



BACHELOROPPGAVE I ØKONOMI OG LEDELSE,
ved Høgskolen i Gjøvik, avdeling for Tekologi, Økonomi og Ledelse

**HVILKE FORHOLD
PÅVIKRER DEN INDRE
MOTIVASJONEN HOS DE
ANSATTE**

FORFATTERE / KANDIDATNR:

Janne Merethe Jakobsen 110950

Stine Gaaserud Lysaker 110811

Novin Kheireddin Murad 110807

6. semester - 2014

Sammendrag

| | | | |
|---|---|-----------------------|----------|
| Tittel: | Hvilke faktorer påvirker den indre motivasjonen hos de ansatte | Dato: | 19.05.14 |
| Deltakere: | Janne Merethe Jakobsen (110950), Stine Gaaserud Lysaker (110811) og Novin Kheireddin Murad (110807) | | |
| Veileder: | Tom Johnstad | | |
| Oppdragsgiver: | DNB Kundesenter, avdeling Gjøvik | | |
| Nøkkelord: | Indre motivasjon, ledelse, arbeidsmiljø, arbeidsoppgaver | | |
| Antall ord: 23557 | Antall vedlegg: 7 | Tilgjengelighet: Åpen | |
| <p>Formålet med denne bacheloroppgaven er å belyse hvilke forhold som påvirker den indre motivasjonen hos de ansatte, i en bedrift. Vi har valgt å fokusere på tre faktorer som vi mener er viktige for denne typen motivasjon. Disse faktorene er lederen, arbeidsmiljø og arbeidsoppgavene.</p> <p>Vi har samarbeidet med og gjort våre undersøkelser på DNB Kundesenter, avdeling Gjøvik. Datainnsamlingen har vært gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse til de ansatte og flere kvalitative ustrukturerte intervjuer med teamlederne.</p> <p>Vi ser på de forskjellige motivasjonsteoriene i sammenheng med jobb og har spisset dette mot den indre motivasjon. Vi har sett på hvilken rolle lederen spiller inn i den ansattes motivasjon. Er lederen kun en autoritær person den ansatte må forholde seg til, eller er det viktig med en engasjerende leder? Videre har vi sett på hvor mye arbeidsmiljø har å si for den ansattes indre motivasjon, med andre ord hvor viktig er det med gode kollegaer og et miljø hvor de ansatte føler seg trygge. Til slutt ser vi på hva selve arbeidsoppgaven har å si på motivasjonen og at de i seg selv kan være motiverende.</p> <p>Konklusjonen i hovedproblemstillingen vår er at alle de tre faktorene spiller en sentral rolle. Det vil si at om en av faktorene er fallende, vil også de andre ha tendenser til å falle. Med dette konkluderer vi med at alle de tre faktorene vi belyser rundt indre motivasjon har stor innvirkning på denne motivasjonen.</p> | | | |

Abstract

| | | | |
|------------------------|--|--------------------|----------|
| Title: | Which factors affects the intrinsic motivation of the employees | Date: | 19.05.14 |
| Participants: | Janne Merethe Jakobsen (110950), Stine Gaaserud Lysaker (110811) and Novin Kheireddin Murad (110807) | | |
| Supervisor: | Tom Johnstad | | |
| Employer: | DNB call center, location Gjøvik | | |
| Keywords: | Intrinsic motivation, leadership, work environment, work tasks | | |
| Number of words: 23557 | Number of appendix: 7 | Availability: Open | |

The purpose of this bachelor thesis is to shed light on the factors which affect and makes an influence on employee's intrinsic motivation at work. We have chosen to focus on three factors that we believe are important, and that will be the leader, the work environment and work tasks. We have worked with DNB call center in Gjøvik, location Thomasdalen. Data that has been used in this assignment has been retrieved through a quantitative survey sent to all the employees and also some unstructured interviews with the managers.

We take a look at the different motivation theories in a job perspective where we focus on intrinsic motivation. We have looked at what role the leader have in the employee's motivation. Is the leader only an authoritarian person you have to respond to? Or is it important that the leader is enthusiastic? Further more, we have looked at to which extent the work environment affect the employee's motivation, and that it is important to have good colleagues and to feel safe with them. Finally, yet importantly, we look at how much the work tasks on its own affects the motivation, and how they alone can be a source of motivation.

Our conclusion is that all of the three factors does make an important role. If one or two of the factors are weak or absent it will affect the others to fade. So with this we conclude that all of the three factors we write about when it comes to intrinsic motivation does make a big impact on the employees motivation.

Forord

Denne bacheloroppgaven er en avsluttende oppgave på studieløpet bachelor i økonomi og ledelse ved Høgskolen i Gjøvik. Oppgaveforfatterne av denne oppgaven er Stine Lysaker, Merethe Jakobsen og Novin Murad. Alle tre har vært studenter ved Høgskolen i Gjøvik i tidsrommet 2011 til 2014. Planleggingen til denne oppgaven startet på slutten av høstsemesteret 2013 og i januar 2014 startet selve jobbingen. Denne perioden har vært både tidkrevende og utfordrende. Vi har prøvd og feilet og startet opp igjen. Kort oppsummert har denne perioden vært preget av både spenning, frustrasjon og lærdom.

Gjennom arbeidet med denne bacheloroppgaven har vi tilegnet oss både ny kunnskap og utbedret tidligere kunnskap. Vi har fått muligheten til å gå dypere inn i temaer og emner som vi har hatt gjennom studieløpet vårt. Det å jobbe med en så stor oppgave er nytt for oss alle og vi har lært mye av dette. Det har tidvis vært meget krevende, men ut ifra dette har vi i ettertid satt pris på den kunnskapen vi har fått tilegnet oss.

Til slutt ønsker vi å takke vår oppdragsgiver DNB Kundesenter, avdeling Gjøvik for deres vilje til å stille opp og hjelpe oss med denne oppgaven. Vi vil også rette en takk til vår kontaktperson, Jaran Pedersen, seksjonskoordinator, for å ha tatt oss godt imot og bistått oss i datainnsamlingen vår. Vi vil også takke de ansatte på Kundesenteret som tok seg tiden og bryet med å svare på spørreundersøkelsen vår og det samme med teamlederne som stilte opp til intervjuer.

Uten dere hadde vi ikke fått den dataen vi trengte.

Sist, men ikke minst, vil vi også rette en takk til vår veileder, Tom Johnstad.



Gjøvik, 16.05.2014

Janne Merethe Jakobsen

Janne Merethe Jakobsen

Stine G. Lysaker

Stine G. Lysaker

Novin Murad

Novin K. Murad

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|----|
| Sammendrag | 2 |
| Abstract | 3 |
| Forord | 4 |
| Figurliste | 8 |
| 1.0 Innledning | 9 |
| 1.1 Bakgrunn for oppgaven | 10 |
| 1.2 Problemstilling | 11 |
| 1.3 Formål | 12 |
| 2.0 DNB – Presentasjon av oppdragsgiver | 13 |
| 3.0 TEORI | 15 |
| 3.1 Innledning | 15 |
| 3.2 Avgrensing | 15 |
| 3.3 Motivasjon og definisjoner | 16 |
| 3.4 Indre motivasjon – Generell teori | 17 |
| 3.5 Indre motivasjon – Lederens påvirkning | 19 |
| 3.5.1 Selvlidelse | 19 |
| 3.5.2 Behovsteorien | 20 |
| 3.5.3 Oppsummering behovsteoriene | 21 |
| 3.5.4 Herzbergs teori | 22 |
| 3.5.5 Ledelsesmodellen | 22 |
| 3.6 Indre motivasjon – Arbeidsmiljøets påvirkning | 23 |
| 3.6.1 Maslows behovshierarki | 23 |
| 3.6.2 Clayton Alderfer's tre behovskategorier i likhet med David McClelland's teori ... | 24 |
| 3.6.3 Forventningsteorien | 25 |
| 3.6.4 Målsettingsteori | 25 |
| 3.7 Indre motivasjon – Arbeidsoppgavenes påvirkning | 26 |

| | |
|--|-----------|
| 3.7.1 Herzberg og arbeidsoppgavenes utforming..... | 26 |
| 3.7.2 Incentivsystemet..... | 27 |
| 3.7.3 Jobbutforming | 27 |
| 3.8 Oppsummering teorikapitlet..... | 31 |
| 4.0 Metode | 33 |
| 4.1 Metodeorientering | 33 |
| 4.2 Datainnsamling..... | 34 |
| 4.2.1 Primærdata | 34 |
| 4.2.2 Sekundærdata | 34 |
| 4.3 Spørreskjema utforming..... | 35 |
| 4.3.1 Populasjon | 35 |
| 4.3.2 Type spørreskjema | 35 |
| 4.3.3 Spørreskjema..... | 35 |
| 4.5 Intervjumetode | 36 |
| 4.6 Feilkilder | 37 |
| 4.7 Validitet og reliabilitet..... | 37 |
| 5.0 Resultat og analyse | 39 |
| 5.1 Relevante spørsmål fra spørreundersøkelsen med analyse av svarene | 39 |
| 5.2 Kritikk til dataene..... | 47 |
| 6.0 Diskusjon..... | 48 |
| 6.1 Innledning..... | 48 |
| 6.2 Problemstillingen | 49 |
| 6.3 Hvordan kan lederen påvirke den indre motivasjonen til de ansatte?..... | 49 |
| 6.4 Konklusjon delproblemstilling 1 | 54 |
| 6.5 Hvordan påvirker arbeidsmiljøet den indre motivasjonen til de ansatte? | 56 |
| 6.6 Konklusjon på delproblemstilling 2 | 61 |
| 6.7 Hvordan påvirker arbeidsoppgavene den indre motivasjonen til de ansatte? | 62 |

| | |
|---|-----------|
| 6.8 Konklusjon delproblemstilling 3 | 68 |
| 7.0 Konklusjon | 70 |
| 8.0 Til ettertanke | 73 |
| 8.1 Evaluering av oppgaven | 73 |
| 8.2 Videre forskning | 74 |
| 9.0 Litteraturliste | 76 |

Antall ord: 23557

Vedleggsoversikt

- Vedlegg 1: Prosjektavtale
- Vedlegg 2: Gruppereregler og ansvarsområder
- Vedlegg 3: Prosjektplan
- Vedlegg 4: Spørreundersøkelse
- Vedlegg 5: Intervjuguide
- Vedlegg 6: Svar på spørreundersøkelse
- Vedlegg 7: «Ti-på-topp» - liste over svar på åpne spørsmål

Figurliste

Bilder:

Bilde 1: Oppgaveforfatterne i entreen til DNB Kundesenter, avdeling Gjøvik.....side 4

Bilde 2: Logoen til DNB.....side 14

Figurer:

Figur 1: Ledelsesmodellen.....side 22

Figur 2: Hackman og Oldhams motivasjonsmodell.....side 29

Figur 3: Innsats for teamleder og arbeidsplass.....side 39

Figur 4: Innsatsen den ansatte legger i arbeidet sitt.....side 40

Figur 5: Arbeidsoppgaver som en viktig drivkraft.....side 40

Figur 6: Meningsfull jobb.....side 41

Figur 7: Kvalitet på utførelse av arbeidsoppgavene.....side 41

Figur 8: God kvalitet på arbeidet.....side 42

Figur 9: Personlig vs. upersonlig forhold til teamleder.....side 42

Figur 10: Gjensidig tillit.....side 43

Figur 11: Motivasjon av en engasjert leder.....side 43

Figur 12: Støtte og hjelpe til det beste for teamet.....side 44

Figur 13: Motivasjon ved måling «løst i førstekontakt».....side 44

Figur 14: Motiverende faktorer.....side 45

Figur 15: Hva teamleder direkte kan gjøre for å motivere.....side 46

Figur 16: Trivselsfaktorer.....side 47

1.0 Innledning

Motivasjon er et tema som vil inngå på alle arbeidsplasser og i alle jobber. Det vil si at dette er et tema som burde være i fokus. I dag er det slik at de fleste bedrifter er opptatt av å presse ned kostnadene sine og de ønsker å gjøre dette uten at det påvirker produksjonen. Vi vil derfor se på den faktoren som kan hjelpe til med dette. I artikkelen «Keeping the motivation going» (Crumpton 2013), har forfatteren et utgangspunkt i en problemstilling om hvordan en skal holde de ansatte motivert i en presset økonomisk verden. Dette er et kjent problem for mange bedrifter og det er derfor vi ønsker å belyse dette, innenfor våre rammer som omhandler de faktorene som kan påvirke den indre motivasjonen.

Alle mennesker arbeider ut fra en egen vilje og kraft - dette er motivasjon. Motivasjon er et felles uttrykk for de faktorer som blir satt i gang av en arbeidsoppgave og som deretter styrer adferden. (Teigen 2014) Både for en tjenesteytende bedrift og for en produksjonsbedrift vil motivasjon ha mye å si for den innsatsen hver enkelt ansatt legger i jobben de utfører. Motivasjon kan deles inn i indre og ytre motivasjon. Det betyr ikke at det er to forskjellige retninger, for de kan like gjerne oppstå samtidig. Vi vil under kapittel 4.0, teori, beskrive dette bedre, men vi ønsker også å presisere forskjellen her. Ytre motivasjon bygger på det en får ut av å utføre et arbeid. Dette kan for eksempel være lønn og bonuser. Den indre motivasjonen bygger derimot på selve utførelsen av arbeidet. Det vil si at motivasjonen til den enkelte ligger i det å utføre den gitte arbeidsoppgaven.

Dette kapittelet vil videre gi en grunnleggende innføring i hvordan oppgaven er bygget opp. Vi skal her, i tillegg til å presentere grunnlaget for denne oppgaven, beskrive problemstillingen, formålet og hensikten med denne. Kapitlene vil presenteres slik at en får en god, gjennomgående forståelse av det temaet oppgaven omhandler. Kapittel 2.0 vil omhandle DNB og DNBs Kundesenter, som vi har inngått et samarbeid med for å skrive denne oppgaven.

Videre vil vi i kapittel 3.0 presentere den teorien vi har benyttet oss av for å underbygge vår hovedproblemstilling og våre delproblemstillinger. Det neste kapitelet, 4.0, vil bestå av de metoder vi har brukt for å komme frem til vår fremgangsmåte og det innholdet vi har oppgaven og konklusjonen vår. Etter dette vil vi i kapittel 5.0 fremstille og analysere de spørsmålene som vi skal benytte oss av i diskusjonskapittelet. Her ser vi på de spørsmålene fra spørreundersøkelsen som vi mener er mest relevante for oppgaven videre. Etter dette vil vi ha

et kapittel som skal omhandle drøfting av de metodene vi har benyttet og de dataene vi har samlet inn. Dette skal vi se på opp imot den teorien vi har presentert. Dette kommer i kapittel 6.0. Siste kapittelet, kapittel 7.0, omhandler vår konklusjon. Her vil vi beskrive hva vi har kommet frem til. Litteraturliste (kapittel 8.0) og vedlegg kommet til slutt i oppgaven.

Til slutt vil vi informere om at videre i oppgaven, når vi nevner DNB Kundesenter, vil dette være om DNB Kundesenter, avdeling Gjøvik, om ikke annet er oppgitt.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Gjennom de årene vi har studert økonomi og ledelse har vi vært innom flere fag som omhandler motivasjon og ytelse. Dette er et fagfelt hvor interessen vår har vært høy. Det er av den grunn vi har valgt oss et tema innenfor dette i vår bacheloroppgave. Som det ble nevnt innledningsvis lever vi i dag i en verden hvor det er veldig fokus på å presse ned kostnadene og få mest mulig ut av råvarene. Vi mener det er et faktum at en motivert ansatt yter mer enn en mindre motivert ansatt. På bakgrunn av dette syntes vi dette temaet var spennende å se nærmere på, da vi var interessert i å finne ut hvordan man kan få mer ut av det man allerede har, uten at det påløper ekstra kostnader. Med dette som bakgrunn spisset vi det inn til å se på den indre motivasjonen. Vi startet planleggingen av denne prosjektoppgaven i slutten av 5. semester ved Høgskolen i Gjøvik. Tema og en midlertidig problemstilling ble satt i dette semesteret. Vi valgte tema i samarbeid med vår kontaktperson hos DNB Kundesenter. Dette anså både vi og kontaktpersonen som relevant for bedriften, fordi det alltid vil være en form for motivasjon til stedet når en jobber med mennesker.

For å kunne ha noen å jobbe sammen med og utføre våre undersøkelser på, valgte vi å spørre en lokal bedrift, slik at vi kunne ha et tett samarbeid med og enkelt tilgang til intervjuobjekter. Valget falt på DNB Kundesenter, avdeling Gjøvik, hvor ene oppgaveforfatteren jobber. Temaet om motivasjon og ytelse blant medarbeidere, fant både DNB og vi interessant. Den midlertidige problemstillingen som vi ble enige om var «hvordan ledere kan påvirke motivasjon og ytelse blant sine medarbeidere». Dette fordi motivasjon er en viktig faktor i en tjenesteytende bedrift som DNB Kundesenter. Vårt fokus videre vil være på teamene og teamledere i bedriften.

1.2 Problemstilling

For å skrive en god oppgave må en konkretisere hva en skal skrive om, samt avgrense dette temaet. Det er derfor lønnsomt å utarbeide en problemstilling. Gjennom denne oppgaven skal vi forske på problemstillingen vår. Å forske defineres som «en prosess som gjennom systematisk arbeid kan frembringe nye kunnskaper og økt viten» (Skoie 2014). Det vil si at vi gjennom denne oppgaven skal forsøke å frembringe ny kunnskap om vårt tema og øke den viten som allerede er. Det dette delkapitlet her skal handle om er hvorfor vi har utformet den hovedproblemstillingen og de delproblemstillingene vi har. Når vi startet arbeidet med denne oppgaven jobbet vi ut ifra det temaet og den midlertidige problemstillingen som står nevnt ovenfor. Underveis i arbeidet endret vi litt på vinklingen.

Den endelige hovedproblemstilling ble dermed:

«Hvilke forhold påvirker den indre motivasjonen hos den ansatte».

For å kunne avgrense, presisere og svare på vår hovedproblemstilling på en god måte, vil vi dele denne inn i tre delproblemstillinger.

Disse tre delproblemstillingene er:

- 1) Hvordan kan lederen påvirke den indre motivasjonen til de ansatte?
- 2) Hvordan påvirker arbeidsmiljøet den indre motivasjonen til de ansatte?
- 3) Hvordan påvirker arbeidsoppgavene den indre motivasjonen til de ansatte?

Hovedproblemstillingen ble valgt fordi vi ønsket å se hvilke faktorer som påvirker den indre motivasjonen hos ansatte. Dette er et tema som vi vil få god nytte for senere i en jobbsammenheng.

Den første delproblemstillingen som omhandler hvordan lederen kan påvirke den indre motivasjonen, så vi på som meget relevant. Lederen har en stor påvirkningskraft for hvordan arbeidet til de ansatte blir utført. Det er av den grunn vi ønsket å se nærmere på dette.

Arbeidsmiljø, som er fokuset vårt i den andre delproblemstillingen, har også en innvirkning på hvordan arbeidet blir utført. Vi ønsket derfor å se nærmere på hva det er med arbeidsmiljø som gjør at dette påvirker motivasjonen.

Vår siste delproblemstilling omhandler arbeidsoppgaver. Indre motivasjon bygger på selve utførelsen av arbeidsoppgavene og det er i det den indre motivasjonen ligger. Vi ønsket derfor å se på hva som utgjorde at den indre motivasjonen stiger med hjelp av arbeidsoppgavene.

1.3 Formål

Formålet med denne oppgaven er å kartlegge hva som kan trigge den indre motivasjonen hos de ansatte. Hovedvariabelen for oppgaven er indre motivasjon, da denne faktoren har mye å si for hvordan de ansatte utfører sine arbeidsoppgaver.

Oppgaven bygger på tidligere erfaringer fra oss selv, innblikk i tidligere selvskrevne oppgaver og teorier om motivasjon og de dataene vi har samlet inn. I denne oppgaven vil vi se på hva som motiverer de ansatte ved DNB Kundesenter, avdeling Gjøvik.

Hensikten med denne oppgaven er å belyse hva som kan trigge den indre motivasjonen hos de ansatte. Vi ønsker at flere arbeidsplasser skal ha et fokus på dette, da det kan utgjøre en stor forskjell for både de ansatte og lederen. Som nevnt tidligere vil en bedrift tjene bedre på en motivert medarbeider, enn på en umotivert en.

Vi ønsker at denne oppgaven skal bistå til en bredere forståelse for de forskjellige elementene som motiverer individer til å yte litt ekstra. Vi, som oppgaveforfattere, har fått en større innsikt i hvordan motivasjonsteoriene fungerer i praksis og ønsker at flere bedrifter skal kunne bruke dette for å øke produktiviteten sin.

Vi har utført våre undersøkelser på de ansatte hos DNB Kundesenter og vi vil i oppgaven, tidvis, beskrive hvordan de gjør det hos dem og påpeke det vi mener er viktig. Denne oppgaven vil belyse hva som gjør at den indre motivasjonen stiger hos de ansatte.

2.0 DNB – Presentasjon av oppdragsgiver

DNB ble først etablert som Christiania Sparebank i 1822. Det vil si at de nå har 192 år med historie bak seg (DNB 2014b). Med denne lange historien bak seg, har de vært gjennom diverse oppkjøp og fusjoner. Den siste endringen de hadde var navneendringen i 2011. Da gikk de fra DnB NOR til DNB.

«DNB er et av Norges og et av Nordens største finanskonsern, målt etter markedsverdi» (DNB 2014a). De tilbyr det meste innenfor finansielle tjenester, som for eksempel lån, sparing, rådgivning, forsikring og pensjon for både privatkunder og bedriftskunder. De har bankkontorer i hele landet og i tillegg til det, har de også post i butikk, bank i butikk, telefonbank, nettbank, app'er, mobilbank og andre mobiltjenester. De har også internasjonale kontorer og med det ønsker de å formidle at de er «tilstede der kunden er» (DNB 2014a). Internasjonalt har de også en ledende posisjon innenfor shipping, energi, fiskeri og havbruk (DNB 2014a).

For å belyse hvor store DNB er som konsern, ønsker vi å informere om kundetallene deres. Disse tallene er fra 31. mars 2014. De har totalt 2,1 millioner personkunder og 220.000 bedriftskunder. Dette er kun i Norge. DNB er også innehaver av Norges største nettbank, hvor det er 1,8 millioner som benytter seg av deres nettbankløsning. Innenfor forsikring har de 1,1 millioner kunder i sitt livs- og pensjonsforsikringselskap og totalt 214000 skadeforsikringskunder (DNB 2014a). De er også Norges største kapitalforvaltningsselskap og verdipapirforetak. For å toppe dette, er de også ledende innenfor eiendomsmegling i Norge (DNB 2014a).

Vår oppdragsgiver, DNB Kundesenter, avdeling Thomasdalen i Gjøvik, er ett av fire kundesentre innenfor DNB. På denne avdelingen er det 160 ansatte, fordelt på åtte team. To av teamene er webteam, hvor de behandler boliglånsøknader, samt tilbyr spareprodukter, forsikringer og i tillegg svarer på spørsmål om eksisterende lån. De siste seks er telefonteam, som tar imot samtaler fra kunder og hjelper dem med de problemer som kunden måtte ha. De svarer på spørsmål som omhandler dagligbank, nettbank, teknisk support, forsikring og andre tjenester og produkter DNB har. I tillegg kan de ansatte tilby kunden diverse produkter, om den ansatte ser at kunden kan ha en nytte av noen av disse.

DNBs visjon er «Vi skaper verdier gjennom kunsten å møte kunden» (DNB 2014c). I tillegg har de verdiene å være hjelpsom, profesjonell og initiativrik. Med hjelpsom mener de at du kan forvente at de er vennlige, imøtekomne og kommuniserer enkelt og tydelig. De er profesjonelle på den måten at du skal oppleve at de er ansvarlige og at de holder det de lover samt behandler alle med respekt. Siste punktet er initiativrik ved at de er i forkant av kunden, finner enkle løsninger og har økt kundekontakt (DNB 2014c).



Bilde 2: Logoen til DNB, gjengitt med tillatelse fra DNB

3.0 TEORI

3.1 Innledning

Denne bacheloroppgaven skal omhandle indre motivasjon og hvordan den kan bli påvirket. Teorier og modeller som vi kommer til å bruke videre i bacheloroppgaven vil bli presentert i dette kapittelet.

Fokuset vi vil å ha for denne oppgaven er på hva som motiverer de ansatte til å gjøre det lille ekstra. Vi ønsker å finne ut hva som øker den indre motivasjonen til kundebehandlerne ved DNB Kundesenter. Selv om vi har DNB som samarbeidspartner, vil hovedfokuset vårt generelt være på hva som påvirker den indre motivasjonen.

Oppbygningen i teorikapittelet vil ha base i delproblemstillingene våre, og noen teorier vil derfor bli nevnt flere ganger. Selv om teoriene er kategorisert under delproblemstillingene, vil også noen av teoriene bli benyttet på tvers i diskusjonskapittelet. Vi vil henvise til de kapitler dette gjelder. Grunnen til at det blir gjort på denne måten er fordi teoriene kan være like bra egnet til alle tre delproblemstillingene og vi ønsker derfor å skille de litt fra hverandre. Vi har også vinklet de like teoriene inn mot fokuset til de forskjellige delproblemstillingene. Dette for å få en bedre sammenheng mellom de teorier, den data og de metodene vi har benyttet oss av.

Den teoretiske rammen vi har valgt, har bakgrunn i vår hovedproblemstilling og våre delproblemstillinger. Det er disse som vil være fokuset i oppgaven. Videre i dette kapittelet vil vi se på avgrensingen til oppgaven, før vi definerer de forskjellige begrepene som vi ønsker å presisere. Etter dette vil vi gjennomgå teorien vi skal benytte i resten av oppgaven.

