt hvilke tiltak vi har benyttet for å sikre oppgavens reliabilitet og validitet.

Kapittel 4 inneholder empirien som skal belyse problemstillingen. Vi presenterer først bedriften og intervjuobjektene oppfatning av motivasjon og arbeidsmiljøet. Vi avslutter med en oppsummeringstabell og bygger videre på oppsummeringen med hensyn til dette.

Kapittel 5 er analysekapitlet, der teorien knyttes opp mot de empiriske funnene. Siktemålet med dette kapitlet er å kunne besvare problemstillingen vår.

I Kapittel 6 presenteres konklusjoner og implikasjoner samt forslag til videre forskning.

2.0 TEORI

For å belyse problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i relevant teori som er forankret innen organisasjonsperspektiv. Vi har valgt teorier som er mest relevante for vår studie og som passer best i dette tilfellet. Problemstillingen berører flere faglige disipliner, men vi skal fokusere mest på motivasjonspsykologi, filosofi, etikk, miljø og metode. I tillegg skal vi prøve å integrere de andre eksisterende disipliner i en nærmere beskrivelse. Teorien bygger imidlertid på empiri fra bransjen generelt og problemstillingen inneholder generelle temaer som vi antar er av interesse også for andre tjenesteytende kunnskapsbedrifter.

For å gjøre alt mer oversiktlig har vi valgt å dele teorien i 3 del kapitler:

DEL1: Motivasjonsbegrepet som gir en nærmere beskrivelse av motivasjonspsykologien.

DEL2: Arbeidsmiljøet - det indre miljøet som er en generell beskrivelse av arbeidsmiljøet.

DEL 3: Motivasjonsteori – Maslow´s behovshierarkiet. Vi valgte denne teorien fordi den fokuserer på individet i forhold til oppgaven, og hvordan ulike behov virker inn på motivasjon og miljøet i bedriften. Til slutt oppsummerer vi kapittelet.

DEL 1: MOTIVASJONSBEGREPET

Begrepet omhandler det energiske og dynamiske aspektet av menneskers atferd i organisasjoner.

Motivasjonsbegrepet er

*”[...] kanskje det aller mest sentrale begrepet i atferdvitenskapene,
fordi det omhandler årsakene
til at menneskene til enhver tid gjør det de faktisk gjør”.*

Haukedal (2005: s.85)

Motivasjonsbegrepet er brukt i nesten alle domener som viser i større eller mindre grad menneskelig atferd, innenfor økonomi, pedagogikk, politikk, kunst, etikk, moral eller religion. I dag aksepterer de fleste at menneskenes motivasjon inkluderer behov, ønsker, grunner, interesser, intensjoner, tendenser, aspirasjoner, overbevisninger med mer.

Menneskene er i utgangspunktet fri til selv å bestemme hva de vil gjøre. (Grimlø, 2005). De utøver mange aktiviteter: spiser, leker, lærer, samler kunstverk, angriper eller hjelper sine medmennesker. Dette betyr at de kan påvirke deres omgivelser. Et felles vesentlig trekk for alle disse aktivitetene er *motivasjon*.

Kunnskapen om å få vite motivasjonen til en person er likkeverdig med funnet av svaret på spørsmålet: *Hva det er som beveger oss til handling?* Svaret er vanskelig da grunnene til igangsettelse er mangfoldige. Menneskene svarer til deres behov gjennom handlinger som har som mål å frembringe tilfredsstillelse.

Steers og Porter (1991) hevder at begrepet motivasjon betyr å bevege seg. Innen psykologi er begrepet et generisk navn for alle motivasjonskomponenter som er definert som et psykisk fenomen og som igangsetter, viser vei og støtter energisk aktivitet. (Grimsø, 2005)

I senere tid har begrepet utviklet seg til en annen betydningsform. Oxford English Dictionary definerer begrepet som *grunn*. Det som oppfordrer eller får en person til å utføre en handling på en bestemt måte er *grunn*. Mennesket er et rasjonelt vesen som reagerer på en eller annen måte fordi det har en bestemt grunn.

Motivering representerer *grunnen*, årsaken av en handling, impulsen som bestemmer en bestemt handling og resultatet av dette er *motivasjon*. I arbeidssammenheng består motivering i relasjonen til behov av personalets interesse og aspirasjoner med realiseringen av målene og utføring av arbeidsoppgavene. Innad gir dette kraft, dirigerer og støtter en bestemt atferd. Kort sagt er det enstemmig anerkjent at uansett atferd forfølger gjennomføringen, realiseringen av noe, av et bestemt mål, og det som igangsetter atferden er *grunnen*.

2.1 Motivasjon - Definisjoner

Vi kan ikke si at vi disponerer en unik teori om motivasjon til tross for at det gjennom alle disse årene har vært en stor interesse for akkurat dette problemet. Årsak til dette kan være på grunn av at motivasjonsbegrepet har vært lansert offentlig som en helhet av alle ubeviste faktorer som setter i gang atferd.

Atferd viser til et menneske eller dyrs bevegelsesmønster og oppførsel. Atferd betyr som oftest alt et menneske gjør, inkludert tale. En definisjon på motivasjon:

”[...] en psykologisk prosess som igangsetter,
regulerer og opprettholder atferd.”

(Haukedal, 2005: s.85)

Definisjonen innebærer at motivasjon er en psykologisk prosess, og ikke bare fysiologisk og avhengig av ytre forhold. Videre består den av tre prosesser, både igangsetting, regulering og

oppretholdelse. Hva som motiverer en høyst subjektiv prosess, avhengig av individet - hva som motiverer varierer fra person til person.

Motivasjon er også en prosess som varierer over tid - hva som motiverer varierer med alder og erfaring. I tillegg er motivasjon avhengig av situasjon og ytre forhold. Motivasjon er avhengig av både ulike psykologiske forhold samt organisatoriske - og praktiske forhold.

Tradisjonelt sett har ledere, forskere og instruktører innen idrett ansett motivasjon som en av de mest sentrale problemstillingene innen atferdstudie i en organisasjon. I dagens organisasjoner er motivasjon enda viktigere. Dette faktum kan skyldes nødvendigheten for å oppnå en høy produktivitet med tanke på å bli konkurransedyktig på globalt nivå. Presset for fleksibilitet og oppmerksomhet for konsumentene (som krever stor innstas i å ta initiativ) er på vei til å erstatte det stabile system av reguleringer, ordninger, regler og prosedyrer som tidligere guidet atferden. (Haukedal, 2005)

Andre forhold som gjør motivasjon relevant for dagens virksomheter kan være at industrinasjonene opplever en økende mangel på arbeidskraft i de fleste viktige sektorer. Resultatet av raske endringer (som for eksempel: rasjonalisering, fusjonering og nedbygging) som organisasjonene er nødt til å gå gjennom er frustrasjon og misnøye. Samt forskjeller i innbyrdes produktivitet. (Haukedal, 2005).

2.1.1 Hovedkomponenter i motivasjon

Komponentene til motivasjonssystemet er tallrike og varierer i opprinnelse, tilfredsstillesmåte og funksjon. Klassifisering og forklaring av disse er veldig kontroversielle. De fleste teorier innen motivasjon omfatter tre hovedkomponenter som karakteriserer fenomenet motivasjon.

1. Første komponent handler om hva som aktiviserer menneskene:

Innsatsen som er det første synspunkt i motivasjon er den utholdende styrken som er knyttet med en person i arbeidstiden. Det er åpenbart at denne innsatsen, impliserer forskjellige aktiviteter på forskjellige arbeidsplasser.

2. Andre komponent handler om hva som kanaliserer eller styrer slik atferd: Utholdenheten som er den andre karakteristikken innen motivasjon er utholdenheten som menneskene beviser når de gjør en innsats for å utføre arbeidsforpliktelsene sine.

3. Tredje komponent handler om hvordan slik atferd blir opprettholdt: Retningen – Innsatsen og utholdenheten refererer i første omgang til kvantiteten av arbeid. Kvaliteten også en viktig faktor i arbeid. Det vil si at den tredje karakteristik av motivasjonen er retningen av utholdenheten som et menneske har i sitt arbeid. Med andre ord, hvordan medarbeiderne bruker sin innsats i den retning som bringer fordeler i organisasjon.

Hver og en av disse komponentene representerer en viktig faktor for hvordan en kan forstå menneskelig atferd.

For det første, peker komponentene på at det er energi i individet som driver en til å oppføre seg på en bestemt måte og det er krefter i omgivelsene som utløser denne drivkraften. For det andre er det en forestilling om måloppnåelse hos hver enkelt individ, atferden styres mot noe.

For det tredje inneholder denne måten å se på motivasjon en systematisk orientering. Det vil si at den betrakter energien i individet og omgivelsene som enten forsterkende på drivkraften og retningen, eller som frarådende for den planlagte handlingen.

Alle disse tre komponentene av motivasjon fremkommer ofte i teorier og forskning omkring motivasjon (Steers og Porter, 1991), (Kaufmann og Kaufmann, 1998) og (Bjørvik og Haukedal, 2001).

Det kan sies at definisjonen til Zahl-Begnum og Begnum (1990) dekker alle disse komponentene og forklarer motivasjonsbegrepet på en enkel måte:

*”Motivasjon er alle de krefter som er i stand til å mobilisere energi,
og som bestemmer denne energiens retning og intensitet”*

(Zahl-Begnum og Begnum, 1990:s.148).

2.1.2 Menneskelige ressurser

Menneskelige ressurser er de første strategiske ressursene av en organisasjon, *i det nye arbeidslivet*. Organisasjonens mål kan bli realisert bare ved hjelp av medarbeiderens innsats. Menneskelige ressurser er evner, kunnskap og ferdigheter som kan settes inn for å skape og formidle varer, tjenester og informasjon. Dette vil si forutsetninger for teknologi, økonomi, menneskene og alt i organisasjonen som handler om å få tak i, ivareta og utvikle menneskene og samhandlingen dem i mellom.(Jakobsen og Thorsvik, 2005)

Formelt sett, kan motivasjon bli definert som en målestokk over hvordan utholdende innsats brukes til å realisere et mål. Oppnåelsen av organisasjonens mål er umulig hvis menneskets deltakelse er borte, fraværende. For å nå målene av en høy produktivitet i en organisasjon behøves ikke bare riktige materiale og moderne produksjonsutstyr men også ansattes motivasjon.

En av grunnene til at noen organisasjoner er mer vellykket enn de andre, er gitt av kvaliteten og kvantiteten i medarbeideres innsats. For at en medarbeider skal gi en effektiv innsats er han avhengig av motivasjon. Alt dette er faktorer som gjennom å være momenter i arbeidslivet kan påvirke det enkelte individs engasjement, læring, energi, motivasjon og trivsel. (Haukedal, 2005).

På den andre siden stiller også organisasjonen strengere krav ved tilsetning av nye medarbeidere. Markedet er i stadig endring, og de ansatte må takle tidspress og hyppige omstillinger. For mange kan dette gi konsekvenser av stress og utbrenthet. Kravene er større, enn mulig prestasjon og det er ikke like lett for alle å jobbe fremover i takt med samfunnsutviklingen. For organisasjonen ligger utfordringen i kontinuerlig tydeliggjøring av informasjon og lagspill mellom de ansatte. Dette for å tilrettelegge arbeidshverdagen til en gjennomførbar innsats for hvert enkelt individ.

Å kunne vite hvordan den menneskelige energien fanges av kreativitet og produktivitet i en organisasjon er rett og slett essensen i føring av menneskelige ressurser. Et fundamentalt problem for en leder i denne sammenheng er å lykkes til å påvirke de menneskelige prestasjoner. Bare lederne som har sans for dette område (motivasjon) av menneskelige atferd, kunnskap og forståelse for motivasjon kan løse dette problemet.

Katz og Kahn (1966) hevder at organisasjonen trenger tre grunnleggende komponenter:

- ✓ Mennesker må tiltrekkes og bevares i en organisasjon
- ✓ Menneskene må ha kompetanse og være flinke til å gi innsats i sitt arbeid på en positiv måte
- ✓ Menneskene må overgå den positive rolle av prestasjon og i tillegg gi innsats i kreativitet, spontanitet og innovasjon på sin arbeidsplass

For eksempel: hvis organisasjonene som tilhører samme bransje har liknende teknologi, er det de som har en løsning for motivasjonsproblemet som har størst fordel.

Sagt på en annen måte: for at en organisasjon skal være virkningsfull, trenger denne å mestre motivasjonsproblemene som er impliserte i deltakelsen av den avgjørende handling og i avgjørelsen av å produsere varer og tjenester.

Vellykkede organisasjoner som har over tid lært leksjonen om: *hvordan lage en styrke av menneskelige ressurser*, er nå i toppsjiktet av den økonomiske utvikling.

DEL 2: ARBEIDSMILJØET – DET INDRE MILJØET

Arbeidsplassen er et lite samfunn der individet får kontakt med arbeidskolleger, kunder og leverandører. I store bedrifter blir de nytilsatte orientert om arbeid og andre praktiske forhold gjennom personalkontoret, mens det i mindre bedrifter kan være sjefen som tar seg av orientering. Orienteringen kan omfatte arbeidstiden, spisepauser, hvor kantina ligger, verktøyordninger eller garderobeforhold.

Vi treffer mange mennesker på vår arbeidsplass. Alle disse er ulike, noen er tause, andre er utadvendte, noen er hjelpsomme, noen er ofte i godt humør mens andre har et ustabilt humør, noen har behov for å bli god kjent med arbeidskollegene, mens andre vil være for seg selv. Det viktigste av alt er at alle disse menneskene *trekker lasset sammen og trekker i samme retning*. Ofte vil individet arbeide sammen med dem de liker best og slik gruppedannelse skjer på arbeidsplassen. Det utvikles en *vi mentalitet* blant gruppe medlemmene.

2.2 Miljø - Definisjon

Begrepet miljø har fransk opprinnelse "*milieu*" som er sammensatt av 'mi- "*midten*" og "*lieu*" "*sted*" og som i de fleste tilfeller omhandler omgivelser eller, ytre forhold som et menneske lever i og preges av. (www.wikipedia.no).

Organisatorisk sett viser omgivelse hva som skjer internt i en organisasjon og samtidig, preger hvordan organisasjonen blir seende ut og hvordan den fungerer. I ulik grad er det klart at også organisasjoner påvirker sine omgivelser. Et godt arbeidsmiljø er viktig for å rekruttering og for å beholde kompetent arbeidskraft i bedriften.

Fokus på arbeidsmiljø er flyttet fra *gulvet* til ledelsen. Arbeidsmiljøloven (AML) fra 1977, regulerer alle områder som kan ha fysiske og psykiske velferd og helse belastninger på medarbeiderne. En bedrift skal være fult ansvarlig på alle disse områdene i henhold til AML 1977 § 4 og § 7 nummer 1. (Grimsø, 2005)

Den nye arbeidsmiljøloven stiller i tillegg krav til arbeidsgiver om opplæring innen HMS hvor dette retter seg mot virksomhetens øverste leder.

(www.hms.no)

Det er ikke uvanlig at arbeidstakere har varige helseplager på grunn av arbeidsmiljøet. Belastningsslidelser, fysiske og psykiske er vanlige diagnoser ved langtids sykefravær og uføretrygding. Begge deler knyttes til forhold i arbeidet. Ved å ha et godt fysisk og psykisk arbeidsmiljø resulterer i engasjerte og stimulerte medarbeidere.

Turnover, såkalt gjennomtrekk oppfattes som negativt og tyder på at noe er *galt* med bedriften. Et sykdomstegn. Ansatte slutter på grunn av misnøye på arbeidsplassen, noe kan være galt i arbeidssituasjonen i det fysiske eller psykiske arbeidsmiljøet.

Et godt arbeidsmiljø resulterer gjerne i god service, positive og hyggelige folk som gjør en god jobb. Ansatte blir kjent med kunder som igjen fort vil merke hvordan arbeidsmiljøet er i bedriften.

2.2.1 Fysiske faktorer

Arbeidsplassen skal legges opp slik at ansatte unngår fysisk belastning (hvordan lokalet og utstyret passer på arbeidsplassen). Rommene og korridorene kan være utsatt for støy. Særlig er gamle murbygninger utsatt dersom de ikke er utstyrt med lydabsorberende plater. Også nye bygninger kan være dårlig lydisolert. På mange arbeidsplasser er det også klimaproblemer. Moderne bygninger med glassflater kan gi ansatte varmemproblemer når sola står på. Resultatet av dette det blir ukonsentrasjon og tretthet på en arbeidsplass. I gamle bygninger finnes problemer med trekk og ventilasjon, dårlig og feilaktig lys.

Alle disse faktorene påvirker arbeidsmiljøet. Standardhøyde på arbeidsbenker og stoler kan gi ansatte en dårlig arbeidsstilling. Det er derfor viktig at arbeidsmøblene er stillbare eller finnes i flere høyder. Det sies at utformingen av sitte – og arbeidsplasser må være ergonomisk utformet, det vil si at plassen skal tilpasses ansattes kropp.

Deler av dette arbeidslivet sliter med tradisjonelle fysiske arbeidsmiljøproblemer. Dette krever stor grad av tekniske løsninger og i tillegg organisatorisk tilrettelegging for å forebygge arbeidsrelaterte psykiske skader /plager og muskel /skjelettplager.

2.2.2 Psykiske faktorer

Det *psykiske miljøet* har også stor betydning for trivselen på arbeidsplassen. Med psykisk miljø mener vi hvordan vi oppfatter arbeidet vårt og forholdet til arbeidskollegene. Arbeiderne skal ha mulighet til faglig og personlig utvikling gjennom arbeidet.

2.2.1.1 Trivsel

En av hovedhensiktene med bedriften er å fremme trivselen på arbeidsplassen. Dette kan gjøres gjennom et samarbeid mellom ansatte og ledelsen. Trivsel regnes som et sentralt område på arbeidsplassen. Årsakene til dette ligger dels i den økende demokratisering og humanisering som har funnet sted i arbeidslivet, dels i tankene om økt livskvalitet.

I rike samfunn som vårt, stiller vi høye krav til arbeidsstedet. Jobben skal ikke bare være et sted for å tjene penger, vi har også behov for å trives for å kunne prestere.

Det at de ansatte føler *commitment* til arbeidsplassen bidrar til lojale medarbeidere som utfører jobbkravene for best mulig tilfredsstillelse for seg selv og organisasjonen. (Haukedal, 2005)

2.2.1.2 Stress

Avbrytelser, overraskelser og høyt arbeidstempo er stressfaktorer. Det kan være flere årsaker til stress. Stress forekommer både når man har for mange arbeidsoppgaver samt for få. For lite tid til utførelsen av arbeidsoppgavene eller følelse av at arbeidsoppgaven er uinteressant er også en årsak. Dårlig planlegging av arbeidet kan føre til at ansatte plutselig får for mye arbeid.

Stressfølelsen er egentlig en forsvarsmekanisme for kroppen og en naturlig reaksjon. Hvis noen føler stress for ofte, kan den imidlertid skade helsen. Stress kan føre til at ansatte kjenner seg trøtte og mister interessen for arbeidsoppgavene, og kan til og med føre til aggressivitet og ødeleggelseslyst. Ofte er det stor avstand mellom ledelsen og de ansatte. Mangel på informasjon og deltakelse skaper frustrasjon. Ledere mener de har forklart, men forsikrer ikke seg ikke om at medarbeidere har forstått, og enda mindre om de er enige.

2.2.1.3 Utbrenthet

Utbrenthet er i dag et begrep som først og fremst brukes om personer som har *kjørt seg for hardt* på jobben, ofte i kombinasjon med belastninger i privatlivet. Utbrenthet kan utvikle seg når kroppens antistressmekanismer aldri får muligheten til å hvile. Vi kaller det ofte utbrenthet eller *å møte veggen* når ildsjeler ikke orker mer, eller stopper helt opp for noe som både vi og vedkommende normalt ville kalle *fillesaker*. Rammer ofte dyktige folk, man må *brenne for noe* for å bli utbrent.

Psykiske og Fysiske symptomer

Psykiske: amperhet og irritabilitet, sover dårligere, depresjon og angst, pessimisme, negativ (til omgivelsene), rigiditet og motstand for endringer (forandringer), mistenksomhet (å gå på vakt), håpløshet, medikament – og alkoholmisbruk (for å prøve å komme ut av den vonde sirkelen) også videre.

Fysiske: utmattelse og tretthet, spente muskler (spesielt nakke og skuldre), hodepine, dårlig fordøyelse, vekttap, forhøyet blodtrykk også videre.

Årsaker til utbrenthet i arbeidssituasjonen:

- ✓ Arbeidets art (blant helsevesenet, krisehåndtering)
- ✓ Liten handlefrihet og kontroll over egen arbeidsplass
- ✓ Slitasje i forhold/ samvær med andre mennesker
- ✓ Konflikter
- ✓ Underbemanning
- ✓ Dårlig organisering (uklare roller, manglende retningslinjer)
- ✓ Mellommenneskelig kontakt. Man gir og gir uten å møte takknemlighet

DEL 3. MOTIVASJONSTEORI

Et stort problem som fasinerer og samtidig gir bryderi til lederne uansett organisasjon er gitt med spørsmålet: *Hvorfor er mennesker motivert til å gjøre noe?* Å prøve å konstruere en liste med motivasjonsfaktorer som gjør at mennesker er i jobb i forskjellige yrker, er veldig vanskelig, men vi kan prøve å nevne noen punkter: den indre motivasjon for å oppnå noe, sosial sammenheng, sosialt press, personal aspirasjon, muligheten til å oppnå suksess, respekt.

Svar til spørsmålet:

Hvorfor er mennesker motivert til å gjøre noe? er relativt enkelt: *Behovene*.

Det er veldig viktig å kjenne behovene til menneskene som jobber i en organisasjon. Dette for å bestemme tilfredsstillens påvirkning av behovene over ansattes aktivitet til å oppnå de fastsatte målene. Her må ikke forveksles begrepene *behov* og *motivering*.

Det som er komplisert i en organisasjon, er å tyde hva slags behov de ansatte har og i hvilken rekkefølge disse skal tilfredsstilles. Samtidig med å finne rett middel for å tilfredsstille disse behovene og hva som er effektene i forhold til organisasjon og individ.

Behovene representerer de fundamentale motivasjonsstrukturene av personaliteten. Dette reflektert i ekstern og intern energi som initierer og dirigerer menneskelig atferd til et mål. Med en gang dette målet er truffet, avgjør dette en tilfredsstillelse av et behov.

Behovene er definert som en mangel av noe et individ opplever eller føler til et vist punkt. Forventningene er troen i tilværelsen av sjanse på oppnåelse gjennom et nivå av innsats og prestasjon. Motivasjonsresultatet er handlingen. Menneskene svarer til deres interne behov gjennom handlinger som sikter for å nå sitt mål fordi de tror at disse handlinger frembringer tilfredsstillelse. (Haukedal, 2005)

2.3 Abraham Maslow's behovshierarkiet

En av de mest interessante tingene som den amerikanske psykologen og foregangsmann innen lederpsykologi Abraham Maslow (1908-1970), har notert i karrieren sin, fra perioden når han jobbet med apene, at primatene hadde noen behov som var sterkere en andre behov.

(www.wikipedia.no).

For eksempel: hvis de var sultne eller tørste, måtte de først dempe, roe ned tørstheten og etterpå fortsette med å lete etter føde. På denne måte konkluderte han med at første behov var mye sterkere. Maslow overtok ideen og kreerte det berømte *Behovshierarkiet*. (Haukedal, 2005)

I forhold til mennesker, bygger behovshierarkiet på antakelsen om at alle mennesker har visse behov, og at disse gjelder for alle mennesker. Behovsteorier er særlig relevante for å forstå hva som *igangsetter* atferd.

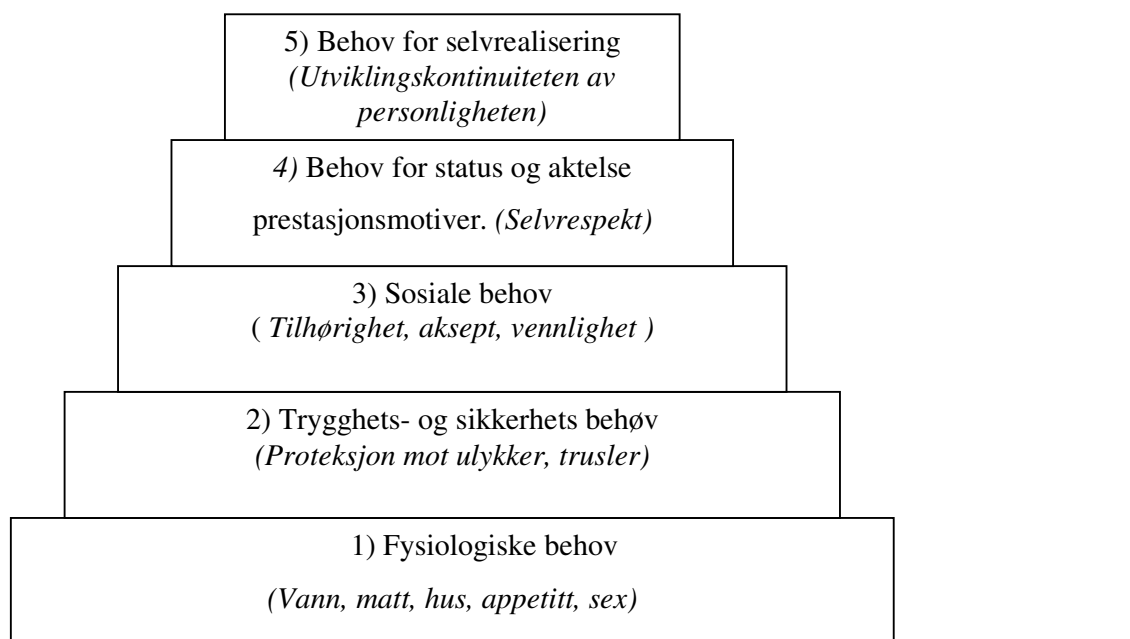
Vi kan ikke forveksle atferden med motivasjon. Motivasjon er en viktig faktor som avgjør atferden og den er ikke alene. Innflytelsen er også av biologisk, sosial, kulturell, organisatorisk

og psykologisk natur. Innflytelsen av systemverdier over motivasjonen er fremhevet. Denne skal gi en presis betydning som gir alvorlige konsekvenser over menneskelig atferd og vil påvirke graden av frihet til individet til å slutte seg til verdiene.

