



Høgskolen i **Hedmark**

Avdeling Rena, studiesenteret Vinstra

Unni Kristin Bakken

## Prosjektoppgave

# Motivasjonsbetingelser i bedriften Vega frisørsalong

Organisasjon og Ledelse

2013

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket      JA       NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage      JA       NEI



Høgskolen i **Hedmark**

## *Motivasjonsbetingelser i bedriften Vega frisørsalong*



**Skrevet av:**

**Unni Kristin Bakken**

**28. 05. 2013**



**Innholdsfortegnelse:**

1.0 Forord	side 4
2.0 Sammendrag	side 5
3.0 Innledning	side 5
3.1 Bakgrunn for valg av tema	side 5
3.2 Bedriftens historikk	side 6
4.0 Problemstilling	side 7
5.0 Metode	side 7
5.1 Begrunnelse for valg av metode	side 8
5.2 Utvalgsstrategi	side 8
5.3 Undersøkelsens setting	side 9
5.4 Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen	side 9
5.5 Diskusjon av dataenes gyldighet og pålitelighet	side 9
5.6 Etske vurderinger	side 10
6.0 Motivasjon	side 10
6.1 Herzbergs tofaktorteori	side 11
6.2 Hackman og Oldhams motivasjonsmodell	side 14
6.3 Maslows behovsteori	side 16
7.0 Presentasjon av datamateriale og drøfting	side 19
7.1 Spørsmål om hva som kan fremme motivasjon	side 19
7.2 Spørsmål om hva som kan hemme motivasjon	side 24
8.0 Avslutning	side 28
9.0 Litteraturliste	side 30
Vedlegg 1: Intervjuguide	side 31

## **1.0 Forord**

Studien er resultatet av min prosjektoppgave, en avsluttende del av studiet Organisasjon og Ledelse ved Høgskolen i Hedmark, avdeling Rena. Studiet er gjennomført ved det lokale studiesenteret på Vinstra. Prosjektoppgaven omhandler motivasjon i Vega frisørsalong, jeg er selv ansatt i frisørsalongen hvor studien ble gjennomført. Det mest interessante ved studien er hvordan motivasjon påvirker kollegaene i bedriften på ulike måter.

Det har vært en stor utfordring å skrive denne oppgaven ved siden av jobb, men jeg kom til slutt i havn med oppgaven. Det er flere som har bidratt med støtte og oppmuntring underveis, det er på sin plass og takke dem her.

Jeg må først takke min veileder gjennom hele oppgaven, Monica Lervik. Jeg må også få takke flere gode venner for positive tilbakemeldinger underveis, det blir man motivert av.

Vinstra 28. mai 2013

Unni Kristin Bakken

Gruppe nr 16

## **2.0 Sammendrag**

Tittel: Motivasjonsbetingelser i bedriften Vega frisørsalong.

Undertittel: Faktorer som fremmer og hemmer motivasjon i Vega Frisørsalong.

Dette er en liten studie som er gjennomført ved hjelp av kvalitative intervjuer, utført på Vega frisørsalong hvor jeg selv er ansatt som frisør.

Bakgrunn for studien er at jeg selv arbeider som frisør, og har jobben innenfor bransjen i nesten 25 år. Jeg ønsket derfor å se nærmere på hva som påvirker frisørenes motivasjon i deres arbeidsdag.

Fokus i prosjektoppgaven er å finne årsaker til hva som fremmer motivasjon, og hva som kan hemme motivasjonen. Studien kan gi en ledetråd til hva som kan gjøres for å gi de ansatte en større og sterkere motivasjon for å gjennomføre jobben på en tilfredsstillende måte.

Studien viser at frisørene ved Vega frisørsalong blir motivert av arbeidsoppgavene i seg selv, anerkjennelse fra kollegaer, sosial tilhørighet, ansvar, tilbakemeldinger fra ledelsen, kurs, prestasjon i den forstand at resultatet av arbeidet er bra og noen ansatte følte at lønn og provisjon motiverte dem til en viss grad. Det som hemmet motivasjonen på frisørsalongen var mest private bekymringer som ikke var jobberelatert, manglende kommunikasjon og fravær på tilbakemeldinger fra ledelsen.

## **3.0 Innledning**

### **3.1 Bakgrunn for valg av tema**

I forbindelse med prosjektoppgaven kom temaet om motivasjon tidlig opp, og hva som påvirker motivasjonen stod klart frem som et tema jeg ville se nærmere på. På bakgrunn av at jeg selv har jobbet som frisør i mange år, og har sett hva slags utfordringer som følger med denne jobben. Motivasjon er like viktig i denne jobben som i alle andre jobber.

Motiverte ansatte vil kunne yte mer, dette er noe som både bedriften og de ansatte vil nyte godt av på sikt.

Motivasjonsbetingelser i bedriften Vega frisørsalong. Av: Unni Kristin Bakken, gruppe 16.

Bakgrunn for at jeg valgte temaet motivasjon er at dette virker inn på de ansatte i ulik grad. Formålet for å studere temaet nærmere er at ledere kan ha nytte av resultatene i undersøkelsen, men også hva som kan gjøres i min bedrift i framtiden for å øke motivasjonen hos de ansatte.

Ved hjelp av intervju, skal jeg se nærmere på hvilke faktorer som kan virke fremmende og hemmende, på motivasjon hos fire av de ansatte. Gjennom studien vil jeg analysere svarene jeg får, og se nærmere på i hvilken grad de kan passe inn med teoriene jeg har valgt å bruke.

Studien skal i hovedsak bruke teori om motivasjon. Maslows behovshierarki: En grunntanke i Maslows teori er at de laveste behovene, underskuddsbehovene, må tilfredstilles før høyere ordens overskuddsbehov blir aktivisert. I teorien inngår fem hovedtyper behov. Teorien bygger på at behovene innbyrdes er ordnet i et hierarki. I studien så vil det bli sett på om dette gjelder for de ansatte i frisørsalongen ( Kaufmann og Kaufmann, 2009).

En annen teori jeg vil bruke er Herzbergs motivasjons og hygieneteori (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Teorien bygger på faktorer om hva som kan relateres til mistriivsel og hva som kan relateres til trivsel ( Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Hackman og Oldhams motivasjonsmodell, er også en teori som skal inngå i studien (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Teorien innebærer en tankegang som noe forenklet kan oppsummeres som følger: For det første vil ytelse og tilfredsstillelse avhenge av at man oppnår visse kritiske psykologiske tilstander. For det andre vil de kritiske tilstander avhenge av trekk ved den arbeidsoppgaven man har. For det tredje avhenger trekkene ved arbeidsoppgaven av hvordan organisasjonsstrukturen er utformet (Jacobsen og Thorsvik, 2007:233).

### **3.2 Bedriftens historikk**

Frisørsalongen har eksistert i 25 år. Salongen har hatt to eiere, den siste har drevet salongen i 18 år. Antall ansatte har variert fra to til syv. Salongen ligger i et kjøpesenter utenfor sentrum. I frisøryrket er det viktig å være kreativ, det kreves at de ansatte må være oppdatert på ulike trender som stadig er i endring. En frisør må utvikle teknikker og ikke minst ha motivasjon for å kunne møte kundens behov, og til stadighet yte sitt beste for hver kunde. Det er stort sett et hektisk arbeidsmiljø, og stadig tidspress i en slik bedrift. Det er for

Motivasjonsbetingelser i bedriften Vega frisørsalong. Av: Unni Kristin Bakken, gruppe 16.

tiden syv ansatte i salongen. Alle jobber tett på hverandre, derfor er det viktig med ett godt arbeidsmiljø blant de ansatte. Det må ofte til samarbeid for å løse noen av utfordringene man får. Det er viktig at kunnskap deles. Når for eksempel en kunde kommer og skal ha en fargekorrigering, er det lettere og ta en beslutning når man kan rådføre seg med flere for å være sikker på at man bruker de riktige produkter for å oppnå ønsket resultatet. Dette er også en kvalitetssikring for den som skal utføre fargingen. Riktig bruk av fargeteori er meget viktig. Kunden forventer å gå fornøyd ut av salongen. De med mest erfaring har mye å lære bort til de som ikke har så lang erfaring innen yrket. Det er det viktig med en god kommunikasjon, og at de tar seg tid til å hjelpe hverandre. Akkurat dette er det behov for å bli bedre på i bedriften.