3.2 Avgrensing

I dette kapittelet vil vi se på hvilke teorier og faktorer som har betydning for motivasjonen til den ansatte. Vi har valgt å fokusere på indre motivasjon, fordi vi har sett hvordan samfunnet utvikler seg. Det er blitt et større fokus på økonomi, og en bedrift vil tjene mer på en motivert medarbeider enn på en umotivert en. Indre motivasjon koster lite å utrette, men det kan bety mye. Vi ønsker at bedrifter skal få et økt fokus på den indre motivasjonen til den ansatte.

Vi har valgt å dele hovedproblemstillingen vår inn i tre delproblemstillinger. Det vil si at fokuset vi har på hva som kan påvirke den indre motivasjonen til de ansatte vil ligge innenfor påvirkningen fra lederen, arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver.

3.3 Motivasjon og definisjoner

Det vi ønsker først å presisere er at indre og ytre motivasjon ikke er to forskjellige retninger av motivasjon, men noe som ofte skli over i hverandre. For at det skal bli enklere å skille mellom motivasjons typene, ser vi det som nyttig å definere motivasjonsbegrepet først. Det finnes utallige definisjoner på begrepet motivasjon. Nørgaard definerer begrepet slik:

Motivasjon er et generelt uttrykk innenfor psykologien som angir drivkreftene bak atferd, hvilke behov en gitt atferd tilfredsstiller og hvilke mål den er rettet mot. Hver hovedretning innenfor psykologien har hatt hvert sitt syn på motivasjon. Et moderne syn anerkjenner at både biologisk betingede behov, kognitive og emosjonelle faktorer (både bevisste og ubevisste) og forhold til omgivelsene (sosial læringsteori) påvirker menneskelige motivasjonsprosesser. (Nørgaard 2008, s. (motivasjon))

Kaufmann og Kaufmann har med sin psykologiske bakgrunn definert motivasjon slik:

Vi definerer begrepet motivasjon som «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 og Kaufmann 2009, s. 93).

Dette er de overordnede definisjonene på motivasjon og videre ønsker vi å fokusere dette inn mot indre motivasjon. Professor Bråten ved PFI, UiO har skrevet en artikkel rundt indre motivasjon og bundet det opp mot elever og studenter. Han definerer «indre motivasjon dreier seg om å engasjere seg i en aktivitet for dens egen skyld. Mennesker som er indre motiverte, arbeider ganske enkelt med oppgaver fordi de liker det» (Bråten 2002, s. under overskriften "teorier om indre motivasjon"). Ut i fra denne definisjonen forstår vi at det er den indre drivkraften i hvert enkeltindivid som er drivkraften til motivasjonen. Bråten har nevnt i sin artikkel et godt utsagn angående motivasjon, der han sammenlignet verdiene av motivasjonen. Han skriver at motivasjon i seg selv er sølvet, mens det er den indre motivasjon som er gull (Bråten 2002).

Kaufmann og Kaufmann har kort og enkelt definert både indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon forklarer de som: «Kilden til motivasjon ligger utenfor selve jobbaktiviteten», og indre motivasjon vil de si at er: «Kilden til motivasjonen ligger i selve utførelsen av arbeidet» (Kaufmann og Kaufmann 2009, s. 103). Med disse to forklaringene klarer vi enkelt å se forskjellen på de forskjellige motivasjonsretningene.

Etter dette delkapittelet vil vi gå inn i teorier og modeller som vi vil benytte oss av videre i oppgaven. Her vil fokuset ligge på indre motivasjon og vi, som nevnt over, vil kategorisere teoriene ut i fra delproblemstillingene våre.

3.4 Indre motivasjon – Generell teori

Innenfor kognitiv evalueringsteori har to forskere funnet skillet mellom de to motivasjonssystemene. Deci og Ryan har beskrevet:

Ytre motivasjon er belønning i tradisjonell forstand, som lønn, bonus, frynsegoder eller andre former for utfallsavhengige belønninger, for eksempel status i form av stillingsopprykk (Kaufmann og Kaufmann 2009, s. 103).

Med dette mener de at innenfor denne typen motivasjon er selve arbeidet det verktøyet en trenger for å oppnå belønningen. Grunnen til at det blir kalt ytre motivasjon er fordi motivasjonen ligger utenfor selve jobben en utfører (Kaufmann og Kaufmann 2009). Et eksempel på dette er studenter som arbeider med noe helt annet, under studietiden sin, enn det de utdanner seg som og dette kun for å tjene penger under studietiden.

Videre beskriver de indre motivasjon som en strak motsetning til dette. Den beskriver de som:

Den indre motivasjon er den motivasjonsverdien som ligger innebygd i selve arbeidsutførelsen. Den energien som strømmer ut av en slik motiveringsfaktor, har sine røtter i to grunnleggende behov: behov for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse (Kaufmann og Kaufmann 2009, s. 103).

I en artikkel, med navn «Keeping The Motivation Going», skriver forfatteren Michael A Crumpton (Crumpton 2013) om hvordan en kan holde de ansatte motiverte i en verden som blir mer og mer presset, med tanke på mindre ressurser og mer fokus på å senke kostnadene. Han tar et sitat fra boken «Motivation In The Real World» av forfatteren Saul W. Gellerman (Gellerman 1992), som definerer motivasjon som kunsten til å hjelpe mennesker å fokusere deres tanker og energier på å gjøre jobben sin så effektivt som mulig (Crumpton 2013, s. 144).¹ Han skriver at nøkkelen til å få en bedrift til å overleve i dagens samfunn med økonomisk press, er å utnytte de menneskelige ressursene en har på en best mulig måte. Det å være kreative og finne en måte å få de ansatte til å ha et fokus på det som kan gjøres, istedenfor det som ikke lenger er mulig, er viktig. Han sier også at menneskelig motivasjon er tett knyttet opp mot følelser. Det å få de ansatte til å være en del av løsningen på problemet, er motiverende for de ansatte. Om de blir spurt om å hjelpe til blir de motivert til å selv finne ut hva som kan gjøres. Likeledes så er det motiverende for den ansatte å vite at en lever opp til de verdier som bedriften verdsetter og at jobben en gjør er meningsfull.

Videre i denne artikkelen står det om grunnleggende motivasjonsteknikker som oppfordrer ledere til å være aktive i motivasjonsprosessen. Aktiv coaching som motiverer ansatte inkluderer det å gi positive tilbakemeldinger og rose god oppførsel, skryt i plenum, å tilby insentiver, selv om det ikke er snakk om penger. Det blir også nevnt at det å være et godt eksempel og vise at en er en del av teamet betyr mye. Videre står det at det er viktig å høre på hva som blir sagt og respondere på dette etter beste evne, samt å stille spørsmål, vise interesse og bry seg om detaljer (Crumpton 2013). Selv om ledere kan være målorientert og problemløser, må de også se forbi de formelle oppgavene og motivere de ansatte på et individuelt plan. Zaleznk (1977) poengterer at det å være en leder krever at en har makt til å influere tankene og handlingene til de ansatte, uten å misbruke dette til egen vinning, men til å motivere de ansatte ved å styre fokuset deres mot det positive.

Dårlige økonomiske tider kan være med på å bidra til et arbeidsmiljø med mye frustrasjon og mangel på folkeskikk. Om de ansatte ikke er motiverte, øker dette problemet. Administrasjonen vil bli de som slår ned på slik oppførsel, men det trengs en leder for å se disse tegnene og unngå de før de oppstår (Crumpton 2013, s. 145).² I tillegg mener han at det er en leders oppgave å motivere til bedre oppførsel og å fokusere på det positive.

¹ Oversatt av oppgaveforfatterne.

² Oversatt av oppgaveforfatterne.

3.5 Indre motivasjon – Lederens påvirkning

Lederen har en sentral rolle og stor påvirkningskraft i en bedrift og det er av den grunn vi ønsker å belyse lederens påvirkning på indre motivasjon. Vi vil her se på de teorier som er aktuelle i forhold til delproblemstillingen. Disse teoriene vil bli benyttet underveis i diskusjonskapittelet.

3.5.1 Selvledelse

I en teori om selvledelse blir det utredet om ledere som har en sterk egenmotivasjon. Teorien nevner tre fellestrekk som grunner ut i motivasjonen. Det første trekket er at lederen blir selv drevet av en indre motivasjon og en vilje som gjør at de vil prestere, både for egen og for andres del (Berg 2008). Denne typen motivasjon blir ikke preget av ytre faktorer som belønning eller andre fysiske gjenstander, men av det å nå sine mål, prestere bra og av lignende faktorer. Disse lederne blir motivert av utfordringer og av det å sette seg mål de kan strekke seg etter, for å bli enda bedre enn det de er i dag. Det neste trekket de har er at de alltid ønsker å komme seg lenger (Berg 2008). Hver dag blir preget av å komme seg nærmere målet og føle at de utvikler seg. Ofte vil en ansatt se opp til sin egen leder og tar etter hva den gjør. Her kommer prinsippet om å være en god rollemodell inn. Det viktigste med dette trekket er at de hele veien setter opp lista for hvor målene er, ikke så høyt at det ikke blir oppnåelig, men høyt nok til at de må strekke seg det lille ekstra. Om en ser at en ikke har mulighet til å nå sine mål, vil motivasjonen reduseres. Det siste trekket er at «de er prestasjonsorienterte» (Berg 2008, s. 210).

Lederne liker å måle sine resultater og se fremgangen både de og andre har hatt. Her ligger prinsippet om å «prøve og feile» metoden. Om resultatene ikke skulle være så bra i ene perioden, vil dette kun øke motivasjonen for å få de opp igjen andre perioden. Det å ha dårlige resultater vil heller bli sett på som en læringskurve og ikke en negativ periode (Berg 2008).

Disse tre fellestrekkene er kjennetegnene på en dyktig og effektiv leder. Det er også sann at sterk motivasjon er grunnmuren til godt lederskap. Om lederen har høye krav til seg selv vil sjansene være store for at han også setter de samme krav til organisasjonen (Berg 2008).

For å trekke en sammenheng mellom denne teorien og den indre motivasjonen til den ansatte, så vil en slik lederteori enkelt smitte over til de ansatte og de kan derav «arve» denne arbeidsmetoden og tankesett.

3.5.2 Behovsteorien

I en annen teori som delvis omhandler hva lederen kan gjøre for å øke motivasjonen i organisasjonen er behovsteorien. «Hovedpoenget er at organisasjoner skal utformes slik at man dekker visse menneskelige behov som motiverer den enkelte til å handle (...)» (Jacobsen og Thorsvik 2007, s. 221).

Innenfor denne teorien er det enda en teori som understreker denne delproblemstillingen vår, og dette er Maslows motivasjonsteori, også kjent som Maslows behovshierarki (Kaufmann og Kaufmann 2009). Maslow bygger teorien sin på at alle har fem grunnleggende behov og disse er «fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for anerkjennelse (også kalt aktelse), behov for selvrealisering (også kalt selvaktualisering)» (Jacobsen og Thorsvik 2007, s. 221; Kaufmann og Kaufmann 2009). Det første behovet er noe en må ha for å overleve og det andre er det en trenger for å kunne føle seg trygg. Disse to skal vi ikke utdype noe mer. Det første behovet som vi skal utdype oss i er sosiale behov. Dette behovet bygger på at alle mennesker har et behov for sosial omgang med andre mennesker. For noen kan all sosial kontakt med andre mennesker skje på jobben, mens andre ikke ser på jobben som noe sosialt. De har for eksempel lag eller foreninger de er med i, eller andre hobbyer. Å være sosial med andre grunner ut i å ha kontakt med andre, som et vennskap eller lignende. Det å føle tilhørighet til et sted eller personer er viktig. Dette er noe lederen for en arbeidsplass kan spille på for å øke motivasjonen hos sine ansatte. Vi vil komme nærmere inn på dette under kapitlet 6.0, diskusjon.

Det neste behovet vi skal utdype litt bedre er behov for anerkjennelse (Jacobsen og Thorsvik 2007). Dette bygger på å få tilbakemeldinger og bli sett i den jobben en gjør. Dette behovet kan også inneholde det å få en status, gå opp i stilling eller å få en oppmerksomhet for den jobben en har gjort. I andre motivasjonsteorier og ledelsesteorier blir det understreket at det er viktig at de ansatte føler seg sett. Det at lederen kommer bort og sier «godt jobbet» kan bety veldig mye for en person.

Det siste behovet vi skal nevne her er behovet for selvrealisering (Jacobsen og Thorsvik 2007). Dette grunner mye ut i hvordan arbeidsoppgavene utforming er, men også hva lederen kan gjøre for å øke motivasjon. Dette behovet handler om i hvilken grad hver enkelt får utnyttet sitt potensiale og utfordret de evner man har. Alle de overnevnte behovene skal være motiverende

i den grad at den ansatte ønsker å tilfredsstille disse behovene. For å klare å oppfylle behovene må den enkelte selv handle.

Maslows motivasjonsteori er oppstilt i en pyramide, der det grunnleggende, det første behovet, er fundamentet. Videre oppover kommer de i rekkefølgen som er satt over. Det er flere som mener at denne teorien er uklar og at den er vanskelig satt opp hierarkisk. Flere har dermed prøvd å etterligne teorien, og laget en annen fasong på den. David McClellands er en av disse, og har selv utviklet sin behovsteori (Jacobsen og Thorsvik 2007).

McClelland mener at man kan gå langs behovene, frem og tilbake, om man ikke lykkes i det ene behovet, kan man gå til et annet (Jacobsen og Thorsvik 2007). Med andre ord har han flatet ut pyramiden, og satt de forskjellige behovene ved siden av hverandre. Han mener også at alle mennesker handler ut ifra tre grunnleggende behov. Disse er behovet for makt, altså at mennesker er opptatt av å påvirke og kontrollere andre. Behovet for tilhørighet, som vil si at alle mennesker trenger å føle nærhet til andre mennesker. Og det siste er behovet for prestisje, som vil si at de ønsker å gjøre noe bra eller helst gjøre noe bedre enn noen andre. Innenfor dette behovet ligger de to siste av behovene til Maslow, som er behov for selvrealisering og anerkjennelse (Jacobsen og Thorsvik 2007).

3.5.3 Oppsummering behovsteoriene

Totalt sett kan man via to punkter oppsummere det behovsteoriene informerer oss om angående motivasjon av de ansatte. Det må foreligge noen forutsetninger for at de ansatte skal kunne motiveres. Det første punktet går ut på at alle mennesker blir motivert til å jobbe, om de ser muligheten for egen vinning (Jacobsen og Thorsvik 2007). Alle mennesker er forskjellige og de motiveres dermed på forskjellige måter. Noen blir veldig motivert om de får en bedre lønn, mens motivasjonen til noen andre kan øke mer om de mottar anerkjennelse eller ros fra høyere sjef.

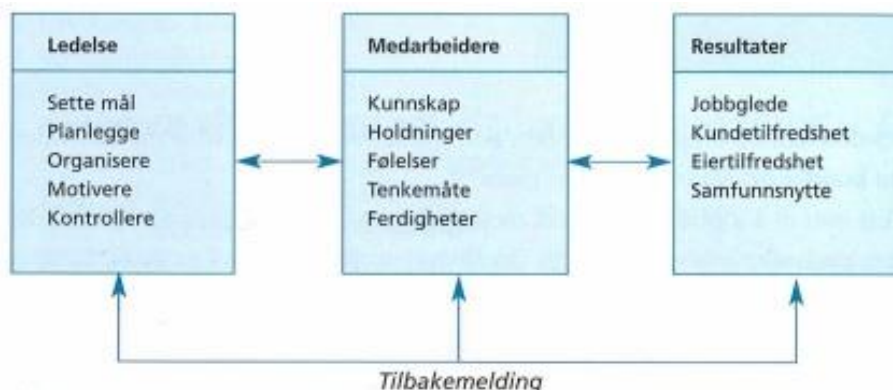
Behovsteoriene som er nevnt skiller også mellom to viktige faktorer. De lærer oss å skille mellom indre- og ytre motivasjon. Vi har fokuset vårt på indre motivasjon og det er det vi skal utdype videre i dette teorikapittelet.

3.5.4 Herzbergs teori

Fredrick Herzberg forsket på trivsel for arbeiderne og på 1960-tallet gjennomførte han en studie som omhandlet trivsel og misnøye (Jacobsen og Thorsvik 2007). Han prøvde å finne ut om man ved en endring i det de ansatte ikke var fornøyd, kunne være med på å skapte trivsel. Konklusjonen i studiene hans var ikke det en først hadde trodd. Det viste seg at trivsel og misnøye ikke hadde de samme innsatsfaktorene, så om man endret det de ansatte ikke var fornøyd med, så var det ikke sikkert at dette hadde en direkte sammenheng med at de ble fornøyd etterpå. Herzberg fant for eksempel ut at de ansattes motivasjon ofte var relatert til arbeidsoppgavenes utforming, mens misnøyen ofte kunne være relatert til arbeidsmiljøet (Jacobsen og Thorsvik 2007). Det vil da si at om en retter opp i arbeidsmiljøet vil ikke dette skape mer motivasjon for arbeidsoppgavene. Herzberg kategoriserte de to forskjellige faktorene. Den ene ble kalt hygienefaktorene. Denne faktoren må være til stedet for at arbeidsmiljøet skal være bra. Om hygienefaktorene ikke er til stedet vil det merkes med negative konsekvenser, men om de er til stedet vil det ikke skape motivasjon. Den andre faktoren er det Herzberg kalte motivasjonsfaktorer. Denne faktoren skaper trivsel når den er til stedet. Hovedforskjellen på disse to faktorene er at den ene, hygiene, skaper mistrivsel om den ikke er til stedet, mens den andre, motivasjonsfaktoren, skaper trivsel om den er tilstede (Jacobsen og Thorsvik 2007).

3.5.5 Ledelsesmodellen

Ledelsesmodellen er en modell som viser til hvordan lederen kan bruke virkemidler for å nå de mål en skal, og dette må ofte gjøres gjennom andre (Berg 2008).



Figur 1: Ledelsesmodellen (hentet fra (Berg 2008, s. 10))

I figuren over blir det presentert hvordan en leder bør jobbe og hvilke ansvarsområder en innehar. «Lederen er ansvarlig for at resultatene nås» (Berg 2008, s. 10). Dette sitatet tilsier at

det er lederens overordnede ansvar at de målene som blir satt opp og de resultater som er ønskelige, blir nådd. For å klare dette må lederen spille på sine medarbeidere. For at lederen skal kunne stole på medarbeiderne med at de jobber i den hensikt å nå de målene som er satt, må disse være drevet av en egen motivasjon. For at arbeidet som er planlagt skal bli utført på en tilfredsstillende måte vil en sterk indre motivasjon være lønnsomt. Det er dette vi skal drøfte mer om under kapittel 6.0, diskusjon.

3.6 Indre motivasjon – Arbeidsmiljøets påvirkning

I dette kapitlet skal vi innom teorier som har noe å si for arbeidsmiljøets påvirkning til den indre motivasjon. Noen av teoriene er generelle, men vi har vinklet de inn mot temaet for dette kapitlet.

3.6.1 Maslows behovshierarki

Denne teorien er tidligere nevnt under kapitlet om lederens påvirkning på indre motivasjon (kapittel 3.5.2). Vi vil her kort nevne Maslows teori, med en større vinkling inn mot arbeidsmiljøets påvirkning.

I Maslows pyramide er det fem nivåer av behov. Fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, aktelse og selvaktualisering. De tre første er det man kan kalle underskuddsmotivene, som blir det samme som hygienefaktorene i Herzbergs tofaktorteori.

Nivå fire og fem er overskudds- eller vekstmotiver og det er disse som er relevante her. Nivå fire, som er aktelse (Jacobsen og Thorsvik 2007), handler om en persons mulighet til å utvikle seg og vokse som person med tanke på personlighet, erfaring og kompetanse. Dette ved å øke selvrespekten og det å få anerkjennelse fra andre. Det å bli sett opp til og bli respektert av andre for det en gjør og den stillingen man har, er viktige faktorer her. Dette kan gjøres ved å gi ansatte en anerkjennelse i form av tilbakemeldinger, både fra ledere og fra andre kollegaer. Om det blir utviklet et miljø for dette på arbeidsplassen, der de ansatte er flinke til å gi tilbakemeldinger til hverandre, vil både kompetansen og arbeidsmiljøet bedres. Dette vil igjen påvirke den indre motivasjon.

Det siste nivået omhandler det å utvikle seg og realisere sine potensialer, det å ha mulighet til å utvikle seg mest mulig innenfor kompetanse, evner og personlighet. Denne type motivasjon finner man under kognitiv evalueringsteori, men også i Maslows behovsteori. Det at jobben

føles meningsfull og interessant kommer under de grunnleggende behovene; behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse (Kaufmann og Kaufmann 2009). For arbeidsmiljøet sin del vil utvikling av de ansatte, både på kunnskap og ferdigheter, styrke samholdet og arbeidsplassen vil dermed bli bedre.

For å oppnå denne type motivasjon må alle de grunnleggende behovene være dekket. Når de fysiologiske-, sikkerhets-, og sosiale behovene er dekket, kan behovet for å videreutvikle kompetansen og sine personlige egenskaper oppstå. Å føle at jobben er interessant og meningsfull får de ansatte til å føle at de gjør noe mer enn å bare jobbe fordi de trenger penger. Å ha en meningsfull jobb medfører at de ansatte får ekstra energi til å gi litt ekstra. Slik atferd er også smittende ovenfor andre kollegaer, noe som igjen gir et godt arbeidsmiljø.

3.6.2 Clayton Alderfer's tre behovskategorier i likhet med David McClelland's teori

Clayton Alderfer reformulerte Maslows behovspyramide ned til tre behovskategorier, hvor eksistensbehovet er de grunnleggende behovene en trenger for å ikke mistrives (Kaufmann og Kaufmann 2009). Likesom i Hertzbergs hygienefaktor hvor det er visse behov som må være dekket i en jobbsituasjon. Der inngår arbeidsbetingelser, lønn og sikkerhet, bedriftspolitik, ledelse og mellommenneskelige relasjoner. Dette går over i Alderfer's andre trinn som er relasjonsbehovet, behovet for å være i et tilfredsstillende forhold, sammen med ledelsen og kollegaer. Hertzbergs andre faktor er motivasjonsfaktoren, som i likhet med Alderfer's tredje og siste trinn, vekstbehovet, er behovet for personlig vekst, selve arbeidet, ansvar og anerkjennelse (Kaufmann og Kaufmann 2009).

I likhet med Alderfer utformet McClelland også en teori som utfordret Maslows teori. Han mener at alle mennesker går ut ifra tre grunnleggende behov og i likhet med Alderfer mener han at behovene ikke formes som en pyramide, men heller som en flat struktur. Disse er som nevnt i forrige kapittel, kapittel 3.5.2, «behov for makt, behov for tilhørighet og behov for prestasjoner» (Jacobsen og Thorsvik 2007, s. 222-223). Det siste punktet McClelland har med, som er behov for å prestere, blir som i likhet med selvledelse, at en ønsker å forbedre seg kontinuerlig. Det er viktig å ha klare mål, slik at en får muligheten til å prestere (Kaufmann og Kaufmann 2009). Her kan man også nevne prestasjonsmotivasjon. Dette er noe som oppstår

når resultatet er avhengig av en persons prestasjon. Det som driver en er blandingen av frykt for å mislykkes og ønsket om å lykkes, men også behovet og gleden over å lykkes.

3.6.3 Forventningsteorien

I forventningsteorien er det viktig at personen som yter må selv føle at det er sammenheng mellom innsatsen en legger inn i jobben og resultatet som oppstår. Dette kan være ulikt fra person til person, men personen må selv være overbevist om det er det som motiverer. Belønningen må også være noe personen ønsker seg (Jacobsen og Thorsvik 2007). Er belønningen noe man ikke har lyst på, så synker også motivasjonen til å utføre jobben. Om man tror at man får en bonus om man jobber ekstra, så motiverer dette til å gjøre det. Men graden av motivasjon kan variere. En gitt sum kan være mer verd for eksempel en student enn for en forretningsmann. Hva slags bakgrunn eller yrke en har kan være tellende for hva slags forventninger den enkelte har.

Det er også slik at i denne teorien er innsatsfaktorene multiplikative. Det vil si at alle ledd i teorien må ha en verdi for den ansatte, om det ikke er slik vil hele resultatet bli null. Det vil da si at om den ansatte ikke føler at det er noen kobling mellom forskjellige innsatsfaktorene, at for eksempel lønnen ikke henger sammen med innsatsen eller tiden en legger i en jobb, vil motivasjonen være lik null, altså ingen motivasjon (Jacobsen og Thorsvik 2007). Formelen for denne teorien er: «Vanlens (verdi knyttet til belønning) x Instrumentalitet (forventning om at det man gjør, vil føre til belønning) = Motivasjon» (Jacobsen og Thorsvik 2007, s. 225).

Kort oppsummert vil det si arbeidsinnsats ganger forventning til belønning er lik motivasjon. Om den ansatte da ikke føler at det er sammenheng mellom de to faktorene, vil også motivasjonen synke.

3.6.4 Målsettingsteori

Målsettingsteori handler om hvordan mål kan motivere de ansatte til å yte mer i jobben. Edwin Locke og Gary P. Latham mener at det å ha et bestemt mål er en sentral motivasjonskraft (Kaufmann og Kaufmann 2009). Målene må være spesifikke og vanskelige, men oppnåelige, for at de skal motivere. I tillegg til dette er det å få tilbakemelding en viktig faktor. En tilbakemelding vil føre til at man yter mer i jobben hvis tilbakemeldingen er konkret. Det «å

gjøre sitt beste» er ingen god måte å motivere på, da dette er altfor abstrakt. Det er to faktorer som må være tilstede for å øke motivasjonen i denne teorien. Den første er at medarbeiderne forplikter seg til å nå målet, og ikke gir det opp. Den andre faktoren er individets subjektive mestringsevne (Kaufmann og Kaufmann 2009). Hva tror individet selv det kan klare, med tanke på gitte oppgaver? Har han tro på seg selv og tar utfordringen, eller er han mer usikker på seg selv og vil gi opp? Når man skal motivere ansatte gjennom målsettingsteorien er det viktig å tenke på at mennesker er forskjellig satt sammen og at de vil reagere ulikt på å bli satt krav til. Et mål om ti salg om dagen kan virke skremmende og uoppnåelig for noen, mens det kan være motiverende og gøy for andre. Dette må sees på individuelt og det må være mulighet til å si ifra om dette internt og at det da kan tilrettelegges.