Når en atferd er analysert kan vi ikke isolere de interne betingelsene som har en viktig rolle i motivasjon. Sulten, sikkerheten og tryggheten er behov som ikke kan vises. Det eneste vi ikke kan se, er atferden som er resultatet av disse interne behovene.

Alle analyser over motivasjon har til grunn individets karakteristisk og hypotesen over hans initiativ. Grunnene som aktiverer menneskene representerer uttrykk av behov og deres forventninger. Behovene er ubalansene som setter i gang, aktiverer individet og gjør at de bestemmer seg for å sikte mot mål for å gjenopprette balansen.

Maslow har nøye studert menneskenes behov og delt dem opp i fem hovedgrupper: fysiologiske, trygghets- og sikkerhets, sosiale, status og aktelse – prestasjonsmotiver og selvrealisering – aktivitetsmotiver. (Haukedal, 2005). Motivenes styrkeforhold illustrerer Maslow som en pyramide eller hierarki, og han viser dermed hvilke behov som er de sterkeste, og som vil seire i en konfliktsituasjon. Premissene for og implikasjonene av behovshierarkiet er at de laveste behovene må fylles først.



Figur 1: Maslow's modell over behovenes hierarkiske oppbygging. (Haukedal, 2005)

Maslow's teori baserer seg på noen antakelser:

- ✓ Teorien bygger på ideen om at menneskene aldri blir tilfredsstilte, behovene deres er avgjort i forhold til hva de har fra før.
- ✓ Menneskene tilfredsstiller behovene sine som har en høyere orden bare hvis behovene som tilhører lavere orden er dekket.
- ✓ Etter hvert lavere ordensbehov er dekket (og bare når det er dekket), letter eller fortsetter individet med å tilfredsstille et etter et, behovene som tilhører høyere orden.

Slik de som sulter eller fryser konsentrerer seg om å oppnå mat og varme, uten å være opptatt av andre behov. Når de er mette og varme, er de klare til å gå over til neste steg i pyramiden. (Haukedal, 2005)

2.3.1 Fysiologiske behov

Menneskets grunnleggende behov kalles med en felles betegnelse for fysiologiske behov. De danner fundamentet i behovspyramiden. Nederst i pyramiden finner vi de sterkeste behovene, nemlig de fysiologiske. Dette er behov som er nødvendige for vår eksistens og er først og fremst sult, tørst, søvn, trang til å puste, å ha klær, å ha et sted å bo, varme også videre.

Hvis disse behovene ikke er dekket, settes alle resurser inn for å skaffe de daglige nødvendighetene, og alt annet settes til side. Det er behov som er helt grunnleggende for individets overlevelse og tilpasning. Disse behov er minst kontroversielle teoretisk sett. En rimelig grad av tilfredsstillelse av de basale behovene er en betingelse for at de andre høyreordens behov skal gjøre seg gjeldende.

<i>Fysiologiske behov</i> (Relatert til arbeidslivet)	<i>Fysisk trygghet,</i> <i>Grunnlegende lønn/honorarer,</i> <i>Behagelige Arbeidsforhold</i> (temperatur, tilstrekkelig lys, støy, luft, installasjon, sikkerhet, hjelpemidler, ergonomisk riktig utformet arbeidsplass, renhold, arbeidsmengde, arbeidsprogram og fornuftige pauser, muligheten til å innta lunsjen på et fellesrom)
---	---

Figur 2: Fysiologiske behov

Grunnlegende lønn/honorarer

Ofte er motivasjonen ekvivalent med finansieringspakken som er gitt de ansatte. Teoretisk sett skal dette være tilstrekkelig for å garantere ønskende prestasjoner. Lønnen er betraktet som en viktig del av motivasjonen i arbeid. Pengene er instrumentene som forsikrer det absolutt nødvendige til hvert individ. Samtidig tillater ikke bare pengenes kvantitet tilfredsstillende av lav ordens behov men også tilfredsstillende av høy ordens behov. *Hvorfor?* Fordi mottakelsen av penger er gjort i form av lønn, i forhold til bestemte kriterier som er sammensydd med arbeidsutdanning og arbeidsresultater. I lag med materielle kompensasjoner brukes også moralske stimuli som til sammen konstituerer vekstingen som er mest brukt og som gir svar til de ansattes kravstorhet.

Etter hvert som relasjonene mellom de ansatte og leder blir mildere. Det vil si: ansatte får tillatelse til å strebe etter tilfredsstillende av behov som tilhører høyere orden, kan motivasjonen ikke lenger bare være materiell.

Fremskritt på et hierarkisk trinn produserer automotivasjon. Kontinuiteten av motivasjonskilden representerer tilfredsstillende av et behov som tiltrekker etter seg et annet behov.

I forhold til belønningssystemer der man opplever at rettferdigheten vil ha størst betydning er det viktig med tett samarbeid mellom leder og underordnet slik at krav og forventninger oppfylles. (Haukedal, 2005). Det er viktig at belønning ikke skal være et middel for å nå målene. De ansattes motivasjon og prestasjon må baseres på en indre egenverdi i form av arbeidsglede og ønsker om å prestere til det beste for organisasjonen og en selv. Dette vil ofte være basert på trivsel som igjen fremmer effektivitet. For eksempel gjennom faglig utvikling, organisasjonens satsing på arbeidsmiljø, demokratisk ledelse, tilbakemeldinger på jobbutførelse og selvstyrte arbeidsgrupper.

Arbeidsforhold

Innenfor dagens samfunn er et av kjennetegnene på et godt og velfungerende menneske, det å ha arbeid. Det arbeidet vi innehar har en sentral plass i vårt liv og bestemmer i høy grad vår livskvalitet. En stor del av vår våkne tilstand tilbringer vi på arbeidsplassen. Hvordan vi har det der, vil derfor i høyere grad påvirke hvordan vi har det den resterende delen av tiden.

Arbeidsforholdet er i praksis den essensielle ingrediens som til sammen med finansieringspakken er resepten på en organisasjon som ønsker å oppnå suksess. Det er nok sjelden at aktivitetsmotivene er de eneste drivkreftene bak vårt daglige arbeid, men de kan være viktige drivkrefter bak menneskers fritidsaktiviteter. De fleste av oss har et ønske om at arbeidsplassen skal tilfredsstillere vårt behov for spenning, kreativitet og forfremmelse. Hvis arbeidsplassen ikke kanalisere disse behovene, vil vi forsøke å få dekket dem andre steder.

2.3.2 Trygghets- og sikkerhets behov

Alle mennesker har behov for sikkerhet, trygghet og beskyttelse både i nåtid og i fremtid. Disse behovene kaller vi med en felles betegnelse for trygghetsbehov (beskyttelse, orden, stabilitet, forutsigbarhet, helse). Deretter kommer de følelsesmessige behov, som omfatter stabilitet, sikkerhet, trygghet og beskyttelse mot ting som kan true en velorganisert tilværelse (eksempel: hus, bil, arbeid). Dette kan også omfatte frykt og aggresjon. Behov for trygghet gjør seg ikke særlig gjeldende før de fysiologiske behovene er tilfredsstilt.

2. Trygghets- og sikkerhets behov (Relatert til arbeidslivet)	<p>Sikkerhet i arbeidet/ trygghet (forutsigbarhet til virksomhetens eksistens, også videre)</p> <p>Sosiale fordeler</p> <p>Lønnsforhøyelser</p> <p>Gode arbeidsforhold</p> <p>Pensjoner</p> <p>Bedriftshelsetjenester</p> <p>Fast ansettelse</p> <p>Karrieremuligheter (innen organisasjonen)</p>
--	---

Figur 3: Trygghets- og sikkerhets behov

Sykefravær

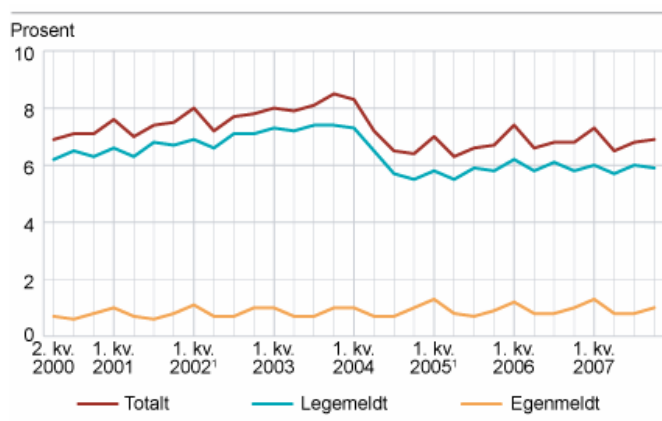
Organisasjoner er generelt svært opptatt av problematikken rundt fravær. Utviklingen i arbeidslivet har gått fra Taylorisme i starten på 1900 talet, der fokuset var på sterk arbeidsdeling. Vi kaller denne retningen Scientific Management. (Jacobsen og Thorsvik, 2005). Man kan ikke lenger basere seg på Taylorismen og behandle de ansatte som en forlenget arm til en maskin.

De ansatte krever meningsfulle arbeidshverdager som gir dem varierte og utfordrende oppgaver. De er opptatt av samfunnsspørsmål og organisasjonens etiske retningslinjer. Derfor har teoriene til Thorsrud og Emery (1970), hatt stor betydning i forhold til utformingen av arbeidsmiljøloven § 12.(§ 4 – 3) og på denne måten preger de det norske arbeidsliv. Teoriene omhandler de psykologiske behovene i forhold til arbeidssituasjonene og betingelser for personlig medvirkning. (Haukedal, 2005).

Følelse av mestring er avgjørende. Medarbeidere må føle at de mestrer sine oppgaver og har kontroll. Likegyldighet er et sterkt varselingsignal om at noe er i ferd med å hende. Medarbeidere mister energi og engasjement. En tilstand av fysisk og mental utmattelse kalles gjerne utbrenthet. Når et bål er utbrent er det ikke mer ved eller kull igjen til å vedlikeholde forbrenningen, men bare aske. God ledelse er den beste *vaksinasjon* mot utbrenthet. En ledelse med god personal omsorg er ikke bare opptatt av profitt og resultater, men interesserer seg for de enkelte ansatte og deres totale situasjon.

Indikasjon på at noe er galt både i det fysiske og psykiske arbeidsmiljø kan indikeres av høyt fravær. Høyt sykefravær kan imidlertid også ha andre og mer overordnede forklaringer. Norge ligger på verdenstoppen når det gjelder fravær. Dette mener forskere er på grunn av at vi har høyere pensjonsalder. Bare Sverige har høyere sykefravær enn Norge, viser OECDs tall (www.ba.no).

Det virker som at sykefraværet generelt har begynt å stabilisere seg som vist i figur nedenfor.



Figur 4: Sykefraværs statistikk (www.ssb.no)

Det totale sykefraværet økte fra 6,8 prosent i 4. kvartal 2006 til 6,9 prosent i 4. kvartal 2007. Det gir en vekst på 0,1 prosent.

For å redusere fravær er tiltakk som Inkluderende arbeidsliv (I A) introdusert. Dette er en avtale mellom bedrifter og staten der bedriften forplikter seg til å arbeide for å få fraværet ned. Slike arbeidsavtaler kunne inngås fra januar 2002.

Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv videreføres og forsterkes. I A -virksomhetene skal i større grad fokusere på økt yrkesdeltakelse for funksjonshemmede og eldre arbeidstakere, i tillegg til redusert sykefravær. Bare bedrifter som inngår I A-avtale vil få tilretteleggingstilskudd. Småbedrifter får egen skreddersydd I A - avtale, i tillegg til redusert sykefravær. (www.nav.no) De økonomiske konsekvenser er hovedgrunn til oppmerksomheten fraværspromblematikken får. Kostnaden årlig ligger på flere titals milliarder og er en økende trussel mot velferden. (Grimsø, 2005).

2.3.3 Tilhørighets/Sosiale behov

Likeså har alle behov for å ha kontakt med andre, å gi og motta kjærlighet og vennskap fra andre. Slike behov kalles sosiale behov (anerkjennelse, fortrolighet og vennskap). Det tredje behovet kalles også tilhørighet (samfunn, familie og venner). Behovet for å høre til og å bli akseptert i en sosial sammenheng. Kontaktsøkende atferd kan være rettet mot enkeltpersoner eller grupper. Kontaktbehov som er rettet mot grupper, har stor betydning for den sosiale atferden. For å oppnå positiv kontakt med en gruppe må vi oppføre oss i overensstemmelse med gruppens forventninger. Gruppepress kan være sterk motiverende å få mennesker til og utføre handlinger som de normalt ikke ville utføre. Disse behovene knyttes også til maktbegjær.

3. Sosiale behov (Relatert til arbeidslivet)	<p>Forhold til kolleger, leder</p> <p>Tillater kontakt med andre kolleger</p> <p>Kulturelle, sosiale, tilrettelegging for gode samarbeidsforhold / arbeidsgrupper, men også ved å arrangere sosiale samvær og aktiviteter på fritiden, sportslige aktiviteter, firmafester.</p> <p>Følelse av å være en del av gruppen</p> <p>Slutte seg til en fagforening</p> <p>Fornuftige produksjonsnormer,</p> <p>Etiske regler: rimelige og rettferdige lover og regler.</p>
---	--

Figur 5: Sosiale behov

Relasjoner

Den aller viktigste arbeidsmiljøfaktoren på alle arbeidsplasser er relasjonene mellom ansatte og mellom ansatte og ledelse. Selv om oppgavene i blant virker traurige kan samvær med andre på jobben oppveie dette. Stemningen på jobben er veldig viktig. Ved ikke å ta opp problemene direkte ved en åpen og ærlig dialog vil dette kunne resultere i en åpen konflikt. (Sørensen og Grimsmo, 2001). Dårlige relasjoner er en grunn til sosiale arbeidsmiljøproblemer.

Relasjoner er forbindelser eller kontakter mellom aktører, som innebærer samhandling, bytte av informasjon, tjenester eller varer. Begrepet relasjoner kan brukes til å beskrive forholdet mellom de ulike grupper. (Greve, 1995).

Trivsel

Ved å sette mennesket i fokus bygges det en tilhørighetsfølelse hos ansatte. Glede, trivsel, fantasi og fellesskap kan resultere i økonomisk verdiøkning for bedriften.

Trivselen avhenger også, både av arbeidskollegene og individet selv om de trives på arbeidsplassen. Det er derfor viktig at arbeidet skjer slik at de fleste ansatte finner seg til rette. Vi nevner her noen faktorer som påvirker trivsel og arbeidslyst: egen innflytelse på arbeidsoppgavene, samarbeid og fellesskap med andre mennesker, opplevelse av mening med arbeidet man holder på med også videre.

Kommunikasjon

Kontinuerlig informasjon er nødvendig i bedrifter for at de ansatte skal være lojale og utføre sine arbeidsoppgaver. Det kreves en aktiv vedlikeholdt kommunikasjon for at bedriften skal henge sammen som et sosialt system. I utviklingsorienterte virksomheter er dynamoen kommunikasjonsprosessene. (www.dinutvikling.no).

Hall (i Jacobsen og Thorsvik, 2005: s. 266) hevder at:

”Kommunikasjon er ofte omtalt som overføring av informasjon, ideer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen”.

Det er viktig at kommunikasjonen innad i organisasjonen er toveis. For å få dette til må kulturen og klima i organisasjonen legges til rette for at de ansatte involveres og at de kan og tørre komme med konstruktive tilbakemeldinger som blir tatt på alvor. Det bør forligge rutiner for hvordan organisasjonen skal sikre god kommunikasjon innad i organisasjonen. Dette gjelder både prosessen med å utarbeide og spre informasjon, men også det å fange opp og håndtere tilbakemeldinger/ideer.

Tilbakemelding eller feed – back er det siste ledd i kommunikasjonsprosessen.

Positiv tilbakemelding kan brukes for å skape tillit og respekt samt hjelpe til dialog og utvikling generelt. Mangel på tilbakemeldinger kan lett oppleves som negativt og fører til at medarbeiderne føler at de ikke blir sett. (www.ukeavisenledelse.no). Medarbeidersamtale er et viktig verktøy i denne sammenheng.

Medarbeidersamtale

Medarbeidersamtale skal være en planlagt, systematisk og personlig samtale mellom leder og ansatt hvor arbeidsmiljø og trivsel skal være en viktig tema i disse samtalene.

Medarbeidersamtaler er et verktøy for planlegging, styring og videreutvikling innen bedriften. Bedriften må utarbeide en karriereplan som skisserer hvor medarbeideren står i dag med tanke på utdanning, kompetanse og ferdigheter. Planen bør først og fremst inneholde en plan for videreutdanning, opplæring og kompetanseutvikling. Et tilbud om en årlig eller halvårlig medarbeidersamtale må bedriften ha overfor alle ansatte. Medarbeidersamtale er basert på frivillighet for hva man velger å svare på. (Grimlø, 2005).

Medarbeiderundersøkelser gjør at motivasjonen øker når de ansatte får tilbakemeldinger på sin innsats og sine resultater.

”Målet er planlegging, utvikling og samordning av den ansattes og bedriftens behov”

(www.ukeavisenledelse.no).

Som følge av dette blir også belønning og fremtidige karrieremuligheter en naturlig del av samtalen. Fordelen med medarbeidersamtalen kan uansett være å ha en fast ramme for de mer formelle ting, og at disse samtalene må ses på som individuelle milepæler.

Arbeidsoppgaver som ofte kan føles vanskelige kan oppveies av samvær med andre på jobben. En bedrift hvor mennesker er trygge gjør at mennesker tar ansvar. Jevn fordeling av makt og innflytelse mellom arbeidsgiver og ansatte er vesentlig.

Personalets motivasjon er også påvirket av holdninger, innstillinger som er disposisjoner av aksept eller avvisning av noen hendelser, objekter eller personer. På denne måte vil personene som innehar en positiv holdning om seg selv, arbeide mye bedre fordi de har tro på egen styrke og evne til å sikte mot mål.

Lederen kan ta handling om å hjelpe ansatte til å endre sitt selvbilde. En leder er i en situasjon som kan påvirke ansattes motivasjon. Derfor er det veldig viktig for lederen å forstå at menneskene er forskjellige og at det finnes forskjellige faktorer som motiverer.

I dag er det ikke bare nok å skaffe de rette ansatte til de stillingene bedriften trenger. For at både organisasjon og ansatte skal få optimal utbytte av arbeidet, må arbeidskravene tilpasses.

(Grismø, 2005)

For å få de ansatte og ledelsen til å oppnå bedre resultater og et bedre arbeidsmiljø, er kommunikasjon og samhold viktig.

Etikk

Etikk spiller en viktig tiltakende rolle i arbeidslivet.

”Etikk er læren om prinsipper og verdier som styrer enkeltpersoners og grupperes atferd med hensyn til hva som er riktig eller galt”.

(Grimsø, 2005: s.392)

I næringslivet brukes ordet etikk i stedet for moral, da dette er mer positivt ladet sammenlignet med moral som gir assosiasjoner til moralisering.

Mennesket er rasjonelle vesener og er opptatt av likhet og rettferdighet. (Grimsø, 2005)

I arbeidslivet har det i mange år vært fokusert på *lik lønn for likt arbeid* som et ledd i blant annet likestillingspolitikken. Det er ikke bare kjønn som er avgjørende for individets subjektive

syn på rettferdighet. Menneskene vil alltid vurdere sin egen situasjon sammenlignet med andre. Faktorer som alder, handikap, profesjon, kompetanse, ansiennitet og stillingshjemmel kan også være avgjørende årsaker for at man føler seg urettferdig behandlet.

I følge arbeidsmiljøloven (AML) kapittel 13. Vern mot diskriminering § 13 – 1. Forbud mot diskriminering (1), (2), (4) og (5), har alle krav på et arbeidsmiljø uten trakassering og som inkluderer ansatte uavhengig av etnisitet, funksjonshemming, alder, seksuell legning, nasjonal opprinnelse, avstamning, hudfarge og/eller religion, politisk/livssyn. (www.lovdatab.no)

Diskriminering kan også skje ved nedbemanning, forbigåelse ved forfremmelser, tildeling av nye oppgaver, mindre lønnsøkning, dårligere tilbud om opplæring eller faglig utvikling. Det er viktig når man vurderer etikk at kjennskap til gjeldende regelverk er til stedet.

Et personale som speiler bedriftens kulturelle mangfold bedrer forutsetningene for å kunne tilby tilpassete og likeverdige tjenester til alle brukere. Arbeidskulturen skal preges av respekt for ulikhet. Organisasjonen må tilpasse seg det at de har nye kolleger, og ta opp i seg de positive impulsene folk fra andre steder bringer med seg. Uten kommunikasjon og gjensidig forståelse blir inkludering av nye kolleger vanskelig.

Bedriftens holdning kan kommuniseres gjennom forretningsplanen. Det samme gjelder ledelsens holdninger til ærlighet, redelighet og rettferdig behandling av bedriftens omgivelser. Dette er et stort og vanskelig område med mange gråsoner.

2.3 4 Behov for status og aktelse – prestasjonsmotiver

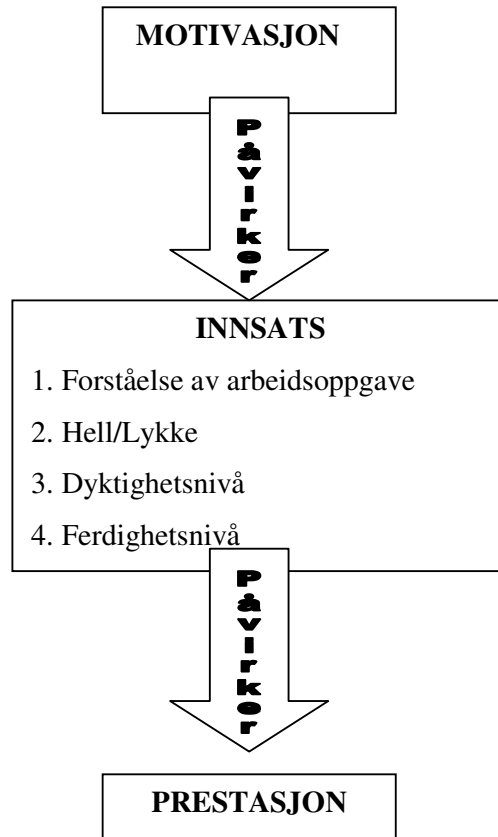
Behov for status og respekt fra andre - Anerkjennelse (for vel utført arbeid).

Prestasjonsmotivene er spesielt interessante og kunne også vært kalt konkurransemotiver. De omfatter konkurranse med andre og seg selv. Voksne med et stort prestasjonsmotiv søker seg fortrinnsvis inn i en jobb hvor de mer presis kan måle hvordan de klarer seg. Bedriftsledere og selgere hevdes å være typiske eksempler på individer med et stort prestasjonsbehov.

<i>4. Behov for status og aktelse – prestasjonsmotiver (Relatert til arbeidslivet)</i>	<p><i>Sosial anerkjennelse</i></p> <p><i>Jobbtittel</i></p> <p><i>Suksess</i></p> <p><i>Utfoldelse</i></p> <p><i>Autonomi</i></p> <p><i>Ansvar</i></p> <p><i>Personlig kontroll</i></p> <p><i>Premiering</i> av personlig identitet,</p> <p><i>Respons og anerkjennelse</i> for gode prestasjoner (for eksempel forfremmelser, bonus, eget kontor, eget sekretær også videre)</p> <p><i>Arbeidet i seg selv</i> (interessant, varierende, skapende og lignende)</p> <p><i>Prestasjoner</i> (tilfredsstillelsen av å utføre et arbeid, løse problemer, se resultater for sitt arbeid).</p> <p><i>Vekst</i> (læring av nye ferdigheter som fører til forfremmelse)</p> <p><i>Forfremmelser etter fortjeneste</i></p> <p><i>Sikt i medieinformasjons</i></p>
--	---

Figur 6: Behov for status og aktelse – prestasjonsmotiver

Motivasjon er entusiasme, ønske om å prestere. Vi kan definere prestasjon som en målestokk hvor et medlem av en organisasjon bidrar til å realisere organisasjonens mål. (Haukedal, 2005)



Figur 7: Faktorer som bidrar til individuell prestasjon i arbeid

Det er mulig at individets prestasjon er lav uansett om han er motivert – lav kompetanse, ferdigheter som er ikke nok utviklet, misforståelse av arbeidsoppgavene sine eller sjansen kan redusere prestasjonen. Selv til en som allerede er motivert. Selvfølgelig kan en også ha motsatt effekt. Et individ med begrenset motivasjon kan forstå forpliktelsen, oppgaven så bra at resultatet av dette kan bli en viss kompensasjon. Uansett hvor lite innsats individet gjør, er han veldig effektiv i å realisere målet sitt.