#### **4.0 Problemstilling**

Motivasjon påvirker arbeidsinnsatsen til de ansatte i frisørsalongen. Problemstillingen har blitt utformet på bakgrunn av interessen min i forhold til motivasjonen hos de ansatte på Vega frisørsalong. Valget av teoriene er gjort med tanke på å belyse problemstillingen fra ulike vinkler.

*Hva er det som fremmer og hemmer motivasjonen hos de ansatte i Vega frisørsalong?*

#### **5.0 Metode**

Metodelæren hjelper oss å treffe hensiktsmessige valg. Den gir oss oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvenser av å velge de enkelte alternativene (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010:29).

I studien er det valgt kvalitativ metode med intervju og lydopptak til datainnsamlingen. Det ble gjennomført intervjuer med ansatte i bedriften. På forhånd ble det laget en intervjuguide med spørsmål. Spørsmålene ble laget på bakgrunn av de utvalgte teoriene som blir brukt i studien. Det ble stilte fortolkende spørsmål, jeg valgte å starte med de samme spørsmålene til alle informantene. Informantene ga svar ut i fra hvordan de tolket og oppfattet spørsmålene. Fokus var på hva som kan virke fremmende og hemmende på motivasjonen hos de ansatte (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Motivasjonsbetingelser i bedriften Vega frisørsalong. Av: Unni Kristin Bakken, gruppe 16.

I oppgaven er det valgt en struktur, der jeg analyserer og diskuterer samtidig. Jeg følte dette ble mest riktig for meg (Berlid, 1992).

### **5.1 Begrunnelse for valg av metode**

Ved valg av metode måtte det tas hensyn til at det var et begrenset antall personer som skulle intervjues. En kvalitativ metode er hensiktsmessig når vi ønsker å forstå et fenomen grundigere (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). På bakgrunn av at det er syv ansatte i bedriften jeg jobber i, så var kvalitativ metode den beste måten å gjøre dette på. I og med at dette er en liten bedrift, har jeg valgt å gjøre individuelle intervjuer med hver enkelt. Dette ut i fra at temaet går inn på noen personlige sider, og at det skulle være lettere å gjennomføre undersøkelsen med tanke på omfanget og arbeidsmengde i etterkant når det skulle evalueres (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Jeg har ingen erfaring fra å gjennomføre en slik type undersøkelse. Så oppgaven ble en utfordring.

### **5.2 Utvalgsstrategi**

Min egen arbeidsplass skulle brukes som arena for undersøkelsen. Jeg hadde på forhånd valgt ut fire ansatte som ville delta i undersøkelsen. Utfordringen var at disse var arbeidskollegaer av meg, og at jeg derfor kjenner godt til informantene, bakgrunnen deres og bedriften. Forskeren – som er en del av en organisasjon eller en profesjon – kan komme i en rollekonflikt fordi han både er forsker og venn med dem som observeres og intervjues (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Jeg skulle altså både være en forsker, samtidig som jeg også er en venn. Likevel måtte man gjøre sitt beste for å være objektiv, og opptre på en slik måte at de utvalgte skulle oppleve dette som om at jeg hadde en annen rolle i bedriften under intervjuene. Intervjuene hadde nok blitt mer objektive om jeg hadde valgt en annen bedrift enn den jeg jobber i, med tanke på den nære relasjonen til informantene. I hvilken grad jeg påvirket informantene, og svarene jeg fikk, er vanskelig og svare på. Det er en viss fare for at svarene jeg fikk, ikke er helt reelle med hensyn til at jeg selv er en av de ansatte. På grunn av arbeidsmengden i studien, ble min egen arbeidsplass det beste



Motivasjonsbetingelser i bedriften Vega frisørsalong. Av: Unni Kristin Bakken, gruppe 16.

alternativet for meg (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

### **5.3 Undersøkelsens setting**

Jeg avtalte tid med informantene, og intervjuene ble gjort på arbeidsplassen. Jeg hadde laget en intervjuguide i forkant, som intervjuene skulle baseres på. Bakgrunn og tema ble lagt fram i forkant, samt problemstillingen. Temaet syntes alle informantene var veldig viktig. Intervjuene var ganske strukturerte, alle ble stilt de samme spørsmålene. Jeg hadde forsøkt å lage enkle spørsmål. Tiden som ble brukt under hvert intervju varierte, noen ble lengre enn andre (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

### **5.4 Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen**

Det som var ønske med studien, var og undersøke hva som virket inn på motivasjonen til de fire frisørene ved hjelp av intervju. Det ble gjort notater under intervjuene, i tillegg til lydopptak av samtalene. Etter intervjuene, måtte noen av lydopptakene avspilles flere ganger. For å prøve å forsikre meg om at jeg hadde oppfattet korrekt hva som hadde blitt sagt (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Når analyseringen skulle begynne, var det nødvendig og redusere noe av informasjonen ved å bruke meningsfortetting, uten å miste informasjon av verdi fra informantene (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

### **5.5 Diskusjon av datas gyldighet og pålitelighet**

Jeg må velge å tolke data og informasjon på min måte. Jeg har ingen erfaring fra dette, i tillegg til at jeg har tette relasjoner til informantene. De kan også ha blitt påvirket av meg, derfor må man ta høyde for at svarene kunne vært annerledes hvis de hadde blitt utført av en annen. En annen sak som også kan påvirke resultatet, er antall ansatte jeg intervjuet. Det som kommer frem i studien, blir mest relatert til denne bedriften. Informantene er ikke mange nok til at den kan tolkes som en bred forskning (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

## 5.6 Ethiske vurderinger



De som deltar i en undersøkelse, skal kunne delta i forvisning om at det ikke kommer ut informasjon som kan tilbakeføres til dem (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Det som ble nedskrevet i intervjuene, samt det som ble tatt opp er slettet. Jeg har presisert min taushetsplikt, og at informasjon som de har gitt ikke skal kunne tilbakeføres til den enkelte. Navn og alder på informantene er endret i rapporten. De som deltok i studien er arbeidskolleger av meg, og visste på forhånd at de skulle delta i studien. De synes det var greit å delta, og ved dette hjelpe meg med den avsluttende prosjektoppgaven. Ved å informere godt om hvordan studien skulle gjennomføres, følte jeg at de var positive til selve gjennomføringen. Ved gjennomføringen av intervjuene er det fullt mulig at jeg også kan ha påvirket informantene i forskjellig retning, også negativ. Jeg føler at jeg hadde en positiv påvirkning på informantene under intervjusettingen. Informantene viste stor ro og trygghet under intervjuet, de svarte på spørsmålene på en ærlig måte. Dette har nok sammenheng med at de kjenner meg godt fra før, og at de har tillit til meg. Samtidig så kan dette slå ut i negativ retning også, at de ikke tør å være ærlige fordi vi jobber sammen, og skal også gjøre det i fremtiden. Jeg hadde følelsen av at tilliten var på plass under intervjuet hos alle informantene, så i dette tilfellet føler jeg at det kollegiale påvirket studiet i positiv retning. Uten erfaring fra intervju, og en viss usikkerhet på hvordan resultatet ville bli. I hvilken grad dette ble en troverdig studie, er vanskelig å svare på (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

## 6.0 Motivasjon

Motivasjon er drivkraften som gjør at vi tar de valgene vi gjør, og hvorfor vi tar de valgene vi gjør. Hva som påvirker retninger i adferden vår. "Motivasjon er de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål" (Kaufmann & Kaufmann, 2007:93).