Målsetting er midlertidig et samarbeid mellom leder og medarbeider hvor de først har et møte for å sette opp mål som for eksempel gjelder for en bestemt periode. Deretter har lederen myndighet til å bestemme hvordan man skal gå frem for å klare målene. Dette kan bli vurdert og diskutert underveis. Til slutt når perioden er over og man ser på resultatene, evalueres graden av måloppnåelse, og man ser på hva som kan forandres eller hva som kan stå til neste periode.

3.7 Indre motivasjon – Arbeidsoppgavenes påvirkning

3.7.1 Herzberg og arbeidsoppgavenes utforming

Herzberg, som nevnt tidligere, skiller mellom to faktorer i sin teori, motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer. Motivasjonsfaktorer er faktorer som skaper trivsel hvis de er tilstede, men ikke mistriksel hvis de ikke er tilstede (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Med motivasjonsfaktorer mener Herzberg at arbeidsoppgavenes utforming og innhold har mye å si for motivasjonen og trivselen hos de ansatte. Disse faktorene påvirker den indre motivasjonen. Hvordan man utfører/løser en oppgave og hvor mye ansvar en har for å gjøre det bra, motiverer den ansatte til å yte mer. Her må ansatte se hva slags utviklingsmuligheter oppgavene gir og hvilke utfordringer en kan støtte på ved en arbeidsoppgave. Hvis den ansatte føler at han er i flytsonen, der han har de ferdighetene som trengs for å løse en utfordrende oppgave, får han en følelse som øker den indre motivasjon til å utføre arbeidsoppgaven på en god måte. Når en ansatt presterer bra og i tillegg får anerkjennelse fra lederen og medarbeidere for vel utført arbeid, øker den indre motivasjonen og dermed ytelsen ved senere anledninger.

Hygienefaktorer er faktorer som skaper mistriivsel hvis de ikke er tilstede, men ikke trivsel hvis de er tilstede. Her er det snakk om hva slags forhold medarbeidere har til hverandre og til lederen. Hvordan de blir behandlet og ledet av sine overordnede, arbeidsforhold, lønn og status. I denne teorien finner vi faktorer som påvirker både den indre- og ytre motivasjon.

3.7.2 Incentivsystemet

Incentivsystem er et belønningssystem som har som formål å motivere de ansatte til utfylle den rollen de har i bedriften, samt at de løser arbeidsoppgaver i samsvar med organisasjonenes mål. Dette systemet består av flere elementer, som hvem som skal belønnes, hva slags eventuell belønning de skal ha, samt hva som skal belønnes (Jacobsen og Thorsvik 2007). Her har vi valgt å ha fokus på hva slags belønning som ofte blir brukt av bedrifter. Reelle belønninger er belønninger i form av materielle goder som for eksempel kan være bonus, fri bil, større kontor eller høyere lønn. Symbolske belønninger er belønninger i form av ros og anerkjennelse fra lederen. Denne belønningen ligger under kategorien indre motivasjon, da disse belønningene kan bygge selvtillit og en føler seg vel og fornøyd. Begge typer belønning kan virke motiverende på de ansatte, reelle belønninger påvirker ytre motivasjon, mens symbolske belønninger påvirker indre motivasjonen. Dette kan også virker motsatt på noen ansatte da ikke alle blir motivert av det samme. Symbolske belønninger som er koblet til arbeidsoppgavene vil påvirke den indre motivasjonen ved at for eksempel den ansatte ser nytteverdien av oppgaven og han/hun ønsker dermed å prestere bedre.

3.7.3 Jobbutforming

Hackman og Oldham har utviklet teorier om hvordan man kan benytte organisasjonsmessige faktorer som virkemiddel for å motivere ansatte. Teorien er ment å brukes både på eksisterende arbeidssituasjoner og på å gjennomføre tiltak for å tilfredsstillende og motivere ansatte (Jacobsen og Thorsvik 2007). Enkelt oppsummert kan teorien beskrives ved at ytelse og tilfredsstillelse oppstår om man klarer å oppnå de kritiske psykologiske tilstandene. Videre vil disse være avhengig av arbeidsoppgavene de enkelte har. Disse arbeidsoppgavene avhenger igjen av hvordan organisasjonsstrukturen er oppbygget (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Motivasjonsmodellen til Hackman og Oldham deles i fire deler som er avhengige av hverandre og disse er «organisasjonsstruktur, kjennetegn ved oppgaven, kritiske psykologiske tilstander og resultater» (Jacobsen og Thorsvik 2007, s. 234). I denne teorien forklarer de at ytelse og

tilfredshet avhenger av psykologiske tilstander. Det er tre psykologiske tilstander som må finnes hos den enkelte medarbeider for at motivasjon skal finne sted i arbeidet en har. Den første er at den ansatte må selv føle at sine arbeidsoppgaver er meningsfulle. Den neste er at den enkelte må inneha følelsen at de selv har ansvaret for resultatet. Den tredje, og siste, er at den ansatte må ha nok kunnskap til å se om resultatene en oppnår er gode eller dårlige (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Hackman og Oldham mener hvis de ansatte er i slike psykologiske tilstander vil det øke den indre motivasjonen som igjen fører til bedre ytelse. Her kan vi se sammenheng mellom det Herzberg og Hackman og Oldham har kommet fram til. Begge teoriene mener at det å ha meningsfulle arbeidsoppgaver hvor de ansatte selv har ansvaret for resultatet, øker den indre motivasjonen hos den enkelt (Jacobsen og Thorsvik 2007). Videre mener de at de psykologiske tilstandene avhenger av arbeidsoppgavens trekk. Det er fem forskjellige trekk som påvirker motivasjonen. De tre første må være til stede for at de ansatte skal oppleve sine arbeidsoppgaver som meningsfulle. Disse fem forskjellige trekkene, som kan fremme den tidligere forklarte psykologiske tilstanden er:

(...) De tre første trekkene er: 1) variasjon med hensyn til hva arbeidsoppgavene krever av evner og ferdigheter, 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, og 3) oppgavens betydning, hvor viktig oppgaven er for organisasjonen og andre mennesker i og utenfor den. (...) Det fjerde trekket – en relativt høy grad av autonomi med hensyn til hvordan arbeidet skal legges opp – er sentralt for å få ansatte til å føle personlig ansvar for resultatet. Det femte trekket ved oppgaven er kunnskap om resultater (Jacobsen og Thorsvik 2007, s. 234).

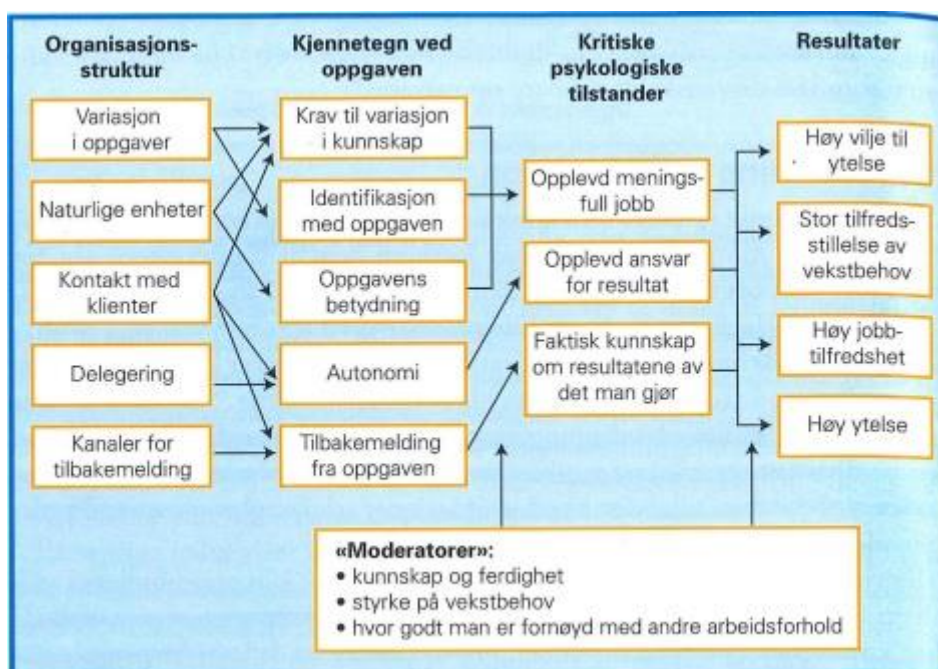
Hvis den ansatte føler at han har variasjon i arbeidsoppgavene sine og en innehar de ferdigheter og den evnen som skal til for å utføre de ulike arbeidsoppgavene, samt at han kan identifisere seg med oppgaven som er gjort og være klar over hvor viktig oppgaven er for organisasjonen, vil dette skape følelsen av å ha en meningsfull jobb. Dette er det samme som er den første faktoren under psykologiske tilstander. Konklusjonen med denne teorien er at jo bedre oppgavene skårer på disse fem forholdene, desto større motivasjonspotensial har jobben.

Effekten av de to nevnte forhold over er avhengig av hva som karakteriserer den enkelte ansatte. Alle mennesker er forskjellige og de kan derav reagere ulikt på en gitt lik situasjon. De

forskjellige forhold som spiller inn på hvorfor man reagerer ulikt på for eksempel utfordringer, kan være de individuelle psykologiske behov, samt kunnskaper og ferdigheter en sitter med. Modellen kaller de faktorene for moderatører (Jacobsen og Thorsvik 2007), og disse påvirker arbeidsoppgaves trekk og hvordan resultatene blir. Hvis den enkelte har nok kunnskap og ferdighet for å løse en oppgave og han har behov for å utvikle seg, samt at han er fornøyd/tilfreds med de generelle arbeidsoppgavene han allerede har, vil dette føre til at han kan og mest sannsynlig vil nå et bra resultat.

Teorien generelt viser svake tegn til en sammenheng mellom god ytelse og jobbtilfredshet. Sammenhengen mellom disse faktorene er ikke sterke, og de er heller ikke enstydige. Det konkluderes med at det også finnes sammenheng mellom fravær og gjennomtrekk og motivasjonspotensial i bedrifter (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Dette er modellen som den overnevnte teorien er hentet ut ifra:



Figur 2: Hackman og Oldhams motivasjonsmodell (hentet fra (Jacobsen og Thorsvik 2007, s. 234)

3.7.4 Målstyring

Det å sette mål er for mange motiverende. I en artikkel med overskriften «Målsetting – en motivasjonsteknikk som virker» skrev forfatterne Latham og Locke at det er tre punkter ved målsetting som er motiverende. «1) Klare, konkrete mål» (eks selge 10 biler innen mai, istedenfor selge mange biler). «2) Mål med klare tidsfrister», det er lettere å forholde seg til og

det er mer motiverende enn et cirka tidsanslag. 3) Mål som er realistiske, men samtidig utfordrende, er mer motiverende enn enkle mål (Jacobsen og Thorsvik 2007, s. 238).

Det er individuelt hvor motiverende dette er for de ansatte, siden alle har sine preferanser. Men på samme måte som E. Locke og G. P. Latham har forklart, så vil tydelige tilbakemeldinger på et resultatet, og dette i forhold til de forventningene en lederen har, være med på å motivere den ansatte (Kaufmann og Kaufmann 2009). Det er gjort mange studier på mål som motivasjon og disse har styrket denne teorien. En grunnleggende forutsetning er at den ansatte er enig i de målene som blir satt. For at denne type motivasjon skal føre til økt ytelse blant de ansatte, må den ansatte bestemme seg for å prøve å oppnå dette målet selv. Den ansatte må ville det av egen vilje, og ikke bare fordi en bli pålagt det.

For at denne teorien skal fungere som motiverende, er det tre trinn organisasjonen må følge. Disse er: «1) Tilpasse målet til individer og grupper» (Jacobsen og Thorsvik 2007, s. 239). Målet må være klart formulert og være en realistisk utfordring for de individene og gruppene det gjelder. Det betyr at de må tilpasses etter de ansattes kunnskaper og ferdigheter. Det må også sees realistisk på ytre påvirkninger som kan gi utslag i tallene. «2) Oppnå oppslutning om mål og overvinne motstand» (Jacobsen og Thorsvik 2007, s. 239). Det er mange måter å få med de ansattes engasjement rundt et mål. Et godt arbeidsmiljø mellom ansatte og leder, samt enkle arbeidsinstrukser er faktorer som spiller inn. Uformelle konkurranser kan også være motiverende, men her må en være klar over at det også kan slå andre veien. Punkt «3) er å tilrettelegge støtteelementer» (Jacobsen og Thorsvik 2007, s. 240). De ressursene de ansatte har tilgjengelige må stå i samsvar med målet de skal oppnå. Det må også innad i bedriften være en kultur for at ressursene skal brukes for å oppnå målet, og at de brukes på en hensiktsmessig og effektiv måte. Det har også vist seg at i noen tilfeller vil det være motiverende å la de ansatte selv være med på planleggingen og utforming av målene, og så følge opp de ansatte med tilbakemeldinger. Den praktiske anvendelsen av disse punktene er at de skal virke styrende for de ansatte, men de skal også være det som motiverer de til å yte litt mer enn hva de ville gjort uten.

3.8 Oppsummering teorikapittelet

Grovt sett har vi igjennom dette teorikapittelet beskrevet begrepet motivasjon og videre delt denne inn i indre og ytre motivasjon. Vi har forklart forskjellen mellom den indre og den ytre motivasjonen og vi vil presisere igjen at disse to ikke er faktorer som er hver for seg, men som likeså godt kan oppstå samtidig eller etter hverandre via en og samme arbeidsoppgave eller gjøremål. Videre har vi vært igjennom en del teorier rundt temaet motivasjon, der vi har spisset teoriene inn mot indre motivasjon, og igjen delt det opp i underkategorier som hvordan lederen, arbeidsmiljøet og arbeidsoppgavene kan påvirke den indre motivasjonen til den ansatte.

I kapittel 3.3 var vi innom oversikten over motivasjon og definisjoner på dette. Uansett hva en skal foreta seg, så finnes det en liten del motivasjon bak det. Om du skal klippe plenen hjemme og ikke synes det er særlig gøy, så kan motivasjonen være at det blir penere i hagen etterpå. Som nevnt over, har vi innenfor dette kapittelet også vært innom forskjellene på indre og ytre motivasjon. Kort og godt kan vi oppsummere det med at den ytre motivasjonen bygger på noe annet enn selve jobben og når du har en indre motivasjon er det selve utførelsen av arbeidet som motiverer deg.

Kapittel 3.4 besto av en generell teori som beskriver hvordan både leder, arbeidsmiljøet og arbeidsoppgavene kan påvirke motivasjonen. Dette var teori som M. Crumpton har skrevet, der han formidler hvordan en kan holde de ansatte motivert i en økonomisk presset verden. Her har vi også med hva Deci og Ryan mener om de to motivasjonene.

Neste kapittel, 3.5, omhandlet hvordan lederen kan påvirke motivasjonen til de ansatte. Her var vi blant annet innom teorier som selvledelse, behovsteorier og Herzberg. Disse teoriene ble også nevnt igjen i de etterkommende kapitlene, og dette er fordi dem generelt kan benyttes på flere måter. En teori er ikke entydig, og vi har spisset det inn mot det fokuset vi ønsket å ha. Teorien vil bli flettet sammen med resten av vår data i kapitlet 6.0, diskusjon.

Videre har vi vært igjennom hvordan arbeidsmiljøet kan påvirke motivasjonen, kapittel 3.6. Her var vi innom teorier som Maslows behovshierarki, C. Alderfer's behovskategorier i likhet med McClelland's teori, forventningsteorien og målsettingsteori. Det er deler av dette kapittelet som er noe repetisjon fra det forrige, men dette er kun for å understreke allsidigheten ved teoriene. Det siste kapittelet, kapittel 3.7, omhandlet siste delproblemstillingen vår og det er hvordan arbeidsoppgavene kan påvirke den ansattes indre motivasjon. I denne delen var vi innom

Herzberg og arbeidsoppgavenes utforming, incentivsystemet, jobbutforming og målstyring. Det vi ville med dette kapitlet er å se på hva slags arbeidsoppgaver som motiverer og hva teoriene sier om dette.

Videre vil vi i vår diskusjonsdel, begrunne vår data, fra resultatkapitlet (5.0), med denne teorien som vi har beskrevet her. Vi vil se etter like relasjoner mellom tidligere teori og vår datainnsamling. Til slutt vil vi også nevne at noe av teorien vil i diskusjonskapitlet bli brukt på tvers av delproblemstillingene, men det vil bli vist til underveis i løpende tekst.

4.0 Metode

Når man skal skrive en stor oppgave er det i utarbeidelsen av denne praktisk å velge en metode. I boka *Å forske på samfunnet* har Halvorsen definert metode som «(...) *Det er læren om å samle inn, organisere, bearbeide, analysere og tolke sosial fakta på en så systematisk måte at andre kan kikke oss i kortene*» (Halvorsen 2008, s. 21). Dette kapittelet vil inneholde de verktøyene som blir anvendt ved innsamling og bearbeiding av data. Metoden vil bli introdusert gjennom å se på disse områdene:

Metodeorientering

Datainnsamling

Spørreskjema utforming

Intervjumetode

Feilkilder

Validitet og reliabilitet

4.1 Metodeorientering

I denne oppgaven skal vi lese oss opp på teori, som andre forskere har kommet frem til innenfor dette temaet. Dette kalles kumulativ forskning og som betyr at vi, i vår forskningsprosess, vil bygge videre på teori som allerede er forsket på. Denne teorien anses å være troverdig (Dalland 2007). Dalland presenterer hva Hellevik sier om kumulativ forskning:

På grunnlag av den kunnskap som alt foreligger, stiller han så sitt spørsmål. Når han analyserer de data han har samlet inn, forsøker han å knytte resultatene sine sammen med de tidligere resultatene (1999: 17) (Hellevik 1999; Dalland 2007).

Metode hjelper forskere med å samle inn informasjon på en systematisk måte. Metoden kan deles i kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode gir målbare data gjennom for eksempel spørreundersøkelse, mens kvalitativ metode gir data som ikke kan måles med tall gjennom for eksempel intervjuer (Halvorsen 2008).

Ringdal definerer kvalitativ og kvantitativ metode som: «(...) En kvantitativ forskningsstrategi bygger på at sosiale fenomener viser så stor stabilitet at målingen og kvantitativ beskrivelse er

meningsfylt. En kvalitativ forskningsstrategi bygger på at den sosiale verdenen konstrueres gjennom individets handlinger (Ringdal 2013, s. 104).

Videre skiller Ringdal mellom to typer tilnærminger, induktiv og deduktiv tilnærming. Hun mener at den kvalitative metoden er induktiv og at den kvantitative metoden er deduktiv. Den induktive tilnærmingen tar utgangspunkt i observasjon uten tilknytning til teorier, mens den deduktive tilnærmingen tar utgangspunkt i hypoteser eller teorier (Halvorsen 2008).

4.2 Datainnsamling

Ved innsamling av data, skilles det mellom to typer data, primærdata og sekundærdata som danner grunnlaget for en analyse. Begge type data kan brukes ved gjennomføring av analyse (Halvorsen 2008).

4.2.1 Primærdata

Primærdata er data som forskeren selv samler inn spesielt til den aktuelle problemstilling forskeren vil svare på. Forskeren kan samle inn primærdata gjennom spørreundersøkelser eller observasjoner (Fangen og Sellerberg 2011). I arbeid med denne bacheloroppgaven skal vi benytte oss av en spørreundersøkelse som blir sendt på mail til alle ansatte på DNB Kundesenter, avdeling Gjøvik, samt intervjuer åtte teamledere og avdelingslederen.

4.2.2 Sekundærdata

Sekundærdata er data som er samlet inn av andre forskere og er tilgjengelig for alle. Det er tre typer sekundærdata; prosessdata, bokholderidata og forskningsdata. Forskningsdata er data som er innsamlet og bearbeidet andre forskere, gjennom for eksempel intervjuer eller observasjoner. Halvorsen påpeker at ved benyttelse av sekundærdata må den være relevant, i tillegg til at den er pålitelig i forhold til valgt analyseformål (Halvorsen 2008).

Vi kommer i vår bacheloroppgave til å benytte oss av både primærdata og sekundærdata for innsamling av den nødvendige dataen for å belyse problemstillingen vår. Primærdataen er den empiriske spørreundersøkelsen og intervjuene, mens sekundærdataen (av typen forskningsdata) er vitenskapelige artikler.

4.3 Spørreskjema utforming

Når et spørsmål stilles for å søke svar fra virkeligheten, kalles dette spørsmålet for empirisk spørsmål. Dalland forklarer empiri som de kunnskapene mennesker sitter med som kommer fra erfaring. Han påpeker at det er utviklet visse normer som før fastholdes av de forskerne som oppsøker svar på et empirisk spørsmål. Disse normene består av at resultatet må være i samsvar med virkeligheten og at datautvelgelsen må være systematisk (Dalland 2007). Det vil si at våre respondenter må være valgt på en systematisk måte, slik at forskere får en reliabel data. Videre må forskere bruke data nøyaktig og at resultatene er kontrollerbare (Dalland 2007).

4.3.1 Populasjon

Ved bruk av spørreundersøkelse er det viktig å definere den totale gruppen av mennesker som vi ønsker informasjon av. Dette kalles populasjon. Når vi velger noen fra den totale gruppen i populasjonen kalles det utvalg (Fangen og Sellerberg 2011). Vi kommer til å sende ut spørreundersøkelsen til alle 160, som jobber på DNB Kundesenter, som har en teamleder over seg. Vi har som mål å anskaffe 80 besvarelser av de 160 mulige respondentene. Alt over dette gjør oppgaven enda mer reliabel.

4.3.2 Type spørreskjema

I arbeid med denne bacheloroppgaven, blir det utarbeidet en spørreundersøkelse som blir sendt ut til de ansatte ved DNB Kundesenter, avdeling Gjøvik. Spørreundersøkelsen blir gjennomført som en kvantitativ undersøkelse. Det vil si at alle de 160 ansatte fikk den samme mailen, hvor det ligger med en link til denne spørreundersøkelsen. Spørsmålene i spørreundersøkelsen som blir gjennomført er korte og enkle. Spørreundersøkelsen starter med enkle og upersonlige spørsmål om kjønn, alder, utdanning og arbeidserfaring. Videre blir det stilt spørsmål om relasjon til teamlederen, egen motivasjon, arbeidsoppgaver og målinger (se vedlegg 4).

De fire siste spørsmålene er med åpne svar, der de ansatte kan skrive litt om motivasjon- og trivselsfaktorer med egne ord. Svaralternativene som blir benyttet i resten av spørsmålene i spørreundersøkelsen og som respondentene skal velge mellom er; svært uenig, uenig, hverken enig eller uenig, enig og svært enig.

4.3.3 Spørreskjema

I denne oppgavene benytter oppgaveforfatterne seg av en kombinasjon av både kvantitativ og kvalitativ metode ved innsamling av data, med en deduktiv tilnærming hvor utgangspunktet er tilknyttet teorier. Kvantitativ metode har den fordel at den former innsamlede data til målbare

enheter som prosent og gjennomsnittet av en større mengde, mens kvalitativ metode tar sikte på å fange opp meninger og opplevelser som ikke kan bli målbare (Dalland 2007).

Den komplette spørreundersøkelsen blir sendt ut via SurveyMonkey, som er verdens ledende leverandør av nettbaserte løsninger for spørreundersøkelser. Linken til spørreundersøkelsen med en introduksjon om oss og oppgaven blir sendt til vår kontaktpersonen på DNB Kundesenter. Han skal deretter videresende mailen til alle på avdelingen via jobbmail og tillegge sin egen oppfordring til de ansatte om å delta og svare. Dataen vi får fra denne spørreundersøkelsen blir behandlet i SurveyMonkey sitt program, hvor vi etterpå kan ta ut svardataene i form av diagrammer. Der får vi tall på hvor mange som har svart på hvert spørsmål, og hvordan fordelingen mellom svaralternativene var i både prosent og antall.

4.5 Intervjumetode

I normene som ble nevnt i kapittel 4.3, skal resultatene være kontrollerbare, noe som er vanskelig å overholde når kvalitativ metode blir benyttet (Dalland 2007). I denne bacheloroppgaven blir det også gjennomført ustrukturerte intervjuer med de åtte teamlederne og en avdelingsleder på DNB Kundesenter. Dette skal vi gjøre for å få et innblikk i hva lederne tenker og mener. «Intervjuene er ustrukturert dersom de tar utgangspunkt i en liste med ferdig formulerte spørsmål, mens det ikke er faste svaralternativer» (Halvorsen 2008, s. 142). Vi benytter ikke samme spørsmålene i de to forskjellige datainnsamlingsmetodene, men det vil gjenspeile likheter i dem. Svarene fra spørreundersøkelsen til de ansatte danner grunnlaget for intervjuene. Det blir utarbeidet en intervju mal med de ferdige formulerte spørsmålene i de ustrukturerte intervjuene. (Se vedlegg 5). Intervjumalen blir delt i flere temaer og disse innenfor blant annet arbeidsmiljø, motivasjon, lederens relasjon til de ansatte og teamet. Dette er innenfor disse områdene oppgaveforfatterne vil få data på av teamlederne. Selv om det blir utarbeidet en intervju mal, så vil det vært rom for å bevege seg fram og tilbake i temaene. Intervjuene blir booket hver for seg gjennom mail fra oppgaveforfatterne til hver av lederne. Vår kontaktpersonen i DNB vil også oppfordre teamlederne til å ta seg tid til dette, da resultatet av denne oppgaven kunne være interessant for dem. Det er ni ledere og tre intervjuere, så det blir fordelt tre intervjuer på hver. Intervjuene starter ved at oppgaveforfatterne presenterer seg selv, oppgaven og den aktuelle problemstillingen. Vi kommer til å skrive i invitasjonen til intervjuene at vi ikke er ute etter å bedømme eller vurdere, men heller å forstå og kartlegge. Vi informerer at intervjuene er anonyme i den grad at det ikke er noen andre enn

oppgaveforfatterne og hver av de som intervjues som vet hvem som har sagt hva. Og til sist at det ikke vil fremkomme noen navn i oppgaven eller i presentasjon, ei heller i våre notater eller logg. Dette informerer vi også om i begynnelsen av intervjuet.