Kunnskap og Kompetanse

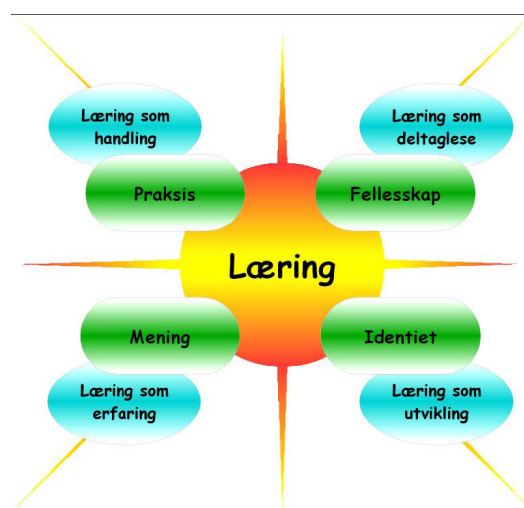
Det snakkes ofte om kompetanse istedenfor kunnskap i dagens næringsliv. Forskjellen mellom begrepene kan forklares ved at kompetanse er menneskets evne til å ta i bruk kunnskapen for å oppnå, satte målsetninger. Kunnskap handler om det vi kan, det vil si eksplisitt og taus viten. (Haukedal, 2005). I tillegg representerer kunnskap et potensial som kan utnyttes i praktiske og analytiske formål.

Kompetanse handler om "[...] å være i stand til å mestre oppgaver og oppnå definerte mål." (Lai, 2004:s.11)

Kompetanse omfatter i tillegg til kunnskap to andre komponenter: ferdigheter og holdninger. (Schiefløe, 2003). For at disse skal kunne bli ferdigheter må kunnskapene brukes og utvikles. (Haukedal, 2005). Befolkningens ferdigheter og kunnskap er en viktig del av samfunnets total kapital, på lik linje med, teknologi, infrastruktur, naturressurser og penger. (Schiefløe, 2003).

Det er de ansattes kompetanse som utgjør bedriftens hovedkapital og gjør virksomheten unik. Investering i mennesker gir mer enn dobbelt avkastning i forhold til å investere i utstyr. Vi bruker hodene våre mer enn hendene for å skape verdier. Vi ser en klar sammenheng mellom utdanning, utvikling og økonomisk vekst både historisk og internasjonalt. En fortsatt økonomisk vekst forutsetter utbygging av våre utdanningssystem. Årsak til dette bygger på ideen om menneskelig kapital. (Haukedal, 2005).

Menneskene er den viktige ressursen når samfunnet forandrer seg fra produksjonsøkonomi til kunnskapsøkonomi. Grenser mellom arbeidsliv og kunnskapssektoren blir mer flytende. Stadig større deler av utdanningen skjer i tilknytning til jobben, og etterutdanning og videreutdanning blir integrert en integrert del av enhver virksomhet. Fokus på å stimulere nye læringsformer og tilpasse utdannings- og etterutdanningstilbudene til arbeidslivets og brukernes behov øker. Modellen til under visualiserer at læring skjer igjennom: Praksis, fellesskap, mening og identitet.



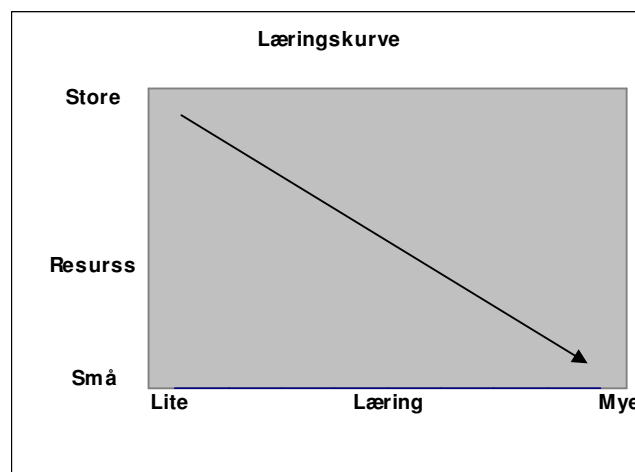
Figur 8: Deler i en sosial teori om læring (Illeris, 2000: s.153)

En presisering av stikkordene gir i figur 8 gir:

- **Praksis:** Praktisering gir læring gjennom handling eller samhandling med gruppen
- **Fellesskap:** Aktiv deltagelse i et fellesskap gir læring og tilhørighet
- **Mening:** Erfaringer som gir mening i samspill med andre gir en større og bredere læring.
- **Identitet:** Viljen til å utvikle seg selv påvirker egen og gruppens identitet gjennom læring.

Dette støtter opp om tanken ved å ta medarbeiderne på alvor og utnytte deres kompetanse og vilje til læring til det beste for bedriften. Ved å spille på de gruppene som eksisterer gjennom felles praksis i bedriften kan en utvikle dypere forståelse og bedre samhørighet i hele organisasjonen.

Med hjelp av læring, kan en ansatt oppnå prestasjon i en bedrift uansett om bedriften er stor eller liten. Arbeidstakere skifter ofte arbeid i dag og det er stort behov for opplæring. De fleste gangene skjer jobbskiftet i samme firma, enten i form av avansement eller på grunn av omorganisering. Dette kan bety at de ansatte får en bedre forståelse for normer, regler, utvikler større fleksibilitet og at det til slutt resulterer i en stigende læringskurve. (jfr. figur 9)



Figur 9: Læringskurve (Jackobsen og Thorsvik, 2002:s.336)

Ut i fra læringskurven (jfr. figur 8) belyses sammenhengen mellom resurs og læring. Jo flinkere man er til å lære seg å gjennomføre eksisterende prosesser, desto mindre ressurser vil man bruke på å løse oppgavene. Kort sagt vil produktiviteten øke etter hvert som man lærer. (Jackobsen og Thorsvik, 2005)

En bedrift med fleksible medarbeidere kan ha en konkurranse fordel. De mest fremgangsrike oppgraderinger er gjort av bedrifter som kontinuerlig utvikler sin kompetanse (Roos, Krogh, Roos og Fernstrøm, 2005).

Identifiseringen av opplæringsbehovene:

Opplæringsbehovene kan bli evaluert med hjelp av en tre analyseområder som tilhører menneskelige ressurser: organisasjonen som helhet, stillingskarakteristikk og individets behov. Denne analyse gir svar til disse spørsmålene:

Hvor er behov for opplæring?

For å bli mer produktive i arbeid, hva trenger ansattne å opplæres i?

Hvem trenger opplæring? (Haukedal, 2005)

Opplæringsbehovene kan bli evaluert med hjelp av en tre analyseområder som tilhører menneskelige ressurser: organisasjonen som helhet, stillingskarakteristikk og individets behov. Denne analyse gir svar til disse spørsmålene:

Hvor er behov for opplæring?

For å bli mer produktive i arbeid, hva trenger ansattne å opplæres i?

Hvem trenger opplæring? (Haukedal, 2005)

2.3.5 Behov for selvrealisering – aktivitetsmotiver

Behov for å få brukt våre evner og ferdigheter gjennom kreativ arbeid, som fører til selvrealisering.

5. Behov for selvrealisering – aktivitetsmotiver <i>(Relatert til arbeidsliv)</i>	Aktivitetsmotivene utløses av: Provokasjoner, risikoer Utviklingsmuligheter Bruk av kreativitet, kompetanse, kunnskap Frihet til å eksperimentere med nye ting Følelse av ansvar Skapertrang Spenningsstrang Nysgjerrighet Forfremmelse (konkrete tilfelle der en er blitt tildelt høyere status).
---	---

1.

Figur 10: Behov for selvrealisering – aktivitetsmotiver

En jobb som er utfordrende betyr at man har muligheter for å bruke ens kreativitet og evner, prestere og ikke minst ha muligheten til å oppnå avansement og kontroll over egen arbeidssituasjon. Målsetningen for personalutvikling er å stimulere ansatte til faglig og personlig utvikling. En sak er å tilsette rett person, en helt annen sak er det å utvikle og beholde vedkommende.

En karriere refererer til forskjellige situasjoner for forskjellige mennesker. Det er mulig at et individ tenker på karrieren som en serie av aktiviteter i forskjellige firmaer, og en annen individ ser karrieren som en lik aktivitet.

Tradisjonelt sett er karriere begrepet assosiert bare med de som har lederrolle eller har godt betalte stillinger. I dag representerer karrieren et viktig aspekt og er av stor betydning i individets liv. Aspektet representerer samtidig med karrieren, en permanent kamp for å oppnå målene sine både privat og i arbeidsliv. På denne måte ønsker individene å utvikle seg i karrieren som tar i betraktning behovene som er personlige, knyttet til familie (inkludert barneoppdragelse, samboerpartners karriere eller livskvaliteten).

2.3.6 Kritikk

De viktigste kritikkpunktene er at Maslow går på at mennesker kan ha behov som tilhører en høyere orden til tross for at lavere -ordens - behov ikke er dekket. Man kan hoppe over trinn i hierarkiet - en person kan ha behov for selvaktualisering uten at behovet for tilhørighet er dekket fullstendig. (Haukedal, 2005). Eksempel på dette kan være ulike verdier som ligger til grunn: selvmordsbomber, religion, kultur..(dog vil alle mennesker - med mindre de lever som eremitter på en øde øy til en viss grad ha tilhørighet og samhandling med andre mennesker).

Begrepet behov kan hos Maslow videre sees på som verdier eller ønsket tilstand i stedet for mangeltilstander. Til sist kan antall behovskategorier variere, hvilket innebærer en antakelse om at mennesker har flere enn fem hovedkategorier i ens liv. Videre kan flere behov være gjeldende på en gang for samme individ. Teorien er lite analyserbar og alt for generell og individuell.

Maslow's teori omhandler flere interpretasjoner, fortolkninger og utfyllinger. Et slikt synlig faktum er pyramidens konsentrasjon av to typer behov. To motivasjonsfaktorer tilsvarer til de to behovene: Intern (ytre behov, behov for anerkjennelse, respekt, aktelse, selvrealisering behov) og ekstern (fysiologiske behov, sikkerhetsbehov).

Det eksisterer tilsynelatende ikke en regel som styrer fremkomningen av et bestemt behov etter at fysiologiske behov er tilfredsstilte.

Tilfredsstillelsen av et behov kan ha en midlertidig karakter eller natur. Individet kan ønske et annet tilfredsstillelses nivå (for eksempel: behov for mat – hvis individet ønsker å spise mye god mat, vender han kanskje tilbake på grunn av samme behov).(Haukedal, 2005)

Organisatorisk sett er *intern faktor eller individuell* (persepsjon av oppgaver, plikter, ansvar, behov, interesse, oppførsel, systemverdier) og *ekstern faktor eller organisatorisk* (lønnssystemet, presisering av oppgaver/plikter, arbeidsgruppen, kontroll og overvåkningssystem, kommunikasjon, feed - back, fritid). (Haukedal, 2005).

Motivasjonen kan ikke betraktes på en isolert måte. Høy motivasjon kan ikke lede til høy prestasjon hvis grunnlegende dyktighet og ferdighet hos medarbeideren mangler.

Den totale kvaliteten kan rett og slett ikke fungere hvis medarbeiderne mangler kunnskap i lesing, matematikk eller teknikk.

2.4 Oppsummering

I teorien vektlegges et helhetsperspektiv av mennesket. Dette synet innebærer at for å frigjøre alle ressursene våre må det være et samspill mellom det psykiske, det fysiske og de sosiale omgivelsene vi er en del av. Kropp, syn og sosiale prosesser påvirker hverandre gjensidig, og samspillet i en helhet. Økt fysisk styrke påvirker hvordan vi tenker og føler omkring dagliglivet og oppgavene vi skal utføre. Omvendt får våre psykiske kvaliteter innvirkning på hvordan vi nyttiggjør oss våre egne fysiske forutsetninger.

Analysen over motivasjon har til grunn individets karakteristisk og hypotesen over individets initiativ. Grunnene som aktiverer menneskene representerer uttrykket av behov og deres forventninger. *Det vil si at menneskene og menneskenes behov står i sentrum.*

Høy omsetning og inntjening er fortsatt viktig for bedrifter. Forskjellen er at fokuset er mer rettet mot medarbeiderne. Det forventes at ansatte som trives med arbeidet også gjør en god jobb. Dette fører med seg fordeler for bedriften. Hovedfokuset er altså på at de ansatte skal trives på jobben og ha nytte og glede av de tilgjengelige hjelpemidlene. (Haukedal, 2005)

Uten å gi for mye oppmerksomhet til human ressursen i en organisasjon er lederne ofte opptatt av å ha mest mulig profitt. De glemmer at denne profitten også kan oppnås hvis de ansattes motivasjon og tilfredsstillelse forhøyes. Kostnadene med å nå dette målet er mye lavere enn å miste ansatte på grunn av mangel på tilfredsstillelse.

Konflikter, saboteringer og defensiv oppførsel er bare noen av manifestasjonsformene som kan oppstå hvis ansatte ikke er tilfredsstilte i en organisasjon.

Bedrifter som klarer å skape en følelse hos hver enkelt medarbeider av tilhørighet og fellesskap og sammen arbeider mot et felles mål, har lagt en solid grunnstein for å kunne lykkes i fremtiden. En stor utfordring for bedriftene vil være å skaffe seg gode kunnskapsmedarbeidere og legge til rette for at disse blir i bedriften.

3.0 METODE

3.1 Innledning

Etter at vi har kartlagt problemstillingen, ble den neste oppgave å redegjøre for metoden vi skal bruke og hvordan anvende denne.

3.2 Hva er metode?

Metode er mer enn bare undersøkelsesteknikker, og kan sees på som læren om å samle inn, organisere, bearbeide, analysere og tolke informasjon på en systematisk måte. Dette slik at andre kan etterprøve det man har gjort. Metode velges ut fra problemstillingen som skal belyses og hensikten med oppgaven.

Metode er dermed i utgangspunktet bare et redskap som inngår i forskerens verktøykasse. Dette for å kunne løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Metode er samtidig ment å sikre at forskeren gjennomfører sin studie på en systematisk og vitenskapelig måte. Å redegjøre for metodebruk vil være en forutsetning for å oppnå tillit mellom utreder og leser. Leseren skal kunne kontrollere om svarene på de empiriske spørsmål som oppgaven stiller blir tilstrekkelig underbygget av de innsamlede data.

3.3 Forskningsdesign

Johannesen et al. (2004: s.73) hevder at

”Forskningsdesign er «alt» som knytter seg til en undersøkelse”.

Forskningsdesign er imidlertid ikke problemfritt, da det er flere casestudier som spiller inn og påvirker valget.

Det finnes tre forskjellige typer casestudier som man kan bruke: exploratory (utforskende), explanatory (forklarende) og deskriptiv (beskrivende).

Ved utforskende casestudie kan datainnsamlingen gjøres før forskningsspørsmålet blir definert.

Når en skal gjøre en årsaksforklaring av studie er det nyttig å bruke en forklarende casestudie.

Ved deskriptiv casestudie kreves det av forskeren å presentere en deskriptiv teori, som opprettholder helheten i rammeverket gjennom hele forskningen (Mehmetoglu, 2004).

I denne oppgave bruker vi deskriptiv og exploratory forskningsdesign. Med utgangspunkt i denne informasjonen ønsket vi å undersøke hvordan virker arbeidsmiljøet på motivasjon i en tjenesteytende kunnskapsbedrift.

3.3.1 Casestudie

Case studier er en intensiv forskningsstrategi, og skiller seg dermed fra ekstensive survey baserte forskningsstrategier. Case studier blir ofte brukt når en stiller *hvordan* og *hvorfor* spørsmål. Når forskeren har liten kontroll over fenomenet en forsker på, og når en ønsker å utforske et fenomen som pågår i en viss kontekst.

For å få en dyp forståelse av problemstillingen, har vi valgt å benytte oss av en casestudie om en tjenesteytende kunnskapsbedrift i sterk konkurranse. Bedriften er interessant i seg selv fordi den tilhører velvære bransjen. Vi gir derfor en nærmere introduksjon til hvorfor akkurat denne bransjen er av interesse for oss.

I første omgang velger vi denne type bransje fordi vi finner få eksempler i litteraturen på undersøkelser om motivasjon og arbeidsmiljø: i små bedrifter. I tillegg er tjenesteytende kunnskapsbedrifter i dagens arbeidsliv blitt stadig viktigere. Spesielt i denne bransjen er at arbeidet utføres emosjonelt. Dette i form av direkte kontakt med mennesker og vektlegging på følelsesmessig opplevelse av omsorg og velvære.

I denne bransje er motivasjon og et godt arbeidsmiljø en essensiell faktor for at bedriften skal overleve i et konkurransefylt marked.

3.3.2 Kilde

Vi har benyttet flere ulike informasjonskilder for å samle inn den nødvendige informasjon for vår undersøkelse.

Å se en sak fra flere sider kan hjelpe oss til å belyse et fenomen, en hendelse eller en tilstand. Hvordan identifisere medarbeiderens følelse av motivasjon og opplevelsen av arbeidsmiljø en tjenesteytende kunnskapsbedrift, er vanskelig å fange opp ved bruk av kun et utsiktspunkt. For å få en så fargerik beskrivelse som mulig har vi benyttet oss av flere kilder.

Vi har samlet inn informasjon primært gjennom intervju og sekundær gjennom: dokumentstudie, arkiver, internett, faglitteratur, tidsskrifter, pensum samt veileder og biblioteket.

Vi benyttet oss av tverrsnittstudie. Det vil si at virkeligheten er studert på et gitt tidspunkt. Vi er interessert i å finne ut hva respondentene mener om en ting i dag. Hva respondenten mente i går eller kommer til å mene i fremtiden er ikke gjenstand for undersøkelsen.

Videre har oppgaven en deduktiv tilnærming framfor induktiv tilnærming. Kvalitative studier har tradisjonelt hatt en induktiv tilnærming, men kan også ha en deduktiv karakter ved at forskningen tar utgangspunkt i hypoteser fra tidligere teorier.

Dersom forskeren bevisst samler inn data for å bevise en hypotese kan dette kalles en deduktiv tilnærming (fra teori til empiri), mens en induktiv tilnærming (fra empiri til teori) innebærer at forskeren stiller med blanke ark og velger å finne ut underveis i prosessen hva som kan være av interesse. (Johannesen et al., 2004).

3.4 Valg av metode

Innen metode skiller teorien mellom to hovedformer for metodisk tilnærming, de kvalitative og de kvantitative metodene. Skillet refererer først og fremst til egenskaper ved data som samles inn og analyseres.

Dataen er kvantitativ dersom den er målbar eller kvalitativ når den sier noe om ikke-tallfestbare egenskaper. Kvalitativ metode er en av flere veier til vitenskapelig kunnskap.

Vi har valgt en metode som gikk ut på å intervju fenomenet vi ønsket å studere, det vil si en kvalitativ metode.

De kvalitative metodene gir ikke empiriske svar, men en grundigere innsikt i problemstillingen. Formålet med vår studie er å få mer kunnskap om hvordan virker arbeidsmiljøet på motivasjon i en tjenesteytende kunnskapsbedrift (velvære bransje). Problemstillingen har et opplevelsesfokus og søker etter tanker, erfaringer og forventninger. På bakgrunn av dette syns vi at den kvalitative tilnærmingen vil være best egnet til å gi oss svar på problemstillingen. (Johannesen et al., 2004).

3.4.1 Hvorfor kvalitativ metode?

Den kvalitative metoden er fleksibel, og den konkrete formuleringen av problemet kan gjøres etter hvert som man samler inn informasjon. Forskeren forsøker å danne seg et bilde av helheten i temaet. I tillegg til at han får med nyanser gir metoden, intervjuobjektene mulighet

til å utdype sine meninger. Samtidig gir den mulighet for oppfølgingsspørsmål både fra intervjuer og intervjuobjekt.

Metoden egner seg godt dersom man ikke på forhånd har helt klart for seg hva man skal spørre om. Man kan for eksempel endre intervjuet ettersom kunnskapen om og forståelsen for temaet øker. På denne måten får man frem hva hver enkelt respondent mener i forhold til det man diskuterer. (Johannesen et al., 2004).

3.5 Datainnsamling

Datainnsamling er den mest utfordrende og kritiske fasen i forskning. Dette siden all empirisk forskning er avhengig av bevis for å kunne argumentere for sine funn. Datainnsamlingens viktigste punkter er å finne stedene eller personene som skal studeres, skaffe nødvendig tillatelse for å kunne studere disse. I tillegg bruke utvelgingskriterier for å nå informantene og ved hjelp av en av innsamlingsmetodene begynne å samle inn data (Mehmetoglu, 2004).

Deltakelse i forskningsprosjekter er i utgangspunktet frivillig. Tillit vil her si at forskeren ikke gjør noe som kan skade respondenten, verken på kort eller lang sikt. Samtykke innebærer derfor at respondenten har rett til å vite at han deltar, tilstrekkelig informasjon om prosjektet og viten om hva han samtykker til.

For å få adgang til informantene, startet vi ved å kontakte bedriften per telefon. Deretter informerte vi dem om undersøkelsen, hensikten med intervjuene og hvordan data skulle oppbevares. Videre ble de spurt om å delta i denne undersøkelse. Det ble forklart hvordan datainnsamlingen skal foregå, hvor lang tid det tar, muligheten for anonymitet og hvilke fordeler bedriften vil få av forskningen.

Det ble avtalt at vi skulle sende en skriftlig henvendelse med detaljer rundt undersøkelsen (jfr. vedlegg 1). Brevet inneholdt en forklaring på hvorfor akkurat denne bedriften ble valgt. Hvordan datainnsamlingen skal foregå, hvor lang tid det tar, muligheten for anonymitet og hvilke fordeler bedriften vil få av forskningen, ble også skrevet.

Etter noen dager ringte vi dem på nytt for å forsikre oss om at henvendelsen var blitt lest. Etter ønske fra bedriften har vi prøvd å ivareta konfidensialiteten ved å anvende stillingsposisjonen i stedet for navn til informantene og at navnet på bedriften utelates.

Alle ansatte i bedriften deltok i undersøkelsen noe som tyder på at tema var av stor interesse. Informantene representerte forskjellige hierarkiske nivåer i virksomheten. De representerer en unik kompetanse og gir et bedre innblikk i det fenomenet som studeres. Ved datainnsamling er det vanlig å skille mellom primær og sekundær data. Primær data er informasjon som er samlet inn for den konkrete undersøkelsen. Sekundærdata er allerede innsamlet informasjon som kan utfylle det konkrete studiet. Metoden for vår datainnsamling er i hovedsak en kombinasjon mellom disse.

3.5.1 Primærdata

Den mest sentrale formen for datainnsamling innen kvalitative metoder, er intervju. Forskningsintervju er noe mer enn bare vanlig samtale, den er et uttrykk for empati, lytting og refleksjon. Undersøkelsen bygger på personlige intervju med ulike medarbeiderne. Formålet er å oppnå forståelse av de enkelte intervjupersonenes yrkessituasjon, fra den intervjuedes eget perspektiv.

3.5.1.1 Intervju

Intervjuer er en av de mest brukte måtene å samle inn kvalitative data på. Et intervju er en relasjon mellom to, eventuelt flere, deltakere. Intervjuet kjennetegnes ved at respondenten og informanten prater sammen i en vanlig dialog. Målet med intervju er å få frem et nyansert bilde av situasjonen informanten beskriver.

Det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre strukturert som består av en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet.

Semistrukturert intervju

Vi valgte å benytte et semistrukturert intervju. Dette er en intervjuform som ligger mellom strukturert og ustrukturert. Vi hadde på forhånd forberedt oss med hensyn til utvalg, intervjuobjekter og spørsmål. Semistrukturert intervju er den mest utbredte form for kvalitativt intervju. Er også kalt intervju basert på intervjuguide. I tillegg gir et semistrukturert intervju mulighet for å følge opp uforutsette temaer informantene bringer fram. Dette kan bidra til fyldige og mangfoldige beskrivelser av informantenes opplevelser. (Johannesen et al., 2004).

En annen grunn til at vi valgte et semistrukturert intervju, var at vi ønsket å ha en så åpen måte som mulig å hente inn informasjon på. Intervjuet har en beskrivende og forklarende

orientering, der målsettingen er å få fram rikest mulig beskrivelser. Vi søker etter levende kunnskap. Kunnskap som beskriver informantenes *arbeidsverden*.

Forskningsspørsmålene fra intervjuguiden var utgangspunkt for analysering og fremstilling av materialet, og denne metoden kan betegnes som tematisering.

For å få adgang til informantene, startet vi ved at bedriften ble kontaktet på telefon, informert om undersøkelsen, hensikten med intervjuene og hvordan data skulle oppbevares. Deretter ble de spurt om å delta i undersøkelse. Det ble avtalt at vi skulle sende en skriftlig henvendelse med detaljer rundt undersøkelsen (jfr. vedlegg 1) Etter noen dager ringte vi dem på nytt for å forsikre oss om at henvendelsen er blitt.

Vi valgte et personlig intervju i stedet for telefon- eller post. Årsaken til dette er at vi for det første ønsket personlig kontakt for å kunne føre en åpen samtale og skape et bedre klima. I tillegg gir et personlig intervju muligheten til for eksempel å be om utdyping av svar. Spørsmålene ble begrunnet ut fra det teoretiske rammeverket, og flere ganger koblet til problemstillingen og formålet med oppgaven. Det ble sendt en intervjuguide (jfr. vedlegg 2) til bedriften som forberedelse. Utvalget besto av fem voksne kvinner med erfaring fra utdanning, yrkesliv og terapeutiske behandling. Vi kom i kontakt med informantene via daglig leder.