### 6.1 Herzbergs tofaktorteori:

<p><b><u>Motivasjonsfaktorer</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Arbeidsoppgavenes karakter, at de er utfordrende, interessante og varierte</li> <li>2. Ansvar for eget arbeid, og kontroll over egen arbeidssituasjon</li> <li>3. Prestasjoner og selvtilfredshet ved å gjøre en god jobb</li> <li>4. Anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid</li> <li>5. Forfremmelse</li> <li>6. Vekst</li> </ol> <p style="text-align: center;"></p>	<p><b><u>Hygienefaktorer</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bedriftens personalpolitikk og administrative systemer</li> <li>2. Ledernes kompetanse og måte å lede underordnede på</li> <li>3. De mellommenneskelige forhold mellom overordnede og underordnede</li> <li>4. Arbeidsforholdene omkring oppgavene som skal løses</li> <li>5. Lønn</li> <li>6. Status</li> <li>7. Sikkerhet i jobben</li> <li>8. Forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og <span style="margin-left: 100px;">privatlivet</span></li> </ol> <p style="text-align: center;"></p>
<p><b>Trivsel</b></p> <p>- i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel i den grad de ikke er til stede</p>	<p><b>Mistrivsel</b></p> <p>- i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel i den grad de er til stede</p>
<p><b>Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Jacobsen og Thorsvik, 2007)</b></p>	

En fellesbetegnelse på teorier som omhandler motivasjon er jobbkarakteristika-modeller.

Fredrick Herzberg utviklet en teori som vakte stor interesse da den kom. Herzberg intervjuet hundrevis av arbeidere og ba dem om å beskrive a) en situasjon som hadde ført til trivsel på jobben, og b) en situasjon som hadde ført til mistrivsel på jobben. Etter å ha analysert resultatene konkluderte han med at de faktorene som i de fleste tilfellene ble nevnt

Motivasjonsbetingelser i bedriften Vega frisørsalong. Av: Unni Kristin Bakken, gruppe 16.

som årsaker til trivsel, var andre enn de som ble sett på som årsaker til mistrivsel. En vanlig oppfatning er at mistrivsel er det motsatte av trivsel, men her viste det seg at de to begrepene refererer til to uavhengige dimensjoner. Herzberg fant dermed grunnlag for å skille mellom motiveringsfaktorer, som virker fremmende på jobbtrivsel, og hygienefaktorer, som utøver sin effekt ved fravær av negative arbeidsbetingelser (Kaufmann og Kaufmann, 2007:108).

Poenget til Herzberg kan presiseres tre punkter:

1. Det er forskjellige typer av forhold som på den ene side skaper tilfredshet og dermed motiverer medarbeiderne, og på den annen side skaper mistrivsel (Jacobsen og Thorsvik, 2007:227).
2. Medarbeiderne blir ikke tilfreds og motivert dersom organisasjonen endrer forhold som skaper mistrivsel (Jacobsen og Thorsvik, 2007:227).
3. Bare trekk ved arbeidsoppgaven kan fremme trivsel og motivasjon blant medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik, 2007:227).

Herzberg motivasjons og hygieneteori har vært utgangspunkt for en rekke motivasjonsstudier i flere land (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Til tross for kulturelle forskjeller er det en klar tendens til at ansatte kopler tilfredshet til trekk ved selve arbeidsoppgaven og mistrivsel til forhold omkring løsningen av arbeidsoppgavene. Dette støtter opp om en argumentasjon om at det er helt sentralt for motivasjonen hvordan den enkelte arbeidsoppgavene sine, hvilke utfordringer og utviklingsmuligheter som arbeidsoppgavene gir, og den enkeltes opplevelse av å mestre utfordringene. For eksempel konkluderer analyser med at indre belønning knyttet til selvkontroll og trivsel i jobben i hovedsak er viktigere enn å maksimere lønn. Man finner også at det er en klar, positiv sammenheng mellom tilfredshet på jobben og god helse, men ikke tilsvarende for lønn og god helse.. Indre belønninger synes kort sagt å være viktigere enn ytre belønninger for å forklare motivasjon. Herzbergs teori og forskningsopplegg er blitt inngående diskutert i organisasjonslitteraturen. Mest omdiskutert har antakelsen om at lønn ikke er noen spore til motivasjon og økt innsats. Noen hevder at det her legges til grunn en rent materiell tolkning av penger der man overser at penger kan ha en strek symbolverdi for enkelte. For det første vil en pengebelønningen

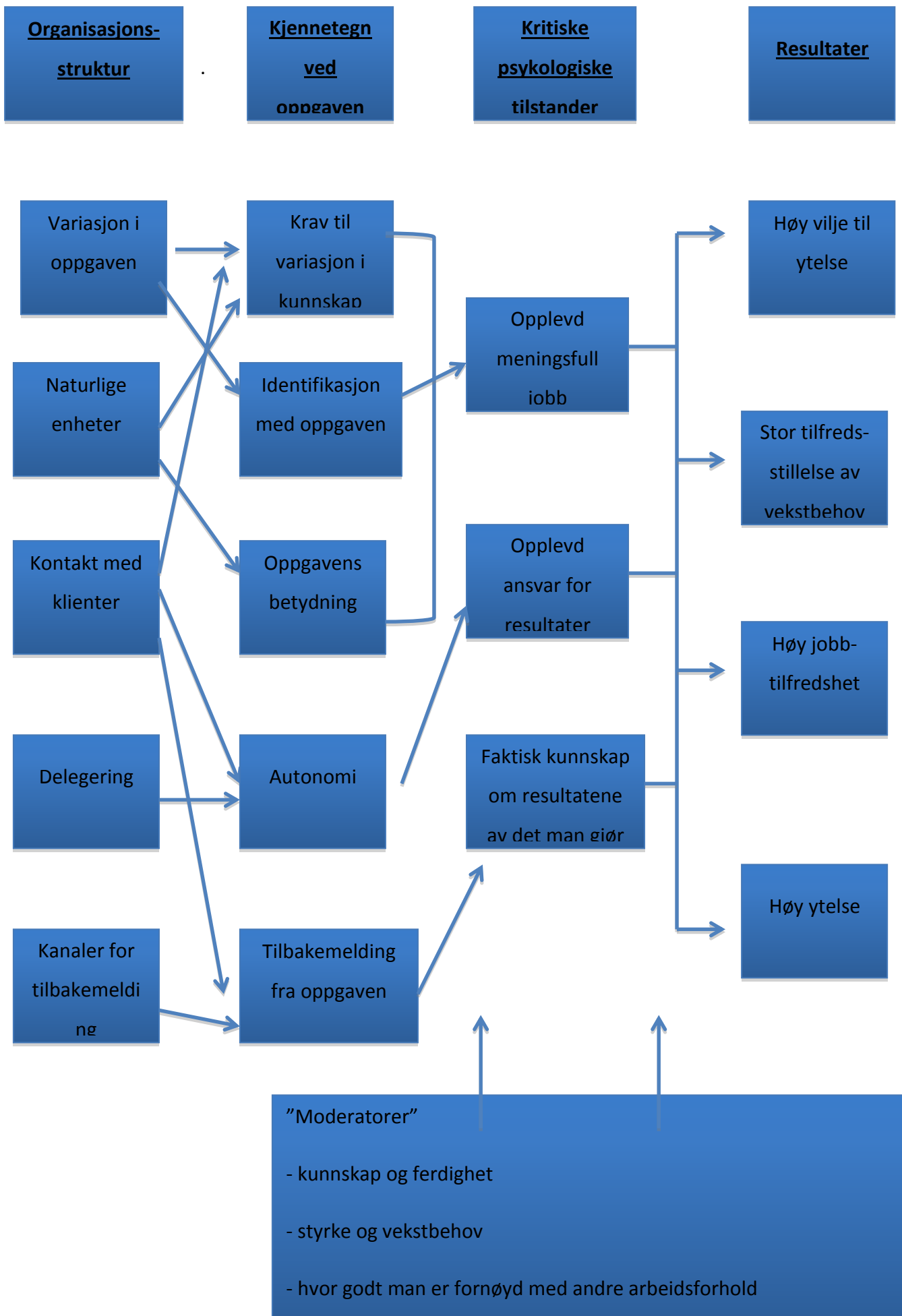
Motivasjonsbetingelser i bedriften Vega frisørsalong. Av: Unni Kristin Bakken, gruppe 16.