4.6 Feilkilder

I spørreundersøkelsen hadde vi fire åpne spørsmål, mens alle intervju spørsmålene var åpne. Når en bruker åpne spørsmål i spørreundersøkelser eller intervju som datainnsamlingsmetode, er det alltid en fare for unøyaktigheter og «misforståelser». De fire siste spørsmålene i spørreundersøkelsen sorterte vi i kategorier for å få fokusert svarene. Her kan vi miste noen nyanser, men ikke noe vi ser på som kritisk. Det samme gjelder intervjuene, hvor de ni intervjuobjektene blir fordelt på tre intervjuere. De tre oppgaveforfatterne som gjennomfører intervjuene vil på forhånd ha forberedt seg sammen og diskutert hvordan intervjuene skal gjennomføres, samt hvilke format svarene skulle skrives i. I tillegg ble notatene fra intervjuene renskrevet, av hver enkelt intervjuer, rett etter hver intervju. Dette for å få mest mulig nøyaktig data ned på papir.

4.7 Validitet og reliabilitet

I arbeid men en forskningsoppgave er det alltid ønskelig å vite hvor reliabel (pålitelig) og valid (relevant) forskningen er. «En høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet» (Halvorsen 2008, s. 68).

Validitet kan beskrives som gyldighet og relevans i det vi måler i forhold til problemet som undersøkes (Halvorsen 2008).

Reliabilitet kan beskrives som pålitelighet, og handler om hvor presise målingene i det vi undersøker er (Halvorsen 2008). I følge Halvorsen er det to forutsetninger som må være tilstede for å bruke data til å teste hypoteser. Disse to forutsetningene er at data må være både reliable og valide i forhold til problemstillingen. Vi sender, som tidligere nevnt, ut spørreundersøkelsen til alle de 160 ansatte på Kundesenteret, hvorav vi satser på å få minimum 80 svar.

Datainnsamlingen i arbeidet med denne bacheloroppgaven blir, som nevnt tidligere, blant annet gjort via en spørreundersøkelse av de ansatte. Spørreundersøkelsen handler om de faktorene

som oppgaveforfatterne mener har en relasjon til innvirkningen på den indre motivasjonen til de ansatte. Dette er temaer som arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø og relasjon til lederen. Vi, som oppgaveforfattere, anser dette som vesentlig for å belyse de tre delproblemstillingene og vår hovedproblemstillingen. I tillegg til spørreundersøkelsen skal oppgaveforfatterne gjennomføre ustrukturerte intervjuer med teamlederne på DNB Kundesenter. Dette vil bli gjennomført fordi vi ønsker å se på de meninger og de opplevelser teamlederne har rundt de ansatte og de teamene som er respondenter på spørreundersøkelsen.

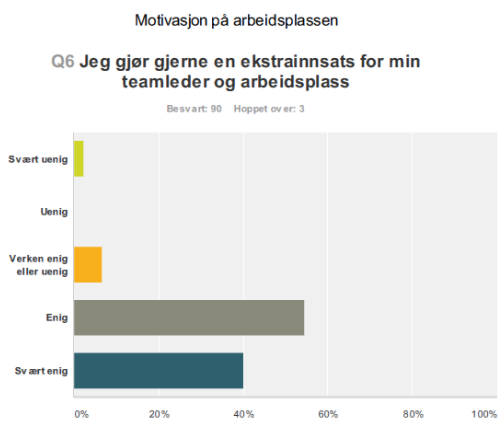
De spørsmålene vi skal stille i både spørreundersøkelsen og i intervjuene vil vi se på som valide. Dette er fordi vi har stilt spørsmål som er i sammenheng med det vi ønsker å finne ut.

Relabiliteten i dataen vi får inn kan bli noe svekket av respondentenes tolkning av de stilte spørsmålene. Noen av spørsmålene vi skal stille vil også gi en bekreftelse ovenfor hverandre, og her kan vi se hvor reliabel de svarene vi får inn. Dette ved å se om de samsvarer.

5.0 Resultat og analyse

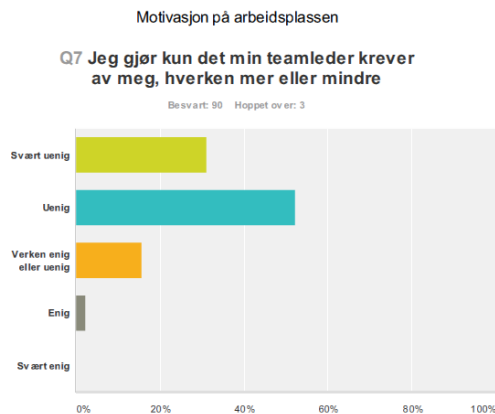
I dette kapittelet skal vi fremvise de spørsmålene vi benyttet fra spørreundersøkelsen, som vi så på som relevante opp mot problemstillingene. Vi skal gå gjennom og analysere de svarene vi fikk inn og i neste kapittel, kapittel 6.0 Diskusjon, skal vi belyse disse og se om det samsvarer med den teorien vi tidligere har sett på. På bakgrunn av dette vil vi avslutningsvis i oppgaven legge frem vår konklusjon.

5.1 Relevante spørsmål fra spørreundersøkelsen med analyse av svarene



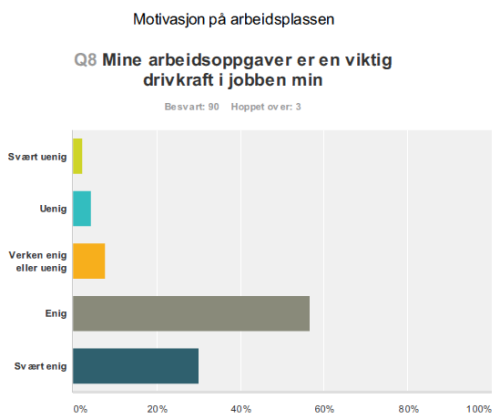
Figur 3: Innsats for teamleder og arbeidsplass

Med dette spørsmålet ønsket vi å finne ut hvor motiverte de ansatte var til å legge inn en ekstrainsats for teamlederen og arbeidsplassen sin. Her er det så mange som 94,4 % som svarte enig eller svært enig til at det er de villig til. Det er også 2,22 % som mener at de er svært uenige, altså ikke interessert i å legge til en ekstra innsats. 6,67 % er verken enige eller uenige. Av dette ser vi tendenser til at de gjerne gjør dette for arbeidsplassen sin, noe som vil tilsi at de er motiverte. Vi tolker det dit at de ønsker det beste for sitt team og sin arbeidsplass.



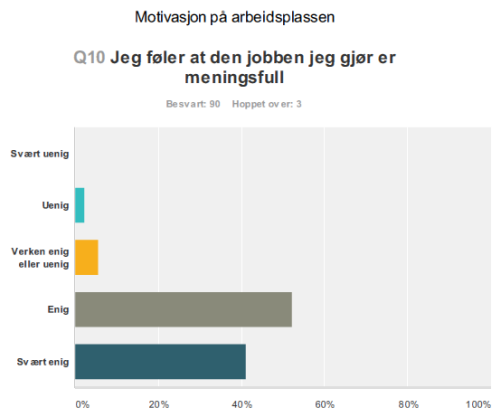
Figur 4: Innsatsen den ansatte legger i arbeidet sitt.

For å kontrollere det forrige spørsmålet, stilte vi et oppfølgingsspørsmål. Av svarene vi fikk inn så var det 83,3 % som svarte at de var svært uenig eller uenig, 15,5 % som mener de verken er enig eller uenige. Her, som i spørsmål 6, er det to personer, som utgjør 2,22 %, svarer at de er enige. Vi, som oppgaveforfattere, mener at dette bekrefter det forrige spørsmålet vårt, da vi velger å se bort fra de 2 % som motstrider dette. Vi tror grunnlaget til denne enten kan være at de det gjelder har misforstått spørsmålet, har en veldig negativ holdning og dårlig motivasjon eller at en rett og slett har krysset av feil.



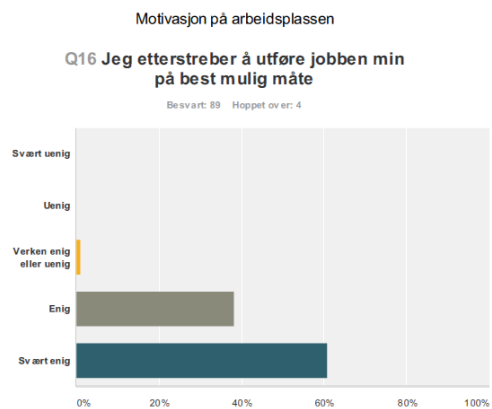
Figur 5: Arbeidsoppgaver som en viktig drivkraft

Dette spørsmålet stilte vi for å finne ut hvor motiverende selve arbeidsoppgavene er for de ansatte, og for å underbygge påstanden at arbeidsoppgavene i seg selv kan være motiverende. Dette er også en av våre delproblemstillinger. På dette spørsmålet svarer så mange som 86,7 % at de er enige eller svært enige i at arbeidsoppgavene er en viktig drivkraft i jobben deres, noe som vi mener at kan tilsi at påstanden er riktig.



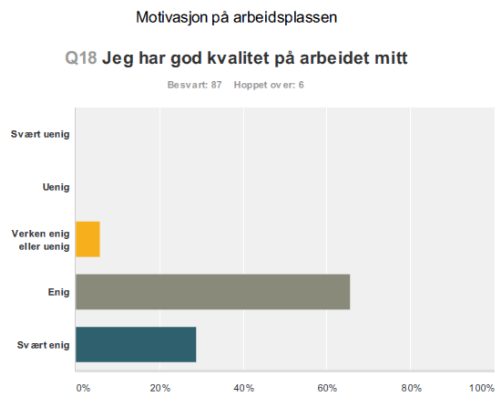
Figur 6: Meningsfull jobb

Med dette spørsmålet ønsket vi å finne ut hvor mange som føler at jobben de gjør på Kundesenteret er meningsfull. Så mange som 93,3 % er enig eller svært enig i at den er det. Her ser vi også en lik tendens som ved de tidligere svarene, med 2,22 % som er uenig i denne påstanden. Som nevnt under figur 3 kan det være flere grunner til dette. Det skal vi se litt mer på i slutten av dette kapittelet. Resultatene på dette spørsmålet bruker vi for å underbygge påstanden om at meningsfulle arbeidsoppgaver trigger den indre motivasjonen hos de ansatte.



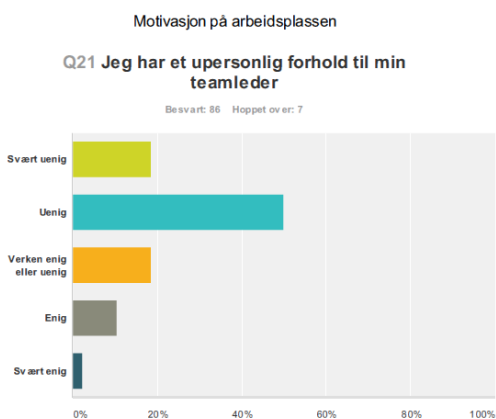
Figur 7: Kvalitet på utførelse av arbeidsoppgavene

Ved å resultatene på dette spørsmålet får vi vite om de ansatte bare gjør jobben sin, eller om de legger i litt ekstra og jobber for å gjøre dette på en god måte. Dette sier noe om de er motiverte eller ikke. Det at over 98 % svarer at de er enige eller svært enige i denne påstanden, gir oss et inntrykk av at de er motiverte og trives på jobb, og de øker kunnskapene i takt med utfordringene i arbeidsoppgavene.



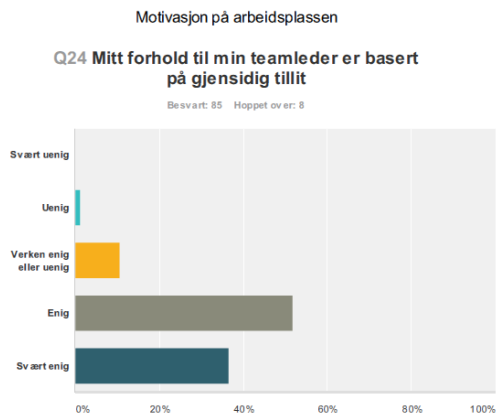
Figur 8: God kvalitet på arbeidet

Her svarer hele 94,2 % at de føler de har god kvalitet på arbeidet sitt. Dette var, ifølge intervjuene, teamlederne enige i. Av det kan vi se en sammenheng med spørsmål 16, som står ovenfor. Grunnlaget for disse resultatene kan være relatert til at det er et godt lære- og opplæringsmiljø på Kundesenteret, noe som er viktig for motivasjonen til de ansatte.



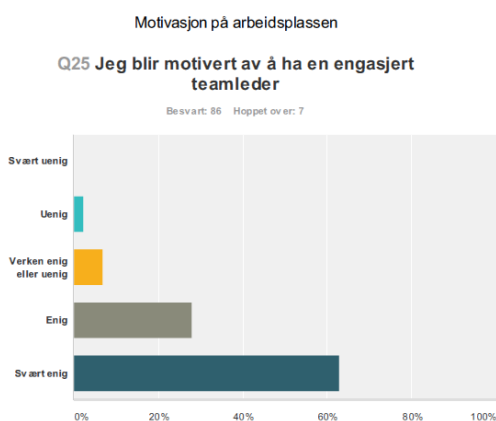
Figur 9: Personlig vs. upersonlig forhold til teamleder

Dette spørsmålet stilte vi for å finne ut hvilken type forhold de ansatte har til sin leder. På svarene vi fikk inn var spredningen i meninger større enn tidligere. Vi ser derimot på det som positivt at hele 68.6 % er uenig eller svært uenig i dette, mens bare 12,8 % er enig eller svært enig. Vi ser at det kan være mulig å mistolke dette spørsmålet, siden det er forskjellig fra person til person hva de anser som personlig. Under intervjuene med teamlederne stilte vi også et lignende spørsmål om hvor personlig forholdet var mellom teamleder og teamet. Noe av det vi fikk til svar var at de var personlige, men ikke private. Dette anser vi som et godt argument, da det er et skille mellom personlig og privat.



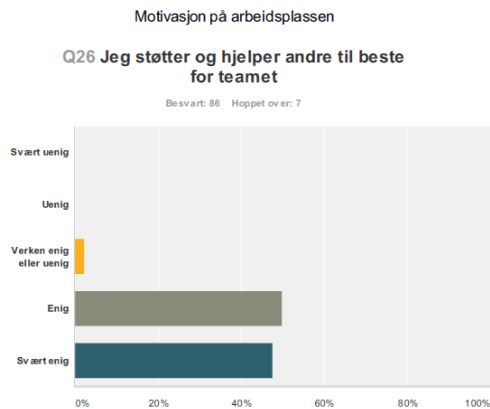
Figur 10: Gjensidig tillit

Med dette spørsmålet ville vi finne ut hvorvidt de ansatte følte at de fikk tillit fra sin leder. Her er det hele 88,2 % som er enig eller svært enig i at forholdet dem imellom er basert på gjensidig tillit. Teamlederne bekreftet ovenfor oss at dette stemte, de hadde tillit til de ansatte, og følte også at de fikk tillit tilbake. Tillit er en viktig faktor på en arbeidsplass som DNB Kundesenter og med disse svarene og bekreftelsen fra intervjuene ser vi at det også fungerer slik i praksis.



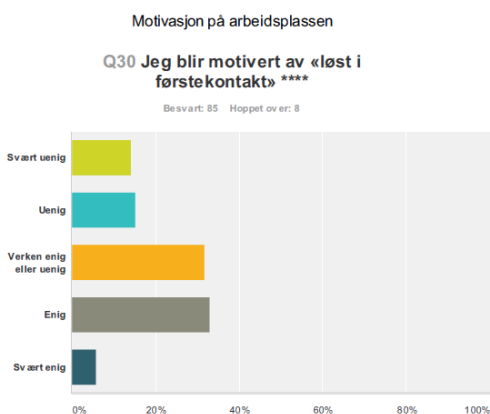
Figur 11: Motivasjon av en engasjert leder

Vi stilte dette spørsmålet for å se om teamlederens engasjement hadde en påvirkning på de ansattes motivasjon. Hele 91 prosent av de som svarte var enig eller svært enig i at de ble motiverte av å ha en engasjert teamleder. Dette styrker en av delproblemstillingene våre. Den største søylen i diagrammet består av de som er svært enige og det anser vi som positivt.



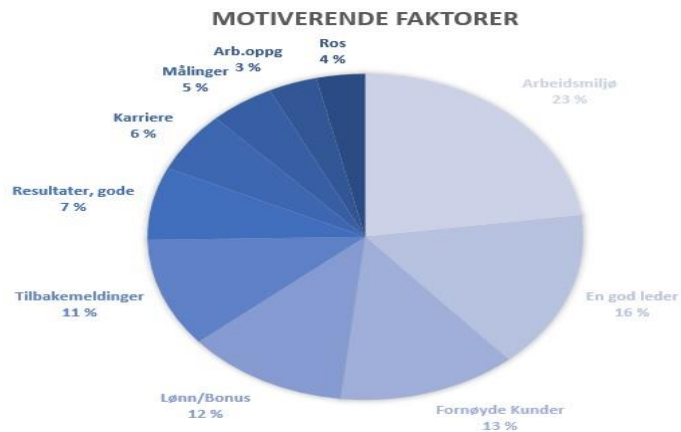
Figur 12: Støtte og hjelpe til de beste for teamet

Dette spørsmålet stilte vi for å finne ut hvordan arbeidsmiljøet var og derav om det var kultur for å hjelpe hverandre for å løfte teamet sitt. Her er det 97,67 % som er enige eller svært enige. Det vil si at nesten 100% av respondentene er enige i denne påstanden og vi mener dette tyder på at det er et godt samhold både innat i teamene og på arbeidsplassen. En kultur som dette er noe som styrker den indre motivasjonen.



Figur 13: Motivasjon ved måling «løst i førstekontakt»

Grunnlaget for dette spørsmålet var at vi ønsket å finne ut hvorvidt det var motiverende å følge en oppgave fra begynnelse til slutt, og bli målt på det. Her er svarene litt varierende og vi tror dette kan skyldes forskjellig fokus fra respondentenes side. Det var 39% som mente de ble motivert av dette, 32 % som var verken enig eller uenig og resterende 29 % ble ikke motivert av dette. Vi har innsett at vi i spørsmålsteksten burde ha beskrevet hva vi var ute etter med spørsmålet. Av den grunn mener vi at dette spørsmålet har en lav valid verdi. I tillegg har vi i ettertid sett at temaet målinger og motivasjon er noe det kunne blitt skrevet en hel oppgave på.



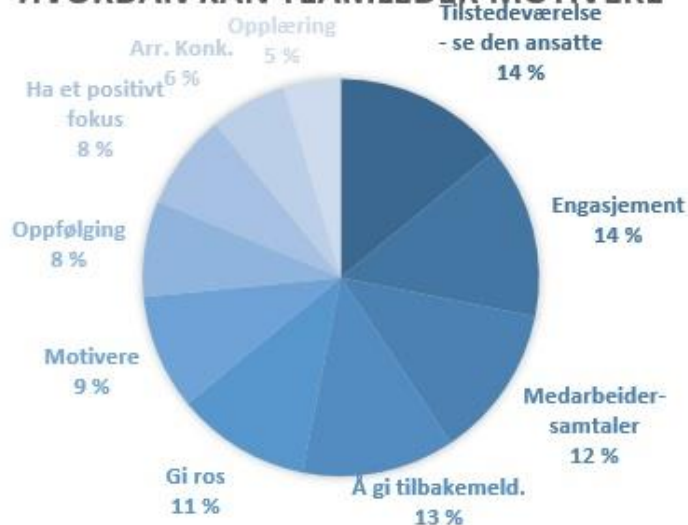
Figur 14: Motiverende faktorer

Et av de åpne spørsmålene var «Det som er motiverende for meg og får meg til å yte mer er» Her var det totalt 51 som svarte og de tre svarene som utpekte seg og som ble nevnt flest ganger var:

| | |
|-----------------|----|
| Arbeidsmiljø | 19 |
| En god leder | 13 |
| Fornøyde kunder | 11 |

Dette spørsmålet ble stilt som et åpent spørsmål, slik at de som ville av de ansatte kunne skrive med egne ord hva som motiverte de. Svarene vi fikk inn er sortert og over har vi utarbeidet et diagram som viser de ti mest nevnte. Av de 51 som svarte, ble et godt arbeidsmiljø nevnt 19 ganger og en god teamleder ble nevnt 13. Dette understreker de delproblemstillingene vi har utarbeidet. Under intervjuene, med teamlederne, fikk vi også bekreftet at det er god kultur for å gi hverandre anerkjennelse og tilbakemeldinger, noe som også er veldig viktig for utviklingen av et godt arbeidsmiljø, slik at de ansatte trives på jobben.

HVORDAN KAN TEAMLEDER MOTIVERE

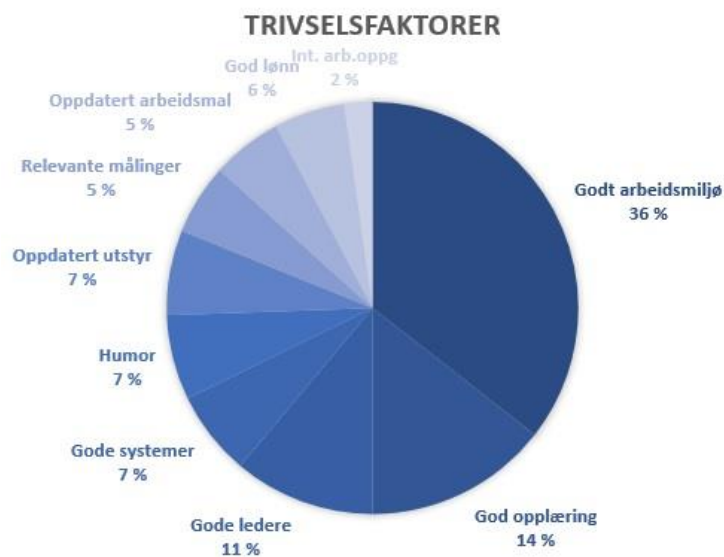


Figur 15: Hva teamleder kan gjøre for å motivere

Et annet åpent spørsmål som vi stilte var: «Forslag til hva teamleder direkte kan gjøre for å motivere meg». På dette spørsmålet kom det inn 47 svar og de tre som toppet listen er:

| | |
|------------------------------------|---|
| Tilstedeværelse – å se den ansatte | 9 |
| Engasjement | 9 |
| Medarbeidersamtaler | 8 |

Etter sorteringen av dette spørsmålet, så vi at det lå ganske jevnt mellom de forskjellige svarene som ble nevnt. Tilstedeværelse og det at teamlederen må se den enkelte toppet denne listen. Vi vet at det er forskjellige faktorer som motiverer forskjellige individer, men dette gir en pekepinn på de viktigste faktorene som de ansatte selv har svart.



Figur 16: Trivselsfaktorer

Det siste åpne spørsmålet som var relevant for vårt fokus var: «Forhold som må være tilstede for at jeg skal trives, er»

Her var det til sammen 46 som svarte, og de tre som ble nevnt flest ganger, som vist i figuren over også, er:

| | |
|-------------------|----|
| Godt arbeidsmiljø | 32 |
| God opplæring | 13 |
| Gode ledere | 13 |

Vi valgte å stille dette spørsmålet åpent, slik at vi fikk se hva de ansatte selv mente, uten noen svaralternativer. Her har vi sortert svarene og det er åpenbart ett forhold som utpeker seg veldig mye fra de andre. Dette er godt arbeidsmiljø og denne faktoren er viktig for å trigge den indre motivasjonen.

5.2 Kritikk til dataene

I undersøkelsen var det 93 av 160 mulige som svarte. Hva som er bakgrunnen til de som ikke har svart er ukjent, men det kan ha en indikasjon på at disse kanskje ikke er så motiverte og at de derfor ikke ønsker å bruke tiden sin på dette. En annen mulighet kan være fordi det jobber en del deltidsansatte der og at det er av den grunn de ikke har rukket å svare. Dette vet vi dessverre ikke. Vi ser uansett på 93 av 160 som en god respons og benytter oss av dette etter beste evne.

6.0 Diskusjon

6.1 Innledning

Diskusjonskapittelet vil bygge på de dataene vi fikk inn fra spørreundersøkelsen, de opplysninger vi fikk i intervjuene og de teoriene som vi har beskrevet i teorikapittelet. Det vi skal se etter er om våre data stemmer overens med tidligere skrevet teorier, knyttet opp mot vår problemstilling og underproblemstillinger.

Før vi startet prosessen med denne bacheloroppgaven kontaktet vi DNB Kundesenter, hvor en av oppgaveforfatterne jobber, for å høre om de var interessert i et samarbeid med oss for denne oppgaven. Det var i fellesskap med vår kontaktperson vi ble enige om temaet vi skulle skrive om, samt en midlertidig problemstilling. Dette gjorde vi fordi vi ønsket å skrive en oppgave som var til nytte for dem.