Intervjuene ble de holdt på respondentens arbeidsplass. Temaet ble forelagt informantene noen dager før selve intervjuet som ble gjennomført i perioden 13. – 15. februar 2008. Det ble på dette stadiet gjort lydopptak av intervjuene. Det ble gitt samtykke til bruk av lydopptaker ved alle intervjuene.

Vi begynte selve intervjuet med å småprate litt, gjenta informasjon om undersøkelsen, hensikten med den og framgangsmåten. Deretter gikk vi over til ufarlige, ukontroversielle spørsmål om avdelingen og dem selv. Hensikten med dette var å skape trygghet og tillit. Åpningen av intervjuene var kortvarige. I denne fasen var vi mer formell og brukte spørsmålene fra innledningen i intervjuguiden.

Dette for å vise nøytralitet og gi en passe grad av avstand, slik at det tidlig ble skapt en trygg og åpen atmosfære. Det var derfor lett å komme i gang. Når informantene syntes modne for det, gikk vi videre til hovedspørsmålene. Ved å styre samtalen inn på bestemte temaer, vi særlig ønsket å få belyst.

Mange spørsmål ble besvart uten at de ble stilt. Av og til måtte vi dreie samtalen inn på et nytt spor for å få belyst denne vinklingen også. Dette var nødvendig for at intervjuene skulle gi tilstrekkelig relevant informasjon. På slutten av intervjuet spurte vi informantene om det var noe som ikke var tatt opp under intervjuet som de ønsket. Vi spurte dem om muligheten til å ta kontakt hvis det var behov for det. Dette var alle positive til. Til slutt takket vi for en interessant samtale og mye nyttig informasjon.

For å sikre at informantene snakket om samme situasjon og tilfelle, ble det brukt en intern intervjuguide (jfr. vedlegg 3). Dette for å være sikker på at vi fikk med oss den informasjonen som vi trengte for å besvare problemstillingen. Varigheten av intervjuet varierte mellom 45 til 59 minutter (jfr. vedlegg 4) og ble gjennomført på tre dager. Etter gjennomført intervju, transkriberte vi intervjuene fra lydopptakeren. Deretter leverte vi personlig resultatene til respondentene for godkjenning. Vi fikk rask tilbakemelding(jfr. vedlegg 5).

Alle respondentene viste seg å være svært informasjonsrike. De var engasjerte, snakket mye og trengte egentlig lite oppmuntring for å komme med informasjon. Dette ga oss uttrykk for engasjement og gjorde faktisk intervjuene spennende og inspirerende.

I hvert enkelte intervju forsøkte vi å finne en god balanse slik at vi fikk tilstrekkelig med relevant informasjon, samtidig som informantene fikk uttrykke seg fritt. Hvilke spørsmål og hvor mange spørsmål som ble begrunnet var derfor forskjellig fra intervju til intervju.

3.5.1.2 Fordeler

Bruk av kvalitativ metode som intervju gir mulighet for god kommunikasjon, oversikt og kontroll. Flere formidlings- og spørsmålmuligheter om ulike temaer samt intervju egner seg også for åpne spørsmål som kan gi oss innsikt som vi ikke får tak i ellers.

Den gir rom for flertydelighet, motsigelser, dilemmaer og paradokser. Er den mest fleksible metoden for datainnsamling. Svarprosenten er høy. Misforståelser mellom intervjuer og respondent kan oppklares i løpet av intervjuet.

Metoden gir god kommunikasjon, oversikt og kontroll. (Johannesen et al., 2004).

3.5.1.3 Ulemper

Ulemper er at intervju kan være tidskrevende og kan påvirke informanten. Det kan lett bli snakk utenfor tema. I tillegg kan det være vanskelig å rekonstruere hva som skjedde under et intervju og å vurdere svarkvaliteten på svarene som ble gitt.

En annen ulempe med denne formen for kvalitativ metode er at standardiseringen kan være vanskelig. Noe som kan føre til at reliabiliteten blir svekket. Objektiviteten til oss som intervjuer er også en svakhet.

Vår forutinntatthet, dagsformen med mye mer kan farge intervjusituasjonen. Vi har prøvd å sikre reliabiliteten ved at alle intervjuene ble tatt opp, være bevisst risikoen og har derfor hørt gjennom opptakene flere ganger og på forskjellige tidspunkt.

3.5.2 Sekundærdata

Sekundærdata er data som tidligere er samlet inn til andre formål.

For å forsterke forståelsen og øke kunnskapen innenfor bedriften, har vi studert en del fagbøker som går på organisasjon, organisasjonspsykologi, personaladministrasjon, arbeidsmiljøloven, etikk, forskrifter, internett, veileder samt aktivt bruk av biblioteket. Vi brukte metoden for å finne ut nåværende håndtering og avbildning av bedriften og så på muligheter til en eventuell bedre synliggjøring.

Vi har gjennomført en systematisk gjennomgang av dokumenter med sikte på kategorisering av innholdet og registrering av data som er relevant for problemstillingen.

3.5.2.1 Fordelen

Sekundærdata er kostnadseffektivt og tidsbesparende siden dataene allerede foreligger. De viktigste fordelene med sekundærdata, er at de stort sett koster lite og at de kan skaffes relativt raskt. Innsamling av sekundærdata er i enkelte situasjoner helt nødvendig. Dette kan være den eneste måten man kan skaffe seg informasjon man trenger for å belyse problemstillingen.

3.5.2.2 Ulempe

Det kan være vanskelig å avgjøre om dataene er korrekte. Et av de største problemene som oppstår når en skal benytte sekundær data i egne analyser, er at dataene ofte er innsamlet til andre formål. Det gjør at informasjonen ikke alltid uten videre er egnet til å belyse prosjektets problemstilling, og at relevansen kan være liten.

De definisjoner som er brukt kan være lite dekkende for forskernes teoretiske definisjoner, slik at påliteligheten blir lav. Videre kjenner forskeren ikke alltid til hvordan datainnhenting er foregått, og gjør at man ikke alltid kan forutsi noe om hvor representativ utvalget er. Et spesielt

problem oppstår hvis en skal koble registre fra flere offentlige instanser, fordi hvert register kan ha forskjellige definisjoner. (Johannesen et al., 2004).

3.6 Analyse

Analyse av kvalitative data er en omfattende og tidkrevende prosess. Analyse innebærer en logisk forståelse av innsamlede data fra respondentene.

Etter datainnsamling er det snakk om å analysere svarene for å gi en mest eksakt utforming av gitte svar. Denne type aktivitet innebærer at man forbereder eller redigerer disse data. Dette skjer før disse data er ført opp i datamaskinen. (Johannesen et al., 2004).

Vi begynte med å kontrollere om det var noe som manglet, om svarene var forståelige og at disse var gitt på en korrekt måte. I tillegg kontrollerte vi for feil som tilhørte oss som intervjuere (som for eksempel å feilskrive et svar). I denne fasen har analysen av data en viktig rolle for videre tolking og oppbevaring av data.

Fremgangsmåten for denne oppgaven bygger på en teoretisk og en empirisk del. Målet er at teorien skal ligge til grunn for empirien som vi har samlet inn. I analysedelen skal vi drøfte empiri opp mot teori. En dyptgående forståelse står sentralt i oppgaven, siden det bygger på kvalitative kilder. Vi skal til slutt kunne trekke konklusjoner.

3.7. Evaluering

En suksessfull forskning skal tilfredsstillende følgende krav: reliabilitet, validitet, og generaliserbarhet. Reliabilitet og validitet betyr henholdsvis pålitelighet og gyldighet. (Johannesen et al., 2004).

3.7.1 Reliabilitet

Reliabiliteten er pålitelighet av resultatene i undersøkelsen. Vi har brukt god tid til renskrivning av intervjuene for å ivareta denne. Resultatene av dette ble sendt til godkjenning. Intervjuene ble godkjent med en gang. Vi har skrevet sammendrag på bakgrunn av dette. Muligheten til å ta kontakt senere ved eventuelle spørsmål og misforståelser, var til stedet.

Påliteligheten til et slikt sammendrag kan bli svekket av vår tolkning av det innsamlede materiale. Vi forberedte oss godt i forkant av intervjuene for å hindre redusert pålitelighet. Dette bestod i utforminger av klare spørsmål, tema innsikt, avklaring av tid og sted til intervju.

Vi brukte lydopptaker, for å inngå tap av relevant informasjon. I tillegg legger vi til sekundærdata med datamaterialet for å styrke oppgavens reliabilitet.

3.7.2 Validitet

Validitet handler om hvorvidt undersøkelsen gir svar på det den er ment å gi svar på. Hvis dette er tilfelle er undersøkelsen gyldig.

Undersøkelsens validitet må vurderes i forhold til i hvor stor grad den evner å kaste lys over spørsmålene i vår problemstilling. I en kvalitativ undersøkelsessituasjon bør validering være en kontinuerlig prosess der vi, som forskere hele tiden må spørre oss selv om vi er på rett spor. Ved bruk av flere kilder styrkes gyldigheten av våre data. Feilkilden reduseres også på grunnlag at vi har tatt i bruk både intervju og dokumentstudie. I forbindelse med dokumentstudie er det essensielt å få oversikt over fremgangsmåten på datainnsamling. I vår oppgave er fagbøker brukt på grunnlag av objektivitet og pålitelighet.

3.7.3 Konklusjonsvaliditet

Man kan bruke flere teknikker for å forbedre, eventuelt sjekke konklusjonsvaliditeten.

En måte er å be respondenten om en vurdering av resultatene eller man kan selv sjekke disse mot liknende undersøkelser. Hvis de innsamlede data er relevant i forhold til problemstillingen blir validiteten i undersøkelsen styrket. Manglene felles plattform hos respondentene for å kunne uttale seg om et emne og tolkning av svarene, kan gi dårlig validitet. Feiltolkninger i forbindelse med begrepsvalg i spørsmålsstilling kan også skje. (Johannesen et al., 2004).

Med utgangspunktet i et tema om motivasjon og arbeidsmiljø har vi formulert problemstillingen. På grunnlag av problemstillingen har vi utarbeidet en teoretisk referanseramme, som har vært rettleiding for utarbeidelse av intervjuguide til datainnsamling. Vi har i datainnsamlingen tatt sikte på å sikre god konklusjonsvaliditet.

Spørsmålene ble formulert slik at de kunne motivere til drøfting. Vi var alltid oppmerksom på å se problemstillingen i et perspektiv. Vi har intervjuet 5 respondenter innenfor bedriften, samt sekundærdata for å få en dypere innsikt i casevirksomheten. Fortolkningene i oppgaven preges av det teoretiske rammeverket som vi har lagt til grunn.

3.7.4 Ekstern validitet

Muligheten for å generalisere undersøkelses funn og gyldigheten for disse hos flere aktører, blir vist gjennom ekstern validitet. En generalisering av funnene fra casestudien, vil være problematisk på grunnlag av små utvalg. Da denne studie kun omfatter praksisen i en bedrift er generaliserbarheten innskrenket. Hensikten med dette studie er allikevel ikke å generalisere, men også komme med utdypende kunnskap.

4.0 EMPIRI

I dette kapitlet vil vi presentere vår casebedrift, som utgjør det empiriske grunnlaget for analysen i kapittel 5. Etter ønske fra virksomheten, har vi prøvd å ivareta konfidensialiteten ved å fjerne navn på organisasjonen, og i stedet brukt begrepet *bedriften*. Deretter skal vi gjengi de funnene som kom fram under intervjuene. Til slutt oppsummering.

Empirien skal besvare følgende spørsmål:

Hvordan virker arbeidsmiljøet på motivasjon i en tjenesteytende kunnskapsbedrift?

4.1 Kort historikk

Da vi skulle velge bedriften var vi interessert i å se på en virksomhet som hadde gjennomført eller opplevd en eller annen form for endring. Bedriften er interessant i seg selv, da den egentlig har opplevd en del *berg og dal baner* i sin eksistens. Videre var bedriften, et naturlig valg ettersom vi hadde kontakter der.

Bedriften er et norsk selskap som ble etablert som enkeltpersonforetak i 2002 av daglig leder som i dag også er firmaets styreformann. Forandringen kom i 2005 da firma ble endret til aksjeselskap. Årsakene til dette var flere. Blant annet begrenset ansvar og at forholdet mellom aksjonærene er lovregulert. Det er 2 aksjonærer i bedriften. I dag er firmaets levetid ubegrenset.

4.1.1 Lokalisering

Bedriften har en gunstig lokalisering: sentralt i byen i et kjøpesenter.

4.1.2 Aktivitetsobjekt

Bedriften driver med salg av hudpleieprodukter og tjenester i form av behandlinger for både menn og kvinner.

4.1.3 Aktivitet struktur

Bedriftens sentrale arbeidsområder er:

Å utøve hudpleie og kroppspeie

Å spesialbehandle ansikt og kropp

Å utøve håndpleie og øre hulling

Å farge vipper og bryn
Å utføre makeup og fargeanalyse
Å utføre makeup tatovering
Å drive salg og markedsføring
Daglig drift av hudpleierelaterte bedrifter
Kundeveiledning

4.1.4 Arbeidsprogram

Det er åpent 5 dager i uka fra mandag til fredag. Med hjelp av rotering på ansatte, er det også åpent på lørdager.

Mandag, tirsdag, onsdag, fredag fra 10.00 – 17.00

Torsdag fra 10.00 – 18.00

Lørdag fra 10.00 – 14.00

4.1.5 Ansatte

I de første år utførte lederen alt fra behandlinger, salg, fakturering, pakking, innkjøp, support også videre. Etter en liten periode begynte hun å få dreisen på selskapet. Behovet for flere ansatte steg og første ansatt begynte julen 2002. Hun ble en viktig brikke for bedriftens vekst. I dag har bedriften 4 kvinnelige ansatte i alder 30-40 år i tillegg til lederen. Bedriftens ansatte er fordelt i arbeid i forhold til nivået av kvalifikasjon, kompetanse og profesjonell utdanning.

4.1.6 Lønn

Ansatte i bedriften har en fast lønn pluss en provisjon etter antall kunder og omsetning.

$\text{År}_{2008} = 100,-/ \text{time}$

I tillegg til timebetaling får ansatte 20 % av netto gjennomførte behandlingene og 10 % av netto produktsalg.

4.1.7 Arbeidskontrakten

Arbeidskontrakten er identisk for alle bedriftens ansatte. Her reguleres gjensidig rettighetene og pliktene i forhold til arbeidsforholdet.

4.1.8 Samarbeidspartner

Bedriften outsourcer en del tjenester til andre bedrifter. Gjennom samarbeid med andre bedrifter, kan virksomheten oppnå en høyere verdi for sine kunder og aksjonærer. Dette siden de hele tiden prøver å effektivisere utførelsen av sine tjenester. Samarbeid og læring gir grunnlag for verdiskapning (Roos, Krogh, Roos og Fernstrøm, 2005).

Eksempler på dette er samarbeidsavtale med 2 bedrifter innen helse, skjønnhet og velvære bransjen samt med lege i allmenn- og hud medisin og med fysioterapeut. I tillegg har bedriften leverandøravtale med et utenlandsk distribusjonsselskap.

4.1.9 Konkurrenter

I de senere år har helse, skjønnhet og velvære bransjen blitt *big business*, og det har kommet flere private aktører på markedet. Særlig innefor området finner vi flere veletablerte aktører som har hatt og har stor suksess med sine opplegg. Lokalt kan nevnes 7. Himmel AS som er den største konkurrent innen helse, skjønnhet og velvære bransjen etterfulgt av Balansen som er nylig åpnet. Dessuten finnes flere hudpleiesalonger og treningsentre som driver med velvære.

4.2 Motivasjons og arbeidsmiljøet i bedriften

Vi starter med en oppsummeringstabell hvor vi fremstiller en kartlegging av utsagn som intervjuobjektene i bedriften har gitt uttrykk for. Dette er noe vi skal utdype videre i oppgaven.

Yrke	Effekten/Rollen til motivasjon og arbeidsmiljøet i bedriften.
Daglig leder	Viktig rolle i bedriften i å oppnå suksess.
Terapeut 1	Stor betydning for bedriften.
Terapeut2	Noe av det viktigste i bedriften.
Terapeut 3	Veldig viktig.
Terapeut 4	Viktig for bedrift generelt uansett bransje.

Tabell 1: Oppsummering av intervjuene med bedriften

De 5 informantene i bedriften, skiller seg ut ved at de har forskjellige behov vedrørende motivasjonen og arbeidsmiljøet i bedriften. De har dermed forskjellige tolkingsalternativer når det gjelder forståelsen.

4.2.1 Bakgrunn og sammendrag av intervjuobjektene

4.2.1.1 Sammendrag av intervju med daglig leder

Daglig leder har jobbet i den samme stillingen i snart 6 år. Hun har en internasjonal utdannelse innen hud - og kroppspleie, og har lang erfaring i sitt fagfelt. Tidligere har hun vært ansvarlig for hudpleiesalonger ombord på flere cruiseskip som går i internasjonal fart. Samtidig har hun jobbet mye med opplæring og veiledning av andre terapeuter. Hennes spesialisering er innen ansiktsbehandlinger. For tiden har hun fødselspermisjon.

Vedrørende avbildning av motivasjon og arbeidsmiljøet i bedriften, påpeker lederen at hun ikke har så mye praksiserfaring innen personalmotivasjon. Hun har deltatt på obligatorisk kurs for ledere innen HMS (Helse, miljø og sikkerhet). Hun ser derfor på dette prosjekt som en mulighet til å lære mer og utvikle seg selv og sin bedrift innen disse problemstillingene. Hun ønsker derfor å bidra med opplysninger og ressurser som kan belyse dette.

Hun understreker også at det er svært vanskelig å ha en åpen diskusjon med sine medarbeidere, siden hun ikke er til stede daglig i bedriften. Kommunikasjon skjer per telefon eller e - post og enkelte besøk. Dette på grunn av fødselspermisjon og opphold utenlands. Allikevel mener hun at driften er ivaretatt på en god måte ved hjelp av vikarierende leder som er en av de arbeidende terapeuter.

Hun er veldig bevisst på at motivasjon og arbeidsmiljø har en viktig rolle for bedriften. Det er viktig å synliggjøre verdien og fokusere på dette.

”Motivasjon er det som får de ansatte til å yte noe ekstra, som stimulerer dem til å utføre arbeid. Det er viktig for bedriften å ha et solid og forutsigbart arbeidsmiljø. Det betyr at vi må bruke mer krefter for å bli bedre på dette”, uttalte lederen.

Hun er bevist på at bedriften drives rundt på basis av menneskelig ressurser, og det er viktig å sikre at de ansatte blir i bedriften og selv ønsker suksess. *”Dårlig motivasjon blant de ansatte kan igjen smitte over på deres evne til å yte den service kunden forventer”,* uttalte lederen.

Det er flere faktorer hun nevner som viktig for at motivasjonen blant ansatte skal bevares. Av disse nevnes: Normallønn med mulighet for resultatbonus gjør at man har det bra og trives på jobb. Ansatte i bedriften er lønnet med provisjonsordninger, det vil si en fast lønn pluss en provisjon etter antall kunder og omsetning. I forhold til pensjon, har de en pensjonsordning for ansatte som innebærer automatisk månedlig trekk fra lønnen.

De har ikke inngått samarbeidsavtale med staten for å bli en I A bedrift enda. *”Vi ønsker å bli en I A- bedrift men har ikke fått mye informasjon om hva dette egentlig innebærer. Det burde kanskje vært en større informasjonskampanje om dette. Vi har ikke så mange ansatte, men vi har heldigvis lite fravær”*, uttalte lederen. De har heller ikke tegnet avtale angående trening for ansatte, men ønsker å gjøre dette. Medarbeidersamtale utføres en gang per år.

Terapeutens arbeidsmarked har et stort utviklingspotensial dersom terapeuten tilbyr behandlingsformer som etterspørres. Kundefrekvensen kan variere under ulike perioder av året og dermed også de ansattes lønn i form av arbeidsprovisjon. *”Det er akkurat samme avtale som frisører og hjelpepleiere benytter seg av”*, uttalte lederen. I dag er eksisterende arbeidsavtaler begrenset oppad til tolv måneder med mulighet til forlengelse. Dette fordi at lederen tidligere har hatt dårlig erfaring med ansatte som har hatt ubegrenset arbeidsavtale og ikke utført sitt arbeid tilfredsstillende.

Bedriften er oppfattet av lederen, som en type *familiebedrift*, hvor alle kjenner hverandre. Hun inviterer sine ansatte hjem til seg selv i forbindelse med julebord eller på båt tur (i lag med sine familier) og av og til på lunch. Dette er med på å skape trivsel både sosialt og et godt arbeidsmiljø, hvor de ansatte føler seg verdsatt.

Det finnes også fleksible arbeidsdager. I slike tilfeller kan arbeideren tilpasse sitt eget arbeidstempo og arbeidstid. *”Man kan for eksempel begynne i jobb senere på dagen hvis det ikke er kunder og slutte sent på kvelden hvis det er kunder”*, uttalte lederen.

Lederen vil at medarbeiderne skal komme med forslag og sine meninger om å få bedre trivsel på arbeidsplassen. Hun vil at de ansatte også kan bidra til å få endrede rutiner. De har sine rutiner og arbeidsmetoder som helt klart fungerer, men som også kan bli gjort bedre og mer effektive. Dette er noe hun savner og håper at de ansatte, skal bli bedre, tryggere og tørre mer

av. Tilbakemeldinger på egne tiltak for teambygging er manglende og gjør videre utvikling vanskelig.

I forhold til karriere, mener lederen at medarbeiderne, også bør på sin side sette opp sin egen karriereplan og sine egne målsetninger. Jo større grad av samsvar det er mellom bedriftens og den ansatte plan, desto større sjanse er det for at vedkommende blir en lojal og stabil medarbeider.

Per i dag er det kun en terapeut som har fått dekt kostnadene i forbindelse med utdanning, av bedriften. Årsak til dette er bedriftens behov for rett kompetanse og at de andre allerede hadde fullført sin utdanning før ansettelse. Kompensasjon for kostnader ved egen utdannelse er ikke noe bedriften i ettertid kan gi.

Hun mener også at de ansatte får frie tøyler, noe som betyr at de får mulighet til å utvikle seg i arbeidet. Alle ansatte er oppmuntret til å utvikle tilstrekkelig kompetanse på alle felter av virksomheten slik at de skal kunne erstatte hverandre hvis det blir nødvendig. Dette er først og fremst for å forhindre slitasjeskader, sittestilling, kjedsomhet og for å skape motivasjon. Alt dette er ting som skaper et bedre arbeidsmiljø, men rulleringen er også en viktig del av kompetanseutviklingen. *”Ved rullering får de ansatte en bedre forståelse av arbeidet og for hva de produserer”*, uttalte lederen.

Bedriften har vært et ustabil selskap når det gjelder omgivelsene. Selskapet har hatt sine oppturer og nedturen hvor det har blitt forandringer i forhold til ansatte og bedriften. Et stort problem for virksomheten har vært gjennomstrømningen av ansatte. Enkelte nyansatte har kun blitt værende i jobben noen uker eller måneder. For en bedrift er en slik utskifting svært uheldig, blant annet fordi *”Bedriften står igjen med store utgifter og ressurser til opplæring og kursing av de nyansatte. Det blir vanskelig å rekruttere nyansatte. Dersom de ansatte slutter etter kort tid har ikke bedriften fått noe igjen for denne ressursbruken. Er ikke økonomien i orden, har ingen av oss arbeidsplass i framtiden”*, uttalte lederen.

Bedriften opplevde rekruttering til bransjen som vanskelig før. *”I denne bransje er det allment kjent at det er mangel på kunnskapsrike og erfarne terapeuter her i landet. I forhold til utenlandske velrenommerte velvære steder, har de fleste norske velvære anlegg ikke tilstrekkelig nok gode folk. Det er mangel på kunnskap og mangel på forståelsen av hvordan man skal behandle menneskene i et velvære – atmosfære”*, uttalte lederen.

Denne situasjonen har bedret seg betydelig. Bedriften er nå godkjent som opplæringsbedrift. Virksomheten har hatt avtale med skoler, som innbefattet to studenter per år. *”Nevnte avtale eksisterer per i dag ikke lenger. Årsak til dette lå i manglende plass og vanskeligheter med oppfølging på en tilfredsstillende måte”*, uttalte lederen. Ansvar for denne opplæring ble her, lagt hos medarbeiderne med tilsvarende kompetanse.

Opplæringsprogrammet trekkes fram som positivt for både bedrift og studenter. Gjennom praksis i bedriften nyter elevene mange fordeler. De blir kjent med alle ansatte i bedriften og får dermed en større følelse av tilhørighet. Bedriften selv får også en størst mulig utnyttelse av kompetansen eleven har fra skolegang. Opplæring av andre oppfattes som positivt da dette er en mulighet for ansatte til å både friske opp og tilføre seg selv ny kunnskap. Dette er stimulerende tilleggs resultat for den enkelte, bedriften og bransjen totalt.

Studentene tar ved hjelp av denne type kompetanseutvikling til seg mange holdninger og ferdigheter som allerede finnes i bedriften. Lederen har som mål at opplæringsprogrammet skal kunne gjenopplives ved en eventuell økning av lokalitetene.

Når det gjelder kompetanseutvikling hos eksisterende medarbeidere består kompetanse av lærerbaserte kurs, lokaltrenerkurs og interaktiv opplæring ved hjelp av videobaserte verktøy. Hvis kursene er tatt i arbeidstiden er de ansatte vanligvis lønnet per time uten provisjon. Hvis for eksempel de ansatte reiser på messe, blir det ikke betalt for de dagene de ansatte er borte fra arbeid. Kostnadene i forbindelse med kost og losji blir dekket.