være en anerkjennelse av at man har gjort en god jobb. For det andre er lønn tett knyttet til sosial status, og den er med på å plassere hver enkelt i en sosial kategori eller et sosialt sjikt. For det tredje er penger ofte det eneste konkrete beviset den enkelte har for seg selv på at han eller hun har gjort en tilfredstillende jobb. Pengene er den tilbakemeldingen man får. Å tolke pengebelønninger som noe som bare kan benyttes til å dekke basisbehov, ignorerer at penger også er sterke symboler (Jacobsen og Thorsvik, 2007:227,228).

Denne teorien skiller seg ut ved at ved at økt lønn ikke fører til større motivasjon og økt innsats.

1. Motivasjonsfaktorene kan skape trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel i den grad de ikke er til stede (Jacobsen og Thorsvik, 2007:227).
2. Hygienefaktorene kan skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel i den grad de ikke er til stede (Jacobsen og Thorsvik, 2007:227).

### 6.2 Hackman og Oldhams motivasjonsmodell (Jacobsen & Thorsvik, 2007)



Motivasjonsbetingelser i bedriften Vega frisørsalong. Av: Unni Kristin Bakken, gruppe 16.

Teorien er både ment å kunne brukes til å diagnostisere eksisterende arbeidssituasjoner med hensyn til de ansattes trivsel og motivasjon, og å gi retningslinjer for å gjennomføre organisatoriske tiltak for å endre situasjoner som oppleves som utilfredsstillende med hensyn til ansattes motivasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2007:233).

Det som kjennetegner Hackman og Oldhams motivasjonsmodell er at det må være tre "psykologiske tilstander" tilstede for å fremme motivasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Den første er følelsen av å ha meningsfulle arbeidsoppgaver. Den andre er følelsen av å ha personlig ansvar for resultatene. Og den tredje er kunnskap om resultater som gjør det mulig for den enkelte å bestemme om et resultat er godt eller dårlig. Dersom de ansatte er i en slik psykologisk tilstand, vil resultatene som er angitt i modellen, videre føre til høy indre motivasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2007:233).

Videre er det fem grunnleggende trekk ved arbeidsoppgaver som ser ut til å fremme en gunstig psykologisk tilstand:

1. Variasjon med hensyn til hva arbeidsoppgavene krever av evner og ferdigheter (Jacobsen og Thorsvik, 2007:234).
2. Oppgavens identitet, om oppgaven utgjør et meningsfylt hele, og om den enkelte kan delta i gjennomføringen fra begynnelse til slutt med et synlig resultat (Jacobsen og Thorsvik, 2007:234).
3. Oppgavens betydning, hvor viktig oppgaven er for organisasjonen og andre mennesker i og utenfor den. Dette er trekk ved arbeidet som antas å skape en følelse av å ha en meningsfylt jobb (Jacobsen og Thorsvik, 2007:234).
4. En relativt høy grad av autonomi med hensyn til hvordan arbeidet skal legges opp, er sentralt for å få ansatte til å føle et personlig ansvar for resultatet. Jo bedre oppgaven skårer på disse fem forholdene, desto større motivasjonspotensiale har jobben (Jacobsen & Thorsvik, 2007:234).
5. Det femte trekket ved oppgaven er kunnskap om resultater (Jacobsen og Thorsvik, 2007:234).

Teorien omfatter også et sett av retningslinjer for implementering av tiltak som kan øke motivasjonspotensialet i arbeidsoppgavene. I modellen er retningslinjene klassifisert som "organisasjonsstruktur", og i alt så er det presisert fem ulike tiltak:

1. Kombiner arbeidsoppgaver slik at de samlet utgjør et meningsfylt hele, og slik at de skaper variasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2007:235).
2. Etabler naturlige arbeidsgrupper som fremmer et eierskapsforhold til arbeidsoppgavene (Jacobsen og Thorsvik, 2007:235).
3. Etabler klientrelasjoner slik at den enkelte kommer i kontakt med dem som er ment å ha den primære nytten av arbeidet. Dette er blant annet viktig for god tilbakemelding (Jacobsen og Thorsvik, 2007:235).
4. Deleger oppgaver og ansvar for å fremme autonomi (Jacobsen og Thorsvik, 2007:235).
5. Lag systemer for god tilbakemelding slik at den enkelte kan lære mer om han eller hun gjør en bedre jobb, stagnerer eller gjør det dårligere i jobben (Jacobsen &Thorsvik, 2007:235).

Hackman og Oldhams teori er blitt empirisk testet i mange organisasjoner, og i flere land. Konklusjonene kan oppsummeres i noen sentrale punkter (Jacobsen og Thorsvik, 2007). I stedet for å oppfatte jobben som bestående av enkeltdeler virker det som om de ansatte vurderer jobben som det hele. For det andre er det klare sammenhenger mellom jobbets motivasjonspotensial og de gunstige psykologiske tilstandene modellen inkluderer. For det tredje er det svake men, positive sammenhenger mellom ytelse og jobbtilfredshet. For det fjerde er det en klar og entydig sammenheng mellom en jobbs motivasjonspotensial og ansattes tilknytning og engasjement (Jacobsen og Thorsvik, 2007:235,236). Det var klare sammenhenger mellom jobbets motivasjonspotensial og de gunstige psykologiske tilstandene modellen inkluderer (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

### **6.3 Maslows behovsteori:**

Maslow antar at de fleste mennesker vil ha behovene innbyrdes ordnet i et hierarki, hvor fysiologiske behov er nederst, og så følger de andre behovene i den rekkefølgen som vi har beskrevet, fram til behov for selvrealisering som utgjør toppen av hierarkiet. Logikken med hierarkiet er at behov på et høyere nivå ikke vil påvirke adferden før behov på lavere nivå er tilfredsstilt (Jacobsen og Thorsvik, 2007:221).



Motivasjonsbetingelser i bedriften Vega frisørsalong. Av: Unni Kristin Bakken, gruppe 16.

En grunntanke i Maslows teori er at de laveste behovene, underskuddsbehovene, må tilfredstilles før høyere ordens overskuddsbehov blir aktivisert. I teorien inngår fem hovedtyper behov (Kaufmann og Kaufmann, 2010:94).