For å kunne løse problemstillingen vår på en god måte, sendte vi ut en spørreundersøkelse til alle de ansatte på Kundesenteret. Av dette fikk vi inn 93 svar, av 160 mulige. Ut ifra de dataene vi fikk på denne undersøkelsen, lagde vi en intervjuguide og intervjuet alle de åtte teamlederne, samt avdelingslederen, som jobber ved DNB Kundesenter, avdeling Gjøvik.

Under første møtet med vår kontaktperson snakket vi litt om oppgaven og fant en midlertidig problemstilling. Vi la frem vår tankegang om hvordan vi skulle gå frem og det ble tatt godt imot. Om vi skulle trenge noe mer informasjon var det bare å ta kontakt der eller så kunne den av oppgaveforfatterne, som jobber der, finne det vi trengte. Vi valgte å starte med å sende ut en spørreundersøkelse hvor vi delte spørsmålene i 4 kategorier. Disse kategoriene var generelt, der vi spurte om kjønn, alder, utdanning og arbeidserfaring. De neste kategoriene var egen motivasjon, forhold til lederen og motivasjon av målinger (se vedlegg 4). Denne spørreundersøkelsen ble sendt ut på mail til de ansatte, av vår kontaktperson. Etter at denne delen av datainnsamlingen var gjort og vi hadde analysert dataene vi hadde fått inn, laget vi en intervjuguide (se vedlegg 5). Under intervjuene brukte vi noen opplysninger fra spørreundersøkelsen. Alle lederne virket positive til vår oppgave og gav oss gode og matnyttige svar. Vi benyttet ikke samme spørsmålene i de to forskjellige datainnsamlingsmetodene, men til tross for det så gjenspeilet det seg flere likheter. Og det er disse vi skal se på videre i dette kapittelet.

6.2 Problemstillingen

Problemstillingen vi, i dette kapitlet, skal svare på er:

«Hvilke forhold påvirker den indre motivasjonen hos de ansatte».

Videre har vi valgt å utdype denne problemstillingen, ved å lage tre delproblemstillinger

- 1) Hvordan kan lederen påvirke den indre motivasjonen til de ansatte?
- 2) Hvordan påvirker arbeidsmiljøet den indre motivasjonen til de ansatte?
- 3) Hvordan påvirker arbeidsoppgavene den indre motivasjonen til de ansatte?

Vi skal nå knytte teorien fra teorikapitlet sammen med de dataene vi har funnet gjennom vår datainnsamling. Vi vil utdype hvordan vi mener teorien passer inn i de aktuelle problemstillingene vi har laget og se hvordan teorien stemmer overens med disse dataene som vi selv har samlet inn.

6.3 Hvordan kan lederen påvirke den indre motivasjonen til de ansatte?

«Ledelse innebærer å bruke virkemidler for å nå resultater gjennom andre» (Berg 2008, s. 10). Det vil si at lederen skal organisere arbeidsplassen slik at de ansatte får gjort den jobben de skal. Innenfor dette finner vi også motivasjon. Lederen skal både tilrettelegge, veilede, informere, ta beslutninger, fordele ressurser og samtidig gå foran som et godt eksempel (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Kaufmann og Kaufmann har definert ledelse som «bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen (organisasjonen) når sine mål» (Kaufmann og Kaufmann 2009, s. 333). Det er ingen lett jobb å skulle lede et team, slik at de når gode resultater. Det krever mye koordinering og planlegging for at dette skal gå den riktige veien. Ledelse er et stort tema, og vi har valgt her å spisse det inn mot hva lederen kan gjøre for å fremme den indre motivasjonen hos de ansatte.

Lederen kan påvirke den indre motivasjonen gjennom flere faktorer. Dette vil vi diskutere både ut fra teori og dataene vi fikk inn via spørreundersøkelsen og intervjuene som ble gjennomført i begynnelsen av semesteret. Spørreundersøkelsen ble som nevnt tidligere sendt ut til alle de ansatte, hvorav 93 av 160 tok seg tid til å svare. Hos DNB Kundesenter er det, per dags dato, åtte team. Vi intervjuet disse teamlederne. Ledere kan virke både motiverende og demotiverende på de ansatte, vi velger å se på de faktorene som motiverer.

I spørreundersøkelsen var det 91 prosent som svarte at de ble motivert av en engasjert leder. Dette vil tilsa at en engasjert leder vil kunne påvirke motivasjonen til de ansatte med sin væremåte. Som leder er det mye en kan gjøre for å motivere sine ansatte. Det er viktig at lederen er klar over at han/hun spiller en stor rolle når det kommer til den ansattes motivasjon på arbeidsplassen. Lederen kan eller bør gå foran som et godt eksempel og være et forbilde for sine ansatte først og fremst. Dette vil gi de ansatte en følelse av at lederen gjør sitt beste for å dra lasset, og at han/hun også er en del av teamet.

Motivasjon er tett knyttet opp mot følelser (Crumpton 2013), og lederens rolle er å hjelpe de ansatte til å fokusere deres tanker og energier på å gjøre jobben sin så effektivt og bra som mulig (Gellerman 1992). Videre i samme artikkel skrives det om dagens press på økonomi og de presiserer at det er viktig å utnytte de ansatte på en best mulig måte. Ofte er det ikke mye som skal til for at den ansatte skal yte litt mer enn den gjør i dag. Det at lederen inkluderer sine ansatte i noen situasjoner, slik at de føler at de for eksempel er med på visse beslutninger, kan øke den indre motivasjonen hos enkelte. Dette vil spre en glede over å gå på jobb for noen. Grunnen til at dette vil øke motivasjonen til den ansatte er at en føler seg inkludert og at jobben en gjør er viktig. Ofte har de ansatte et bedre bilde og en bedre oversikt over hva slags endringer som burde gjøres, fordi dem jobber med det til daglig. En aktiv leder, som ofte observerer eller er med på deler av arbeidsoppgavene, vil ha et større og bedre bilde enn en leder som kun sitter på kontoret sitt og kommer ut til de ansatte når han/hun skal ta opp diverse saker. Det at en leder virker interessert i arbeidet til sine ansatte og med jevne mellomrom snakker med de, øker ofte den indre motivasjonen. Det som kan være en fallgrube her, er at de ansatte kan tolke det som at lederen alltid ønsker å ha kontroll og passer på dem med ørneblikk. Dette er noe lederen selv må passe på, at han/hun ikke fremstår på denne måten. For å begrunne hvorfor dette virker inn på den indre motivasjonen til de ansatte må vi se på hva tilbakemeldinger og oppmerksomhet gjør med personer. Det å få en bekreftelse på at jobben en gjør er bra og at din

leder kommer for å observere, være på medlytt³ og eventuelt lære av det du gjør, styrker selvtilliten en har til arbeidet en utfører. Det kan utgjøre at den ansatte legger enda mer innsats i arbeidet, for å kunne fremstå bedre. Dette trigger følelsen som tilsier at denne jobben er viktig.

Selvledelse er noe ledere generelt er flinke på, de har en indre motivasjon som overgår de ytre motivasjonene. Det å være en leder som vil prestere bra både for egen og andres del, som vil nå målene sine og gjerne litt til og liker å ta utfordringer, er gode trekk som egner seg bra for et forbilde. For å være et god forbilde er det viktig å ha tydelige mål. Ansatte ser gjerne opp til lederen sin og ved at lederen selv gjennomfører det en ønsker av de ansatte, vil dette få en positiv ringvirkning. Det at lederen for eksempel setter opp et eller flere tydelig mål vil den ansatte vite hva som forventes av en, hva en skal oppnå og en har sjansen og muligheten til å prestere (Berg 2008). Som nevnt i kapittel 3.6.4 om målsettingsteori er det viktig at den ansatte har muligheten til å se hvor veien fører, slik at den lettere kan komme seg i mål. Det er viktig at målene er vanskelige, men ikke uopnåelige (Jacobsen og Thorsvik 2007). Ved å håndtere dette på en god måte som lederer, vil resultatet bli mer motiverte ansatte, som jobber mer effektivt og som igjen fører til en «vinn-vinn» situasjon, både for de ansatte og for lederen og bedriften.

Det neste vi skal drøfte i forhold til denne delproblemstillingen er Maslows motivasjonsteori, og vi begynner med de tre nederste nivåene. Dette er fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, der disse utgjør det som kalles underskuddsbehov (Kaufmann og Kaufmann 2009). Disse må være tilstede uansett for at det ikke skal oppstå dårlig miljø på arbeidsplassen. Dette vil vi komme tilbake til i kapittel 6.5 om hvordan arbeidsmiljø kan påvirke den indre motivasjonen. De to siste, aktelse og selvaktualisering, er overskudd- og vekstmotiver og dette er noe lederen kan påvirke (Kaufmann og Kaufmann 2009). Dette handler om å få utvidet den enkelte ansattes mulighet til utvikle seg, både med tanke på kompetanse, erfaringer og personlige egenskaper. Dette kan gjøres av lederen ved å høre på den ansatte, ha jevnlig samtaler; enten gjennom medarbeidersamtaler eller noen litt mindre høytidelige en-til-en samtaler. Det er viktig å lytte til de ansatte og la dem få følelsen av at de blir tatt på alvor. Det at den ansatte blir sett av lederen, og får både konstruktiv kritikk og klare tilbakemeldinger, er en enkel og veldig effektiv måte å motivere på. Salgs- og avdelingsmøtene som jevnlig holdes

³ Medlytt er overhøring av samtalen, dette skjer samtidig som samtalen pågår. Dette kan brukes ved opplæring, eller når lederen ønsker å ha et innblikk i de ansattes jobbhverdag

på DNB Kundesenteret er en bra arena for å fremme dette. Under spørreundersøkelsen stilte vi fire åpne spørsmål der respondenten selv kunne skrive. Når vi fikk inn igjen dataene våre på disse spørsmålene sorterte vi dem og laget en «ti-på-topp» liste (se vedlegg7). Det ene spørsmålet vi stilte var om de ansatte hadde forslag til hva teamlederen direkte kunne gjøre for å motivere. De svarene som lå på topp ved dette spørsmålet var å være engasjerende og vise sin tilstedeværelse. Vi tolker dette dit at de ansatte har ønsker å bli sett i den jobben de gjør og de ønsker å ha en leder som er engasjert over de ansattes arbeid.

Neste på «ti-på-topp» - listen var at lederne motiverer om de gir tilbakemeldinger og har medarbeidersamtaler. Direkte tilbakemeldinger på noe som nettopp er utført bygger motivasjon for videre arbeid. Medarbeidersamtaler blir på en måte en oppsummering av det totale bildet lederen har av den enkelte ansatt og dette vil også være med på å bygge opp motivasjonen. En medarbeidersamtale har som utgangspunkt å kartlegge hvor den ansatte er i dag og hvor en ønsker å komme i fremtiden. Denne samtalen skal foregå på en systematisk måte hvor en skal gjennom noen relevante punkter som er satt opp på forhånd av lederen. En medarbeidersamtale deles stort sett i tre trinn, der trinn en er forberedelse, her må lederen finne ut hva som skal tas opp og lage en sakliste som den ansatte skal få. Trinn to er gjennomføring, hvor den ansatte og lederen går igjennom det de begge ønsker, og siste trinn er oppfølging (Berg 2008). Dette er noe lederen må sette av tid til, slik at det blir utført på en så korrekt og ordentlig måte som mulig.

Videre er det å gi skryt i plenum til de som har oppnådd et godt tall eller andre gode resultater en enkel og effektiv måte å øke den indre motivasjonen til de ansatte på. Grunnen til at dette er viktig er fordi den ansatte vil se og føle at en selv er god i jobben en gjør og mestrer sine arbeidsoppgaver. Det er viktig å gi ros til de som gjør det bra, men det er også viktig å huske på de som gjør det bra jevnt over, selv om de ikke går langt over budsjettet. Det er fort gjort å glemme dette og det kan igjen senke motivasjonen til den eller de personene det gjelder.

Femte og høyeste nivået i Maslows pyramide som er *selvaktualisering*, er et behov lederen kan bidra med å fylle, noe som samtidig gir bedriften ekstra kunnskap. Ansatte får utviklet seg selv gjennom å ta på seg eller få delegert mer ansvar og som samtidig får muligheten til å tilegne seg mer kunnskap, er ofte mer motiverte medarbeidere. Når de ansatte som vil opp og frem

fanges opp av en leder som ønsker å støtte og veilede den ansatte, blir denne ansatte mer motivert og en bedre ressurs for bedriften (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Når en ansatt selv ønsker å utvikle seg, ligger det gjerne en spesiell motivasjon til grunn, utover det å «bare gjøre jobben sin». Slike ansatte har et eget ønske om å bli bedre, og de ønsker også å få mest mulig ut av potensialet sitt, og det er en verdifull motivasjonsfaktor å ha innad i bedriften. Dette er i likhet med selvledelsesteorien, hvor motivasjonen bygger ofte på den indre motivasjonen. Med dette mener vi at den ansatte gjerne vil øke sin kunnskap, slik at en kan løse de gitte arbeidsoppgaver på en best mulig måte. Dette viser at den ansatte har et godt engasjement til sine arbeidsoppgaver.

Alle de overnevnte faktorene kan påvirkes av lederen. Dette mener vi fordi, om lederen påvirker noen av faktorene, vil den ansattes indre motivasjon stige. Mange trenger kun et lite dytt eller å bare vite at noen har troen på en, før de ser hva de virkelig kan klare å oppnå.

Det finnes også teorier som mener noe annet. Kognitiv forventningsteori, som står beskrevet i kapittel 3.6.3, er blant annet en av dem. Denne teorien mener at i *valensvurderinger* er det individuelt hva den enkelte ser på som verdifullt (Kaufmann og Kaufmann 2009). Det å få muligheten til å tilegne seg mer kunnskap og erfaring, kan være attraktivt og virke mer motiverende for en ung nyutdannet person, som vil utforske hva bedriften har å by på, enn for en som har vært ansatt lenge og ikke har igjen så mange arbeidsår. Derfor er det viktig at lederen følger opp de ansatte individuelt, ved å se på den enkeltes potensial og høre etter hva de ansatte selv vil oppnå. Av dette kan lederen gi den som ønsker, vil og har evnen til det, muligheten til å vokse og utvikle seg innenfor bedriftens rammer. Med dette mener vi at lederen kan påvirke kunnskapen til de ansatte ved å tilrettelegge og støtte.

Selv om det er viktig at lederen følger opp de ansatte, er det også viktig at de har tillit til dem. I spørreundersøkelsen vi hadde, stilte vi et spørsmål angående tilliten til lederen. Spørsmålet var: «Mitt forhold til teamleder er basert på gjensidig tillit». Her svarte hele 89 prosent at de var enten svært enig eller enig i denne påstanden. Vi tolker dette dit at de ansatte hos DNB Kundesenter har tiltro til lederen sin og de har samme oppfatning om at lederen har tillit til dem. Vi stilte også et spørsmål om forholdet mellom teamleder og teamet, for å se om dette hadde noen sammenheng med tilliten. Vi spurte: «Jeg har et upersonlig forhold til min teamleder».

Her ble svarene litt mer spredt. 50 prosent var uenige i denne påstanden, nesten 19 prosent var svært uenige og nesten 13 prosent mente at de var enige i dette. Resterende var verken enige eller uenige. Under intervjuene med teamlederne stilte vi også et lignende spørsmål om hvor personlig forholdet var mellom teamleder og teamet. Noe vi fikk til svar var at de var personlige, men ikke private. Noen mente også at det var veldig individuelt og varierte fra person til person. Det handler også litt om hva den ansatte selv ønsker også. Det vi ønsker å fremheve med dette er at det er stor forskjell på å være personlig og privat. Lederen er lederen din og noen ganger må upopulære avgjørelser tas. Disse avgjørelsene kan bli mer vanskelig å ta om forholdet blir «vennskapelig». Lederen skal oppføre seg som et forbilde og dermed skal den også ha autoritet. Det er viktig at lederen ikke blir en kompis, da dette kan resultere i at en mister respekt fra sine ansatte. Hovedpoenget vi har med denne teorien er at lederen må selv finne en gylden vei i hvordan en skal oppføre seg og bistå de ansatte til det beste for bedriften.

6.4 Konklusjon delproblemstilling 1

Først i dette kapittelet var vi innom hva ledelse er og definisjonen på ledelse. Vi presiserte også innledningsvis at det ikke er ledelse generelt vi skal drøfte videre, men hva en leder kan gjøre for å påvirke den indre motivasjonen til de ansatte. Vi valgte å ta med en generell innføring i hva ledelse er for at forståelsen utover i kapitelet skal bli enklere.

Vi viste til en av antakelsene vi hadde i spørreundersøkelsen vår, hvor de aller fleste svarte av de ble motivert av en engasjert leder. Det finnes utallige forskjellige lederstiler, noen mer effektive enn andre. I en tjenesteytende bedrift, som DNB Kundesenter, er det viktig at lederen er engasjerende. Det at lederen hele veien følger opp og presiserer hvor viktig hver enkelt kunde er, skaper et godt og trygt miljø for de ansatte.

Lederen kan påvirke nesten alt ved en arbeidsplass. Det vil si at hva slags leder en har er viktig for hver enkeltes motivasjon. Som tidligere nevnt er indre motivasjon den motivasjonen en har for å utføre selve oppgaven. De fleste vil automatisk tenke at lederen ikke har noe med den indre motivasjonen å gjøre, da denne motivasjonen er knyttet opp mot arbeidsoppgavene. Så å si er dette riktig, men det er også feil. Om lederen klarer å få en medarbeider til å bli genuint interessert i de arbeidsoppgaver en har, vil vi si at lederen virkelig har lyktes. Det er ingen enkel jobb og det krever mye av både lederen og de ansatte. Med dette konkluderer vi med at

lederens engasjement og væremåte, samt tiltak han/hun gjennomfører påvirker den indre motivasjonen til de ansatte.

Motivasjon ligger i følelsene en har (Crumpton 2013) og spesielt den indre motivasjonen. Om en får en god følelse hver gang en skal sette seg ned å utføre et gitt arbeid, er den indre motivasjonen på topp. Det er også følelser rundt ytre motivasjon. Det å få belønningen en har ønsket seg etter å ha utført et arbeid er også en god følelse.

En annen måte den indre motivasjonen kan bli utviklet på er om lederen virker interessert i det hver enkelt ansatt gjør. Grunnen til at vi mener dette er for at den ansatte vil da se eller føle på hvor viktig den jobben han/hun gjør er for bedriften.

De fleste ledere er gode på selvledelse. Dette er noe lederne vil være tjent med om de lærer de ansatte det samme. Om de ansatte får en lik holdning til utfordringer, konkurranse, å strekke seg frem og enda litt lenger mot et mål vil arbeidet de utfører for bedriften bli betydelig bedre. For at de ansatte skal få denne holdningen må de også ha en høy grad av indre motivasjon. De må se viktigheten av jobben de gjør og ønske det beste for bedriften.

Videre i kapittel 6.3 tok vi opp videreutvikling av kompetanse og ferdigheter og dette forbundet med Maslows motivasjonsteori, der vi i hovedsak drøftet de to siste trinnene. Det å få utviklet sin kompetanse innenfor sitt fagfelt på jobben har ingen negativ innvirkning. Ved å utvikle sin kompetanse vil en ofte vokse som person også. Dette betyr at en får flere bedre medarbeidere i sitt team. Vi skrev i forhold til denne teorien at lederen må lytte til hva den ansatte ønsker og se etter muligheter for å kunne gjøre noe med dette. Det er viktig for de ansatte at de vet hvor de har lederen, og det er også viktig at de får vite at om lederen sier at en skal prøve, så prøver de faktisk å få til det de sier. Det finnes mange som bare sier at de skal prøve for å slippe unna maset om dette. Det dette vil resultere i er kun en ond sirkel, hvor lederen mister respekten fra de ansatte, og dem vil til slutt gi opp. Da vil den ansatte miste mye av motivasjonen sin og effektiviteten går nedover.

Det vi vil presisere med dette kapittelet er at veien til den indre motivasjonen kan gå via lederen. Det vil si at om lederen er god på å gi tilbakemeldinger, både konstruktive og positive, vil den ansatte innse hva han eller hun er gode på og vokse på dette. Når en vokser og lærer, vil de ansatte bli mer engasjerte over sine arbeidsoppgaver, noe som igjen fremmer den indre

motivasjonen. Det at hver enkelt ser at en utvikler seg er en viktig faktor i denne motivasjonen. Lederen kan også påvirke dette via kurs og kompetanseutvikling. Det handler om å se den enkelte, i den grad det er mulig, og hjelpe de på veien videre, slik at de selv får se gleden ved arbeidsoppgavene sine og de kan dyrke den indre motivasjonen.

6.5 Hvordan påvirker arbeidsmiljøet den indre motivasjonen til de ansatte?

Arbeidsmiljøet har en stor betydning for trivselsnivået på en arbeidsplass. Arbeidsmiljø blir utviklet av både de ansatte, ledelsen, arbeidsstedet og mye annet. Arbeidsmiljøet er summen av alt en opplever og «føler på» ved en arbeidsplass.

Nørgaard har definert arbeidsmiljø som: «Summen av de faktorene som påvirker medarbeiderne i deres arbeidssituasjon. Arbeidsmiljøet kan beskrives som det fysiske, organisatoriske og sosiale arbeidsmiljøet» (Nørgaard 2008, s. under overskriften "arbeidsmiljø")

Når vi gjennomførte spørreundersøkelsen vår stilte vi ingen direkte spørsmål om arbeidsmiljø. Vi stilte derimot noen spørsmål rundt dette temaet som underbygger hva den enkelte ansatte tenker om arbeidsmiljøet. Det vises ganske tydelig hvor godt arbeidsmiljøet er på et sted og dette via blant annet innsatsen medarbeiderne legger i sin jobb og holdningene de enkelte har til arbeidsplassen sin. De spørsmålene som er relatert til arbeidsmiljøet vil bli nevnt videre i dette kapitlet.

Arbeidsmiljøet kan også påvirkes av enkeltpersoner. I Maslows behovshierarki er det 5 trinn, hvor de tre første er underskuddsmotivene (Jacobsen og Thorsvik 2007). Når det kommer til enkeltpersoner og innvirkning på arbeidsmiljø vil trinn fire i denne teorien spille en sentral rolle. Dette trinnet er aktelse. Som nevnt, i kapitlet om teori, handler dette om en persons mulighet for utvikling. Dette gjelder både utvikling av personlighet, erfaringer og kompetanse. Om en person føler at han eller hun stadig opplever kompetanseheving, vil selvtilliten til personen øke. Dette kan resultere i at personen er mer fornøyd og dette vil kunne smitte over på andre kollegaer. For å binde dette sammen med delproblemstillingen vår, hvordan påvirker arbeidsmiljøet den indre motivasjonen til de ansatte, så vil de aller fleste av de som er fornøyd med jobben sin ha en indre motivasjon for dette arbeidet. Det at en person føler at han eller hun

mestrer arbeidsoppgavene sine og i tillegg har muligheten for personlig utvikling og kompetanseheving, vil skape en positiv opplevelse.

I spørreundersøkelsen stilte vi spørsmålet: «Jeg vil gjerne gjøre en ekstra innsats for min teamleder og arbeidsplass». Det vi ønsket med dette spørsmålet var å finne ut hvor motiverte de ansatte var, både i form av arbeidet en utfører og i hvilken grad de ansatte er interessert i å gjøre en god jobb. På det overnevnte spørsmålet som vi stilte svarte 54 prosent av de var enig og 40 prosent svarte at de var svært enige i at de ønsket å gjøre en ekstrainsats for teamleder og arbeidsplassen sin. For å følge opp dette spørsmålet stilte vi nesten det samme i en litt annen form, nemlig: «Jeg gjør kun det min teamleder krever av meg, verken mer eller mindre». Resultatene på dette spørsmålet sto i likhet med det første, og vi fikk dermed en bekreftelse på at vår antakelse stemte. Vår antakelse bygde på at de ansatte ønsket å gjøre en god jobb, både for egen del og for bedriften sin del.

De ansatte hos DNB Kundesenter kan få muligheten til å ta kurs og lignende, og av dette har de dermed muligheten til å få oppfylt trinn fire i Maslows behovshierarki. De får også jevnlig anerkjennelse mellom de salgs- og avdelingsmøtene som de har. Dette gjøres ved at de har en tavle i lokalene de sitter, som de kan sette en strek på hver gang man har gjort et salg. På denne måten kan alle se hvor teamene ligger i forhold til budsjettet eller målet som er satt opp for en gitt periode. De har også muligheten til å få anerkjennelse over intranett, der team kan både motivere og utfordre hverandre. Med dette systemet har DNB skapt en motivasjonsfaktor som trigger konkurranse og spenning. Det vil si at de ansatte også jobber mot det «å bli det beste teamet» eller den beste i teamet. Dette kan skape et arbeidsmiljø hvor alle jobber mot det å «bli best».

Vi gjennomførte også intervjuer med teamlederne i DNB Kundesenter. Ut av disse intervjuene fikk vi vite at det er god kultur for å gi hverandre anerkjennelse og tilbakemeldinger, noe som også er veldig viktig for at folk skal trives på jobben og av dette bli motivert til å gjøre en god jobb.