Ansatte blir informert om dette i forkant. *”Det er overhodet ingen vannlig jobb eller kurs hvor det er obligatorisk deltakelse. Dette er i hovedsak tenkt som team- building, hvor ansatte har mulighet til å bli bedre kjent med hverandre utenfor jobben. Selvfølgelig skjer dette i deres fritid og derfor blir det ofte vanskelig for folk å stille opp”*, uttalte hun.

Hun kan i stedet for å sende sine ansatte på kurs eller messe, la det være. Hun mener slik kursing utgjør en større kostnad i øyeblikket enn å la dette være. Tap av mulig omsetning og kostnader i forbindelse med ekstrahjelp som i tillegg bare kan dekke resepsjon er noe hun trekker frem.

Hun nevner også at, å tiltrekke seg, utvikle og beholde de kloke hodene er blant de viktigste oppgavene hun har. Tilgang på kvalifisert arbeidskraft er viktig for vekst i egen bedrift og

bransjen totalt. I dag har bedriften nok ansatte men problemet ligger i stedet på mangel av tilstrekkelig lokale. Ønske om utvidelse og planer om dette er ting som det jobbes med.

Når det gjelder ønske om å endre den eksisterende situasjon i arbeid er lederen enig i at hun kan gjøre det bedre i framtiden. Videre mener hun at en god personalmotivasjon og arbeidsmiljø i bedriften er veldig viktig og er avhenging av tillit, engasjement og ikke minst kommunikasjon mellom alle. *”Hemmeligheten ligger i firmaers evne til å holde på sine ansatte og bygge gode relasjoner. Det handler om tillit, engasjement, kommunikasjon og personlig utvikling”*, uttalte hun til slutt.

4.2.1.2 Sammendrag av intervju med terapeut 1

Er nettopp utdannet som hud - og spa - terapeut. Hun er opptatt av det helhetlige, samt velvære og forebygning av helseskader. Derfor har hun valgt en utdanning som omfatter både behandling av ansiktet og hele kroppen. Hun jobber med voksing, forming og farging av vipper og bryn, samt pedikyr.

Hun har jobbet i snart 1 år innen bedriften og erfaringen er utviklet over tid (fra skole). Hun har på jobb kombinert de teoretiske med praktiske kunnskaper og i tillegg blitt bedre kjent med kulturen og miljøet i organisasjon.

I utgangspunktet har hun god forståelse for de ulike begrepene. Hun har valgt å svare ut fra det ståstedet hun har i sitt daglige yrke. Hun mener at avbuilding av motivasjon og arbeidsmiljøet er viktig, men med dagens situasjon er det vanskelig. Dette går på vedlikehold og er et område som er nedprioritert i bedriften, der man først griper inn når det er strengt nødvendig.

Hun uttrykker spesielle ønsker på å forandre det eksisterende arbeidsmiljøet.

”Det fungerer ikke slik som det er”, uttalte hun. Hun ser ulemper med dagens situasjons i bedriften. Man får flere problemstillinger dersom det ikke skjer noen forandringer. Bedriften utfører medarbeidesamtale mellom leder og ansatter, men det skjer ikke noe oppfølging.

I forhold til bedriften kan dette føre til negative virkninger. *”Det er klart at det godt kunne vært bra om lederen bedre synliggjorde hva som er våre behov i forhold til endringer ”* uttalte hun.

Hun understreker at i forhold til hennes kompetanse og hennes behov, varierer lønna og er veldig ofte lav. Hun har selv betalt egen utdanning i motsetning til andre kolleger som har fått dekt utdanningen av bedriften. Denne situasjon gjør henne frustrert i arbeid. Hun føler ikke at

lederen er opptatt av hennes framtid, muligheter, planer og utvikling. Hun får heller ikke konstruktive tilbakemeldinger for sin innsats fra sin leder eller arbeidskolleger.

Hun ønsker å ha en stabilitet og sikkerhet i inntekt hver måned for å klare seg selv og sin familie. *”Det er frustrerende og stressende å tenke hver måned om jeg klarer å få nok kunder og dermed nok lønn til å dekke mine faste utgifter”*, uttalte hun.

Samtidig synes hun, at det er urettferdig når lederen gir så mye rabatt til venner og familie på både salg av behandling og produkter samt gavekort. *”Det er noen personer som får opp til 50 % rabatt på alt. Behandlingene som jeg gjennomfører i form av gavekort, blir heller ikke betalt provisjonsmessig. Jeg får bare betalt per time (100 kroner) og ikke for selve behandlingen. Dette går ut over lønnen min, siden jeg får: 20 % av netto salg behandling og 10 % av netto salg produkter”*, uttalte hun.

Det oppstår situasjoner hvor terapeutene selv kan velge å selge rabatterte behandlinger. Spesielt hvis det skjer uventende situasjoner med terapeuten og kunden må ombookes. På denne måte, føler kunden seg verdsatt og ønsker å komme tilbake.

Provisjonslønn tilbys etter antall kunder og omsetningen av lønnen blir høyere dersom kundene betaler den virkelige prisen. *”Jeg føler at jeg jobber 100 % men får ikke fullt betalt for dette”*, uttalte hun. Dette gjør at hun blir mindre motivert til å ta i mot de kundene som ikke betaler full pris for hennes arbeid. Samtidig føler hun at lederen bruker henne til å være *snill* mot sine venner uten å ta hensyn til hennes situasjon.

Hun sier også at hun heller ikke får betalt for dagene hun har vært på kurs eller messe. Informasjon om dette ble etter hennes utsagn ikke gitt på forhånd. *”Jeg bodde hos mine slektninger når jeg reiste på messe for å minimalisere bedriftens kostnader i forbindelse med mat og hotell”*, uttalte hun.

I tillegg påpeker hun at i forhold til bedriftens åpningstid er det ikke mulighet for henne å jobbe i 100 % i stilling. *”Mandag, tirsdag, onsdag og fredag er det åpent bare 7 timer. Det vil si at jeg ikke jobber 100 % i disse dagene, unntatt torsdag når det er åpent fra 10.00 til 18.00. Før var åpningstiden fra 09.00 til 17.00 og da hadde jeg mulighet til å jobbe full dag”*, uttalte hun.

Årsak til reduseringen av åpningstiden var manglene kundetilstrømning på morgenen. ”*Det er sant at dagene kan være fleksible i forhold til hvor mange kunder vi har per dag, men vi har også privatliv og familie. For meg er det veldig vanskelig å jobbe etter klokka 17.00 på kvelden. Barna mine er ikke så små, men de trenger mat, eller har forskjellige aktiviteter etter skole, hvor man må være tilgjengelig. Det er også vanskelig å være aleneforsørger og å kombinere arbeid og privatliv, i den situasjon. Når man har barn og familie, må bedriften være fleksibel og forberedt på å møte uforutsette situasjoner. For å klare dette, trengs trygge omgivelser for ansatte*”, uttalte hun.

Det finnes også kultur problemer innen bedriften: Siden det er flere nasjonaliteter innad i bedriften, synes hun at det av og til er vanskelig å føle at hun er en del av teamet på grunn av språk barrieren. Prating mellom kolleger på annet språk når hun er til stedet opplever hun som negativt.

Det skjer noen ganger med andre kolleger til stedet at lederen påpeker feil ved utført arbeid. Dette oppleves som svært ubehagelig. Dette dreier seg om atmosfæren og samspillet mellom de ansatte på det sosiale og følelsemessige plan.

I forhold til endringer i bedriften ønsker hun en bedre grunnlønn og et bedre arbeidsmiljø. Hvis dette ikke blir oppfylt i den nærmeste framtid, ønsker hun ikke lenger å være en brikke i bedriften. Hennes kontrakt utgår i mai men det er mulighet til forlengelse.

”*Jeg er ikke motivert og derfor, verken trives eller kan prestere opp mot mitt beste i jobben. Jeg trives ikke så godt med så mye usikkerhet og kompleksitet. Bedriften har et stort ansvar i forhold til å fremme og opprettholde arbeidstakerens motivasjon*”, uttalte hun. Hun opplever ikke at hennes arbeid i bedriften er verdsatt eller at hun får støtte. Hun er også svært usikker på hennes fremtid i bedriften. Det var vanskelig for henne å nevne to positive ting med å jobbe i denne bransje og i denne bedriften.

4.2.1.3 Sammendrag av intervju med terapeut 2

Hun har jobbet i bedriften helt fra oppstarten i 2002. Hun har utviklet seg samtidig med bedriften og spesialisert seg innen negle design hvor hun jobber med forsterkning og forlengelse av naturlige negler. I tillegg til dette har hun en vikarleder stilling i bedriften.

Hun er god venninne med lederen samtidig med at hun er gudmor til hennes barn. Dette gjør at hun føler seg som en del av lederens familie. De omgås også mye privat, siden hun selv har et

barn. Hun har vært en viktig brikke i bedriften helt fra starten og har fått dekt sin utdanning gjennom bedriften.

I forhold til motivasjon og arbeidsmiljø i bedriften er hun enig at de to begrepene er essensielle. Hun synes det er svært viktig for alle medarbeidere i bedriften å forstå bedriftens filosofi og kultur og klare å være bidragsyter i forhold til det.

”Vi har perioder med travle arbeidsdager med mange arbeidsoppgaver og perioder når dagene er rolige”, uttalte hun. Når det er travle arbeidsdager, er det problemer å få nok kompetent arbeidskraft. Jeg er ikke redd for det langsiktige perspektivet men at vi får svingninger igjen som vi hadde i tidligere år er helt sikkert”, uttalte hun.

Hun er fornøyd med lønnen sin. På grunn av beliggenheten har bedriften også bedriftsavtaler hvor de får kunder som er i Bodø eller i forbindelse med kurs og konferanse eller bare på besøk. Beliggenheten til bedriften er i et lite kjøpesenter og har mange attraktive punkter. Hun har mange fornøyde kunder og trives derfor godt i sitt arbeid. Allikevel er dette en svært krevende arbeidsstilling hvor man blir sliten når man driver bare med negler.

Organiseringen på arbeidsplassen er mer dominert av en fast struktur der alle har sin faste plass. Det vil si at hun som er negledesigner ikke kan behandle kunder som tar ansiktsbehandling og motsatt. Derfor varierer hennes arbeid kun mellom resepsjon og den vanlige arbeidsaktivitet. Hun føler at hun har en sentral og viktig rolle og stor frihet til å ta avgjørelser angående bedriften. Hun gjør gjerne ting annerledes når hun tror det kan gi bedre resultater.

Samtidig føler hun at hun er en dyktig medarbeider som oppnår de resultater som er forventet i hennes jobb og blir tatt på alvor. Av og til, går hennes vanlige arbeidstid ut over egentlige arbeidsoppgaver. For eksempel når hun måtte følge opp en student gjennom opplæringsperioden. Da hadde hun mindre tid til hennes vanlige arbeidsoppgaver og det resulterte i stress og ekstra belastning. Hun fikk heller ikke ekstra lønn, for sin deltagelse i denne opplæring.

Hun visste ikke hva det betyr å være en I A bedrift. Det er ikke mye sykefravær i bedriften til tross for at de er få ansatte. Hvis noen av de ansatte blir syke eller borte fra jobb, medfører dette store konsekvenser for bedriften. Det finnes ikke spesielle tiltak hvis de blir sykemeldte.

”Det er vanskelig å ha det sosialt utenfor jobben, siden lederen ikke er til stede. De fleste av oss er enslige forsørgere og det er vanskelig å finne barnevakt når det passer. Vi er heller ikke så flinke til å ta initiativ”, uttalte hun.

Hun syns at det er veldig viktig å begynne å gjøre noe sosialt utenfor jobbtiden. *”Av og til er vi så opptatte på jobb at vi har liten tid til å snakke med hverandre i løpet av dagen”,* uttalte hun.

I forhold til karriere ønsker hun å lære mer og å få mer kompetanse. Derfor har hun meldt seg på studie innen økonomi og eksport. Hun ønsker å kombinere arbeidet med skole om det lar seg gjøre.

4.2.1.4 Sammendrag av intervju med terapeut 3

Har utdanning og over 10 år erfaring innen velvære bransjen og har drevet sin egen bedrift. For tiden jobber hun som ekstrahjelp i bedriften ved siden av studiene sine. Hun gir sine meninger ut fra tidligere erfaringer og ut fra nå situasjonen i bedriften slik hun ser den.

Angående personalets motivasjons og arbeidsmiljø i bedriften, har hun klare synspunkter. Hun synliggjør at humanressursen ferdigheter, instinkter, ideer, engasjement og energi er organisasjonens vitale ressurser. Så lenge hun er engasjert vil det være lettere å finne gode løsninger på problemene og utfordringene og oppnå sitt mål i organisasjonen.

Hun synes utvikling av kompetitivt humanressurs samt lønn, er en svært viktig faktor som bidrar daglig til ansattes suksess og resultatoppnåelse. I perioder hvor behovet for tjenester er stort, føler også ansatte seg tryggere i forhold til provisjonslønn.

”Til tross for at lønnen er en viktig resurs for oss ansatte, betyr ikke dette alt, da denne allikevel forsvinner fort. Lønn er et verktøy som klarer å få meg tilbake i arbeid hver dag, men ikke nødvendigvis klarer å få meg til å arbeide. Det som virkelig får meg til å ønske å jobbe, er motivasjon, godt arbeidsforhold og trivsel på jobb!”, uttalte hun.

I forhold til arbeidsplassen er opplevelsen svært positivt. Lokalet har god belysning, god arbeidsbenk og stoler som er regulerbare og ved behov kan spesialtilpasses.

Hver gang hun er på jobb er hun alene, og føler seg derfor litt ensom, spesielt når det ikke er så mye kunder. I forbindelse med faglige spørsmål, blir det vanskelig for henne å spørre etter lederens faglige hjelp, på grunn av avstanden. Hun er allikevel ikke redd å spørre sine arbeidskolleger.

Til tross at bedriften har en gunstig lokalisering finnes flere faktorer som påvirker negativt bedriften. Lokalet er ikke lydisolert. Det kommer forstyrrende lyd fra virksomhetene som er i nærheten. Spesielt fra en frisør salong som ligger vegg i vegg. *”I utgangspunktet kommer kunden til behandling hos oss for å slappe av, og stresse ned”*, uttalte hun.

Ved middags tid siver matlukt inn i salongen fra en liten restaurant som er i nærheten. Det skjer av og til på lørdager at familie med barn koser seg på restauranten. Barna blir ikke overvåket og samler seg i flokk hvor de finner på forskjellige aktiviteter som forårsaker mye støy. På grunn av omgivelsene blir terapeuten frustrert og føler seg stresset. Det at hun også vanligvis er på jobb alene, må stenge lokalet når hun må springe på toalett og mangel av spiseplass er også negativt.

Hun har ikke vært ansatt i lang tid, men hun føler allerede, at hun er en del av bedriften. *”Relasjoner med arbeidskolleger er fantastisk! Har til og med fått meg gode venner”*, uttalte hun. For å jobbe i dette yrke du må *brenne* for det. Hun vet fra før, at det er ikke så bra betalt per time men synes allikevel at denne arbeidssituasjon passer henne godt, kombinert med skolegang.

Hun har fått inntrykk av at, lederen ønsker at de ansatte samarbeider med hverandre og diskuterer sin jobbsituasjon innad. *”Dette gjør at vi trives på jobb, og jeg som ny i bedriften opplever et meget sosialt og sammensveiset miljø, der alle bidrar til å gjøre hverandre bedre”*, uttalte hun.

Når det gjelder ønske om å endre det eksisterende situasjon i arbeid, er det spesielt to ting hun vektlegger. Hun ønsker en enda bedre dialog når det gjelder relasjon og kommunikasjon mellom leder og ansatte. Den andre ting hun nevnte, er at ansatte ikke bruker å treffes sosialt eller å ha et samlingspunkt hvor det skapes god stemning. *”Dette må gjøres noe med i framtiden”*, uttalte hun.

De har tidligere ikke vært så flinke med jevnlig personalmøter. Dette har de nå fått bedre rutine på. *”Vi skal vurdere om det er nok med bare et møte i måned og kanskje dette blir gjennomført utenfor arbeidsplassen med tanke på det sosiale”*, uttalte hun. Hun ser på sin jobb som ekstrahjelp i bedriften som et positiv tilskudd under skolegang, men allikevel ikke hva hun

senere vil satse på. Hun mener at denne type jobb passer best for unge uetablerte mennesker. Dette fordi det er svært varierende lønn og arbeidstider.

4.2.1.5 Sammendrag av intervju med terapeut 4

Har tatt to år's utdanning innen velvære bransjen og har ikke så mye erfaring ennå. For tiden jobber hun som ekstrahjelp i bedriften parallelt med fødselspermisjon. Hun er den *ferskeste* i bedriften, og har derfor ikke fått jobbe så mye ennå. Synspunktene hennes er derfor mest fra tidligere erfaringer fra andre arbeidsgivere samt noe fra dagens situasjon i bedriften.

Hun synes at positiv motivasjon og godt arbeidsmiljø er viktig for en bedrift generelt, uansett hva slags bransje den tilhører. Hun spesifiserer at i denne type bransje, må man som ansatt, først være fornøyd med arbeidsmiljøet, kolleger, arbeidsoppgaver, også videre. *"Alt dette henger nøye sammen med hvor stor trygghet vi føler i vårt arbeid og hvor godt ivarettatt vedkommende føler seg. Samtidig om vedkommende har mulighet for å utvikle seg både sosialt og karrieremessig"*, uttalte hun.

"Hvis vi som ansatte fungerer bra sosialt og trives på jobb, bidrar dette til at alle bidrar til å gjøre hverandre bedre", uttalte hun. Hun mener dårlig motivasjon blant de ansatte smitter over på ansattes evne til å yte den service kunden forventer og motsatt. Når det er gode relasjoner innad i organisasjonen gjenspeiler dette seg i servicen de ansatte yter mot kundene.

For personale er det normallønn med mulighet for resultatbonus. Kundefrekvensen kan variere under ulike perioder i året og dermed også de ansattes lønn i form av arbeidsprovisjon. Hun er allikevel ikke så opptatt av lønn, fordi hun i tillegg har trygde inntekter. *"Denne arbeidsplassen er mest for å få litt avveksling i hverdagen. Det blir litt kjedelig å bare være hjemme med barnet"*, uttalte hun. På denne måten har hun mulighet til å være mer sosial og treffe nye folk. Derfor takket hun ja når hun ble spurt om hun kunne jobbe noen timer hver måned som ekstrahjelp.

Hun er fornøyd med arbeidsforholdene, og sier det er et fin arbeidsplass. En ulempe er at det bare er plass for to terapeuter samtidig. Siden de er 5 terapeuter, blir det fort trangt om plassen hvis de eventuelt samtidig skal delta på opplæring eller ikke minst arbeide. Hun opplever av og til at det kan være kaldt i lokalet på vinteren. Den store inngangsdøren som er på senteret, blir aktivert hver gang når noen kommer inn eller går.

Hun har deltatt på generell opplæring i begynnelsen i bedriften. Dette var spennende for henne siden hun ikke tidligere har praktisert teorien som hun lærte på skolen. Siden hun ikke er så ofte på jobb blir det ikke så mange gjennomførte behandlinger og derfor ønsker hun mer opplæring. Opplæring ikke bare innen behandlinger men også angående kassaapparatet. ” *Det er vanskelig å huske alt når du ikke er så ofte i jobb. Jeg må ha mulighet til å repetere for å føle meg trygg på alt dette*”, uttalte hun. Mulighet for nevnte opplæring er vanskelig siden lederen ikke er til stedet.

Hun synes det er vanskelig å treffe kollegene sine utenfor jobben. Dette fordi det er problematisk å finne tidspunkt som passer for alle. ” *Vi skal prøve å være flinkere til sommeren, spesielt når lederen er tilbake i jobb*”, uttalte hun.

Angående fremtiden i bedriften sier hun at hun liker bransjen, men ikke kan tenke seg en full stilling i dette yrke i fremtiden. Hun er klar over at det er ikke så godt betalt. ” *Men hvis du driver egen salong - lønner det seg*”, uttalte hun. Hun liker å jobbe med mennesker, men på grunn av dårlige inntektsmuligheter har hun søkt om å fortsette med tidligere studier innen sykepleieområdet. Hun ønsker å fortsette å jobbe videre som ekstrahjelp parallelt med studier, om det lar seg gjøre.

4.3 Oppsummering hovedfunn

Yrke/ Erfaring	Avbildning av motivasjon og arbeidsmiljøet i bedriften.	Motivasjon og arbeidsmiljøet definisjon	Hva skjer om det blir endring av nå situasjonen?
Daglig leder	Viktig rolle i bedriften i å oppnå suksess.	<i>Hemmeligheten ligger i firmaets evne til å holde på sine ansatte og bygge gode relasjoner.</i>	Positivt både for ansatte og bedriften.
Terapeut 1	Stor betydning for bedriften.	De to begrepene er <i>essensielle</i> .	Man får færre problemstillinger.
Terapeut 2	Noe av det viktigste i bedriften.	God motivasjon og godt arbeidsmiljø bringer fram det beste i de ansatte.	Bedre dialog når det gjelder relasjon og kommunikasjon mellom leder og ansatte.
Terapeut 3	Veldig viktig.	<i>Det som virkelig klarer å få meg til å ønske å jobbe, er motivasjon, et godt arbeidsforhold og trivsel på jobb.</i>	Fordeler begge veier
Terapeut 4	Viktig for bedrift generelt uansett bransje.	Dårlig motivasjon er negativt, går utover yte evne og smitter fort mellom de ansatte.	Ansatte har det bra sosialt og trives på jobb. Dette gjør at alle bidrar til å gjøre hverandre bedre.

Tabell 2: Oppsummering hovedfunn

Oppsummeringstabellen ovenfor fremstiller en kartlegging av de viktigste utsagn som de forskjellige intervjuobjektene har gitt uttrykk for. De fem informantene som vi har intervjuet, skiller seg ut ved at de har det forskjellige behov vedrørende motivasjon og arbeidsmiljø i bedriften.

De har dermed forskjellige tolkingsalternativer når det gjelder forståelse av dette. I denne forbindelse er det et felles trekk som skiller seg spesielt ut. Alle gir uttrykk for at det er veldig viktig med god motivasjon og arbeidsmiljø. De ulike intervjuobjektene tolker stort sett motivasjon og arbeidsmiljøet som essensielle. De deler likt syn når det gjelder en eventuell endring av den eksisterende situasjon i bedriften.

5.0 ANALYSE

Analysedelen er basert på hovedpunktene fra empirien koblet opp mot teorien i kapittel 2. I dette tolkningsarbeidet skal vi støtte oss på et teoretisk perspektiv, en bestemt måte å forstå dataene på. Gjennom intervju innhentet vi informasjon om enhetene vi undersøker. Vi er i imidlertid klar over at det kan være andre forhold som vi ikke har informasjon om, og som kan påvirke de årsak sammenhengene vi undersøker.

Alle medarbeiderne i bedriften ble forespurt om å være med i denne undersøkelsen. Til sammen fikk 5 medarbeidere muligheten til å besvare intervjuet som ble presentert til dem. Svar prosenten var på 100 % noe som tyder sterkt på at dette var et tema som engasjerte medarbeiderne. Vi ser at bedriften er kvinnedominert. Denne situasjon kan skyldes velvære bransjen som bedriften tilhører. Samtidig observeres en konsentrasjon av ansatte i gruppen 30-40 år, med kombinasjonen av entusiasme og spirit hos voksne i sine beste alder.

Vi analyserer en bransje som tilhører et varierende marked i stadig forandring. Velvære bransjen er veldig ustabil og det er stor variasjon i både arbeidsmengde og etterspørsel. Stor aktivitet medfører stor konkurranse etter dyktige terapeuter. Kompetanse er det viktigste for å kunne fremstå som en attraktiv virksomhet som kan tiltrekke seg lojale kunder.

Stor aktivitet medfører også gode belønninger og sikkerhet. Med en kombinasjon av timesats og provisjon klarer medarbeiderne å nå tilfresstillende inntektsnivåer i perioder med travle arbeidsdager. På den andre siden snakker vi om dager med lav aktivitetsnivå, der medarbeiderne bare tjener på timesats og salg av produkter.

Bransjen er også i stadig utvikling. Det finnes stadig nye metoder og arbeidsprosedyrer. Dermed er kunnskap og læring av vesentlig betydning for bedriften for å skape konkurransefortrinn og for å utvikle merarbeidernes kompetanse.

Gjennom vår undersøkelse av motivasjonen og arbeidsmiljøet i bedriften får vi ulike oppfatninger av hvordan det oppleves å jobbe der. Det vises forskjellige sider ved motivasjonen og arbeidsmiljøet og noen ansatte opplever stress i sitt arbeid. Dette har en nedbrytende effekt på medarbeiderne og kan være årsak til gjennomtrekk. Dette kan ses på ut fra to perspektiv. Det første er et motivasjonspsykologisk perspektiv og det andre et stressteoretisk perspektiv. Vi skal presentere disse nærmere samt de forholdene som har med denne arbeidssituasjon.

Vi har laget en oppsummeringstabell i empiri kapittelet, for å kartlegge hvor stor betydning motivasjon og arbeidsmiljø har for bedriften. Alle informantene svarte at disse tema er fra viktig til svært viktig for organisasjonen.