1. Fysiologiske behov er individets biologiske drifter og ligger i bunnen av hierarkiet. De er helt grunnleggende for overlevelse og tilpasning. Det dreier seg om behov for næring, luft, vann og husly. I arbeidslivssammenheng tenker vi her gjerne på lønnsbetingelser. Vi må ha en viss minimumslønn som gjør det mulig for oss å dekke våre grunnleggende behov (Kaufmann og Kaufmann, 2010:94).

2. Sikkerhetsbehov er det neste nivået av behov. De aktiviseres etter at et minimum av tilfredsstillelse av fysiologiske behov er sikret. Her tenker vi på trygge omgivelser som garderer mot fysisk og psykisk skade. Dette kan oppnås gjennom grunnleggende sikkerhetstiltak i det fysiske arbeidsmiljøet. I tillegg er trygghet for å få beholde jobben for mange grunnleggende for behovstfredsstillelse på dette nivået og et fundament for at de kan frigjøre energi til å søke seg oppover i behovshierarkiet i retning større vekst og trivsel (Kaufmann og Kaufmann, 2010:94).

3. Sosiale behov er det tredje og høyeste nivået av de såkalte underskuddsmotivene. Maslow antar at det blir aktualisert etter at de to foregående typene er grunnleggende tilfredstilt. Det dreier seg her om behov for tilknytninger i form av gode venner og kolleger, partnere som vi kan dele de intime sidene av livet med, og sosiale omgivelser som formidler støtte og aksept. Bedrifter kan gjøre mye for å tilfredsstille slike behov. Først og fremst er det viktig å legge til rette for gode samarbeidsforhold på jobben (Kaufmann og Kaufmann, 2010:95).

4. Når vi kommer opp på det fjerde nivået av behovsaktelse, er vi over i gruppen overskudds eller vekstmotiver. Det som kjennetegner denne typen behov, er at de ikke er rettet mot å dekke opp en underskuddstilstand, som de foregående. I stedet handler de om individets muligheter for personlig vekst, som å videreutvikle kompetanse og personlige egenskaper. Maslow antar at det første trinnet i denne personlige vekstprosessen er å utvikle god selvrespekt og få anerkjennelse fra andre mennesker. Ønske om å prestere, ha prestisje, nyte suksess i livet og nyte andres aktelse er sentrale behov på dette nivået. Denne motivasjonsmekanismen er av stor betydning i arbeidslivet (Kaufmann og Kaufmann, 2010:95).

Motivasjonsbetingelser i bedriften Vega frisørsalong. Av: Unni Kristin Bakken, gruppe 16.

5. Selvaktualisering er det høyeste nivået i Maslows behovshierarki. Det innebærer å kunne frigjøre kapasitet til å utvikle og realisere sine potensialer i form av iboende anlegg, evner og egenskaper. Når vi gir medarbeidere muligheter for dette i jobben, kan vi utløse sterke motiverende krefter. Folk yter vanligvis sitt aller beste under disse betingelsene, og det kommer både personen og bedriften til gode (Kaufmann og Kaufmann, 2010:95).

Mennesker er ikke maskiner som styres etter et oppsatt program. Vi er fleksible og befinner oss vanligvis på flere nivåer samtidig i vår utfoldelse. Det grunnleggende premisset i teorien er at et visst minimum av behovstilfredsstillelse på ett nivå normalt må være tilfredsstilt før behov på et høyere nivå kan innta arenaen (Kaufmann og Kaufmann, 2010:95).

### Sammenheng mellom Maslows behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer:

Maslows behovsnivå	Organisasjonsmessige faktorer som motiverer	Behovstilfredsstillelse
Fysiologiske behov	- Lønn - Arbeidstidsbestemmelser	Materielle goder Balanse mellom arbeid og fritid
Sikkerhetsbehov	- Arbeidsforhold	Fast ansettelse Sikker arbeidsplass
Sosiale behov	- Arbeidsgrupper - Medarbeiderorientert ledelse	Tilhørighet
Behov for anerkjennelse	- Tilbakemelding på arbeid - Tittel og posisjon	Status og prestisje
Behov for selvrealisering	- Utfordrende oppgaver - Mulighet til å være kreativ og til å gjøre ting bedre	Personlig utvikling Avansement Gleden av å prestere

Kilde: (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Motivasjonsbetingelser i bedriften Vega frisørsalong. Av: Unni Kristin Bakken, gruppe 16.

## **7.0 Presentasjon av datamateriale og drøfting**

En kort presentasjon av informantene i bedriften:

Alle er kvinner i alderen 26 – 50 år. Alle har vært fast ansatt i bedriften mellom 5 og 20 år. To av dem har fagbrev som frisør.

- Mette 26 år

- Karoline 50 år

- Line 31år

- Lena 33 år

Motivasjon er: en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i adferd (Kaufmann og Kaufmann, 2010:93).

### **7.1 Spørsmål om hva som kan fremme motivasjon?**

#### **1. Er det selve arbeidsoppgaven du utfører som motiverer deg?**

En av de svarte: **"Jeg er nokså enig i at jeg blir motivert av arbeidsoppgaven"**.

De tre andre informantene var helt enige og klare på at det er arbeidsoppgaven som gjør dem motiverte.

Datamateriale viste at de fleste var enige om at det er arbeidsoppgaven i seg selv som gjør de motiverte. Og dette datamateriale stemmer overens med teorien til Herzberg fordi de ansatte blir motivert av arbeidsoppgaven, og utfordringer knyttet til den. Det er altså selve arbeidsoppgaven som motiverer informantene. Herzbergs tofaktorteori: Under det som beskriver motivasjonsfaktorer, 1. arbeidsoppgavens karakter er motiverende i seg selv (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

## 2. Blir du mer motivert når du får anerkjennelse av kollegaer?

Her var det litt større sprik mellom svarene jeg fikk. En var ganske uenig i at dette påvirket motivasjonen. En var nokså enig at det kunne påvirke henne. Mens to var helt enig i at de ble mer motivert når de fikk anerkjennelse av kollegaer. **”Klart jeg blir mer motivert når noen skryter av det jeg har gjort”**.

Datamateriale viser at det har faktisk en viss grad av innvirkning på de ansatte at de får ros av andre rundt seg, og at dette faktisk fremmer motivasjonen. Det og få litt ros får og ha gjort en god jobb skaper en større selvtillit. Teorien stemmer godt overens med datamateriale. Det fjerde punktet i Herzbergs tofaktorteori er anerkjennelse fra andre (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

## 3. Blir du mer motivert når du selv føler du har utført en god jobb?

Her var tre av informantene helt enig i at motivasjonen ble større når de selv følte de hadde gjort en god jobb. **”Jeg” vokser” litt hver gang når resultatet blir enda bedre enn forventet”**. Den fjerde informanten var til en viss grad enig i dette.

Datamateriale viser at de ansatte blir motiverte av å føle selvtilfredshet etter å ha gjort en god jobb. Det er fremmende for motivasjonen når de har prestert på en god måte. Her stemmer datamateriale med teorien. Herzbergs tofaktorteori: Prestasjoner og selvtilfredshet ved å gjøre en god jobb (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

## 4. Påvirker det din motivasjon positivt, å føle tilhørighet til en sosial gruppe på jobben?

Her var alle fire informantene enige i at det påvirker motivasjonen på en positiv måte at de har tilhørighet til en sosial gruppe på jobben. **”For meg er det viktig å vite at jeg er en del av gjengen, og det sosiale er viktig”**. Datamateriale viser at alle informantene synes det sosiale på jobben er viktig. Det påvirker motivasjonen på en positiv måte. Datamateriale stemmer med teorien. Når de andre behovene er dekket, slik som lønn og andre arbeidsforhold, kommer det sosiale med arbeidskolleger som en viktig faktor for motivasjonen.