Maslows femte og siste punkt omhandler det å utvikle og realisere sine potensialer (Jacobsen og Thorsvik 2007). Her inngår kompetanse, evner og personlighet. Ved at disse ferdighetene blir utviklet, vil de ansatte få følelsen av at de jobber for noe mer enn å bare tjene pengene de

trenger for å overleve i hverdagen. Dette kan også knytte de ansatte mer sammen, ved at de får følelsen av et sterkere samhold, noe som igjen kan resultere i at de ønsker å hjelpe og bistå hverandre videre i utviklingen. Når de ansatte opplever dette, vil den indre motivasjonen stige. I spørreundersøkelsen stilte vi spørsmålet: «Jeg støtter og hjelper andre til det beste for teamet». I svarene vi fikk inn, der 86 personer svarte, var 97,67 prosent enig eller svært enig i denne påstanden. Med andre ord er det ganske enstydig hva de ansatte ønsker om videreutvikling av kompetanse og ferdigheter, både for deres egen del og for teamet. Det virket som, både på lederne vi intervjuet og på svarene vi fikk inn via spørreundersøkelsen, at miljøet for tilbakemeldinger og bistand fra både kollegaer og ledere hadde stort fokus og at det virkelig ble gjennomført. En ting er å fortelle at det er sånn, en annen ting er når du får flere faktorer som virkelig viser at det er slik det er. Påstanden vi har nevnt ovenfor, om å støtte og hjelpe til det beste for teamet, viser med de svarene vi fikk inn, at arbeidsmiljøet per dags dato er godt hos DNB Kundesenter. Ut ifra dataene vi har fått inn, fremstår det imidlertid slik.

I teorikapittelet ble det forklart om McClelland som reformulerte Maslows behovspyramide. Dette blir en repeterende teori, men denne teorien går fra Maslows fem punkter og samler dem i tre trinn. Her skal vi bare nevne ett av dem. McClelland siste trinn, som består av prestasjonsbehov, har store likheter med de to siste trinnene hos Maslow. Forskjellen er at McClelland tillegger det at det kan oppstå noe som heter prestasjonsmotivasjon. Det står forklart i teorikapittelet, men denne motivasjonstypen er en blandet frykt, frykt for å mislykkes og ønsket om å lykkes. I en jobb som Kunderådgiver på Kundesenteret mottar de ansatte telefoner fra kunder som har problemer relatert til banken eller banktjenester. Hver enkelt ansatt er dermed i direkte kontakt med den enkelte kunde som ringer inn. Det vil si at denne prestasjonsmotivasjonen ofte kan oppstå for de ansatte. Som ansatt må du ha kompetanse nok til å kunne hjelpe kunden der og da. Om en ikke har det, må en ha hodet kaldt nok til å kunne sette kunden over til noen en vet har mulighet til å hjelpe. For å kunne gjøre dette på en god måte, må en kjenne sine kollegaer godt nok til å kunne vite en annens kompetanse. Ved at en innehar et godt arbeidsmiljø vil dette bli enklere, når de fleste er genuint interessert i å hjelpe og en har en bedre innsikt i hverandres kunnskap. Det å sette kunden over til noen andre, er noe i strid med en av de målingene de ansatte blir målt etter, men teoretisk sett er det viktigere at kunden får god hjelp og svar på det en ønsker, enn at denne målingen blir høy. Mer om denne målingen blir nevnt i kapittel 6.7.

Sannhetens øyeblikk er også et uttrykk som kan brukes innenfor denne typen bedrift. Sannhetens øyeblikk er der hvor bedriften ikke lenger har innflytelse over hva den ansatte sier og gjør (Normann og Bureid 2000). Når en kunde kommer i kontakt med en ansatt, er denne ansatte til en viss grad overlatt til seg selv og skal ut ifra den kunnskapen en innehar hjelpe og bistå kunden etter beste evne. Ved at bedriften har fått opprettet et godt arbeidsmiljø og innehar trygge omgivelser på arbeidsplassen, vil kanskje tilliten til at dette går bra, økes. Igjen vil bedriften tjene på et godt arbeidsmiljø. Den indre motivasjonen til hver enkelt ansatt er også viktig i dette øyeblikket. Om den ansatte syntes det er givende å hjelpe og bistå forskjellige kunder, vil denne jobben bli utført på en meget bra og tilfredsstillende måte, som igjen resulterer i en mer fornøyd kunde.

Ett annet spørsmål vi stilte som bygger på de samme teoriene som over er: «Jeg etterstreber å utføre jobben min på best mulig måte» Over 98 prosent svarte at de var svært enig eller enig på dette. Om den enkelte ansatte ønsker å gjøre dette, vil de ifølge Maslows behovshierarki ha oppfylt de tre første trinnene i pyramiden. De ansatte vil altså jobbe med å utvikle seg på de to øverste nivåene. Dette sier også noe om arbeidsplassen generelt. Arbeidsplassen har hygienefaktorene på plass og det gis inntrykk av at de har et meget stort fokus på motivasjon. Under spørreundersøkelsen hadde vi også noen åpne spørsmål hvor vi blant annet stilte spørsmålet: «Det som er motiverende for meg og får meg til å yte mer, er». Til sammen var det 51 stykker som hadde svart på dette spørsmålet og ifølge «ti-på-topp» - listen vi laget (se vedlegg 7), kom arbeidsmiljø på første plass, med stort hopp til nummer to. Det som også ble nevnt i disse svarene var blant annet at det er motiverende når hele teamet må jobbe sammen for å nå et felles bra resultat. Kort oppsummert av oss, vil dette si at arbeidsmiljøet i teamene er gode. Grunnen til at vi konkluderer med det er at de ikke bare er interessert i å gjøre det bra selv, men at hele teamet skal gjøre det bra. Vi stilte også et åpent spørsmål til som bekrefter konklusjonen vår på dette. Spørsmålet var: «Forhold som må være tilstede for at jeg skal trives, er». Og igjen kom arbeidsmiljø på toppen av listen. Av de 46 som hadde svart, var det 32 som skrev at arbeidsmiljøet må være godt. Når mailen med spørreundersøkelsen ble sendt ut skrev vår kontaktperson at dette var en undersøkelse gjort av oss, oppgaveforfatterne, om DNB. Det er dermed ikke med fullstendig sikkerhet at det er arbeidsmiljøet på DNB Kundesenter, avdeling Gjøvik, som ble beskrevet. Men opp mot problemstillingen vil dette gi en bekreftelse på at den indre motivasjonen blir økt med godt arbeidsmiljø. Når en person gleder seg til å gå

på jobb fordi han eller hun trives så godt med kollegaene sine, vil dette uansett ha en positiv innvirkning på arbeidet de legger ned i de gitte arbeidsoppgavene sine.

Videre ønsker vi å knytte arbeidsmiljø opp mot forventningsteorien. Hver enkelt person har et sett av forventninger til det en skal gjøre. Denne teorien bygger også på at det må være en relasjon mellom den jobben en gjør og hva man får tilbake (Jacobsen og Thorsvik 2007). Det man får tilbake må også være noe en selv ønsker seg. Om en person føler at en gjør en ekstra god innsats på jobben, vil det bety mye å få en positiv tilbakemelding fra enten en kollega eller en leder. Hele poenget med denne teorien er at det må være et samsvar mellom arbeidsinnsats og det en får igjen. I tillegg må det en får igjen ha en viss betydning for den som gjennomfører jobben. Det trenger ikke å være penger eller verdier det er snakk om å få, men til og med små tilbakemeldinger har noe å si her. Om det stadig skjer at en ikke får noe særlig igjen for det en gjør, vil arbeidslysten og motivasjon reduseres. Det igjen vil føre til at humøret og arbeidsmoralen synker. Alt i alt vil ikke dette ha en positiv utvikling, verken på individer eller på arbeidsmiljøet.

Siste teori som skal diskuteres under dette kapittelet er målsettingsteori. Hos DNB Kundesenter har de fire forskjellige målinger som de ansatte blir målt etter. Dette kan både ha en positiv og negativ effekt. Målsettingsteorien omhandler hvordan mål kan fremme motivasjon hos de ansatte. Det vil si at noen mål og veien til målene kan få de ansatte til å yte mer i arbeidet de utfører. Som nevnt i kapittelet om teori må målene være spesifikke og vanskelig, men ikke umulig å oppnå. Det er viktig at de ansatte ser «lyset i tunellen». Her, som ved mange andre teorier, er tilbakemelding på den jobben en gjør viktig. Tilbakemeldinger er ofte en god motivasjonsfaktor, av dette vil konstruktive tilbakemeldinger være noe en lærer av, mens positive tilbakemeldinger er noe en vokser på. Med mål er det også viktig at de er konkrete. Om målene som blir satt opp er diffuse, vil også veien dit bli det. De ansatte vet ikke helt hva de skal komme frem til og dermed blir veien dit også vanskelig. Hos DNB Kundesenter har de hele veien nye mål som de forskjellige teamene skal oppnå. Dette skaper både intern konkurranse mellom teamene og mellom enkeltindividene som er på hvert enkelt team. Denne måten å skape konkurranse kan slå begge veier. Det kan være en som aldri når opp og dermed aldri kommer frem, mens det stadig er de samme i toppen. Det vil ikke virke motiverende for den ene som ikke når opp. Igjen vil dette også kunne fungere som en god motivasjonsfaktor. Alle mennesker er forskjellige og en kan ikke forutse hvordan den enkelte vil reagere på de

ulike utfordringene. Det å sette opp mål er som oftest ment på beste måte og er til for å skape et godt miljø med litt konkurranse. Konkurranse får som regel folk til å strekke seg litt lenger enn det de ellers ikke ville gjort. Hovedpoenget med denne teorien er i hovedsak å presisere at det er viktig med konkrete mål, som er vanskelige, men oppnåelige (Jacobsen og Thorsvik 2007). For arbeidsmiljøet sin del kan dette skape noe intern konkurranse, som ofte også skaper ett bedre samhold. Det vil bringe felles erfaringer og kunnskap en kan dele, som igjen styrker samholdet og arbeidsmiljøet.

6.6 Konklusjon på delproblemstilling 2

Igjennom dette kapittelet har vi sett på hva slags innvirkning arbeidsmiljøet har på den indre motivasjonen til de ansatte. Vi så på definisjonen Nørgaard har av arbeidsmiljø og knyttet teorien fra kapittel 3.0, sammen med de data vi har fra spørreundersøkelsen og de intervjuene vi har hatt, av ansatte og ledere ved DNB Kundesenter, i datainnsamlings perioden vår.

Måling av arbeidsmiljø er vanskelig å få noe konkrete data på, da dette kan variere fra person til person og det er bygget på hva den enkelte føler. De spørsmål vi stilte rundt dette temaet var mer generelle, slik at vi så hvilke holdning de ansatte hadde til jobben sin. Vi stilte også et par åpne spørsmål, hvor vi spurte etter trivselsfaktor og hva som motiverer de ansatte til å yte mer.

Vi har i diskusjonsdel 6.5 blant annet drøftet teorier som de fem trinnene i Maslows behovshierarki og knyttet dette opp mot noe av den dataen vi samlet inn via spørreundersøkelse og intervjuer. Vi har kort forklart mulighetene de ansatte hos DNB Kundesenter har for å utbedre sin kompetanse. Videre gikk vi gjennom McClelland teori, som bygger på den teorien Maslow har. Her utpekte vi teorien om prestasjonsmotivasjon (Jacobsen og Thorsvik 2007). Denne teorien så vi på som ekstra relevant, så lenge hver enkelt av de ansatte er i direkte kontakt med kundene. Det samme gjelder teorien om sannhetens øyeblikk (Normann og Bureid 2000).

Etter dette tok vi opp hvilke sammenheng forventningsteorien hadde med arbeidsmiljøet. Her ser vi på hva den enkelte får igjen for jobben en gjør. Når en utfører et stykke arbeid har de fleste en forventning om hva en selv får ut av dette. Det vil si at en må få noe igjen for jobben. For de som arbeider med en drivkraft byggende på indre motivasjon, vil arbeidsoppgavene i seg selv være godt nok. Det betyr ikke at det ikke motiverer å få gode tilbakemeldinger, et godt

rykte på seg og at noen setter pris på en. Dette vil bare bygge videre på den motivasjonen som allerede er.

Den siste teorien vi drøftet var målsettingsteori. DNB Kundesenter opererer med fire forskjellige målinger. Dette er målinger de ansatte alltid blir målt på og det blir satt opp et resultatmål for hver periode. Som vi diskuterte i kapittel 6.5 kan dette gå begge veier.

Konklusjonen vi har kommet frem til er at arbeidsmiljøet har mye å si for den enkelte på arbeidsplassen. Er arbeidsmiljøet godt og alle faktorer ligger til rette for at de ansatte skal trives, vil motivasjonen for å gjøre en god jobb øke, og bedriften vil dermed tjene mer på hver enkelt ansatt. Den indre motivasjonen handler om gleden ved å utføre selve arbeidet. Det vil si at arbeidsmiljø ikke direkte har noe med denne motivasjonen å gjøre, men den har en sterk innvirkende faktor på hvordan den ansatte trives med sine arbeidsoppgaver og sitt arbeidssted.

DNB har selv utviklet noen verdier som også underbygger dette med arbeidsmiljø. De tre verdiene deres er hjelpsom, profesjonell og initiativrik. Den første, hjelpsom, beskriver de med at kundene alltid skal kunne forvente «vennlighet og imøtekommenhet» (DNB 2014c). Kunden skal også kunne forvente at de ansatte på Kundesenteret kommuniserer enkelt og er tydelige i det budskapet de har. Dette mener de også at gjelder internt, da de har begrepet «Vi hjelper hverandre å lykkes» (DNB 2014c). De påpeker her at dette er en viktig del av kulturen.

6.7 Hvordan påvirker arbeidsoppgavene den indre motivasjonen til de ansatte?

I dette kapitlet vil vi drøfte hva slags innvirkning arbeidsoppgaver har på den indre motivasjonen til de ansatte. Arbeidsoppgaver er i direkte sammenheng med den indre motivasjonen til de ansatte og av den grunn kan den indre motivasjonen påvirkes av arbeidsoppgavene gjennom flere faktorer. Hvordan de gitte arbeidsoppgavene er utformet og hva de inneholder har mye å si for den ansattes indre motivasjon. I teorikapitlet nevnte vi Hackman og Oldham sin teori om motivasjon og hvordan de forskjellige faktorene kan påvirke den indre motivasjonen hos de ansatte. Denne teorien er den første vi skal diskutere i dette kapitlet. I modellen (figur 2) ser vi hvordan organisasjonsstruktur kan påvirke noen kjennetegn ved arbeidsoppgaven, hvordan arbeidsoppgavens kjennetegn påvirker individets psykologiske tilstand og hvordan dette igjen kan påvirke resultatet.

De fem trekkene ved arbeidsoppgaver som Hackman og Oldham beskriver i sin motivasjonsmodell er «krav til variasjon i kunnskap, identifikasjon med oppgaven, oppgavens betydning, autonomi og tilbakemelding fra arbeidsoppgaven» (Jacobsen og Thorsvik 2007, s. 234). Som nevnt er det første kjennetegnet i denne modellen at en arbeidsoppgave må ha *variasjon*. Det vil for teamleder si at om han/hun skal bruke arbeidsoppgavene som motivasjon, må disse inneha variasjon. Som kunderådgiver hos DNB Kundesenter har de ansatte mer eller mindre like arbeidsoppgaver, bestående av å betjene kundene via telefon og nettsider, samt salg av forskjellige produkter, som for eksempel kredittkort, spareavtaler og forsikringer. Variasjonen kommer i form av at de ikke nødvendigvis gjør de samme arbeidsoppgavene hver dag, i tillegg til at hver enkelt kunde er forskjellig. Det vil si at kunden ofte kommer med forskjellige problemstillinger, noe som gjør at de ansatte må inneha nok kunnskap om alle de aktuelle problemer som kan oppstå. Ut fra intervjuene vi hadde med teamlederne på DNB Kundesenter fikk vi vite at det er litt vanskelig å ha store variasjoner i arbeidsdagen, da de ansatte har bestemte arbeidsoppgaver i henhold til den stillingen de forskjellige ansatte har. DNB har også utformet en arbeids mal som de ansatte skal benytte. I en artikkel som er publisert på BI.no, forklares det om noen faktorer som skaper mestringsklima. Der er det ene punktet at en må skape arbeidsoppgaver som er både meningsfulle og som innehar en stor grad av variasjon (Nerstad 2012). Dette underbygger hvor viktig det er med variasjon i arbeidsoppgavene.

Identifikasjon med arbeidsoppgavene er det andre trekket som Hackman og Oldham mener er viktig å dekke. Med identifikasjon med arbeidsoppgavene mener de at den ansatte kan relatere seg selv til arbeidsoppgaven som er gjort og at han har vært med på å utføre den fra begynnelsen til slutten. De ansatte hos DNB Kundesenter, som nevnt tidligere i oppgaven, blir målet på forskjellige faktorer og en av de faktorene er «løst i førstekontakt». Denne faktoren innebærer at den ansatte som tar imot kundes problem, løser den selv i det øyeblikket den kommer inn, uten å videresende kundens problem til andre medarbeidere. I spørreundersøkelsen som vi gjennomførte stilte vi et spørsmål rundt dette. Dette spørsmålet var: «Jeg blir motivert av målingen løst i førstekontakt». Vi stilte dette spørsmålet for å finne ut om de ansatte blir motivert av å kunne hjelpe kunden med det problemet kunden kommer med. Vi fikk svar fra 85 personer på dette spørsmålet, hvor nesten 33 prosent var enig, så godt om 6 prosent var svært enig, 31,76 prosent var verken enig eller uenig og de resterende var enten uenig eller svært

uenig. Ut fra svarene ser vi at ikke alle blir motivert av målingen om å løse problemet i første kontakt. Vi som oppgaveforfattere ser i ettertid at spørsmålet kunne vært formulert annerledes. Vi mener at de som svarte på undersøkelsen kan ha misforstått hva vi mente med spørsmålet. Vi tror at de ansatte som har svart på dette spørsmålet i spørreundersøkelsen har vært mer opptatt av det å bli målt enn det å se på denne målingen som en motivasjonsfaktor.

I et av de åpne spørsmålene omhandlet hvilke forhold som demotiverende de ansatte, målingene var nummer fire blant forhold som virket demotiverende. Her kan vi se på målingen «løst i førstekontakt». Det å få problemet sitt løst ved førstekontakt ser vi på som god service og vi velger derfor å tolke at det kan ha oppstått en misforståelse i det overnevnte spørsmålet, om å bli motivert av denne målingen. Målinger som en motivasjonsfaktor kan slå feil vei, da fokuset til de ansatte kan bli for mye på selve målingen og det å gjøre det bra der, istedenfor å ha fokuset på kunden og å behandle denne på best mulig måte. Et annet spørsmål vi hadde med, omhandlet hvilke faktorer som motiverte de ansatte og i svarene vi fikk inn, kom fornøyde kunder på plass nummer tre. Det er flere faktorer som spiller inn for å gjøre en kunde fornøyd, men disse faktorene kan for eksempel være god service, vennlighet og kort behandlingstid med mer. Her ser vi en sammenheng mellom å få problemet løst i førstekontakt. Vi skal ikke gå noe dypere inn i dette med målinger i denne oppgaven

Det tredje trekket ved arbeidsoppgaven i Hackman og Oldhams motivasjonsteori er oppgavens betydning (Jacobsen og Thorsvik 2007). Det er viktig at de ansatte vet hvor mye deres arbeidsoppgaver betyr for organisasjonen. Under intervjuene vi hadde fikk vi vite at teamlederne alltid jobber med å få sitt team til å forstå hvor stor betydning arbeidsoppgavene har for konsernet DNB. Vi forstår dette som at de prøver å få teamet til å se ett større bilde av jobben de gjør. Dette ser vi på som en meget positiv ting, fordi et større bilde vil kanskje få de ansatte til å skjønne viktigheten av den enkelte i den store sammenheng.

Når de tre første trekkene ved arbeidsoppgaven er dekket vil det skape følelsen av at jobben en gjør er meningsfull (Jacobsen og Thorsvik 2007). I spørreundersøkelsen stilte vi spørsmålet: «Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull». Det vi ønsket å finne ut med dette spørsmålet var hvor mange av de ansatte som følte at den jobben de utfører er meningsfull. Hackman og Oldham mener i sin motivasjonsteori at når de ansatte føler at jobben de gjør er meningsfull vil

dette ha en positiv innvirkning på den indre motivasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2007). Dette vil føre til at de ansatte vil yte mer og gjøre en bedre jobb.

Herzbergs motivasjonsteori bygger også på det samme prinsippet. Han mener at oppbyggingen av og selve arbeidet med arbeidsoppgavene og hva de inkluderer og inneholder har en stor betydning for tilfredsheten og den indre motivasjonen til den enkelte ansatte (Kaufmann og Kaufmann 2009).

På det overnevnte spørsmålet, om et meningsfullt arbeid, fikk vi svar fra 90 ansatte hvor 52,22 prosent av de var enig og 41,11 prosent svarte at de var svært enig i at den jobben de gjør er meningsfull. Hackman og Oldham mener i sin teori når en ansatt for lov til å bestemme selv hvordan han vil legge opp arbeidsdagen sin og hvordan han vil utføre de gitte arbeidsoppgavene, vil det føre til at han føler et større ansvar for resultatet han kommer med. Vi mener at denne teorien også har noe med hvor meningsfull den enkelte ser at jobben sin er. Dette er på bakgrunn av at om den ansatte ser på sitt arbeid som meningsfullt, vil en også se på oppgaven som viktig og igjen vil den enkelte prøve å heve resultatet. Alt dette vil virke inn på den indre motivasjonen, som per definisjon handler om selve arbeidsoppgaven.

Hackman og Oldham mener i sin teori når en ansatt for lov til å bestemme selv hvordan han vil utføre en arbeidsoppgave, vil dette føre til at han føler ansvar for resultatet han kommer med.

I følge teorien så må det fjerde trekket ved arbeidsoppgaven, som er autonomi (selvstendighet), være dekket for at de ansatte skal oppleve et ansvar for resultatet (Jacobsen og Thorsvik 2007). Herzberg mener også i sin motivasjonsteori at hvordan man utfører/løser en arbeidsoppgave har en relasjon til hvor stort selvstendig ansvar man har for denne oppgaven. Om den enkelte har mye ansvar for en arbeidsoppgave, vil dette motivere de til å yte mer enn hva de ellers ville gjort. Det vil si at når de selv står ansvarlige ovenfor resultatet de skal legge frem, vil ytelsen bli bedre, motivasjonen blir høyere og dette fordi den ansatte ønsker å nå det resultatet som er forventet. Den ansatte vil jobbe hardt for å nå ønsket resultat og han/hun vil at det arbeidet som er utført, skal være utført bra.

I spørreundersøkelsen stilte vi også et spørsmål som var relatert til kvaliteten på arbeidsoppgaven en selv utfører. Dette spørsmålet var: «Jeg etterstreber å utføre jobben min på best mulig måte». På dette spørsmålet fikk vi svar av 89 personer, hvor 38,2 prosent var enig og 60,8 prosent svært enig i at de etterstreber å utføre jobben sin på best mulig måte. Vi mener

at dette kommer av at de har selv ansvaret for å gjøre det bra, både for deres egen del og for teamet sin del.

Det siste trekket ved oppgaven som Hackman og Oldham mener er viktige å ha er tilbakemeldinger på oppgaver som er utført (Jacobsen og Thorsvik 2007). Når en ansatt jobber lenge med en oppgave og får tilbakemeldinger fra sin leder på hvordan resultatet er i forhold til bedriftens mål og verdier, vil dette være med på å forbedre den ansattes forståelse over hvor bra eller dårlig resultatet er. Dette påvirker den indre motivasjon hos den enkelte ansatt fordi han får kunnskap om hva slags resultat det forventes av det arbeidet han gjør, og dette kan føre til at han får en mestringfølelse om det gikk bra eller at en lærer av det en har gjort, om det ikke gikk så bra. Edwin Locke og Gary P. Latham mener at det å få tilbakemeldinger er en viktig faktor. «(...) tilbakemelding om resultater fører til større ytelse enn ingen tilbakemelding» (Kaufmann og Kaufmann 2009, s. 100). Det vil si at om en ansatt får en konkret og grundig tilbakemelding om den jobben en har utført og det resultatet en har oppnådd, vil ytelsen være høyere og lærdommen vil være bedre.

I spørreundersøkelsen som ble gjennomført stilte vi spørsmålet: «Jeg har god kvalitet på arbeid mitt». Her svarte litt over 65 prosent at de var enig og nesten 29 prosent svarte at de var svært enig i at de har god kvalitet på det arbeidet de gjør. Under intervjuene spurte vi teamlederne hva de syntes om svarene vi hadde fått inn på dette spørsmålet. Tilbakemeldingene vi fikk på dette var at de var enige. Kvaliteten på arbeidet til de ansatte er høy. Vi antar at grunnlaget for denne høye kvaliteten er fordi de ansatte har kunnskap om hva som forventes av dem og at kulturen for tilbakemeldinger på Kundesenteret til DNB er god. Vi fikk også vite at både de ansatte og lederne mener at det å få tilbakemeldinger på det arbeidet en utfører er motiverende. Et eksempel på dette kan være at om en teamleder sitter på medlytt og gir en direkte tilbakemelding til den ansatte det gjelder når samtalen er over, vil det oppstå både lærdom og motivasjon av dette.

Videre fikk vi inntrykk av at teamlederne er flinke til å gi konstruktiv og korrekte tilbakemeldinger når det trenges. På et av de åpne spørsmålene vi stilte, om hva som motiverte de ansatte, kom tilbakemeldinger på en femte plass. Dette kan bekrefte de teoriene som vi har nevnt over.

Når alle de fem trekkene ved arbeidsoppgaven er dekket og de tre psykologiske tilstander finner sted, kan det føre til høy indre motivasjon som igjen fører til at de ansatte yter mer for å nå et godt resultat. Arbeidsoppgaver kan virke demotiverende på de ansatte dersom de er for vanskelige i forhold til deres kompetanse. Om de ansatte ofte føler at utfordringene er større enn de ferdighetene de sitter med, kan dette føre til at de mister motivasjonen helt. I spørreundersøkelsen stilte vi spørsmålet: «Mine arbeidsoppgaver er en viktig drivkraft i jobben min». På dette spørsmålet fikk vi svar fra 90 personer, hvor totalt 86 prosent av de som svarte var enten svært enige eller enige i at arbeidsoppgaver er en viktig drivkraft i jobben de gjør. Konklusjonen vår på dette er at de ansatte i stor grad setter pris på de arbeidsoppgaver de har og at mye av motivasjonen til arbeidet de utfører, ligger i arbeidsoppgavene. Det vil igjen si at for de 86 prosentene som svarte at de var svært enige eller enige, er den indre motivasjonen høy.