5.1 Maslow's behovshierarki

Ettersom intervjuene ble strukturert etter Maslow's behovshierarki, skal også vi presentere våre funn på samme måte.

5.1.1 Fysiologiske behov

Arbeidsinnsats er en funksjon av motivasjon og belønning, i form av fast og variabel lønn som er et sentralt og stimulerende middel. Lederen mener at normal lønn med mulighet for resultat bonus også er et stimulerende middel. Medarbeiderne i bedriften får en fast lønn på 100 kroner i timen og en variabel lønn i tillegg, som utgjør 20 % av netto verdi utført arbeid (provisjon av utført behandling). I tillegg får medarbeiderne 10 % av netto salg av hudpleieprodukter. Dette er tilsvarende belønningsordninger som frisører og hjelpepleiere innehar.

Dette i seg selv virker som en bra løsning på lønn som en motivasjonsprosess. Vi har funnet ut gjennom intervjuet at det er grunn til misnøye og frustrasjon selv om det finnes en bra ordning på lønning. Noen av medarbeiderne mener at de har for lav lønn i forhold til det generelle lønnsnivået, sin egen kompetanse og arbeidsoppgaver. Andre mener at variasjon av lønn danner mye usikkerhet.

I tillegg oppstår det frustrasjon med tanke på belønning, på grunn av at medarbeiderne mister deler av provisjonen gjennom rabattordninger og gavekort systemet. Daglig leder velger selv å gi rabatt til familie, venner og bekjente. Dette kan utgjøre opptil 50 prosent, det vil si at terapeuten som utfører rabatterte behandlinger bare får 50 prosent av provisjonen. Når det gjelder gavekort, sitter terapeutene bare igjen med den faste betalingen på 100 kroner i timen. Dette er svært frustrerende og virker lite motiverende på terapeutene for å påta seg disse oppdragene.

Det er tilfeller der terapeutene selv gir rabatterte behandlinger. Dette skjer av egen bestemmelse, til lojale kunder eller til kunder som måtte ombookes på grunn av sykdom eller

andre kriser som oppstår hos terapeuten. De velger selv å belønne kunder eller gjøre opp for noen uventede situasjoner som hindret at behandlingen tok plass på først bestemte tidspunkt. Informant nummer 3 er fornøyd med lønnen sin. Hun utfører neglebehandling og har en stor kundekrets og mange lojale kunder som gjør det slik at hennes lønn ikke er så varierende som de andres. Selv om lønn er av stor betydning for å fremme motivasjon er dette ikke nok. Trivsel på jobb og et godt arbeidsmiljø virker muligens like motiverende som penger.

Bedriften har en gunstig lokalisering. Til tross for beliggenheten, finnes det flere faktorer som negativt påvirker bedriften. Det er mye støy fra frisør salongen vegg i vegg med salongen. Behandlingene må utføres i trivelige omgivelser for kunden da dette gjør at kunden slapper av. Når kunden hører bråk, medfører dette at kunden blir misfornøyd, terapeuten føler seg stresset og får en følelse av at jobben ikke er tilfredsstillende utført.

Det finnes ikke toalett fasiliteter i selve salongen. Det er toalett i nærheten og terapeuten må, spesielt på lørdagene når en er alene på jobb, stenge salongen for å tilfredsstille sine fysiologiske behov.

Foran salongen finnes det en liten restaurant og spesielt rundt middagstider, siver det matlukt inn i salongen. Lørdag er travle dager for restauranten, med mange gjester, både enkeltpersoner og hele familier. Barnelek kan enkelte ganger forårsake mye støy, som terapeutene ikke kan gjøre noe med.

Terapeutene er avhengig av at kundene får et utmerket opplevelse slik at de kommer tilbake. Dette er også viktig på grunn av provisjonen. Det er viktig å levere det kunden trenger til riktig kvalitet og til riktig pris. Terapeutene legger vekt på nærhet, menneskelig behandling, kvalitet, kompetanse og effektivitet. Tillit og troverdighet står sentralt i forhold til kunden. Det positive med beliggenheten er det er stor tilgang på kunder på grunn av gjestene til nærliggende hotell og mulighet for å etablere bedriftsavtaler.

Bedriften's lokal oppleves som koselig og intimt, med god belysning, god arbeidsbenk og regulerbare stoler som kan tilpasses ved behov. For å kunne tilrettelegge arbeidsplassen slik at medarbeiderne blir motiverte er det viktig at de kan jobbe i et trygt og godt arbeidsmiljø. Bedriften har for tiden nok ansatte men sliter med tilstrekkelig plass. Lokalitetene til bedriften er veldig små og de ansatte synes det er trangt å være mer enn to på arbeid. Det jobbes med planer for utvidelse. Det finnes ikke eget pause/spiserom.

Vi skal beskrive dette problem nærmere under avsnitt om sosiale behov. I tillegg opplever de ansatte på vinteren at det av og til blir veldig kaldt i salongen, på grunn av den store inngangsdøren fra senteret, som blir aktivert hver gang noen kommer inn eller går ut. Struktur og klare rammer er svært viktig i et godt arbeidsmiljø. Det er også viktig med tilrettelegging av arbeidsmiljøet.

Dette med interessante, varierte, utviklende arbeidsoppgaver samt arbeidsbetingelser preget av autonomi og medbestemmelse for den enkelte arbeidstaker. Man må fremme det gode arbeidsmiljøet ved å fremme konstruktive faktorer på arbeidsplassen. Denne innfallsvinkelen er kalt et motivasjonspsykologisk perspektiv fordi en her er opptatt av grunnleggende menneskelige behov og hvilke nærvær faktorer som er med på å fremme så vel helse som trivsel og yteevne.

5.1.2 Trygghets / Sikkerhetsbehov

Lederen har ikke noe erfaring innen personalmotivasjon men har deltatt på obligatorisk kurs for ledere innen HMS. Hun er villig til å lære mer og utvikle seg selv og bedriften. Hun er klar over hvor viktig det er med motivasjon og ser på dette som faktoren som stimulerer medarbeiderne til å yte mer. Samtidig er hun bevisst på at dårlig motivasjon har en dårlig innflytelse på kvaliteten av utført arbeid. Derfor er det viktig å satse på å forbedre personalmotivasjonen og på å beholde kompetanse arbeidskraft.

I bransjen er det grunnlag for å regne med at mange arbeidstakere har varige helseplager på grunn av arbeidsmiljøet. Belastningslidelser både fysiske og psykiske er vanlige diagnoser ved langtids sykefravær og uføretrygding. Begge deler knyttes til forhold i arbeidet.

Vi har funnet enkelte indikasjoner på at noen ansatte er lite motivert og tilfredse med arbeidet sitt. Det er mye slit og man utsettes for mange typer belastninger. Selv om terapeut nr. 3 er tilfreds med lønn og arbeid blir hun sliten av arbeidsstillingen. Det er et krevende arbeid som belaster rygg og nakkeparti. Det er et stort problem med rullering av arbeidsoppgaver siden negleterapeuten og hud - terapeuten ikke kan veksle arbeidsoppgaver.

Dermed må negleterapeuten kun veksle mellom neglebehandling og resepsjon og tilsvarende for hud – terapeut. Gjennom jobbrotering kan alle disse plagene forebygges. For at dette skal

være mulig, må de ansatte skaffe seg tilstrekkelig kompetanse innen alle feltene i virksomheten.

Angående pensjon har alle ansatte i bedriften en pensjonsordning. Det er automatisk trekk fra lønnen i henhold til arbeidskontrakten som er identisk for alle bedriftens ansatte. Bedriften er ikke en I A- bedrift. Ansatte har fått lite informasjon om dette tiltaket og viser lite kunnskap om hva det å være med i I A – bedrift, innebærer. Vi ser at det tar tid å få samfunnet til å ta I A til seg. Medarbeiderensamtale mellom leder og ansatt, utføres en gang per år. Noe av det som har blitt kritisert ved medarbeidersamtaler er at det ikke skjer oppfølging til hva man kommer frem til i samtalen. (Sørensen og Grimsø, 2001).

I vår bedrift føler både leder og ansatte at det er forholdsvis lite fravær. Dersom de er borte fra jobb kan arbeidsmengden være såpass konsentrert at det vil få store konsekvenser for resten av arbeidsgjengen. Noe som nevnes som en medvirkende årsak til det lave fraværet, altså ikke bare positivt. De mente også at det i deres bedrift ikke fantes spesielle tiltak for dem som er sykemeldt. Dette mener de at de kan bli bedre på.

Noen aktiviteter er motiverende i seg selv og frivillighet utgjør her det organisatoriske grunnlaget. Problemet med arbeidet kan da tilbakeføres til at aktivitetene ikke *tenner*. De er kjedelige, repetitive, ikke utviklende, meningsløse, uten tilbakemelding, ofte overvåket av *sjefen* og preget av nødvendighet. Nøkkelord her er bemyndigelse, individualisering og resultatbelønning. (Haukedal, 2005).

De fleste av medarbeiderne har ikke mulighet til å jobbe full stilling. Salongen åpner kl 10.00 og stenger kl.17.00 unntatt torsdag og lørdag. De fleste som jobber her er enslige forsørgere, de har små barn som trenger tilsyn. Lederen mener at det er mulig å tilpasse både arbeidstempo og arbeidstid ved å begynne sent på dagen og avslutte senere, avhengig av kundestrøm. Det er vanskelig å jobbe seint på dagen dersom det ikke finnes en ordning som kan strekke seg til etter kl 18.00 (barnehager eller SFO).

Det har vært tatt i diskusjon vekslende turnus arbeid fordi dette fungerer dårlig for bedriften, med tanke på innhenting av ekstrahjelp for noen timer (fra kl.16.00 til kl.18.00). Bedriften er avhengig av tilkallingshjelp for en korttidsperiode. Ansatt situasjonen i bedriften er at 2 innehar 80 % stilling, 2 ekstrahjelper og at daglig leder er permittert nå på grunn av barn.

Det er et stort kommunikasjons problem i bedriften. Lederen har uttalt at det er vanskelig å ha en åpen diskusjon med sine medarbeiderer på grunn av sitt fravær. Kommunikasjon formidles elektronisk, på telefon eller ved enkelte besøk. På grunn av flere nasjonaliteter blant de ansatte er språket ofte en barriere.

Dette fører til at noen medarbeidere føler seg utelatt og har vanskeligheter med å føle seg integrert i fellesskapet. Igjen fører dette til at medarbeiderne blir mindre motivert til å stå på og produsere mer. Kommunikasjon angående faglig tema blir ikke bestandig hindret på grunn av lederens fravær. Enkelte av terapeutene er flinke til å ta kontakt og spørre de andre arbeidskolleger. Dette fører til gode relasjoner som videre utviklere seg til vennskap. Frykten for avvising og manglende opplevelse av å bli forstått er negative elementer i prosessen.

I en prosess hvor de kan være trygge og åpne og gi uttrykk til andre hva og hvordan de tenker. Følelsemessig vanskelige tema kan lett føre til at dialogen hindres og blokkeringer oppstår. For å forbedre kvaliteten på kommunikasjonen i bedriften må alle lære seg hovedprinsippene for god profesjonell kommunikasjon. Prinsipper som aktiv lytting, sende klare og tydelige budskap og å sikre seg at budskapet blir forstått riktig.(Haukedal, 2005)

Noen ganger skjer det at medarbeiderne blir påpekt feil ved utført arbeid med andre til stede. Dette oppleves som svært ubehagelig. Negativisme fra andre får lett følelsemessige følger og stjeler energi. Depressive følelser som håpløshet og hjelpeløshet hindrer mestring. Derfor blir det viktig å lære den enkelte å få øye på de positive mulighetene og kvalitetene som fremstår. Påpeking av feil er som oftest dårlig hjelp uten konstruktive løsningsforslag. Negativisme og negative tilbakemeldinger skaper også lett frustrasjon, misnøye og negative følelser.

Positiv tilbakemelding kan skape glede, stolthet og optimisme som kan forsterke selvtilliten. Det er mulig å tilby å organisere en meningsfylt arbeidsdag i tillegg til et attraktivt ansettelsesforhold. Man benytter selvsagt slik praksis først og fremst der det er behov for arbeidskraft, og hvor ressursene er tilgjengelig.

Bedriften har hatt store problemer med å holde på arbeidsstokken. Dette har medført forandringer i forhold til de ansatte og i forhold til bedriften. Arbeidskontrakten tegnes for 12 måneder og kan fornyes ved behov. Dette er av lederen ansett som den sikreste måte for å

kunne beholde kun de som gjør en god jobb. Bedriften har også opplevd at nyansatte ikke ble værende lenger enn noen uker eller måneder.

Dette har igjen medført store ekstra utgifter og resurser til opplæring og kursing av de nyansatte. Bedriften får dermed ikke noe tilbake for sine investeringer. Dette kombinert med dårlig økonomi kan være et skrekk scenario for fremtiden.

En av de ansatte har kontrakt som utgår i mai og det skulle ha vært mulighet for forlengelse. Dette er lønnsomt for både bedriften og den ansatte. Det er vesentlig billigere å beholde den ansatte enn å starte en ansettelsesprosess for å finne en erstatter.

De fleste bedrifter opplever stor mangel på kompetanse arbeidskraft og bedriften har også hatt samme problem med å rekruttere kompetente terapeuter som mestrer arbeidsoppgavene. De terapeutene som har tilstrekkelig kompetanse og utdanning innen hud og kroppspleie er de mest etterspurte. Mangelen på kunnskap og mangelen på forståelse om hvordan man behandler mennesker i en slik bransje gjør det enda vanskeligere.

Det positive i dette er at bedriften er godkjent som opplæringsbedrift.

Det er imidlertid vanskelig å skape et system- en lærende bedrift - som faktisk gir de resultatene en ønsker. Å styre intellektuell kapital krever fri flyt av informasjon, fri flyt av kunnskap og mennesker, vilje til å dele og lære, og vilje til forandring. Det må i de fleste bedrifter en dyptgående endringsprosess til for å kunne oppnå dette.

Bedriften har hatt avtale med skoler som innbefattet to studenter per år. Ansvar for disse ble her lagt hos medarbeiderne med tilsvarende kompetanse. Denne avtale eksisterer per i dag ikke lenger på grunn av manglende kapasitet i bedriften.

Dette opplæringsprogram oppfattes her som en positiv effekt og en mulig rekruttering av kompetanse. Begrunnelsen i dette ligger i rotasjon mellom ulike ledd i bedriften under opplæringsperioden. Dette innbefatter både kundebehandling, salg - og produkt og behandlingsopplæring. Studenten kan kombinere teoretisk og praktiske kunnskaper, utvikle større fleksibilitet og at det til slutt resulterer i en stigende læringskurve, (se utdypende i kapittel 2, figur 9: Læringskurve). I tillegg til dette, bli bedre kjent med kulturen og miljøet i organisasjon og får dermed en større følelse av tilhørighet. Bedriften selv får også en størst mulig utnyttelse av den kompetanse den ny tilsatte innehar.

I følge Jackobsen og Thorsvik (2005) kan vi kalle denne ny etableringen for en organisatorisk endring, hvor de utvikler nye elementer i tillegg til de organisasjonen allerede har fra før.

Ulemper med dette lærlingprogrammet er som en terapeut trekker fram, at de ansatte ikke oppnår tillegg i egen lønn for sin deltagelse i opplæringen av studentene.

Manglende arbeidskraft og kompetanse oppleves her som ekstra belastning som resulterer i slitasje, mindre tid til etterutdanning, kurs og begrenser også i økende grad bedriftenes mulighet til å ta på seg nye oppdrag. Dette i tillegg til merarbeid og belastende ansvar.

Opplæringsprogrammet i bedriften oppfattes som en langsiktig strategi innen bruk av økonomiske midler. Bedriften nyter godt av bruken av studentene under og forhåpentligvis etter endt utdanning. Ekstra kostnader og tid i forbindelse med opplæring av nye ansatte blir dermed minimalisert.

Bedriften har også tiltak for å sikre kompetanseutvikling hos medarbeiderne. En sak er å tilsette rett person, en helt annen sak er det å utvikle og beholde vedkommende. Kompetanseutviklingen er først og fremst kurs i regi av bedriften og disse kurs gir best utbytte. Bedriften oppleves som dyktig til å fange opp hvilke kurs som ønskes, men er for bedriften kostbar å delta på. Lokale kurs er basert på frivillighet og det oppleves vanskelig å få folk til og stille opp på sin fritid.

Et av de viktigste tiltakene er at bedriften baserer seg på en effektiv utnyttelse av medarbeiderne. Gjennom en slik tankegang kan organisasjoner oppnå en læringseffekt med hensyn til ressursbruk.

5.1.3 Behov for tilhørighet / Sosiale behov

Det å ha arbeid gir identitet og sosial status. På den måten gir arbeidet den enkelte del i det samfunnsmessige fellesskapet. Dette er viktig i psykologisk forstand og åpner samtidig for deltakelse på en rekke sosiale arenaer som ellers kan være lukket. Arbeid gir oss også tilgang til kolleger som ofte utgjør en del av vennekretsen, og det gir oss også et sted å være.

Å utvikle en følelse av tilhørighet innebærer med andre ord å utvikle trygge og tilfredsstillende forhold til medmennesker i sitt sosiale miljø. Et individs følelse av trygge og tilfredsstillende mellommenneskelige forhold gir en god psykisk helse og velfølelse.

Lokalene til bedriften oppleves som små. Arbeidsoppgavene utføres ensidig og er en personlig kontakt mellom kunde og terapeut. Det er en koselig og intim følelse, men de små lokalene oppfattes som et minus. Lokalet er delt i to. Resepsjon med hjørne for neglebehandling og et

behandlingsrom hvor de fleste arbeidsoppgavene utføres. Det finnes ingen egne fasiliteter som for eksempel spiserom, og dermed ikke noe virkelig mulighet til at medarbeiderne kan møtes i pausen og utvikle mellommenneskelige relasjoner.

Nylig ble det innført frokostmøter en gang per måned, noe som både medarbeiderne og ledelsen synes å ha vært nyttig. Der kan alle informeres, guides og presentere sitt synspunkt angående arbeidsrelaterte temaer. Det vurderes om frokostmøte skal holdes oftere og kanskje utenfor arbeidsplassen. På den måte kan dette bli i en mer avslappet atmosfære hvor ting muligens blir enklere å ta opp og snakke om.

Andre typer sosiale treff blir vanskelig, siden de fleste medarbeiderne er enslige forsørgere og har det vanskelig med å finne seg barnevakt for å delta på sånne aktiviteter. Terapeutene er ikke flinke til å ta initiativ for å treffes sosialt utenfor jobben og det at lederen ikke er tilstede gjør det ekstra vanskelig. Arbeidsoppgavene er utført individuelt og det skjer lite kommunikasjon ellers mellom terapeuter, spesielt i dager med stor aktivitet.

Analyserer vi relasjonene i bedriften, finner vi at bedriften er betraktet av lederen som en *familiebedrift*. Dette betyr at lederen ønsker å stå medarbeiderne nært siden alle kjenner alle og det er viktig med gode relasjoner mellom ledelse og ansatte.

Hun prøver å skape og opprettholde trivsel gjennom private aktiviteter som julebord eller båttur der alle medarbeiderne har mulighet til å delta sammen med sin familie. Dette for å skape glede og gode relasjoner og for å gi medarbeiderne følelsen at de er satt pris på. Med et godt arbeidsmiljø blir de ansatte stimulert til god innsats. Dette er noe som skaper et godt arbeidsmiljø (Andreassen, 2003).

Daglig leder har tatt medarbeiderne ut til lunch noen ganger, men ble møtt med lite entusiasme og ingen tilbakemelding om dette var bra for arbeidsmiljøet. I praksis ser vi at det er ikke bare lederen som trenger tilbakemeldinger. Medarbeidere har også et behov for å få tilbakemeldinger på egne prestasjoner innad i organisasjonen for å kunne utvikle seg.

Sosialt samvær med venner og arbeidskollegaer er viktig for alle. Trivsel på arbeidsplassen motiverer medarbeidere, da dette danner grunnlaget for effektiv og produktiv drift. Når de trives på jobben, påvirker dette også deres trivsel i fritiden.

Alle individer er fra naturen utstyrt med tre grunnleggende psykologiske behov som gir energi til de utviklingsmessige prosessene, og derfor også atferd. Disse tre er behovene for kompetanse/optimal utfordringer, autonomi og tilhørighet. En tilfredsstillende av disse tre behovene er essensielt for at mennesker skal kunne fungere optimalt, hvilket vil si å være selvbestemt og indre motivert.

Mennesket er derimot sårbart overfor de ulike hendelsene i den sosiale konteksten som de utøver sine aktiviteter i. Informative hendelser gir individet rom for valgfrihet, optimale utfordringer og følelse av tilhørighet.(Haukedal, 2005)

5.1.4 Behov for status og aktelse - Prestasjonsmotiver

Noen faktorer er påviselig viktigere enn andre med hensyn til motivasjon. Eksempel på dette er det å nå mål og prestere. Dette var sammen med anseelse, interessant arbeid, ansvar og karrieremuligheter, de viktigste elementene for intervjuobjektene i forhold til tilfredshet på jobb.

Vi starter med å vurdere nåtidssituasjon i bedriften. Hvordan ting gjøres her, hva de gjør best og samtidig medarbeidernes ferdighetsnivå ved utføring av arbeidsoppgaver. Denne analysen vil gi noen milepæler som kan gjøre det lettere å vurdere hvor effektivt coaching programmet fungerer i bedriften. Vi fikk rede på hva som var viktig for medarbeiderne og hva som kan trykke motivasjonen. Medarbeiderne ønsker at lederen innehar riktig oppfatning av deres faglige kompetanse, informative tilbakemeldinger om det de gjør i jobbsammenheng.

Vi har funnet ut at informantene blir motivert av å få anledning til å videreutvikle sin egen kompetanse i jobben, gjennom varierte og utfordrende arbeidsoppgaver, samarbeid med andre samt av tilbakemeldinger på det de gjør.

Tilbakemeldinger virker positivt, da man får en pekepinn på om det man gjør er riktig eller galt, og dermed eventuelt kan korrigeres/forbedres. Det er også viktig for at de på en best mulig måte skal fungere og skape resultater – sammen. Det å få erfare tillit og bli tildelt ansvar er også en motivasjonsfaktor.

Det er viktig med gjensidige tilbakemeldinger, god kommunikasjon og kontakt. Det er lite kommunikasjon i selve arbeidsprosessen. Et taust miljø kan ikke fremme arbeidsglede og

medvirkning, og det karakteriseres av lite informasjon og informasjonsbarrierer. (Haukedal, 2005).

Når de ser at de får til gode resultater i den jobben de gjør, både alene og i samarbeid med andre, gir det medarbeiderne motivasjon til å gå på nye utfordringer. Medarbeiderne ønsker at lederen synliggjører deres behov i forhold til endringer.

Det er misnøye i bedriften når det gjelder kompetanse, utdanning og kostnader tilknyttet utdanning. Den ene terapeuten har dekket kostnadene til utdanning selv mens den andre fikk dette dekt av bedriften. Lederens forklaring er at den første terapeuten kom til bedriften etter fullført utdanning og den andre terapeuten fikk denne utdanningen dekt som en fremming av kompetansen. Dette var nødvendig i virksomheten. Bedriften kan ikke stå for utdanning som allerede er fullført og dermed ikke belønne forskjellig basert på dette grunnlag.

Når opplæring skjer innen virksomhetens lokaler, blir disse dagene betalt med tilsvarende timesats. Når medarbeiderne må reise for å delta på kurs blir disse dagene ikke dekt bortsett fra kostnader tilknyttet reisen, kost og losji. Lederen mener dette ikke er obligatorisk men en utmerket mulighet for *team - building* og for å bli bedre kjent med hverandre utenfor virksomheten.

For ikke så lenge siden deltok medarbeiderne i bedriften på en faglig messe i Oslo. Dagen som ble benyttet til dette ble ikke regnet med som arbeidsdag, noe som la grunn til misnøye og frustrasjon blant terapeutene. Noen av informantene var ikke tilfreds med dette og sier at de ikke ble informert om dette på forhånd. Grunnlaget for frustrasjonen ligger her i at dette er fra medarbeiderne betraktet som en vanlig arbeidsdag. Fokus ligger i fremming av kompetansen og utvikling av kunnskap hos terapeutene til bedriftens fordel. Sosialt samvær er det siste som blir nevnt i denne sammenheng

De ble i følge terapeut 1, på forhånd ikke informert om mangelen på kompensasjon. De følte seg lite verdsatt, og dermed at lederen ikke setter pris på hva de gjør i jobbsammenheng. Lederen sier derimot at de ansatte ble informert om at det kun ville bli dekt kurs, kost og losji, på forhånd. Meningen med kurset etter lederens mening, lå mer i forbindelse med *team – building*.

Det var en mulighet for de ansatte å bli bedre kjent med hverandre, utenfor selve arbeidsplassen. Ved å sende ansatte på messe tapte hun eventuell omsetning på de dagene og i

tillegg kostnader til ekstrahjelp. Samtidig ønsket lederen at denne turen skulle bidra til utvikling av de ansattes faglige kompetanse. Misnøyen blant de ansatte ser ut til å være på grunn av dårlig kommunikasjon og misforståelse i forkant av kurs.

Lederen ønsker at medarbeiderne engasjerer seg mer, gir tilbakemeldinger og kommer med forslag om forbedringer. På denne måte kan de bidra til å artikulere den tause kunnskapen til eksplisitt kunnskap. (Haukedal, 2005). Rutiner og arbeidsmetoder eksisterer fra før, men kunne ha vært mye bedre og effektive.