Motivasjonsbetingelser i bedriften Vega frisørsalong. Av: Unni Kristin Bakken, gruppe 16.

I følge Maslows behovsteori tredje nivå av de såkalte underskuddsmotivene, når de mest elementære behov er dekket. Er det å føle tilhørighet med, viktig for å oppfylle sosiale behov. (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

#### 5. Vil du si at lønnen for jobben du utfører gjør deg motivert?

I datamateriale var det større variasjon omkring lønnen enn forventet. En av informantene var helt uenig i at lønnen påvirket motivasjonen. **"Nei, jeg vil ikke si at det er lønnen som gjør meg motivert"**. En annen svarte at hun aldri hadde tenkt på at lønnen virket inn på motivasjonen. To av informantene var enige i at lønnen påvirket motivasjonen deres positivt. Datamateriale viste at teorien ikke helt stemmer med svarene fra informantene. For noen av de ansatte er faktisk lønnen fremmede på motivasjonen, og ikke bare at de er fornøyd med resultatet av oppgaven. Altså lønnen for jobben de gjør, blir sett på som motivasjon for noen, for andre betyr ikke lønn en større motivasjon.

I følge Herzbergs tofaktor teori under hygienefaktorer i nummer fem, som omhandler lønn, viser analyser at indre belønning knyttet til selvkontroll er viktigere enn å maksimere lønn. Mistrivsel i den grad de ikke er tilstede, men ikke trivsel i den grad de er tilstede (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

#### 6. Vil en høyere lønn gjøre deg mer motivert?

Datamateriale viste at to av informantene svarte at en høyere lønn ikke ville påvirke motivasjonen. To svarte at en høyere lønn ville virke positivt inn på motivasjonen deres. **"Jeg vil nok si at en høyere lønn antagelig ville virke litt inn på motivasjonen"**. Her viser datamateriale at penger kan ha større verdi for noen, enn for andre. Dette henger nok også kanskje sammen med hvilket stadium den enkelte befinner seg i livet, for eksempel økonomisk situasjon og familiesituasjon. Her stemmer teorien ikke helt med svar fra informantene.

I Herzbergs tofaktor teori er antakelsen om at lønn ikke fører til større motivasjon omdiskutert (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

**7. Ville en lønn som i større grad var basert på resultat/ inntjening enn den du har i dag, ha gitt deg en større motivasjon?**

Her var det også stor spredning i datamateriale. En av dem svarte at en lønn etter inntjening ikke ville virke inn på motivasjonen. En svarte at det ville gitt henne en litt større motivasjon om lønnen hadde vært etter inntjening. En svarte slik: **"Det er klart jeg ville stått på enda hardere, hvis jeg visste lønnen kunne bli enda bedre av det"**. Den fjerde var helt overbevist om at det ville gitt henne en mye større motivasjon om lønnen i større grad hadde vært basert på resultat / inntjening.

Etter disse spørsmålene rundt lønn, viste datamateriale at Herzbergs teori ikke stemmer helt. Ut i fra svarene, så må man kunne si at, for noen har lønn en viss innvirkning på motivasjon i positiv retning og at enkelte ser på dette som motivasjonsfaktor.

Pengebelønning er en anerkjennelse av at man har gjort en god jobb (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

**8. Vil et system på tilbakemelding fra ledelse om jobben du utfører, gjort deg mer motivert?**

Her viste datamateriale en større likhet fra informantene. To svarte at dette ville påvirke motivasjonen deres. Og to svarte at de ville fått en mye større motivasjon, hvis de kunne fått oftere tilbakemelding fra ledelse, enten det var en positiv eller negativ tilbakemelding. **"Tilbakemelding fra leder er alt for dårlig i bedriften her, jeg hadde satt stor pris på om det hadde blitt bedre"**. Datamateriale viser at Maslows teori stemmer bra, tilbakemelding er en veldig viktig faktor for å fremme motivasjonen hos de ansatte.

Her kan man i Maslows behovsteori se at i det fjerde behovsnivået finner vi behov for anerkjennelse. Når de grunnleggende behov er dekket, vil behovet for tilbakemelding på arbeid være en faktor som motiverer (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

**9. Ville et større ansvar i bedriften, gitt deg mer motivasjon?**

Her svarte tre at de følte de hadde en viss grad av ansvar. Hovedansvaret de ansatte har, er ansvaret overfor sin kunde. Så omformulerte jeg spørsmålet mitt litt. **"Hvis du fikk et større**

Motivasjonsbetingelser i bedriften Vega frisørsalong. Av: Unni Kristin Bakken, gruppe 16.

**ansvar med andre oppgaver i bedriften, enn det du har i dag ville det gitt deg mer motivasjon”?** Da var svaret av de tre samme informantene at de var usikker på i hvilken grad det ville påvirke motivasjonen deres, om de fikk mer ansvar. Den fjerde informanten var sikker på at det ville økt motivasjonen, om hun hadde fått et større ansvar i bedriften. **”Jeg hadde garantert fått større motivasjon av å få litt større tillit med andre arbeidsoppgaver i tillegg”**. Datamateriale viste at ansvar kan være fremmende på motivasjonen. Teorien stemmer til en viss grad.

Hackman og Oldhams motivasjonsmodell bygger på at det må være tilstede tre psykologiske tilstander for å øke motivasjonen. Den ene av disse er følelsen av å ha personlig ansvar for resultatene av arbeidet. Folk reagerer ulikt på utfordringer. Noen vil motiveres av utfordringer, andre vil ikke føle behov for personlig utvikling. Dermed er det viktig at arbeidsoppgavene kan tilrettelegges slik at den enkelte opplever å ha en meningsfull jobb (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

#### **10. Hvilke andre tiltak i bedriften kan bidra til å fremme din motivasjon?**

Svarene fra informantene her preges i stor grad av bransjen de jobber innenfor. Den ene svarte at belønning for å ha hatt mye mersalg, kunne virket inn på motivasjonen. En annen svarte at det å lære nye ting innen faget ville være bra. De to andre svarte også det å kunne reise på kurs, for å kunne treffe andre i samme bransje, lære nye ting og stadig kunne være oppdatert innen faget er en stor motivasjon. **”Jeg har behov for faglig påfyll, man blir alltid motivert når man har vært på kurs”**. Datamateriale viste at å få en utvikling som frisør er en viktig ting som kan påvirke motivasjonen her. At hver enkelt kan bli mer motivert over egen utvikling. Teorien stemmer ganske bra. Altså er en annen form for belønning enn penger viktig for å øke de ansattes motivasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Det femte nivået i Maslows behovsteori er behovet for selvrealisering. Organisasjonsmessige faktorer som motiverer er utfordrende oppgaver, og mulighet til å være kreativ og gjøre ting bedre. Behovstilfredsstillelse som motiverer er personlig utvikling, avansement og gleden av å kunne prestere. Dette er alle ting som de ansatte mener er viktige for å kunne bidra til å øke deres motivasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