Den siste teorien vi skal diskutere i dette kapitlet er målsettingsteori. Som nevnt i teorikapitlet mener E. Locke og G. P. Latham at det å ha et bestemt mål er en sentral motivasjonskraft. Målene må være tidsbestemte, konkrete, utfordrende og realistiske for at de skal motivere (Jacobsen og Thorsvik 2007). Det er to forutsetninger som må være tilstede for å øke motivasjonen i teorien til Edwin Locke og Gary P. Latham. Den første er at medarbeiderne må forplikte seg til å nå målet, og ikke gir opp (Kaufmann og Kaufmann 2009). Med dette menes det at de ansatte virkelig må gå inn for at de skal klare å nå målstreken. Den andre faktoren er individets subjektive mestringsevne (Kaufmann og Kaufmann 2009). Etter intervjuene vi gjennomførte med teamledere på DNB Kundesenter fikk vi vite at hvert team får noen mål, for et helt år å jobbe mot. Teamlederne må deretter dele disse målene i delmål som teamene skal jobber mot. Disse målene gjelder de forskjellige produktene og tjenestene de har å by på. Hvert team bestemmer selv hvordan de skal dele målene, om de skal dele på uker, måneder eller kvartaler. Dette er opp til hver enkelt teamleder å finne ut av og om de ønsker kan de avgjøre dette i samarbeid med teamet sitt, slik at de ansatte føler seg deltakende.

De ansatte hos DNB Kundesenter har også, til tider, uformelle konkurranser både seg imellom og teamene imellom. Dette skaper en uformell måte å benytte målsettingsteorien på. Dette kan hjelpe de ansatte med å bli mer komfortable med det å ha mål å strekke seg etter.

6.8 Konklusjon delproblemstilling 3

Igjennom dette kapittelet har vi sett på hva slags innvirkning arbeidsoppgaver har på den indre motivasjonen til de ansatte. Vi har knyttet teoriene fra teorikapittelet sammen med de funnene vi har fra spørreundersøkelsen som ble sendt ut til de ansatte og intervjuene vi hadde av teamlederne ved DNB Kundesenter.

Som nevnt tidligere i denne oppgaven er det mange data ved motivasjon som er vanskelige å måle konkret. Inkludert i dette er undersøkelser av motivasjonsfaktorene til arbeidsoppgavene. Det er fordi disse kan variere veldig fra person til person. Hva som motiverer den enkelte har også en høy grad av variasjon. Noen av spørsmålene vi stilte var direkte knyttet til denne delproblemstillingen, og på disse fikk vi også ganske sprikende svar. Det vil si at hva den enkelte ser på som interessant varierer mye, men oftest vil de fleste søke seg etter en jobb som innehar arbeidsoppgaver innenfor den enkeltes interessefelt.

I diskusjonsdel 6.7 har vi også drøftet Hackman og Oldham motivasjonsteori og knyttet dette opp mot noe av den dataen vi har samlet inn via spørreundersøkelsen og intervjuer. Denne teorien så vi på som ekstra aktuell, da den godt belyste sammenhengen mellom arbeidsoppgaver og motivasjon

Videre har vi sett på sammenhengen mellom Hackman og Oldham teori og Herzberg sin motivasjonsteori. Begge de to teoriene handlet om å skape følelsen av å ha en meningsfull jobb. Etter dette tok vi opp hvilke sammenheng autonomi hadde med følelsen å ha ansvar for resultatet. Den siste teorien vi diskuterte er målsettingsteori. Her så vi på sammenhengen mellom mål og tilbakemeldinger fra arbeidsoppgaven og den indre motivasjonen hos den enkelte ansatte.

De fem trekkene i teorien om arbeidsoppgaver som motivasjonsfaktor, som Hackman og Oldham kom med, vil øke motivasjonen hos de ansatte om de er tilstede. Det er viktig å huske på at det hjelper lite at de ansatte er motiverte dersom de ikke innehar den nødvendige kompetansen og ikke har evnen til å tillegge seg denne heller.

Vi nevnte målsetting som en motivasjonsfaktor. Det å ha mål å jobbe etter vil trigge den indre motivasjonen hos den enkelte, da en vil få et bedre bilde av veien mot resultatet og dermed bli bedre «kjent» med de arbeidsoppgaver en utfører.

Den indre motivasjonen har arbeidsoppgavene som kilden til motivasjon. Det vil si at det som motiverer en ansatt er selve utførelsen av arbeidsoppgavene sine. For de ansatte hos DNB Kundesenter vil grunnlaget for jobben være å hjelpe og bistå noen med de problemene de innehar med banken eller banktjenester. I tillegg skal de også selge produktene som DNB tilbyr. Det vil si at den indre motivasjonen må ligge innenfor dette. Ut fra det vi har sett, spurt etter og opplevd hos Kundesenteravdelingen til DNB på Gjøvik, får vi et inntrykk av at fokuset de har er på riktig vei og at de ansatte der ser på arbeidsoppgavene sine som både givende og interessant. Dette gir altså et bilde av at den indre motivasjonen er høy.

Som nevnt innledningsvis i kapittel 4.4, om teorien til Deci og Ryan, vil den ytre motivasjon ha arbeidsoppgavene som et verktøy til å nå belønningen, mens den indre motivasjon ligger innebygd i selve utførelsen av arbeidet. Av dette konkluderer vi med at de ansatte ser på arbeidsoppgavene sine hos DNB som både interessante og givende. Det er det inntrykket vi sitter igjen med etter de undersøkelsene vi har hatt på Kundesenteret. Med denne holdningen og disse følelsene knyttet opp mot arbeidsoppgavene, vil den indre motivasjonen være høy. Til slutt vil vi tilføye et sitat fra Handelshøyskolen i BI sine forskningssider. De nevner fem punkter som omhandler belønning og motivasjon. Det ene rådet de kommer med her er: «Indre motivasjon har dårlige vekstvilkår i organisasjoner som behandler de ansatte som om de ikke vil gjøre en god jobb, dersom de ikke får ekstra belønning for dette» (Kuvaas 2005). Det vil si at det bedrifter vil ha nytte av å behandle de ansatte på en måte positiv måte og utstråle en holdning som tilsier at det er for arbeidsoppgavene de jobber, ikke for andre goder og belønninger.

7.0 Konklusjon

Vi har igjennom denne bacheloroppgaven sett på hvilke forhold som påvirker den indre motivasjon. Vi ser på en konklusjon som nyttig, da denne vil vise til hvilke funnet vi har gjort i denne oppgaven. Videre i dette kapittelet skal vi konkludere med hva vi i hver enkelt delproblemstilling har kommet frem til. Til slutt vil vi se hva dette har å si for hovedproblemstillingen.

Vår første delproblemstilling omhandlet hvordan lederen kunne påvirke den indre motivasjonen hos sine ansatte. Her så vi hva lederen kan gjøre for å få de ansatte til å se på sine arbeidsoppgaver som en motivasjonsfaktor. Via spørreundersøkelsen så vi at de aller fleste ble motivert av en engasjert leder. Det vil blant annet si at lederen må engasjere seg i det de ansatte utfører av arbeid. Indre motivasjon er tett knyttet opp mot følelser. Lederen kan påvirke dette gjennom å gi tilbakemeldinger, vise interesse ovenfor den enkeltes arbeid og gi de ansatte muligheten for kompetanseheving. Ved at lederen i større grad har et fokus på dette, vil de ansatte føle seg sett og de vil også føle at noen tror på det de gjør. Dette er faktorer som vil påvirke den indre motivasjonen. Lederen er tjent med å gå foran som et godt eksempel, fordi de ansatte ofte ser opp til egen leder. Her ser vi på selvledelse som en god teori å følge. Om lederen i tillegg lærer de ansatte om selvledelse, vil bedriften få bedre motiverte ansatte som yter mer når de er på jobb. Denne teorien handler om å sette seg mål og jobbe for å nå disse (Berg 2008). Innenfor DNB Kundesenter, ser det ut til at de er flinke på dette. Det vil si at de allerede er på god vei til å utfylle dette punktet.

Som vi presiserte i kapittel 6.4 så kan veien til økt indre motivasjon gå gjennom lederen. Konklusjonen vår på dette er at lederen har muligheten til å gjøre noe med de faktorene som påvirker den indre motivasjonen til den enkelte. Dette kan være alt fra å sette mål, sende personer på kurs, være et godt forbilde og oppfordre til et arbeidsmiljø som fokuserer på det å bistå til utvikling av seg selv og sine kollegaer. Vi mener at en del av lederens fokus bør være på å få de ansatte til å bli genuint interessert i sine arbeidsoppgaver.

I den andre delproblemstillingen vår så vi på hvordan arbeidsmiljøet kan påvirke den indre motivasjonen. Vi har selv opplevd hva et arbeidsmiljø kan gjøre med en arbeidsplass. Arbeidsmiljø har ikke en direkte tilknytning til indre motivasjon, men den har en stor påvirkning på den. Om arbeidsmiljøet er godt, vil dette påvirke hvordan de ansatte ser på

arbeidsplassen sin og de arbeidsoppgaver en innehar. Under spørreundersøkelsen så vi på hva slags holdninger de ansatte hadde til jobben sin. Med det så vi også indikasjoner på hvordan arbeidsmiljøet er. Måten arbeidsmiljøet påvirker den indre motivasjonen er via holdninger, samhold og trivsel. Ved at de ansatte har gode holdninger til sine arbeidsoppgaver og utfyller disse på en god måte, vil jobben de gjør være bra og kundene vil være tilfredse med den hjelpen de mottar hos Kundesenteret. Samholdet har mye å si for den enkelte. Om en har utviklet et miljø, hvor det er åpent for å dele kunnskap og lærdom, vil dette virke inn på den indre motivasjonen. Dette er fordi de ansatte stadig ønsker at både en selv og de andre på teamet skal bli bedre. Trivselsgraden har også en påvirkning på denne motivasjonen. Engasjement smitter lett over på andre og vil føre til at de ansatte føler en høyere forpliktelse ovenfor jobben de utfører. Vår konklusjon i denne sammenheng er at ved å utarbeide et godt arbeidsmiljø, vil veien til en økt indre motivasjon hos de ansatte bli kortere.

Den siste delproblemstillingen vår omhandler hva slags påvirkning arbeidsoppgavene har på den indre motivasjonen. Arbeidsoppgavene er, i motsetning til arbeidsmiljøet, i direkte sammenheng med denne motivasjonen. Vi anser disse som grunnmuren i den indre motivasjon. Det vil si at selve utførelsen av arbeidet er det de ansatte blir motivert av. Vi vet at ikke alle arbeidsoppgaver er like motiverende, men ved at de ansatte får muligheten til å se et større bilde på hva deres arbeidsoppgaver omhandler vil motivasjonen øke. Konklusjonen vår på dette er at om arbeidsoppgavene til en viss grad blir tilrettelagt, innenfor bedriftens rammer og den ansattes interessefelt, vil den enkelte ansatte utvikle en høyere grad av indre motivasjon.

Hovedproblemstillingen vår er «Hvilke forhold påvirker den indre motivasjonen hos de ansatte». Konklusjonen på problemstillingen vår blir dermed sammensatt av de tre overnevnte delproblemstillingene. Ved å se disse tre i sammenheng har vi kommet frem til at alle de tre elementene er like viktige. De aller fleste motiveres av forskjellige faktorer og det er opp til lederen å se eller høre etter hva den enkelte ønsker.

Vi, som oppgaveforfattere, vil til slutt konkludere med at alle de tre overnevnte faktorene er like viktige for den indre motivasjon. I all hovedsak er det lederen som har den største påvirkningen på disse tre faktorene, fordi den har en innvirkning og kan ytre sine meninger både oppover og nedover i kjeden. Vi kan sammenligne våre tre delproblemstillinger med motivasjonsformelen som er i forventningsteorien (Jacobsen og Thorsvik 2007). Denne teorien

bygger på en multiplikatoreffekt, som tilsier at om en verdi er lik null, vil hele summen bli null. I vår sammenheng vil dette si at om en, eller flere, av de overnevnte faktorene har en lav verdi, vil også resultatet av dette bli lavt. På samme måte som vi mener at disse faktorene bygger på hverandre og bygger hverandre opp, kan de også rive hverandre ned.

Vi vil også påpeke at en god leder bygger et godt arbeidsmiljø. Videre må lederen også få arbeidsoppgavene til å bli motiverende. Fordi motiverende oppgaver gir engasjerte medarbeidere som igjen bidrar til et godt arbeidsmiljø. Dette blir da en positiv sirkel for bedriften.

Den endelige konklusjonen vår er dermed at bedriften, i vårt tilfelle DNB Kundesenter, må inneha et fokus på å få lederne til å engasjere seg både for og i den ansattes arbeid og vise dem hvor viktige de arbeidsoppgavene de innehar er for bedriften. Dette vil føre til at den ansatte ser på sine arbeidsoppgaver som mer motiverende, fordi de føler at arbeidsoppgavene er meningsfulle. Dette vil igjen føre til at den indre motivasjonen øker.

Dette er det vi har kommet frem til gjennom arbeidet med denne oppgaven. Til slutt vil vi tilføye at selv om alle av de overnevnte faktorene ligger til rette, så er det likevel opp til den ansatte om dette fungerer. De ansatte må selv være innstilt på og mottakelige for å bli motivert. Et utdrag fra Ledelse, verktøy og virkemidler fremstiller de dette på en god måte:

Individets personlige kvaliteter er sentrale for å lykkes. Dette er i første rekke dyder og karakterstyrker. Eksempler er mot, selvdisciplin, visdom, glede, optimisme og fremtidstro. Dette er egenskaper som kan læres. Ledere bør utfordre og støtte sine medarbeidere til å videreutvikle sine dyder og karakterstyrker. Medarbeidere er imidlertid selv ansvarlig for sin egen tenkemåte, væremåte og læremåte. (Berg 2008, s. 18)

Det vi vil ha frem med dette er at den ansattes motivasjon kun bestemmes av individet selv og holdningene en har til å bli motivert. Den ansatte må selv være åpen for påvirkning av de faktorene vi har påpekt. For at den indre motivasjonen skal øke, må den ansatte være interessert i å bli motivert.

8.0 Til ettertanke

Underveis og på slutten av oppgaveskrivingen har vi, som oppgaveforfatterne, innsett noe de kunne ha gjort annerledes underveis. Dette både innenfor selve oppgaveskrivingen og oppbygningen av oppgaven. I tillegg ønsker vi å ha med et kapittel om videre forskning. Dette kommer også av de erfaringer vi har fått gjennom oppgaven.

8.1 Evaluering av oppgaven

Etter bearbeiding og endring av problemstillingen, ser oppgaveforfatterne at noen av spørsmålene i både spørreundersøkelsen og intervjuene ikke lenger har relevans for problemstillingen. Likevel har de gitt oss nyttig informasjon som vi har fått lærdom av og hatt i bakhodet under oppgaveskrivingen.

På spørreundersøkelsen fikk vi en respons på 93 av 160 utsendte undersøkelser. Om resultatet hadde blitt annerledes om de resterende 67 hadde svart, kan vi bare fundere i. Vi mener at 93 av 160 er et representativt utvalg, uten at en kan si noen om grunnen til at de resterende ikke svarte. Dette kan ha en sammenheng med at flere av de som jobber på Kundesenteret er deltidsansatte.

Vi har fått tilbakemeldinger på at vi kanskje burde endre rekkefølgen på delproblemstillingene. Dette ved å bytte om første og siste, slik at rekkefølgen blir arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø og til slutt ledelse. Denne tilbakemeldingen fikk vi rett før innlevering, og om vi skulle ha gjennomført denne endringen på en god måte hadde tiden blitt knapp. Vi ser hensikten med denne endringen og om vi hadde sett dette før, ville disse delproblemstillingene ha byttet plass. Grunnen til at vi hadde ønsket å bytte om på disse er fordi det ville gitt en bedre flyt i oppgaven. Lederen har den største påvirkningskraften og de andre delproblemstillingene inngår til dels under denne delen, noe vi har forklart litt rundt i konklusjonskapittelet. Av den grunn hadde det vært mest hensiktsmessig å forklart om lederen til slutt. I tillegg ville oppbygningen i oppgaven, og da spesielt innenfor teori og diskusjonskapittelet, blitt enklere om vi hadde satt det i rekkefølgen som nevnt over.

Videre har vi gjennom arbeidet med denne oppgaven innsett at vi kunne spisset problemstillingen vår enda mer. I vår oppgave ser vi at vi bare pirker i overflaten på et ganske omfattende tema. Denne oppgaven kan derfor brukes som en forundersøkelse til eventuelt videre forskning, hvor en velger et tema innenfor vårt fokus. Motivasjon er delt opp i mange underkategorier og selv om vi i oppgaven her har valgt indre motivasjon, så er det fortsatt bredt. Vi delte problemstillingen vår inn i tre delproblemstillinger, dette for å velge ut de faktorene vi ser på som viktigst. Det finnes mange andre faktorer som også påvirker den indre motivasjonen, men vi måtte begrense vårt fokus. Likevel kunne det gjerne vært en hel oppgave på hver delproblemstilling, slik at en kunne gått mer i dybden på hvert enkelt tema.

Sist vil vi nevne at på grunn av problemstillingens formulering kan flere viktige elementer ha blitt utelatt. Om vi hadde hatt en litt annet fokus, kunne utfallet i vår konklusjon blitt annerledes. Slik vi ser det, ut ifra den avgrensningen vi har satt i teorikapittelet, har vi fått dekket de faktorene som vi ser på som viktigst i forhold til påvirkningen av den indre motivasjonen.

8.2 Videre forskning

Vi, som oppgaveforfatterne, ser i ettertid at hver og en av delproblemstillingene kunne ha vært hovedproblemstillinger. Det temaet som har blitt valgt er enormt stort og vi har dermed i denne oppgaven kun fått med en liten bit av et ellers stort bilde. Vi ønsker derfor å komme med forslag til hva som kan være videre forskning.

Det er mange faktorer som kan påvirke den indre motivasjonen. Gjennom arbeidet med denne bacheloroppgaven så vi flere aspekter som hadde vært interessant å belyse. En av disse er blant annet hva målinger gjør med de ansatte og hva slags innvirkning dette har på motivasjonen.

Den første problemstillingen i denne oppgaven er hvordan lederen kan påvirke den indre motivasjonen hos den ansatte. Her kunne en ha gått dypere inn i dette spørsmålet, ved å se på de forskjellige lederstilene og hvilke av disse som er mest motiverende, hvor mye lederen faktisk påvirker den indre motivasjonen alene eller å se på hvilke faktorer ved selve lederen som motiverer de ansatte. En oppgave om dette hadde belyst flere aspekter ved lederen og lederteorier enn det som har blitt nevnt i denne oppgaven.

Videre kan en velge se nærmere på hvilke faktorer i arbeidsmiljøet som påvirker den indre motivasjonen mest. Er det gode kolleger, og snakker vi da humør eller at de er hjelpsomme, eller er det kulturen blant de ansatte? Er kulturen resultatorientert, oppgaveorientert eller ansattorientert, og hvilken er mest motiverende? Kan det være et bra tiltak å ha teamturer, teamkvelder og aktiviteter, eller er dette bortkastet tid og penger? Dette er også interessante aspekter for både en bedrift å vite og for forskere å se på. Vi anser dette temaet som interessant for en eventuell annen bacheloroppgave.

Den siste problemstillingen vår er hvordan arbeidsoppgaven i seg selv kan påvirke den indre motivasjonen. Hva er det ved arbeidsoppgavene som er så motiverende? Er det følelsen av å klare oppgavene og føle at en får mer og mer kunnskaper på et område, eller er det følelsen av å hjelpe kunden som motiverer. Innenfor dette område hadde det også vært mulig å skrive en hel bacheloroppgave.

9.0 Litteraturliste

Berg, M. E. (2008) *Ledelse: verktøy og virkemidler*. Oslo: Universitetsforl.

Bråten, I. (2002) *Indre motivasjon i individuelt og sosialt perspektiv*. [online]. URL: http://studorg.uv.uio.no/pedagogiskprofil/02_04_02.html (16.05.14).

Crumpton, M. A. (2013) Keeping the motivation going. I: *Bottom Line: Managing Library Finances, The*, 26(4), s. 144-146.

Dalland, O. (2007) *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal akademisk.

DNB (2014a) *DNB-konsernet*. [online]. URL: <https://www.dnb.no/om-oss/om-dnb.html> (16.05.14).

DNB (2014b) *Historien vår*. [online]. URL: <https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/historien-vaar.html> (16.05.2014).

DNB (2014c) *Visjon og verdier*. [online]. URL: <https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/visjoner-og-verdier.html> (16.05.14).

Fangen, K. og A.-M. Sellerberg (2011) *Mange ulike metoder*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Gellerman, S. W. (1992) *Motivation in the Real World*: Penguin Group, New York, NY.

Halvorsen, K. (2008) *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen akademisk forl.

Hellevik, O. (1999) *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforl.

Jacobsen, D. I. og J. Thorsvik (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.

Kaufmann, G. og A. Kaufmann (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforl.

Kuvaas, B. (2005) *Belønning og motivasjon*. [online]. URL: <http://www.bi.no/forskning/News/Nyhetsarkiv-2005/Belønning-og-motivasjon/> (06.05.14).

Nerstad, C. G. L. (2012) *Suksess på jobben* [online]. 30.01.2012 utg. [Forskning]. URL: <http://www.bi.no/forskning/Nyheter/nyheter-2012/suksess-pa-jobben/> (16.05.14).

Normann, R. og G. Bureid (2000) *Service management*. Oslo: Cappelen akademisk forl.

Nørsgaard, P. (2008) *Økonomisk ordbok*. Sandefjord: Læremiddelforl.

Ringdal, K. (2013) *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.

Skoie, H. (2014) *Forskning*. [online]. URL: <http://snl.no/forskning> (18.05.14).

Teigen, K. H. (2014) *Motivasjon*. [online]. Store norske leksikon: snl.no. URL: <http://snl.no/motivasjon#menuitem1> (16.05.14).

Vedlegg 1: Prosjektavtale



HØGSKOLEN I GJØVIK

PROSJEKTAFTALE

mellom Høgskolen i Gjøvik (HiG) (utdanningsinstitusjon),

DNB Kundesenter Gjøvik

Jaran Pedersen

(oppdragsgiver), og

Novin Murad, Merethe Jakobsen

og Stine Lysaker

(student(er))

Avtalen angir avtalepartenes plikter vedrørende gjennomføring av prosjektet og rettigheter til anvendelse av de resultater som prosjektet frembringer:

1. Studenten(e) skal gjennomføre prosjektet i perioden fra 01.10.2013 til 06.06.2014.

Studentene skal i denne perioden følge en oppsatt fremdriftsplan der HiG yter veiledning. Oppdragsgiver yter avtalt prosjektbistand til fastsatte tider. Oppdragsgiver stiller til rådighet kunnskap og materiale som er nødvendig for å få gjennomført prosjektet. Det forutsettes at de gitte problemstillinger det arbeides med er aktuelle og på et nivå tilpasset studentenes faglige kunnskaper. Oppdragsgiver plikter på forespørsel fra HiG å gi en vurdering av prosjektet vederlagsfritt.

2. Kostnadene ved gjennomføringen av prosjektet dekkes på følgende måte:
 - Oppdragsgiver dekker selv gjennomføring av prosjektet når det gjelder f.eks. materiell, telefon/fax, reiser og nødvendig overnatting på steder langt fra HiG. Studentene dekker utgifter for trykking og ferdigstilling av den skriftlige besvarelsen vedrørende prosjektet.
 - Eiendomsretten til eventuell prototyp tilfaller den som har betalt komponenter og materiell mv. som er brukt til prototypen. Dersom det er nødvendig med større og/eller spesielle investeringer for å få gjennomført prosjektet, må det gjøres en egen avtale mellom partene om eventuell kostnadsfordeling og eiendomsrett.
3. HiG står ikke som garantist for at det oppdragsgiver har bestilt fungerer etter hensikten, ei heller at prosjektet blir fullført. Prosjektet må anses som en eksamensrelatert oppgave som blir bedømt av faglærer/veileder og sensor. Likevel er det en forpliktelse for utøverne av prosjektet å fullføre dette til avtalte spesifikasjoner, funksjonsnivå og tider.
4. Den totale besvarelsen med tegninger, modeller og apparatur så vel som programlisting, kildekode, disketter, taper mv. som inngår som del av eller vedlegg til besvarelsen, gis det en kopi av til HiG, som vederlagsfritt kan benyttes til undervisnings- og forskningsformål. Besvarelsen, eller vedlegg til den, må ikke nyttes av HiG til andre formål, og ikke overlates til utenforstående uten etter avtale med de øvrige parter i denne avtalen. Dette gjelder også firmaer hvor ansatte ved HiG og/eller studenter har interesser.

Besvarelser med karakter C eller bedre registreres og plasseres i skolens bibliotek. Det legges også ut en elektronisk prosjektbesvarelse uten vedlegg på bibliotekets del av skolens Internett-sider. Dette avhenger av at studentene skriver under på en egen avtale hvor de gir biblioteket tillatelse til at deres hovedprosjekt blir gjort tilgjengelig i papir og netttutgave (jfr. Lov om opphavsrett). Oppdragsgiver og veileder godtar slik

offentliggjøring når de signerer denne prosjektavtalen, og må evt. gi skriftlig melding til studenter og dekan om de i løpet av prosjektet endrer syn på slik offentliggjøring.