Som tidligere nevnt har alle informantene i dette studie ulike typer behov. Dette er resultater fra de fem intervjuene som ble utført. Terapeut nummer 2 føler seg verdsatt og sentral for bedriften og synes det er flott med frihet til å ta avgjørelser å påvirke bedriften med egen innsats. Denne informanten er den som har vært mest positiv gjennom intervjuet og har vært mest fornøyd med motivasjon og arbeidsmiljøet selv om hennes arbeidsoppgaver noen ganger har gått utover det vanlige.

5.1.5 Behov for selvrealisering - Selvaktualisering

Det sentrale her er behovet for å realisere sitt potensial. Denne gruppen favner de behov som skal til for å kunne virkeliggjøre eller realisere de potensialer som man har medfødt eller senere ervervet. Målene ligger utenfor individet selv og er problemsentrert og ikke ego - sentrert. Disse kan karakteriseres som motiverende prosesser, så lenge de andre behovene ikke dominerer individet.

Denne gruppen skiller seg ut fra de forgående fordi denne ikke har som mål å trygge seg selv (ego) eller å bedre sitt forsvar eller posisjon. Behovet for selvaktualisering er ett typisk vekstmotiv. Det kan også kalles metabehov fordi det forutsetter at alle andre behov er noenlunde tilfredsstillt.

Hos Maslow er selvrealisering forbundet med den sunne personlighet.

Frihet under ansvar motiverer en av informantene, fordi det viser at lederen har tillit til henne og hennes kompetanse. Hun blir motivert av å ha gitte arbeids- og myndighetsområder, hvor hun blir gitt anledning til å gjøre selvstendige vurderinger og beslutninger.

Karrieremessig er terapeutene sultne for å lære mer og for å tilegne seg kompetanse. Ny innsikt/kompetanseheving motiverer ved at en får muligheten til å utvikle seg både profesjonelt og personlig. Det å få lov til å bruke og samtidig heve sin egen kompetanse og dømmekraft, viser at andre mennesker har tiltro til en. Variasjon i arbeidsmengde og arbeidstid passer enkelte terapeuter godt med tanke på videre utvikling og utdanning.

Yrket som terapeut er attraktivt og meningsfylt men fremstår ikke som status. Arbeidsmarkedet for terapeuter er stort og yrket gir stor frihet til å velge ulike karriereveier. Som hud - terapeut stilles det store krav til å tenke og handle individuelt og profesjonelt ut fra faglige og medmenneskelige ønsker, behov og krav. Det er et meget varierende og utfordrende yrke, som stadig er under utvikling og forbedring. Terapeutene må holde seg oppdatert på produkter, arbeidsteknikker og behandlingsformer.

5.2 Oppsummering Analyse

Vi har analysert de eksisterende motivasjonsstrategier til bedriften og vi har funnet ulike momenter der det er et tydelig og klart behov for en endring i motivasjon og arbeidsmiljø. De hardeste av alle harde fakta er følelsene menneskene har for hverandre og virkningene disse har både på hver enkelt medarbeider, hele bedriften og resultatet i bedriften.

Vi fant ut at motivasjonsstrategiene er lite gjennomtenkt og fungerer dårlig på personalet. Der er viktig å skape gode sirkler. Motivasjon og mestring fører til økt kompetanse og selvfølelse som igjen øker mestringsevnen. Kommunikasjon er en vesentlig forutsetning for at dette skal være mulig.

Informantene blir motivert av å få anledning til å videreutvikle deres kompetanse i jobben, gjennom varierte og utfordrende arbeidsoppgaver, samarbeid med andre og utvikling av deres personlige egenskaper. De blir motivert av tilbakemeldinger på det de gjør.

Dårlig kommunikasjon og misforståelser kommer frem i flere tilfeller i intervjuene. Dette skyldes delvis lederens fravær og frykten for å bli avvist og / eller følelsen av at medarbeiderne er ikke blir verdsatt og tatt på alvor.

Arbeidstakerne rangerte behovene sine. Felleskap, arbeid, anerkjennelse og opplevelsen av at de gjør en god jobb er viktigst, deretter kommer lønn, så læringsmuligheter og faglig utvikling,

selvstendighet og følelsen av sosial nytteverdi. Dette viser først og fremst at den indre motivasjonen skiller seg ut.

Vi har funnet at arbeidsmiljø, kommunikasjon blant kolleger, tilbakemelding, anerkjennelse og belønning, selvrealisering i arbeidslivet er viktige faktorer som trygger motivasjon i bedriften. Et direkte resultat av dette er mer entusiasme og energi, mer tilfredshet samt mer samhold i gruppen.

Et godt samarbeid er alfa og omega for å skape et bra arbeidsmiljø. Samhold og samarbeid mellom de ansatte motiverer medarbeidere til å yte ekstra på jobben.

Informantene blir motivert av å jobbe i et godt arbeidsmiljø hvor de får muligheten til å påvirke deres egen arbeidssituasjon, samtidig som de i fellesskap kan drøfte alternative former for forbedringer. De liker å få konstruktiv tilbakemelding på den jobben de gjør.

Penger motiverer medarbeiderne. Dette i den grad at de gir de trygghet, utviklingsmuligheter og en følelse av frihet til å kunne utvikle seg i den retning som er viktig for dem (selvrealisering).

6.0 KONKLUSJONER OG IMPLIKASJONER

I dette kapittelet presenterer vi vår konklusjon og implikasjoner ut fra vår analyse med hensyn til problemstillingen. Vi avslutter med forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjoner

I denne oppgaven har vi gitt en oversikt over nå situasjonen i forhold til problemstillingen. Innledningsvis definerte vi problemstillingen som:

Hvordan virker arbeidsmiljøet på motivasjon i en tjenesteytende kunnskapsbedrift?

Vi har berørt flere faglige disipliner forankret innen organisasjonsperspektiv med denne problemstilling. Vi har gitt definisjoner og belyst faktorer som har betydning for motivasjon og arbeidsmiljøet. Vi har også gjort rede for hvorfor det er så viktig å rette fokuset mot akkurat dette temaet.

For å forstå problemstillingen i bedriften er det sentralt å forstå deres arbeidssituasjon. Vi har ved denne oppgaven gjennomført intervju med 5 ansatte i bedriften. Ut fra intervjuene med leder og ansatte ble metoder for kartlegging og utvikling av bedriftens motivasjon og arbeidsmiljø diskutert. Resultatene ble presentert i oppgaven og drøftet med utgangspunkt i relevant teori.

Det er ulike innfallsvinkler til å forstå og forklare ansattes opplevelser og aktiviteter på arbeidsplassen. Vi finner flere interessante funn. Dernest er det interessante å finne ut hvordan våre funn skal beskrives og forklares. Motivasjon og arbeidsmiljø er gjennomgangstemaer i de fleste organisasjoner. Derfor legger vi til grunn at motivasjonen og arbeidsmiljøet er viktig og har en sentral funksjon for bedriften.

Vi har benyttet oss av Marslows behovshierarki for å best illustrere hvordan motivasjon og arbeidsmiljø henger sammen. Ut fra Maslow teori, er vår konklusjon at motivasjonen og arbeidsmiljøet i praksis fungerer på ulik måte avhengig av ansattes behov, samt omgivelsenes stabilitet.

1. Fysiologiske behov

De fysiologiske behov er tilfredsstilt ved gode lønningssystemer og trygge arbeidsforhold. Arbeid skal dekke menneskets behov. Ved siden av å gi dem inntekt skal også arbeidet tilfredsstille behovene for et sikkert arbeid, sosiale behov for kontakt med andre mennesker og personlige behov for å kjenne seg nyttig.

Vi har funnet ut at økonomiske virkemidler er i seg selv en motivasjonsfaktor i den forstanden at det gir medarbeidere trygghet i en ellers usikker arbeidsmarked. Penger motiverer ansatte, i den grad at de gir de trygghet, utviklingsmuligheter og en følelse av frihet til å kunne utvikle seg i den retning som er viktig for dem.

Men penger er ikke nødvendigvis alt. De er ikke svar på alle problemer. Der finnes mange som synes det er vanskelig å motivere sine medarbeidere med økonomiske virkemidler i perioder med økonomiske vanskeligheter. I denne situasjon er det særlig viktig med motivasjonsfaktorer som ikke er noe form for pengemessig belønning. Disse påvirker medarbeiderne psykologisk og består av: privat og offentlig anerkjennelse, promovering / framføring til en høyere hierarkisk trinn, tildeling av premier også videre.

Disse faktorer bidrar til et vellykket organisasjon og representerer den normative basen for å lykkes med dette. Tilrettelegging av lokalene med hensyn til toalettfasiliteter, spiserom, utvidelse av arbeidsplassen er tiltak som er kostbare og som er viderevurdert av ledelsen for en bedre fremtidsdrift av virksomheten.

2. Trygghets /sikkerhets behov

Videre kan vi snakke om trygghets /sikkerhets behov som er tilfredsstilt ved trygge ansettelsesforhold. Fast ansettelse og karriere muligheter er motivasjonsfaktorer som kommer fram ut fra vår studie. Ansatte blir motiverte av å få tildelt tillit og ansvar. Å ha ansvar viser at noen har tiltro til de som ansatte og deres kunnskaper/ferdigheter og vurderingsevne. Det å få erfare tillit og bli tildelt ansvar er også en motivasjonsfaktor.

Trygghet og stabilitet er viktig for arbeidere. De blir motivert av å jobbe i en bedrift hvor en er flink til å dele informasjon/kunnskap, og hvor de får anledning til å involvere seg og bidra i bedriftens utviklingsarbeid. Trygghet skapes også gjennom et godt arbeidsmiljø. Det å bli

involvert i bedriftens status/utvikling verdsetter ansatte høyt. Dette er med på å gjøre de trygg i sitt arbeid og trygg på bedriften.

Ut fra struktur, kreativitet og kompetanseperspektiv av kapasiteten av å gå utover grenser er menneskelige ressurser unike. Ofte fremkommer problemer av utmattelse og uttømming av disse ressurser. Utbrenthet er et godt eksempel på dette.

Utbrenthet rammer spesielt personer i omsorgsykker, men også andre yrker er berørt.

Emosjonelt arbeid kan ha økonomiske fordeler for organisasjonen, men kan ha negative konsekvenser for ansattes mentale, så vel som fysiske helse og dermed også for organisasjonen på langsikt. Det finnes ingen bestemt medisinsk behandling for utbrenthet. Legen vil ofte undersøke og prøve å utelukke andre symptomer. Hvis konklusjonen blir *utbrenthet*, må man ta tiden til hjelp for å komme til krefter igjen.

Arbeidsgiver har begrensede muligheter til å gripe inn. Mengden av gjøremål må stå i forhold til hva en enkel person kan klare som jevn belastning, hvis han/hun skal ha energi til overs til skippertakene. Det er lett å spørre et ja-menneske om mye – men alle har sine begrensninger.

Det er vanskelig å få tilgang til kompetente menneskelige ressurser og det forekommer problemer med at menneskelige ressurser ikke er behandlet på rett måte, det vil si - rasjonelt. (Haukedal, 2005)

Sykefravær

I vår bedrift føler både leder og ansatte at det er forholdsvis lite fravær. Fravær i en liten bedrift vil få store konsekvenser for resten av arbeidsgjengen. Bedriften er ikke en I A – virksomhet enda og de har ikke fått informasjon om hva dette egentlig innebærer. Hvor den spurte ansatte ikke helt visste hva det å være med i I A egentlig vil si. Vi ser også at det tar tid å få samfunnet til å ta I A til seg. Bedrifter uten I A -avtale og deres ansatte vil stille svakere enn de med.

Arbeidsgiveren har obligatorisk kurs innen HMS (helse, miljø og sikkerhet), ellers ingen erfaring med motivering og tilrettelegging av arbeidsmiljø.

3. Tilhørighets / sosiale behov

Tilhørighets / sosiale behov er illustrert ved forhold til kolleger, leder, arbeidsoppgaver som tillater kontakt med andre kolleger, kulturelle, sosiale, tilrettelegging for gode

samarbeidsforhold / arbeidsgrupper, men også ved å arrangere sosiale samvær og aktiviteter på fritiden, sportslige aktiviteter, firmafester, følelse av å være en del av gruppen.

Motivasjon og godt arbeidsmiljø er skapt av forskjellige faktorer. Blant de viktigste nevner vi: samhandling og kommunikasjon på arbeidsplassen, der ansatte kan ytre fritt sine synspunkter og delta i drøftingene som skal gjøres, ta beslutninger. Frihet under ansvar motiverer fordi det viser at andre kan ha tillit til ansatte og deres kompetanse. De blir motivert av å ha gitte arbeids- og myndighetsområder, hvor de blir gitt anledning til å gjøre selvstendige vurderinger og beslutninger.

Ved å sette mennesket i fokus bygges det en tilhørighetsfølelse hos ansatte. Glede, trivsel, fantasi og fellesskap kan resultere i økonomisk verdiøkning for bedriften. Sosialt samvær med venner og arbeidskollegaer er også viktig.

Trivsel

Trivsel på arbeidsplassen motiverer ansatte, da dette danner grunnlaget for effektiv og produktiv drift. Når medarbeiderne trives på jobben, påvirker dette også deres trivsel i fritiden. Et godt samarbeid er alfa - omega for å skape et bra arbeidsmiljø.

Derfor motiveres de til å yte ekstra på jobben når det er samhold og samarbeide mellom de ansatte. Siden en stor del av ansatte ikke bare realiseres gjennom familie og venner, men også gjennom jobben, er det viktig for de med gode arbeidsrelasjoner. Det vil si en arbeidsplass der miljøet er godt og de ansatte er hyggelige og oppmerksomme overfor hverandre

Kommunikasjon

På en god arbeidsplass snakker kolleger godt sammen og forstår hverandre. Små misforståelser kan derfor fort rettes før de fører til konflikter. Mangel på informasjon og deltakelse skaper frustrasjon. Det er viktig med gjensidige tilbakemeldinger, god kommunikasjon og kontakt. Medarbeidere blir motivert av å jobbe i et godt arbeidsmiljø hvor de får mulighet til å påvirke sin egen arbeidssituasjon. Samtidig som de i fellesskap kan drøfte alternativ former for kontinuerlige forbedringer.

Medarbeiderne liker å få konstruktiv tilbakemelding på den jobben de gjør. Tilbakemeldinger virker positivt, da man får en pekepinn på om det man gjør er riktig eller galt, og man kan dermed eventuelt korrigere eller forbedre dette. Mangel på tilbakemeldinger kan lett oppleves

som negativt og fører til at medarbeiderne føler at de ikke blir tatt på alvor.

Medarbeidersamtale er et viktig verktøy i denne sammenheng. Gjennomføring av medarbeidersamtale gjør at motivasjonen øker når de ansatte får tilbakemeldinger på sin innsats og sine resultater. Belønning og fremtidige karrieremuligheter bør være en naturlig del av medarbeidersamtalen.

Etikk

Etikk spiller også en viktig tiltakende rolle i arbeidslivet. Urettferdig behandling vil kunne medføre konflikter i enkelte organisasjoner med følger av at prestasjoner som kan gi negativ verdi for virksomheten. Individuer som føler seg forskjellsbehandlet vil føle at innsatsen ikke gir dem positive verdier i forhold til innsats. Dette kan medføre at individene balanserer skjevheten med å for eksempel redusere innsatsen. Det er individets subjektive oppfatning, sammenligning og ulikhet i forhold til andre individer som er avgjørende for den kognitive prosessen.

Gjennom å finne fram til, akseptere og reflektere rundt medarbeiderens perspektiv, kan man unngå mellommenneskelige problemer og mest sannsynlig ineffektivitet. En leder bør fremstå som menneskelig og vise sine følelser og forsøke å imøtekomme de mellommenneskelige problemene i organisasjonen i stedet for å unngå dem. For å være en god leder må man kjenne seg selv og bry seg om sine kolleger, de må vise åpenhet og lagånd, de må ha forståelse for personlige styrker i mellommenneskelige relasjoner og kunne håndtere relasjoner og konflikter.

4. Behov for status og aktelse – prestasjonsmotiver

Behov for status og aktelse – prestasjonsmotiver er representert av behov for status og respekt fra andre - anerkjennelse (for vel utført arbeid).

Kunnskap og Kompetanse

Intellektuell kapital handler mest om de menneskelige aspektene ved intellektuell kapital, hvordan man skaper og opprettholder en bedrift der de ansatte ønsker å bidra med sine ideer, nytenkning. Konkurransfordelen ligger av i økende grad i hodene på medarbeiderne, og dermed er bedriftens kunnskap eller intellektuelle kapital blitt den viktigste bestanddel av virksomheten.

Vi fant ut at gjennom økt informativ tilbakemelding kan man øke mulighetene for at feedback føles som positiv og kompetansefremmende. Informasjon spres, nye tolkninger kan oppstå samtidig med at partene påvirker hverandre. (Grimsø, 2005)

Ansatte ønsker at ledelsen har en riktig oppfatning av deres faglige kompetanse og at de få informative tilbakemeldinger om det de gjør i jobbsammenheng. Kommunikasjon er svært viktig og er verktøyet som formidler budskapet.

Medarbeiderne blir motivert hvis de får anledning til å videre utvikle sin egen faglig kompetanse i jobben, gjennom varierte og utfordrende arbeidsoppgaver, samt god samarbeid med andre.

Kompetanseheving motiverer medarbeidere ved at det gir de muligheten til å utvikle seg faglig og personlig. Faglig kunnskap gir følelsen av å kunne utføre jobben slik at resultatet blir som det ønskes/forventes. De motiveres av å stadig få ny faglig kunnskap.

Da medarbeiderne er opptatt av å gjøre en best mulig jobb og samtidig utvikle sine faglige og personlige kvalifikasjoner, verdsetter de konstruktive tilbakemeldinger fra ledere/medarbeidere. På denne måten skaper man en positiv utvikling og kontinuerlig forbedring.

De ansatte i dag søker mening med jobb og utførelse av denne. Det at de ansatte føler tilhørighet til arbeidsplassen bidrar til lojale medarbeidere som utfører jobbkravene for best mulig tilfredsstillelse for seg selv og organisasjonen. Ved å la ansatte bli involvert i aktiv dialog ved endringsprosesser viser bedriften at bedriftens humankapital verdsettes (Andersen, 2002).

Det viktigste, er å skape en kultur som både er samlende, støttende, involverende og utfordrende. I disse begrepene ligger blant annet samhold, fellesskap, samhandling og utvikling. For å kunne skape en slik situasjon kreves det mye av både leder og medarbeidere. Det å skape et arbeidsmiljø som er stimulerende, produktivt og tilfredsstillende kan ha nytte for både bedriften og medarbeiderne.

5. Behov for selvrealisering – Selvaktualisering

Det sentrale her er behovet for å realisere sitt potensial. Denne gruppen favner de behov som skal til for å kunne virkeliggjøre eller realisere de potensialer som man har medfødt eller senere ervervet.

Karriere

Karrieremessig er terapeutene sultne for å lære mer og for å tilegne seg kompetanse. Ny innsikt/kompetanseheving motiverer ved at en får muligheten til å utvikle seg både profesjonelt og personlig. Det å få lov til å bruke og samtidig heve sin egen kompetanse og dømmekraft, viser at andre mennesker har tiltro til en.

Variasjon i arbeidsmengde og arbeidstid passer enkelte terapeuter godt med tanke på videre utvikling og utdanning. En karriereplan bør skisseres for medarbeiderne, med tanke på utdanning, kompetanse og ferdigheter. Planen bør først og fremst inneholde en plan for videreutdanning, opplæring og kompetanseutvikling.

Etter drøfting av disse konklusjoner ser vi om vi har besvart valgt problemstilling, på en tilfredsstillende måte. I denne prosessen har vi benyttet metoder som har vært med på å avdekke medarbeiderens behov innen bedriften og hva som motiverer dem til å yte mer. Vi har forsøkt å illustrere disse metoder ved hjelp av beskrivelser av situasjonen og de ulike aktiviteter som foregår innen bedriften.

Maslow's behovshierarkiet viser at der er behov for individuell behandling av medarbeidere. Dette bør også gjenspeile seg i et differensiert belønningssystem, hvor penger utgjør et underordnet moment i forhold til personlig utvikling, anerkjennelse, ansvar og trivsel.

6.2 Implikasjoner

Vår studie og funn er relevante for å forstå hvordan motivasjon og arbeidsmiljø henger sammen og hvordan disse har en gjensidig innflytelse på hverandre. I flere tilfeller har vi kommet fram til at motivasjon påvirkes av arbeidsmiljøet. Teoretisk sett kan vi si at disse funn kan hjelpe ved å forstå problemstillingen rettet mot motivasjon. Sosial samvær, trivsel og kommunikasjon er nøkkelbegrep som bidrar til en forbedring av arbeidsmiljøet og medfører økt motivasjon og ytelse.

Psykologiske og sosiale aspekter ved jobben får stadig større betydning i arbeidslivet. Det er påvist at arbeidsinnhold og arbeidsmiljø har betydning for motivasjon og helse. Særlig faktorer som oppfattelse av arbeidskrav, kontroll, belønning og støtte og feed - back fra lederforhold er viktige. Psykososiale faktorer har stor betydning for den enkelte arbeidstakers trivsel, produktivitet, sykefravær og nedsatt arbeidsevne. I tillegg til å kartlegge de psykososiale

faktorer i arbeidsmiljøet, tar vår studie for seg en rekke faktorer som er konsekvenser av arbeidsmiljøet på lang sikt. For eksempel helse.

Vår studie skal kunne gi ny kunnskap om hvilke faktorer i arbeidet som blant annet påvirker helse, fravær, arbeidsevne og ikke minst motivasjon og jobbengasjement. Det er viktig å understreke at denne studie, også har stor nytteverdi for hver enkelt bedrift i tillegg til at forskningen vil kunne ta et steg fremover. I utgangspunktet undersøkes faktorer som forskningen allerede har vist er viktige i mange henseender. I etterkant av undersøkelsen kan en plukke ut hvilke av disse som er mest relevant for ens egen virksomhet å jobbe videre med.

6.2.1 Implikasjoner for arbeidsgivere generelt

1. Fysiologiske behov

Fysiologiske behov er de mest basale og danner grunnlaget for at de andre behovene blir tilfredsstillt. Motivasjonsfremmede tiltak er å tilrettelegge arbeidsplassen slik at den er trygg for arbeidsutførelse og å innføre gode lønnsystemer.

2. Trygghets /sikkerhets behov

Trygghetsbehov blir ivaretatt ved trygge ansettelsesforhold, syke og pensjonsordninger. Ledere med operativt personalansvar har et særlig ansvar for å tilrettelegge og utvikle et godt arbeidsmiljø for ansatte i sin seksjon/avdeling. I praksis betyr dette at pålagte bestemmelser skal iverksettes og følges opp gjennom hensiktsmessige tiltak både i forhold til HMS og systematisk medarbeiderutvikling.

Jobb som oppleves som slitsom og krevende kan bli lettere dersom arbeidstakeren blir gitt tilstrekkelige ressurser til å utføre jobben sin. For mange kan dette innebære slike ting som at man blir gitt beslutningsmyndighet og muligheter for medvirkning.

3. Tilhørighets / sosiale behov

Ved samhold og godt samarbeid mellom de ansatte skapes trivsel på arbeidsplassen, noe som medfører motivasjon blant de ansatte og større yteevne.

Systematiske trivselsundersøkelser kan bidra til å synliggjøre misnøye og gjøre det mulig å korrigere forhold som skaper denne misnøyen. Instrumentelle årsaker til at trivsel er viktig på arbeidsplassen er: gjennomtrekk, rekruttering, mulighet til å tiltrekke seg dyktige

medarbeidere, beholde medarbeidere, få fornøyde kunder, holde lavt fravær blant tilsatte, lønnsomhet også vider.

En leders viktige oppgave er å skape samhørighet, dette kan gjennomføres med bruk av historier, ritualer, symboler og fortellinger. I følge Ingebrigt Steen Jensen (2002) er det å bygge opp en god arbeidsplass et spørsmål om filosofi – om holdninger til livet, til mennesket, kollegaene og til hva som gir arbeidet mening. Bedriften skal ha en klar holdning til forhold som gjelder respekt for medmennesker generelt innad og utad i bedriften.

Den kunnskapen de ansatte besitter vil være organisasjonens viktigste fordel og gi en unikhet i forhold til konkurrentene. Utfordringen her blir å beholde organisasjonens viktigste ressurs. Når de ansatte, slutter forsvinner også kunnskapen med dem. Optimal utnyttelse av de ansattes intellektuelle kapital kan føre til økte verdier for bedriftene i det øyeblikket disse konverteres til en annen ressurs som for eksempel til økt servicegrad. (Roos, Krogh, Roos og Fernstrøm, 2005).

4. Behov for status og aktelse – prestasjonsmotiver

Ved å kartlegge faktorene som er med på å skape et godt arbeidsmiljø som fremmer motivasjon, kan arbeidsgivere gjennomføre en aktiv arbeidsgiverpolitikk. Fagkompetansen hos alle grupper av tilsatte må videreutvikles. Ledere bør sikre gode arbeidsvilkår med muligheter for kompetanse utvikling. Bedriftene vil gjerne ha engasjerte ansatte som aktivt bidrar til utvikling av fagmiljøene og av bedriften som organisasjon. Arbeidsmiljøet vil da oppleves som faglig stimulerende og organisasjonen vil fremstå som lærende og vil bidra til god kvalitet på arbeidet som utføres. I denne forstanden er tilhørighets behov og behov for aktelse og anerkjennelse ivaretatt.