## 7.2 Spørsmål om hva som kan hemme motivasjonen.

### 11. Vil du si at din psykiske helse kan påvirke motivasjonen negativt i ditt daglige arbeid?

En svarte: **"Om jeg føler meg litt "nede" en dag, så påvirker det i hvert fall ikke arbeidet mitt, kundene skal ikke føle de får en dårligere behandling om jeg har en dårlig dag"**. En av de andre svarte: **"Jeg håper ikke kunden merker at jeg har en dårlig dag"**. De to andre svarte at motivasjonen ikke var på topp, hvis de hadde bekymringer om private ting. Så påvirket dette i stor grad motivasjonen. Alle informantene sa at årsaker knyttet til privatlivet virket mer negativt på motivasjonen og psyken, enn årsaker som var knyttet til arbeidet, men arbeidsoppgaven var motiverende uansett. Datamateriale viser at det er forskjellige årsaker som kan påvirke psyken og i hvilken grad det vil slå ut på motivasjonen til den enkelte ansatte. Teorien stemmer ikke helt overens med datamateriale. I Hackman og Oldahms teori under de tre psykologiske tilstandene som må være tilstede hos de ansatte for å fremme motivasjon i arbeidet, er følelsen av å ha meningsfulle arbeidsoppgaver viktig (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

### 12. Hvis du oppfatter arbeidsoppgavene dine som ensformige, påvirker dette motivasjonen din på en negativ måte?

Her var svarene ikke så entydig som man kanskje kunne forventet. **"Nei, jeg blir ikke mindre motivert om jeg har mange like arbeidsoppgaver, det er også veldig hyggelig når jeg skjønner at kunden er fornøyd"**. De tre andre svarte at det i liten grad påvirket motivasjonen om arbeidsoppgavene til tider kunne være ensformige.

I Herzbergs tofaktorteori under motivasjonsfaktorer: 1. Arbeidsoppgavens karakter, at de er utfordrende, interessante og varierte. Kan føre til trivsel i den grad de er tilstede, men ikke mistrivsel i den grad de ikke er til stede (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Datamateriale viser at teorien stemmer godt. På bakgrunn av yrket, så må det nødvendigvis også bli en del av arbeidsoppgavene som er like, men når det vil være så mange forskjellige kunder de har kontakt med, så vil kanskje ikke arbeidsoppgaven føles så ensformig. Selv om utførelsen av jobben er ganske lik (Jacobsen og Thorsvik, 2007).



### **13. Vil du si at en dårlig kommunikasjon mellom de ansatte og ledelse kan virke hemmende på din motivasjon?**

Her viste datamateriale like svar. Alle fire informantene var veldig enige i at hvis det var lite og dårlig kommunikasjon mellom ansatte og ledelse, så virket dette inn på motivasjonen deres. Alle synes at en god kommunikasjon er viktig. Den ene av dem svarte: **”En liten oppmuntring kan gjøre arbeidsdagen min mye bedre”**. Datamateriale viser at teori stemmer bra. Leder har en viktig oppgave med hensyn til kommunikasjon, og hvordan de ansatte blir ledet på.

Dette underbygges i Herzbergs hygienefaktorer nummer to: Lederens kompetanse og måte å lede underordnede på (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

### **14. Kan mangel på tilbakemelding fra ledelse om jobben du utfører påvirke din motivasjon negativt?**

Her var også informantenes svar ganske like. Den ene svarte: **”Vi hører jo aldri om det vi gjør er bra eller dårlig”**. Mangel på tilbakemelding av ledelse virker altså negativt inn på motivasjonen de ansatte. Datamateriale viser at det er viktig med hensyn til de ansatte at de oftere får tilbakemelding fra leder om arbeidet de utfører. Mangel fører til dårlig motivasjon. Teorien stemmer svært bra her.

I modellen til Hackman og Oldham ser man at under organisasjonsstruktur er kanaler for tilbakemelding, og tilbakemelding fra oppgaven, til faktisk kunnskap om resultatene av det man gjør, til resultatene som er høy vilje til ytelse, stor tilfredsstillelse og vekstbehov, høy jobbtilfredshet, og høy ytelse. Modellen Hackman og Oldham utviklet viser at dette med tilbakemelding er svært viktig med tanke på de ansattes trivsel og motivasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

**15. Er det sosiale arbeidsmiljøet i bedriften så dårlig at det påvirker motivasjonen din negativt?**

Datamateriale viser at det sosiale i bedriften absolutt til stede i positiv forstand. Ingen av de jeg spurte syntes det var noe negativt med sosiale. Det sosiale mellom kolleger, var noe alle de fire var enig i var bra. En av de svarte slik: **”Har vi en oppmuntrende prat og kaffe før arbeidsdagen starter, så vil dagen gå mye lettere”**. En annen svarte: **”Jeg synes vi nesten alltid har en god tone her jeg”**. De ansatte har et godt sosialt miljø på arbeidsplassen. Teorien stemmer bra i dette tilfellet. Å ha gode kolleger er viktig, det gir trygghet og stabilitet i arbeidshverdagen.

Det sosiale på en arbeidsplass vil påvirke de ansatte. Det tredje nivået i Maslows behovsteori dreier seg om behov for tilknytninger i form av gode venner og kolleger, og sosiale omgivelser som formidler støtte og aksept (Kaufmann og Kaufmann, 2010).

**16. Er manglende tilbakemelding fra kolleger med på å påvirke motivasjonen din negativt?**

Datamateriale viste følgende: To svarte at de ikke tenkte så mye på om de ikke fikk ros eller andre tilbakemeldinger fra de andre ansatte. En svarte det ikke påvirket henne. Den siste svarte: **”Det har jeg ikke tenkt så mye over, men det er klart at vi kunne vært flinkere til å gi hverandre ros”**.

Tilbakemelding fra kollegaer blir altså ikke ansett som så viktig som tilbakemelding fra ledelse. Behovet for anerkjennelse blir til en viss grad tilfredsstilt av kundene, med god tilbakemelding. Dette er for informantene viktigere enn tilbakemelding fra kolleger. Teorien stemmer ikke helt. (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

**17. Synes du at du har et så stort ansvar i bedriften, at det går utover motivasjonen din på en negativ måte?**

Her var det stor likhet i datamateriale. Ingen følte de hadde et så stort ansvar i bedriften at det påvirket motivasjonen. Derimot følte alle de hadde ansvar for oppgaven de utfører. Flere

Motivasjonsbetingelser i bedriften Vega frisørsalong. Av: Unni Kristin Bakken, gruppe 16.

ga uttrykk for at de gjerne kunne tenkt seg å ha litt mer ansvar i bedriften. **”Hvis jeg ble spurt om å ha ansvar for andre oppgaver, ville jeg gjort det. Men det har jeg aldri blitt spurt om”**. Datamateriale viser at den enkelte kan ha behov for personlig vekst, men dette er individuelt. Teorien stemmer godt.

I Maslows behovsteori i det fjerde nivået av behovsaktelse, er vi over i gruppen overskudds eller vekstmotiver. Det som kjennetegner denne typen behov, er at de ikke er rettet mot å dekke opp en underskuddstilstand, som de foregående. I stedet handler de om individets muligheter for personlig vekst, som å videreutvikle kompetanse og personlige egenskaper (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

#### **18. Har du en lønn basert på resultat/ inntjening, og den påvirker motivasjonen din negativt?**

Lønnsystemet i bedriften er basert på fast timelønn, pluss provisjon etter inntjening og salg. Alle fire kunne fortelle at lønnen ikke påvirket motivasjonen deres på en slik måte at det gikk utover motivasjonen i negativ forstand. Den ene av dem svarte: **”Vi tjener faktisk bedre her, enn andre jeg kjenner som jobber i andre salonger”**. Datamateriale viser at lønn ikke virker hemmende på motivasjonen til de ansatte. Teorien stemmer ganske bra overens med datamateriale her. Man kan se at i Herzbergs teori at lønn kommer langt ned på listen under hygienefaktorer. (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

#### **19. Lønnen for arbeidet du utfører, vil du si den påvirker deg i en slik grad at det kan hemme motivasjonen din?**

Datamateriale viste litt delte meninger om spørsmålet rundt lønn. To av informantene fortalte at lønnen ikke virket inn på motivasjonen i større grad. Den en svarte slik: **”Jeg tenker ikke slik at jeg har så dårlig betalt at jeg blir deppa av den grunn”**. En annen svarte: **”Nei, jeg synes ikke det. Vi kan jo stå på enda litt hardere, så får vi en bedre provisjon”**. Datamateriale viser at andre faktorer enn lønn hemmer motivasjonen mer, men kan virke litt inn på den enkelte.