Fagkompetansen hos alle grupper av tilsatte må videreutvikles. Ledere skal sikre gode arbeidsvilkår med muligheter for kompetanse utvikling. Bedriftene skal ha engasjerte ansatte som aktivt bidrar til utvikling av fagmiljøene og av bedriften som organisasjon. Arbeidsmiljøet vil da oppleves som faglig stimulerende og organisasjonen vil fremstå som lærende og vil bidra til god kvalitet på arbeidet som utføres.

Fordeler med systematikk opplæring for arbeidsgivere:

Produktiviteten i bedriften vekster

Redusering i erstatning /skifte av ansatte
Effektivitetsutviklingen har som effekt finansøkning
Lavere behov for overvåking
Kunnskap og innstillings utvikling
Ansattes motivasjon øker gradvis

5. Behov for selvrealisering – Selvaktualisering

En karriereplan bør skisseres for medarbeiderne, med tanke på utdanning, kompetanse og ferdigheter. Planen bør først og fremst inneholde en plan for videreutdanning, opplæring og kompetanseutvikling.

Å motivere medarbeidere, å skape og å opprettholde et godt arbeidsmiljø er en stor utfordring for en bedrift. Det er vanskelig å kartlegge hva som motiverer en ansatt basert bare på et spørsmål. Derfor må man ta i bruk noen indirekte måter som kan bistå lederen i en motivasjonsprosess.

For eksempel:

Hvordan er tiden utnyttet på arbeid?

Hva slags interesse har medarbeiderne privat sett?

Hva er av stor interesse?

Hva liker de å involvere seg i?

6.2.2 Implikasjoner for arbeidstakere generelt

Vår studie er en omfattende kartlegging av ansattes holdninger om forhold til ledelse, samarbeid, arbeidsbetingelser, trivsel og engasjement på arbeidsplassen. Funnene våre har også implikasjoner for arbeidstakere. Tilbakemeldingene som gis i vår undersøkelse danner et verdifullgrunnlag for forbedring i personalpolitikken.

1. Fysiologiske behov: Medarbeidere som er fornøyde med lønnsystemene og føler seg ivaretatt innen virksomheten er motiverte og yter mer.

2. Trygghets /sikkerhets behov: Bedrifter som har trygge ansettelses forhold, sikkeordninger og attraktive pensjonsordninger er mest ettertraktede blant kompetanse arbeidskraft.

3. Tilhørighets / sosiale behov: det psykososiale arbeidsmiljøet er vesentlig for å illustrere medarbeideres behov og hvilke implikasjoner det har for arbeidstakere.

Arbeidsmiljøet skal kjennetegnes ved samarbeid, fellesskap, trygghet og trivsel. Det har vist seg at dersom ledelsen er medarbeiderorientert, fører det til økt produktivitet og høyere jobbtilfredsstillelse. Dersom en ansatt har en aktiv deltakelse i avgjørelser, vil det danne seg et eierskap i forhold til arbeidsoppgaven som skal utføres. Dette eierskap kan føre til motivasjon og tilhørighet i organisasjon. Det at de ansatte føler tilhørighet til arbeidsplassen bidrar til lojale medarbeidere som utfører jobbkravene for best mulig tilfredsstillelse for seg selv og organisasjonen.

4. Behov for status og aktelse – prestasjonsmotiver: Arbeidstakere blir motivert av å få anledning til å videreutvikle sin egen kompetanse i jobben, gjennom varierte og utfordrende arbeidsoppgaver, samarbeid med andre samt av tilbakemeldinger på det de gjør.

Fordeler med systematisk opplæring for individ:

Utvikling i personlig profesjonell dyktighet

Forsterkning av profesjonell tilfredsstillelse

Ansattes verdi vokser i arbeidsmarkedet

Perspektiv for bredringer i forfremmelse – intern

5. Behov for selvrealisering – Selvaktualisering:

Medarbeidere som trives på jobben har større yteevne og bidrar aktivt til bedriftens utvikling og velferd. Ved å forbedre og tilrettelegge arbeidsmiljøet, vil medarbeiderne føle seg satt pris på. Dette medfører en vesentlig reduisering av fravær. Bedrifter som satser på aktiv motivasjonstiltak vil fremstå som svært attraktive for kompetansearbeidskraft.

6.2.3 Implikasjoner for myndigheter

1. Fysiologiske behov: tilrettelegging og forbedring av arbeidsplassen er det viktigste å nevne innen dette området.

2. Trygghets /sikkerhets behov: Trygghet og stabilitet er ivaretatt gjennom trygge ansettelsesforhold (kontraktsforhold), syke og pensjonsordninger. Ivaretakelse av HMS (helse,

miljø og sikkerhet) er en grunnleggende forutsetning for den fremtidige utviklingen av virksomheter og for verdiskaping. Regjeringen skal ha sterkt fokus på HMS på alle nivåene i virksomheter. Viktige satsingsområder er kompetanse, langsiktighet i kunde- leverandør relasjoner, kontraktsforhold og arbeidstaker medvirkning.

3. Tilhørighets / sosiale behov: Å utvikle en følelse av tilhørighet innebærer med andre ord å utvikle trygge og tilfredsstillende forhold til medmennesker i sitt sosiale miljø. Et individs følelse av trygge og tilfredsstillende mellommenneskelige forhold gir en god psykisk helse og velfølelse.

4. Behov for status og aktelse – prestasjonsmotiver: Økt mulighet for utvikling av faglig kompetanse, forfremmelser og annen form for anerkjennelse.

5. Behov for selvrealisering – Selvaktualisering: Det sentrale her er behovet for å realisere sitt potensial. Denne gruppen favner de behov som skal til for å kunne virkeliggjøre eller realisere de potensialer som man har medfødt eller senere ervervet. Det er viktig å nevne at bedriftene bør tilrettelegge forholdene for at medarbeidere skal kunne utvikle seg å nå sitt potensial.

Forslag til videre forskning

Vi har funnet ut at kommunikasjon er svært viktig i sammenhengen mellom arbeidsmiljø og motivasjon. En taust miljø er kjennetegnet ved at der er *lavt under taket*. Ansatte opplever det å ta opp saker kan føre til ubehageligheter, det blir ofte stille når leder er til stede. *Taust miljø* innebærer at ansatte ikke får språkliggjort egne arbeidsvilkår i felleskap. Synspunkter blir bare delvis uttalte og det blir mye *føleri*. For ledelsen forblir det med uklare signaler om at noe eventuelt ikke er i orden.

Det er lite kunnskapsoverføring og læring mellom ansatte i et slikt miljø. De ansatte har få muligheter til å få oversikt over arbeidet, til å utøve kreativitet og til å jobbe selvstendig. Miljøet er kjennetegnet av alliansedannelser, motsetninger og konflikter mellom grupper av ansatte og personer.

Spørsmålet vi sitter igjen med er:

Hvordan forandre på et slik miljø?

Hvordan forbedre kommunikasjonen innen bedriften?

Hva som skal til for å lykkes med dette?

Hva som er sammenhengen mellom motivasjon og arbeidsmiljø i den forstanden at arbeidsmiljø blir påvirket av motivasjon?

Dette er interessante problemstillinger som kan bli besvart i fremtidige bacheloroppgaver

LITTERATURLISTE

Bøker

Andersen, L. (2002): Underorganisering: Bedriftsutvikling og ansattes arbeidsvilkår (1.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS s.224

Andreassen, T. W. (2003): Serviceledelse (4.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag s.138

Bokmålsordboka: Definisjons- og rettskrivningsordbok. Universitetsforlaget, 1993

Greve, A. (1995): Organisasjons teori: nyere perspektiv. Oslo: Universitetsforlaget. s.19

Ghuri, P. Grønhaug, K. (2002): Research Methods in Business Studies – a Practical Guide, Prectice Hall Europe, 2 edition s.81

Haukedal, Willy (2005): Arbeids - og lederpsykologi. (7.utgave). Oslo: Cappelen Akademiske Forlag AS.

Holme, I. D., Solvang, B. K. (1996), Metodevalg og metodebruk, Oslo: TANO.

Illeris, Knud (2000): Tekster om læring, s.151-161

Jacobsen, Dag Ingvar (2002): Hvordan gjennomføre undersøkelser? (2.opplag). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Jensen, Ingebrigt Steen (2202): Ona fyr. For deg som vil lykkes sammen med andre. Lysaker: Dinamo forlag.

Jacobsen D. I og Thorsvik J. (2005): Hvordan organisasjonen fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse (4. opplag). Fagbokforlaget Bergen.

Johannessen A., Kristoffersen L. og Tufte P. A.(2004): Forskningsmetode for økonomisk – administrative fag. (2. utgave). Oslo: AIT Trykk Otta AS

Katz, D. og Kahn, R. L. (1966): The Social psychology of organisasjons. New York: John Wiley.

Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid (1998): Organisasjon og ledelse. (2.utgave). Bergen: Fagbokforlaget, Vigmostad & Bjørke AS.

Lai, L. (2004): Strategisk kompetansestyring. (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget, Vigmostad & Bjørke AS s. 11 -27

Mehmetoglu, M. (2004). Kvalitativ metode for merkantile fag. Alta: Fagbokforlaget.

Nordhaug, O. (1998). Kunnskap i arbeid, Tano Aschaug s.119-128.

Roos, G., Krogh, V.G., Roos, J. & Fernstrøm, L. (2005): Strategi - en innføring (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget s. 147 – 175

Schiefloe, P.M. (2003): Mennesker og samfunn: innføring i sosiologisk forståelse. Bergen: Fagbokforlaget s.179 – 410

Sørensen, B.A. & Grimsmo, A. (2001):Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet. Oslo: Tiden Norsk Forlag AS s. 52 – 56

Steers, Richard M. & Porter, Lyman W. (1991): Motivation and Work Behavior. New York : McGraw-Hill Inc.

Zahl-Begnum, Odd H. & Begnum, Susanne (1985): Arbeids- og organisasjonspsykologi. (2.utgave). Oslo: NKS-forlaget s. 148

Internet

Abraham Maslow. Nedlastet 03. februar 2008

<http://no.wikipedia.org/wiki/Maslow>

Din utvikling. Organisasjon og individ i samspill. Lederevaluering. Nedlastet 10. mars 2007 fra <http://www.dinutvikling.no/index.php?mod=plink&id=6163&PHPSESSID=1b35b4e4679874c2c96d4d0e4d28fe86>

Ikke høyt fravær. Nedlastet 30. januar 2008 fra
<http://www.ba.no/nyheter/article2297653.ece>,

Kurs i Helse, miljø og sikkerhet (HMS) for ledere. Nedlastet 26. februar 2008 fra
www.hms.no

LO dramaet. Nedlastet 30. januar 2008 fra
<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/lo-dramaet/>

LOV 2005-06-17 nr 62: Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.
(arbeidsmiljøloven). Nedlastet 06. mars 2008 fra
<http://www.lovdatabasen.no/all/hl-20050617-062.html>.

Miljø. Nedlastet 24. mars 2008 fra
<http://no.wikipedia.org/wiki/Milj%C3%B8>

Nasjonalt etikknettverk. Nedlastet 17. april 2008 fra
<http://www.etikk.no/>

Om I A - avtalen. Nedlastet 24. mars 2008 fra
<http://www.nav.no/1073747561.cms>

Sykefravær, egen- og legemeldt, 4. kvartal 2007. Nedlastet 24. mars 2008 fra
<http://www.ssb.no/emner/06/02/sykefratot/>

Ukeavisen Ledelse. Gi positive tilbakemeldinger. Nedlastet 14. mars 2008 fra
<http://www.ukeavisenledelse.no/cgi-bin/ukeavisen/imaker?id=170510>

Ukeavisen Ledelse Granerud, M. R. Medarbeidersamtale. Nedlastet 14. mars 2008 fra
<http://www.ukeavisenledelse.no/cgi-bin/ukeavisen/imaker?id=2202>

Utbrenthet rammer flere. Nedlastet 03. mars 2008 fra
<http://www.forskning.no/artikler/2002/mai/1022567419.02>

Vedlegg 1: Brev til bedrift

Hei,

Viser til hyggelig telefonsamtale med Dem angående vårt ønske om å benytte deres bedrift som utgangspunkt for et skoleprosjekt. Sender som avtalt denne e-posten hvor vi skal prøve å gi mer opplysninger om oss selv og problemstillingen vedrørende prosjektet.

Vi er to studenter som for tiden studerer 3.året på Bachelor i Økonomi og Personalutvikling ved Handelshøgskolen i Bodø. Prosjektet utgjør en obligatorisk innlevering av bacheloroppgave.

Bedriftens rolle i prosjektet vil være å stille med leder og ansatte, for gjennomføring av separate intervju. Deltagerne får stilt de samme spørsmålene og skal uttrykke sitt syn med tanke på rolle/ståsted i organisasjonen.

Intervjuguiden vil bli sendt på forhånd slik at hver enkelt får tid til å forberede seg og eventuelt komme med endringer.

Vi har tenkt å ta opp intervjuene, slik at vi kan høre gjennom i ettertid for å sikre at vi ikke misforstår det respondenten forteller.

Etter gjennomført intervju har vi tenkt å sende til dere, en transkribering av intervjuet. Dette til gjennomlesing, retting og eventuelle misforståelser og godkjenning til videre bruk.

Besvarelsen, som blir utarbeidet med bakgrunn i disse intervjuene, blir kun gjort tilgjengelig for sensor og faglærer og blir ikke offentliggjort om dette ønskes.

Hva får bedriften ved å delta i vår undersøkelse?

Muligheten til å få belyst positive og negative aspekter med hensyn til temaene i casen vedrørende egen bedrift av en utenforstående og nøytral part.

Håper på positiv og snarlig tilbakemelding om Dere har mulighet til å "delta" i prosjektet. Lider av en "smule" tidspress så vi venter spent.

Vi takker for hyggelig telefon samtale og håper på et fortsatt videre samarbeid.

Vennlig hilsen: Bianca og Georgeta

Vedlegg 2: Intervjuguide til bedrift

1. Hva er din stilling?
2. Hvilken bakgrunn har du med hensyn til utdanning/yrke?
 - Annen erfaring (foreninger, politisk)
 - Har du lang erfaring innen velvære bransjen?
 - Hvor lenge har du jobbet bedriften?
 - Andre bedrifter?
3. Effekten/Rollen til motivasjon og arbeidsmiljøet i bedriften.
4. Er du fornøyd med arbeidsplassen?
5. Har du en sikret arbeidsforhold?
6. Har dere gode samarbeidsforhold?
7. Føler du at jobben din som utfordrende?
8. Hvilke krefter har ført til motivasjon og arbeidsmiljøet er som i dag?

Vedlegg 3: Intervjuguide med del spørsmål til intern bruk

Før intervjuet:

Presentere seg selv og saken.

Påpeke at samtalen tas opp og hvorfor.

Vedkommendes stilling og bakgrunn

Hvor lenge har du jobbet i bedriften?

Din stilling og ditt ansvarsområde?

Erfaringer innen fagforening eller HMS arbeide?

Utdanning og tidligere yrkeserfaring?

Annen erfaring (foreninger, politisk)?

Hvor lenge har du jobbet i bedriften?

Effekten/Rollen til motivasjon og arbeidsmiljøet i bedriften.

1) Fysiologiske behov

Er du fornøyd med arbeidsplassen?

Har du muligheten til å innta lunsjen på et fellesrom?

Er du fornøyd med lønna?

Får du bedriftsgoder, naturlige ytelser?
Har du en følelse av å ikke strekke til på grunn av arbeidet?
Føler du noen ganger at din arbeidstids går ut over dine ”egentlige” arbeidsoppgaver?
Føler du noen ganger at arbeidstiden har gjort deg mer irritert?
Konsentrerer du deg bedre om det som skjer på jobben hvis lederen er engasjerende?
Får du mye igjen for den arbeidsmengden som du legger ned?

2) Trygghets- og sikkerhets behov

Er du fornøyd med arbeidsmiljøet er som i dag?
Har du en sikret arbeidsforhold?
Føler at det er en trygg arbeidsplass?
Opplever du at lederen og dine kolleger støtter deg opp.
Opplever du at dine kolleger og lederen bidrar til å gjøre jobben din langt mer interessant enn tidligere?
Er dere en I A (inkluderende arbeidsliv) bedrift?
Hvis ja, hvilken opplevelse har du av denne ordningen kontra gammel ordning?
Hva er din oppfatning av sykefraværet i virksomheten (høyt, normalt, lavt)?
Opplever du at arbeidet har ført til fysiske plager som søvnløshet, muskelspenninger, hodepine osv

3) Sosiale behov

Har dere gode samarbeidsforhold?
Diskuterer du ofte jobbrelevante spørsmål med kollegene dine?
Omgås dere sosialt? Hvor ofte?
Ønsker lederen at dere skal samarbeide med hverandre og diskutere jobben deres?
Får dere lov til å være med på diskusjoner og dele meninger om bedriftens fremtid?
Hvordan er forholdet mellom leder og medarbeidere i bedriften?

4) Behov for status og aktelse – prestasjonsmotiver

Får du tilbake meldinger om du har gjort en god jobb fra både leder, kolleger samt kunder?
Er du fornøyd med hvordan du klarer deg i jobbsammenheng?
Har du følelsen av at din kompetanse og kunnskap er verdsatt og viktig for virksomheten?
Hva mener du er viktig fremover vedrørende kompetanse innen denne bransjen?
Hvordan vurderer du ressursbruk/fokus med tanke på læring/nyskapning i organisasjon?

5) Behov for selvrealisering – aktivitetsmotiver

Tilfredsstiller arbeidsplassen din behov for spenning og kreativitet?

Føler du at jobben din som utfordrende?

Har du muligheter for å bruke kreativitet, ideer og evner, prestere?

Utnytter bedriften all eksisterende kunnskap hos den enkelte i forbindelse med den enkeltes arbeidsoppgaver?

Har du innflytelse i arbeidsprosessen?

Har du mulighet til å utvikle deg karrieremessig i bedriften?

Kan du si to positive ting ved å arbeide i denne bransje og i denne bedriften?

Vedlegg 4: Intervjutidspunkter

Dato	Tidspunkt	Intervju
Onsdag 13/03 - 08	09.30 – 10. 29	Leder
	10.35 – 11.30	Medarbeider
Torsdag 14/03 - 08	09.30 – 10. 15	Medarbeider
	10.20 – 11.10	Medarbeider
Fredag 15/03 - 08	09.30 – 10. 25	Medarbeider.

Vedlegg 5: Godkjenning av intervju

Navn	Dato levert transkribert intervju	Dato godkjent	Merknader
Leder	29. februar kl. 12.00	3.mars kl. 09.00	Varighet: 59 min
Medarbeider	29. februar kl. 12.00	3.mars kl. 10.30	Varighet: 55 min
Medarbeider	14. mars kl.12.00	17.mars kl. 12.00	Varighet: 45 min
Medarbeider	14. mars kl.12.00	17.mars kl. 12.00	Varighet: 50 min
Medarbeider	14. mars kl.12.00	17.mars kl. 12.00	Varighet: 55 min

Vedlegg 6: Lærings og gruppeprosess

I utgangspunktet begynte vi med å jobbe individuelt med bacheloroppgaven. Siden vi hadde valgt nesten den samme problemstilling, ble det foreslått at vi skulle jobbe sammen.

Gruppen

Gruppen, bestående av to kandidater, har i dette prosjektet fordelt arbeidet og jobbet etter en prosjektmodell med flat struktur. Med dette menes at vi ikke har hatt noen gruppeleder.

Vi har i løpet av prosjektiden ikke hatt noen konflikter utenom faglige diskusjoner der personer har hatt forskjellig synspunkt, men diskutert seg frem til et felles syn. Dette fremstår som en fordel da vi har fått en bedre og mer reflektert besvarelse.

Arbeidsgang

Prosjektet begynte med fremdriftsplan som ble vedtatt (jfr. vedlegg 7). Arbeidet ble fordelt mellom oss. Besvarelsene ble lest gjennom av begge og tilbakemeldinger ble gitt. Gruppen har i stor grad kommunisert med hverandre via internett ved hjelp av MSN, og E-post. Gruppen har hatt flere veiledninger med Bjørn Willy Åmø, der vi fikk svar på spørsmål vi hadde i forhold til oppgave og det oppgavetekniske. I tillegg har han bidratt med generelle gode råd. I gruppemøte

på slutten av prosjekttiden ble oppgaven grundig gjennomgått og begge var enig i at vi var klar til å skrive ut å levere inn.

For videre informasjon viser vi til gruppens progresjonslogg(vedlegg 8).

Utfordringer

Til slutt vil vi påpeke at begge studentene i denne gruppen, i tillegg til bacheloroppgaven har hatt en skriftlig eksamen parallelt med denne oppgaven, samt jobb og familie.

En av de største utfordringer for oss var å korrekt uttrykke oss på norsk. Vi er begge av utlandsk bakgrunn. Norsk er da for oss det tredje språk. Denne bacheloroppgave er den mest omfattende sammenlignet med tidligere innleveringer. Tidligere innleveringsoppgaver er utført i gruppe med studenter som har norsk som hovedmål.

Når dette er nevnt føler vi allikevel at det har gått bra og at vi har fått til en meget god besvarelse.

Vedlegg 7: Milepæleplan

2007 Tenkning av valg av problemstilling og
 Bedrift for samarbeid.

Januar 2008

Problemstilling bestemt
Finn og kontakt bedrift for samarbeid
Finn og kontakt veileder
Utfyllingsskjema BOPP

Februar 2008:

Samle inn material
Forarbeid - Forberedelse intervju
Intervju gjennomførelse

Mars 2008:

Innhente mer materiell/opplysninger til rapporten
Presentasjon BOPP

April 2008: Jobb, jobb, jobb

Mai 2008: Redigering av rapport,
Sammensying og Innlevering

Vedlegg 8: Logg

Desember	Tenkning av valg for: Problemstilling Bedrift for samarbeid.
Mandag 07/01	Tok kontakt med Bjørn Willy Åmo, angående veiledning. Han ønsker å delta som veileder.
Onsdag 09/01	Sendte forslag til problemstilling for bacheloroppgaven og veilederens navn til kontakt person.
Torsdag 17/01	Fikk godkjent problemstilling
Fredag 18/01	Få oversikt over arbeidet. Jobbe med å finne fram fagstoff som kan belyse problemstillingen i oppgaven.
Mandag 28/01	Tok kontakt med bedrift kontaktet per telefon, informert om undersøkelsen, hensikten med intervjuene og hvordan data skulle oppbevares. Deretter ble de spurt om å delta i undersøkelse.
Fredag 01/02	Sendte brev til bedrift henvendelse med

Mandag 04/02	<p>detaljer rundt undersøkelsen (jfr. vedlegg 1)</p> <p>Fikk godkjenning fra bedrift.</p>
	<p>Det ble sendt en intervjuguide (jfr. vedlegg 2) til bedriften som forberedelse.</p>
13. – 15. februar 2008.	<p>Intervjuene ble gjennomført på tre dager</p>
15 – 23. februar	<p>Transkriberte av intervjuene fra lydopptakeren</p>
Mandag 23/02	<p>Leverte av resultatene til respondentene for godkjennelse.</p>
Tirsdag 26/02	<p>Sendte per. mail, oppgaven til veileder.</p>
Fredag 29/02	<p>Møte med veileder.</p>
Mandag 03/03	<p>Fikk godkjenning av intervjuene.(jfr. vedlegg 5)</p> <p>Forelesning</p> <p>Lånte noen bøker fra bibliotek.</p> <p>Jobber videre</p>
Tirsdag 25/03	<p>Danne en ny gruppe. Siden vi er to studenter som hadde valgt ut nesten den samme problemstilling, ble vi foreslått og bestemt for å jobbe sammen.</p>
Onsdag 26/03	<p>Gruppemøte.</p> <p>Få oversikt over arbeidet. Arbeidsdeling / organisering</p>

	<p>Begge vi har jobb og familie parallelt med oppgaven. I tillegg til dette, vi er begge av utlandsk bakgrunn. Det ser ut at dette blir tøft.</p>
Fredag 28/03	<p>BOPP – presentasjon</p> <p>Jobbe med å finne mer fagstoff som kan belyse problemstillingen i oppgaven.</p>
Torsdag 17/04	<p>Sendte igjen oppgaven til veileder for tilbakemelding.</p>
Tirsdag 22/04	<p>Møte med veileder</p>
Onsdag 23/04	<p>Jobber videre individuelt</p> <p>Vi kommuniserer per MSN, mail og telefon.</p> <p>Eventuelt møte etter ønske.</p> <p>Om vi har klare, konkrete spørsmål angående oppgaven, velger vi å sende per mail til veileder.</p>
Fredag 2/05	<p>Møte med veileder</p>
Mandag 05/05	<p>Jobb, jobb, jobb</p> <p>Vi har kontakt hver dag via e-mail og MSN.</p> <p>Dette fungerer veldig bra! ☺</p>
Torsdag 08/05	<p>Jobber for å få på plass og oversikt over alle delene av oppgaven.</p> <p>Vi leser grundig hele oppgave og gir konstruktive tilbakemeldinger.</p>

09- 14/05	Forberedelse til eksamen i SOM
Torsdag 15/05	SOM eksamen
Fredag 16/05	Redigering og sammensyng av prosjektet.
Søndag 18/05	Sender igjen deler av oppgaven til veileder.
Tirsdag 20/05	Møte med veileder. Redigering og sammensyng av prosjektet.
Onsdag 21/05	Redigering og sammensyng av prosjektet. Trykking og innbinding av BOPP – en. Cd- brenning
Torsdag 22/05	Innlevering ☺ Bra jobb!