Motivasjonsbetingelser i bedriften Vega frisørsalong. Av: Unni Kristin Bakken, gruppe 16.

Herzbergs teori omkring at lønn ikke fører til større motivasjon, spriker litt her.

Pengebelønningen er en anerkjennelse, og kan til en viss grad virke negativt inn på motivasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

## **8.0 Avslutning**

Studien viste at frisørene blir motivert av arbeidsoppgavene. Det fremmer også motivasjonen når de får anerkjennelse av kolleger. Dessuten blir de motivert av å ha følelsen av en godt utført jobb. Her kan man se at det samsvarer bra overens med Herzbergs motivasjonsfaktorer, trivsel i den grad de er tilstede, men ikke mistrivsel i den grad de ikke er til stede.

Når det gjelder å tilhøre en sosial gruppe på jobb, så er det tydelig at dette er positivt og fremmer motivasjonen for frisørene i denne salongen. Gode venner og kolleger er viktig for de ansatte i denne salongen. I Maslows behovsteori kommer dette inn under sosiale behov, teorien samsvarer godt her.

Herzbergs tofaktorteori omkring at lønn ikke påvirker motivasjonen i større grad, var ikke helt i samsvar med frisørenes mening om lønn som motivasjon. Det var individuelle forskjeller blant frisørene, og kan ha sammenheng med alder og nivå ellers i livet.

Når studien anvendte Maslows teori i forhold til å få tilbakemelding fra ledelse, så var dette en viktig faktor for frisørene. Her har leder en viktig oppgave. Alle frisørene synes dette var manglende i bedriften. Teorien samsvarer svært godt i forhold til svarene.

Studien anvendte Hackman og Oldhams motivasjonsmodell, omkring ansvar. Det var litt problemer med å bruke teorien akkurat rundt dette. Frisørene har ansvar for resultat, men teorien har ikke så mye om annet ansvar.

Studien fant ut at det som fremmet motivasjonen mest hos frisørene var selve arbeidsoppgaven, det og når de selv følte at de hadde gjort en god jobb, å tilhøre en sosial gruppe på jobb, og tilbakemelding fra leder. De ble også motivert av kurs og oppdateringer innen bransjen de jobber i.

Motivasjonsbetingelser i bedriften Vega frisørsalong. Av: Unni Kristin Bakken, gruppe 16.

Studien viser at den psykiske helsen kan hemme motivasjonen. Her var det ikke så lett å bruke Hackman og Oldhams teori, teorien bygger på den psykiske tilstand rundt arbeidet. Mens frisørene la vekt på at andre ting enn forhold i arbeidet, virket mer hemmende på motivasjonen.

Studien viste at frisørene ikke oppfattet arbeidsoppgaven som ensformig. Altså virket ikke dette hemmende på motivasjonen.

Studien viser at dårlig kommunikasjon og manglende tilbakemelding fra ledelse virker hemmende på motivasjonen hos frisørene.

Studien viste også at om frisørene ikke fikk tilbakemelding fra kolleger, virket ikke dette negativt inn på motivasjon.

Studien viste at ingen av frisørene i denne salongen hadde et så stort ansvar, at det gikk utover motivasjonen deres.

Studien viste at lønnen kan til en viss grad virke hemmende på motivasjonen, men dette er noe individuelt blant frisørene, og ikke avgjørende for motivasjonen.

Studien viser at det er individuelle forskjeller blant frisørene om hva som fremmer og hemmer motivasjonen deres. Dette ut i fra forskjell i alder, økonomi og hvilken fase i livet de er.

Herzbergs tofaktor teori ble mest anvendt i denne studien. Mens Hackman og Oldhams motivasjonsmodell ble minst brukt. Det kan være mulig at Hackman og Oldhams modell kunne vært brukt på en bedre måte.

Studien har lært meg at det er utfordrende å gjennomføre en slik studie, men samtidig har det vært inspirerende og lærerikt. Såpass inspirerende at det kunne vært interessant og gjennomføre en liknende studie ved en annen frisørsalong ved en senere anledning. Det er viktig og være kritisk til det man bruker av teori, samt gjennomføring av intervjuer og analyse for å kunne få en konklusjon. Det var også en del utfordringer knyttet til at studien ble gjennomført på min egen arbeidsplass.

Motivasjonsbetingelser i bedriften Vega frisørsalong. Av: Unni Kristin Bakken, gruppe 16.

## **9.0 Litteraturliste**

Berlid, Sveinung, 1992. Å skrive prosjektrapport

Opplandske Bokforlag

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik Jan, 2007 Hvordan organisasjoner fungerer

Fagbokforlaget

Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne og Christofferssen, Line, 2010. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode

Abstrakt forlag

Kaufmann, Geir og Kaufmann. Astrid. 2009. Psykologi i organisasjon og ledelse

Fagbokforlaget

## **Vedlegg 1**

### **Intervjuguide om hva som fremmer og hemmer motivasjon**

Jeg skal skrive en prosjektoppgave. Temaet er om hva som kan fremme og hemme motivasjonen hos dere. All informasjon blir behandlet konfidensielt. Og dersom du ønsker å avbryte intervjuet, har du anledning til det.

- 1. Er det selve arbeidsoppgaven du utfører som motiverer deg?**
- 2. Blir du mer motivert når du får anerkjennelse av kollegaer?**
- 3. Blir du mer motivert når du selv føler du har utført en god jobb?**
- 4. Påvirker det din motivasjon positivt, å føle tilhørighet til en sosial gruppe på jobben?**
- 5. Vil du si at lønnen for jobben du utfører gjør deg motivert?**
- 6. Vil en høyere lønn gjøre deg mer motivert?**
- 7. Ville en lønn som i større grad var basert på resultat/ inntjening enn den du har i dag, ha gitt deg en større motivasjon?**
- 8. Ville et system med tilbakemelding fra ledelse om jobben du utfører, gjøre deg mer motivert?**
- 9. Ville et større ansvar i bedriften, gitt deg mer motivasjon?**
- 10. Hvilke andre tiltak i bedriften kan bidra til å fremme din motivasjon?**
- 11. Vil du si at din psykiske helse kan påvirke motivasjonen negativt i ditt daglige arbeid?**
- 12. Hvis du oppfatter arbeidsoppgavene dine som ensformige, påvirker dette motivasjonen din på en negativ måte?**
- 13. Vil du si at en dårlig kommunikasjon mellom de ansatte og ledelse kan virke hemmende på din motivasjon?**
- 14. Kan mangel på tilbakemelding fra ledelse om jobben du utfører påvirke din motivasjon negativt?**

- 15. Er det sosiale arbeidsmiljøet i bedriften så dårlig at det påvirker motivasjonen din negativt?**
- 16. Synes du at du har et så stort ansvar i bedriften, at det går utover motivasjonen din på en negativ måte?**
- 17. Synes du at du har et så stort ansvar i bedriften, at det går utover motivasjonen din på en negativ måte?**
- 18. Har du en lønn basert på resultat/ inntjening, og den påvirker motivasjonen din negativt?**
- 19. Lønnen for arbeidet du utfører, vil du si den påvirker deg i en slik grad at det kan hemme motivasjonen din?**