5. Besvarelsens spesifikasjoner og resultat kan anvendes i oppdragsgivers egen virksomhet. Gjør studenten(e) i sin besvarelse, eller under arbeidet med den, en patentbar oppfinnelse, gjelder i forholdet mellom oppdragsgiver og student(er) bestemmelsene i Lov om retten til oppfinnelser av 17. april 1970, §§ 4-10.
6. Ut over den offentliggjøring som er nevnt i punkt 4 har studenten(e) ikke rett til å publisere sin besvarelse, det være seg helt eller delvis eller som del i annet arbeide, uten samtykke fra oppdragsgiver. Tilsvarende samtykke må foreligge i forholdet mellom student(er) og faglærer/veileder for det materialet som faglærer/veileder stiller til disposisjon.
7. Studenten(e) leverer 3 - tre - eksemplarer av oppgavebesvarelsen med vedlegg til Studenttorget. I tillegg leveres et eksemplar til oppdragsgiver. HiG kan stille til disposisjon ytterligere eksemplar(er) for oppdragsgiver mot at denne godtgjør produksjonskostnadene.
8. Denne avtalen utferdiges med et eksemplar til hver av partene. På vegne av HiG er det dekan som godkjenner avtalen.
9. I det enkelte tilfelle kan det inngås egen avtale mellom oppdragsgiver, student(er) og HiG som nærmere regulerer forhold vedrørende bl.a. eiendomsrett, videre bruk, konfidensialitet, kostnadsdekning og økonomisk utnyttelse av resultatene.

Dersom oppdragsgiver og student(er) ønsker en videre eller ny avtale, skjer dette uten HiG som partner.
10. Når HiG også opptrer som oppdragsgiver trer HiG inn i kontrakten både som utdanningsinstitusjon og som oppdragsgiver.
11. Eventuell uenighet vedrørende forståelse av denne avtale løses ved forhandlinger avtalepartene i mellom. Dersom det ikke oppnås enighet, er partene enige om at tvisten løses av voldgift, etter bestemmelsene i tvistemålsloven av 13.8.1915 nr. 6, kapittel 32.

12. Deltakende personer ved prosjektgjennomføringen:

HiGs veileder (navn): Tom Johnstad

Oppdragsgivers kontaktperson (navn): Jaran Pedersen

Student(er) (signatur): Stine Kysaker dato 27/01.14.
Norin Murad dato 27/01.14.
Merethe Jakobsen dato 27/01.14
dato _____

Oppdragsgiver (signatur): [Signature] dato 31/1-14

ProDekan (signatur): Anne G. Skjerve dato 2/2-14

Revidert 11.10.07, Ivar Moe

Vedlegg 2: Grupperegler og ansvarsområder

Grupperegler for bacheloroppgaven 2013/2014

- ❖ Oppmøte: Møte opp til avtalt tid. Si ifra om en blir forsinket
- ❖ Ved sykdom og fravær skal det meldes fra til alle gruppemedlemmer
- ❖ Jobbe med oppgaven fra 08-14 mandag – fredag, med unntak av onsdag
- ❖ Ha regelmessige pauser. 50/10
- ❖ Hvis man lurer på noe, ikke vær redd for å spørre om hjelp. Ingen spørsmål er dumme.

Ansvarsområder:

Janne Merethe Jakobsen (studentnummer: 110950)

- Kontaktansvarlig iht. oppdragsgiver
- Dokumentansvarlig (DNB)

Stine Gaaserud Lysaker (studentnummer; 110811)

- Nettsideansvarlig
- Fremdriftsplanansvarlig
- Loggansvarlig

Novin K. Murad (studentnummer: 110807)

- Veiledningsansvarlig
- Grupperomansvarlig D
- Dokumentansvarlig (generelt)

Dato: 16.01.2014.....

Janne Merethe Jakobsen
.....

Janne Merethe Jakobsen

Stine Gaaserud Lysaker
.....

Stine Gaaserud Lysaker

Novin Murad
.....

Novin K. Murad

Vedlegg 3: Prosjektplan

Prosjektplan for Merethe Jakobsen, Stine Lysaker og Novin Murad. Bacheloroppgave våren 2014

Tema

Hvilke forhold som påvirker den indre motivasjonen

Bakgrunn og mål

Bakgrunn for oppgaven

Vi syntes at temaet motivasjon og ytelse i arbeidslivet var et spennende område å undersøke nærmere. Dette fordi vi har, ved flere fag, vært innom dette temaet. Vi valgte å spørre en lokal bedrift, slik at vi kunne ha et tett samarbeid og lett tilgang til intervjuobjekter. Valget falt på DNB Kundesenter, avdeling Gjøvik. Etter samtale med Jaran Pedersen, seksjonskoordinator hos Kundesenteret, kom vi frem til at en midlertidig problemstilling som var «hvordan ledere kan påvirke motivasjon og ytelse blant sine medarbeidere». Denne problemstillingen er et interessant tema både for oss og for DNB. Dette fordi motivasjon er en viktig faktor i en slik bedrift/yrke/område som Kundesenteret er. Vårt fokus er teamene og teamlederne på kundesenteret.

Hovedmål

Se på hvilke faktorer som motiverer de ansatte til å yte bedre - og/eller opprettholde dagens tilstand - i en teamorganisert bedrift. Det vi vil fokusere på er hva ledere(n) kan gjøre for å motivere de ansatte til å gi litt ekstra og skape et engasjerende miljø innad i teamet. Vi skal også se på hva arbeidsmiljøet gjør med motivasjon og hvilke innvirkning arbeidsoppgavene har på denne motivasjonen.

Dette er noe vi kan få personlig utbytte av, som vi kan ta med oss videre ut i arbeidslivet. Kontakten/samarbeidet med DNB hjelper oss også til å bygge nettverk innenfor en bedrift som er aktuell for oss som arbeidsgiver.

Samt at oppgaven er noe som gir noe nytteverdi for DNB Kundesenter, siden dette var et tema de foreslo kunne være interessant.

Delmål

I vår fremdriftsplan, som er nederst i dette dokumentet, har vi satt opp milepæler for prosjektoppgaven, og disse milepælene betrakter vi som våre delmål.

Læringsmål

1. Forståelse for forskjellige elementer som motiverer individer til å yte ekstra og/eller opprettholder dagens tilstand i ytelse.
2. Få innsikt i hvordan motivasjonsteorien fungerer i presis.
3. Vi ønsker å sammenligne ledernes syn på motivasjon, og undersøke eventuelle forskjeller i disse.
4. Prøve ut motivasjonsteoriene/påstandene vi har lært om de siste årene på HiG

Rammer

Av de fire kundesenteravdelingene i Norge, begrenser vi oss til avdeling Gjøvik.

Formål

Formålet med vår bacheloroppgave er å belyse hvordan ledere kan motivere de ansatte -og motivere de ansatte til å motivere hverandre.

Problemstilling

Den første midlertidige problemstillingen vi hadde var:

«Hvordan ledere kan påvirke motivasjon og ytelse blant sine medarbeidere»

Underveis i oppgaven omgjorde vi den til:

«Hvilke forhold påvirker den indre motivasjonen hos de ansatte»

Delproblemstillinger

- Hvordan kan lederen påvirke den indre motivasjonen til de ansatte?
- Hvordan påvirker arbeidsmiljøet den indre motivasjonen til de ansatte?
- Hvordan påvirker arbeidsoppgavene den indre motivasjonen til de ansatte?

Datainnsamling

For å finne frem til den informasjonen vi ønsker har vi tenkt å sende ut et generelt spørreskjema som de ansatte ved Kundesenteret skal svare på. Dette gjør vi for å bygge et grunnlag til videre intervjuer med lederne og noen ansatte.

Kontaktpersonen vår ved DNB og Merethe som jobber der deltid, bistår med alt relevant materiale som DNB har i sine databaser. I tillegg til dette vil vi, som nevnt over, bruke spørreskjema og intervju i samarbeid med DNB. Videre vil vi benytte diverse fagbøker som vi har fra tidligere semestre og vitenskapelige artikler og artikler vi finner på nett og i databaser.

Deltakere i spørreundersøkelsen vil være anonyme og det samme gjelder intervjuobjektene. Innsamlet data vil bli behandlet konfidensielt.

Prosjektorganisering

Oppdragsgiver

DNB Kundesenter, Gjøvik v/ Jaran Pedersen, seksjonskoordinator hos DNB Kundesenter

Veileder

Professor Tom Johnstad

Gruppesammensetning

Stine Lysaker, 110811

Novin Murad, 110807

Merethe Jakobsen, 110950

Ansvarsområder

Stine Lysaker: Nettsideansvarlig, fremdriftsplanansvarlig og loggansvarlig

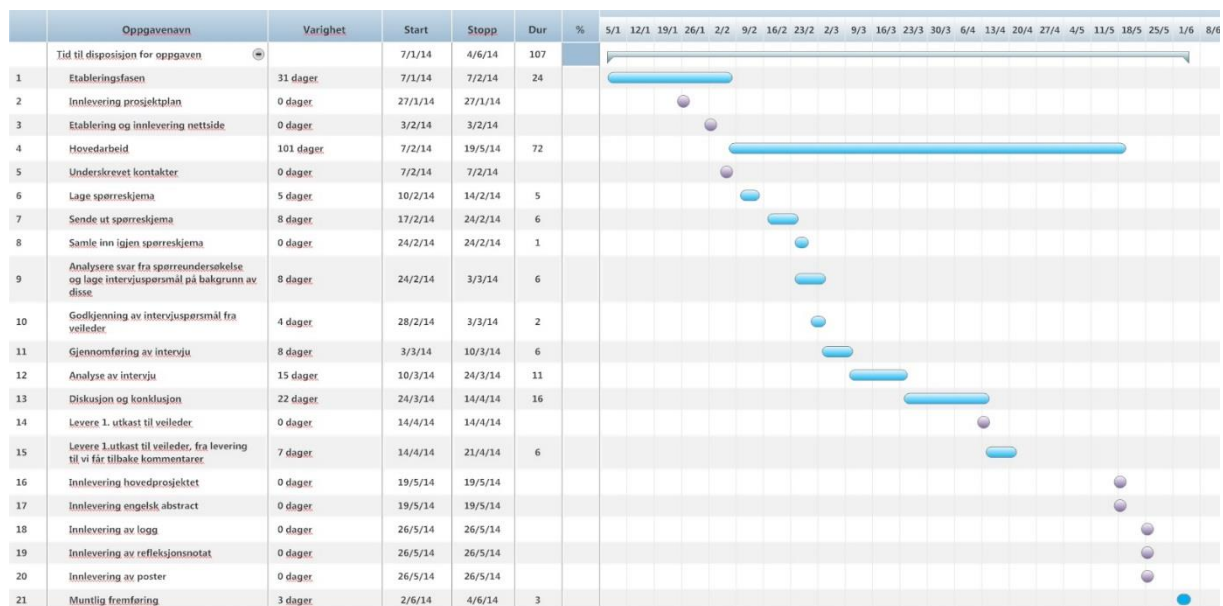
Merethe Jakobsen: Kontaktansvarlig iht. oppdragsgiver og dokumentansvarlig (DNB)

Novin Murad: Veiledningsansvarlig, grupperomansvarlig, dokumentansvarlig (generelt)

Gruppregler

1. Oppmøte: Møte opp til avtalt tid. Si ifra om en blir forsinket
2. Ved sykdom og fravær skal det meldes fra til alle gruppemedlemmer.
3. Jobber med oppgaven fra 08- 14 mandag - fredag, med unntak av onsdag.
5. Ha regelmessige pauser. 50/10
6. Hvis man lurer på noe, ikke vær redd for å spørre om hjelp. Ingen spørsmål er dumme.

Fremdriftsplan



Spørreundersøkelse til de ansatte ved DNB Kundesenter, avd. Gjøvik

1 Generelt

1.1 Kjønn

- Kvinne
- Mann

1.2 Alder i år.

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61-70
- 71-80

1.3 Hvilken høyeste formelle utdanning har du

- 1- eller 2-årig videregående skole
- 3-årig videregående skole
- Fullført utdanning ved høyskole av 1-2 års normert varighet
- Fullført utdanning ved høyskole av 3-4 års normert varighet
- Fullført utdanning ved høyskole av minst 5-6 års normert varighet

1.4 Hvor mange års arbeidserfaring har du?

- Under 1 år
- 1-5 år
- 6-10 år
- 11-15
- 16-20
- over 20 år

1.5 Arbeidserfaring: Antall år i DNB

- under ett år
- 1-5 år
- 6-10 år
- 11-15
- 16-20
- over 20 år
-

2 Egen motivasjon

2.1 Jeg gjør gjerne en ekstrainsats for min teamleder og arbeidsplass

- Svært uenig
- Uenig
- Verken enig eller uenig
- Enig
- Svært enig

2.2 Jeg gjør kun det min teamleder krever av meg, hverken mer eller mindre

- Svært uenig
- Uenig
- Verken enig eller uenig
- Enig
- Svært enig

2.3 Mine arbeidsoppgaver er en viktig drivkraft i jobben min

- Svært uenig
- Uenig
- Verken enig eller uenig
- Enig
- Svært enig

2.4 Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har

- Svært uenig
- Uenig
- Verken enig eller uenig
- Enig
- Svært enig

2.5 Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull

- Svært uenig
- Uenig
- Verken enig eller uenig
- Enig
- Svært enig

2.6 Jobben min er veldig spennende

- Svært uenig
- Uenig
- Verken enig eller uenig
- Enig
- Svært enig

2.7 Av og til blir jeg så inspirert i jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg

- Svært uenig
- Uenig
- Verken enig eller uenig
- Enig
- Svært enig

2.8 Dersom jeg skal legge inn en ekstrainsats i jobben min må jeg få noe igjen for det

- Svært uenig
- Uenig
- Verken enig eller uenig
- Enig
- Svært enig

2.9 For meg er det viktig å ha en 'gulrot' å strekke meg etter for å gjøre en god jobb

- Svært uenig
- Uenig
- Verken enig eller uenig
- Enig
- Svært enig

2.10 Økonomiske ekstragoder som bonus og provisjon er viktig for hvordan jeg utfører jobben min

- Svært uenig
- Uenig
- Verken enig eller uenig
- Enig
- Svært enig

2.11 Jeg etterstreber å utføre jobben min på best mulig måte

- Svært uenig
- Uenig
- Verken enig eller uenig
- Enig
- Svært enig

2.12 Jeg nøler sjeldent med å ta i et ekstra tak når det er behov for det

- Svært uenig
- Uenig
- Verken enig eller uenig
- Enig
- Svært enig

2.13 Jeg har god kvalitet på arbeidet mitt

- Svært uenig
- Uenig
- Verken enig eller uenig
- Enig
- Svært enig

2.14 Jeg presterer bedre enn det som kan forventes av en person i min type jobb

- Svært uenig
- Uenig
- Verken enig eller uenig
- Enig
- Svært enig

3 Forhold til lederen

3.1 Min relasjon til teamlederen min er at jeg gjør kun det jeg får beskjed om.

- Svært uenig
- Uenig
- Verken enig eller uenig
- Enig
- Svært enig

3.2 Jeg har et upersonlig forhold til min teamleder

- Svært uenig
- Uenig
- Verken enig eller uenig
- Enig
- Svært enig

3.3 Mitt forhold til min teamleder er hovedsakelig basert på autoritet

- Svært uenig
- Uenig
- Verken enig eller uenig
- Enig
- Svært enig

3.4 Det eneste jeg egentlig forventer av min teamleder er at han eller hun oppfyller sin formelle rolle som teamleder

- Svært uenig
- Uenig
- Verken enig eller uenig
- Enig
- Svært enig

3.5 Mitt forhold til min teamleder er basert på gjensidig tillit

- Svært uenig
- Uenig
- Verken enig eller uenig
- Enig
- Svært enig

3.6 Jeg blir motivert av å ha en engasjert teamleder

- Svært uenig
- Uenig
- Verken enig eller uenig
- Enig
- Svært enig

3.7 Jeg støtter og hjelper andre til beste for teamet

- Svært uenig
- Uenig
- Verken enig eller uenig
- Enig
- Svært enig

4 Motivasjon av målinger

4.1 Jeg blir motivert av måling av KTI (kundetilfredshetsindikator) *

- Svært uenig
- Uenig
- Verken enig eller uenig
- Enig
- Svært enig

4.2 Jeg blir motivert av måling av «i kundeposisjon» **

- Svært uenig
- Uenig
- Verken enig eller uenig
- Enig
- Svært enig

4.3 Jeg blir motivert av målinger av salg ***

- Svært uenig
- Uenig
- Verken enig eller uenig
- Enig
- Svært enig

4.4 Jeg blir motivert av «løst i førstekontakt» ****

- Svært uenig
- Uenig
- Verken enig eller uenig
- Enig
- Svært enig

Det som er motiverende for meg og får meg til å yte mer, er:

| |
|--|
| |
| |
| |

Det som gjør meg demotivert er:

| |
|--|
| |
| |
| |

Forslag til hva teamleder direkte kan gjøre for å motivere meg er:

| |
|--|
| |
| |
| |

Forhold som må være tilstede for at jeg skal trives, er:

| |
|--|
| |
| |
| |

* KTI er en måling av kundetilfredsheten, basert på en SMS kunden svarer på etter å ha vært i kontakt med oss

** «I kundeposisjon» er en måling som blir gjort som er basert på hvor mange prosent, av tiden vi er pålogget, vi står i modus for at vi enten er klar for å ta imot kunde, eller jobber med en kunde.

*** Med salg menes det hvor mange produkter vi oppretter for kunder. Eks. spareavtaler, forsikringer osv.

**** «løst i førstekontakt» er en måling basert på hvor mange av telefonene vi tar imot som blir satt videre. Det er et pluss om vi kan løse problemet for kunden selv.

Vedlegg 5: Intervjuguide

Intervjuguide til intervjuene med teamlederne

Introduksjon av oss

Vi er tre jenter som går Økonomi og Ledelse på Høgskolen, og som nå er i gang med den avsluttende bacheloroppgaven. Den foreløpige problemstillingen vår er *Hvordan ledere kan påvirke motivasjon og ytelse blant sine medarbeidere*. Her skal vi ta for oss DNB Kundesenter, avdeling Gjøvik og se på forholdet team/teamledere.

Forrige uke hadde vi, som dere kanskje har fått med dere, en spørreundersøkelse vi sendte ut til mange ansatte. Svarene vi fikk der har vi brukt til å danne et grunnlag for intervjuene vi gjerne vil ha med dere. Vi har satt av en time til hver, men det kan gjerne ta mindre tid, det kommer helt an på flyten i intervjuet. Det er litt opp til hver av dere, hvor mye dere har tid og mulighet til. Resultatene fra spørreundersøkelsen og det vi får ut fra intervjuene vil vi videre bruke til å knytte opp mot teori vi har lært de siste årene, og se om vi finner noe som vi kan lære mer av, og som dere kan få nytte av fremover. Vi er ikke ute etter å bedømme eller vurdere, men å forstå og kartlegge. Det er ingen riktige eller gale svar, hver og en av dere har forskjellig og viktig erfaring som vi er nysgjerrige på.

Intervjuene er anonyme i den grad at det ikke er noen andre enn oss tre og hver av dere som er inne som vet hvem som har sagt hva. Det vil ikke fremkomme noen navn i oppgaven eller i presentasjon, ei heller i våre notater eller logg.

(IFLGUS: Dette er vår forkortelse på «ifølge spørreundersøkelsen»)

Om deg og din bakgrunn

1. Hvilken høyeste formelle utdanning har du?
2. Hvor mange års generell arbeidserfaring har du?
3. Arbeidserfaring: Antall år i DNB

Din jobb

4. Hva er din viktigste rolle som leder? Hva mener du er din hovedoppgave?
5. Hva er din formelle rolle som teamleder? Hvordan utfyller du denne? Hva gjør du annerledes enn andre?
6. Føler du at du legger inn en ekstrainsats i arbeidet ditt? Ved å gjøre mer enn det som kreves.

*IFLGUS: Nesten 54% av de ansatte føler de må få igjen noe for det, hva tenker du om det fra din side?
Totalt 18% mener de ikke trenger det.*

7. Flere av de som svarte på undersøkelsen vår mener at jobben de har er inspirerende, hva synes du om jobben din? Føler du at du inspirerer ditt team?

IFLGUS sier 45% at jobben er inspirerende, mens 32% er hverken enig eller uenig. Bare 20 % er uenig.

8. Føler du at du etterstreber å gjøre jobben din på en best mulig måte? Eventuelt hva gjør du for at de ansatte skal etterstrebe dette? Er bevisst på at du skal være et eksempel for dine ansatte?

IFLGUS er alle enige i at de vil gjøre jobben de gjør på en best mulig måte.

9. I forhold til de andre teamlederne, føler du at du gjør noen områder bedre enn de? I så fall hva?

IFLGUS føler de ansatte at de presterer bedre enn det som kan forventes av en person i sin type

10. Føler du selv at du er en engasjerende teamleder? Hvorfor? Hvordan? Hva gjør du annerledes enn de andre teamlederne.

IFLGUS blir de ansatte mer motivert av å ha en engasjerende leder.

11. Føler du at det er kvalitet i arbeidet du gjør? Hvorfor det? Hva skulle du ønske du fikk mer tid til?

De aller fleste mener selv at de har god kvalitet på jobben de utfører. Hva synes du om det? Mener du at de har en god kvalitet? Hva skulle du gjerne sett de kunne gjort bedre?

12. Vet du hva dine ansatte forventer av deg?

IFLGUS forventer 75% av de ansatte at teamleder oppfyller mer enn bare sin formelle rolle.

13. Føler du at du har et personlig forhold til dine medarbeidere, eller er det bare jobb?

IFLGUS føler 13% av de ansatte at de har et upersonlig forhold til sin leder

14. Hva er dine trivselsfaktorer? Hva må være til stede for at du skal trives?

Ledelse

15. Synes du de ansatte får utnyttet kompetansen sin?

16. Er det viktig for deg som teamleder og gi de ansatte utfordringer og «pushe seg selv»?

Hvordan gjør du i så fall dette.

IFLGUS svarer 93% at de føler jobben de gjør er meningsfull, og 73% mener jobben deres er spennende. Men samtidig så er 10 % uenig i at jobben er spennende, mens 16% verken er enig eller uenig. (Demotiverte? Trenger de flere utfordringer, nye skills?)

17. Tilpasser du oppgaver/utfordringer individuelt til de ansatte?

I følge undersøkelsen så svarte 87% at arbeidsoppgavene var en viktig drivkraft i jobben deres, og at arbeidsoppgavene de har er gøy.

18. Hva gjør du for at de ansatte skal få utnytte sitt fulle potensiale? Kunne de hatt bedre kvalitet i arbeidet sitt, og hva kan eventuelt du gjøre med det?

19. Hva gjør du for å utvikle dine medarbeidere slik at de føler de får nok utfordringer, men ikke for mange?

20. Er det noen på teamet ditt som er overkvalifisert til den jobben de har nå, og hvordan kan du utnytte/benytte deg av det?

IFLGUS føler de ansatte at de presterer bedre enn det som kan forventes av en person i sin type jobb. Flesteparten av de ansatte var verken enig eller uenig, men hele 43% følte at de gjorde det. Synes du det samme om ditt team? er de bedre enn hva du hadde forventet?

21. Hva slags forhold har du til teamet ditt? Hva forventer du av forholdet mellom deg og teamet?

IFLGUS er de fleste uenige i at forholdet deres er “den ansatte gjør kun det en får beskjed om” og at forholdet er upersonlig.

22. I hvilken grad er du en autoritær leder?

23. Hvordan vil du si at du hjelper de andre i teamet ditt? Er du en støttende og veiledende person, eller venter du til de kommer til deg?

24. Føler du at du må følge med og kontrollere dine ansatte hele tiden for at de skal gjøre det de skal? Eller har du tillit til at de vet hva som skal gjøres og gjør det?

IFLGUS er 88.23% enig at forholdet ansatt/leder bygger på gjensidig tillit.

25. Ledelse innebærer å bruke virkemidler for å nå resultater gjennom andre, hva er dine virkemidler?

Eks Sette mål, hjelpe teamet til å ha fokus på mål, planlegge fremgang for individer, kurs/ opplæring, legge til rette for teambuilding og godt miljø, legge til rette for at det er lett å tilegne seg nye kunnskaper,

Teamet

26. Forventer du at teamet ditt gjør en ekstra innsats for deg og arbeidsplassen når det trengs?

Når vi hadde en spørreundersøkelse av de ansatte på DNB, fikk vi inn at 95 % av de som svarte ville gjerne gjøre en ekstra innsats for teamleder og arbeidsplassen. Hva tenker du om det? Det vil jo si at de ansatte har en høy motivasjon for jobben

27. Synes du de ansatte er flinke til å ta i ett ekstra tak når det er behov for det, og hvordan motiverer du dem til å gjøre dette?

IFLGUS svarer 90% at de sjeldent nøler med å ta i et ekstra tak når det er behov for det

28. Gjør teamet ditt kun det de får beskjed om, eller er de selvstendige? Hva gjør du for at de lettest mulig kan finne ut av ting selv, som ny info ang systemer eller produkter.

IFLGUS er 85% uenige i at de kun gjør det de får beskjed om.

29. Flere av de som svarte på undersøkelsen vår mener at jobben de har er inspirerende.

Føler du at du inspirerer ditt team? Hva gjør du for å inspirere ditt team?

IFLGUS svarer 45% at jobben er inspirerende, mens 32% er hverken enig eller uenig. 20 % er uenig.

30. Hva er forventningene dine til de du vil ha på teamet?

31. Hva er forholdet mellom deg og ditt team basert på?

IFLGUS er 78% uenige i at forholdet er bygget kun på autoritet. Autoritet er jo noe som skal komme med lederrollen. Selv om det er bare det leder/medarbeider forhold skal bygges på.

32. Hva synes du om størrelsen på teamene? Hadde det vært enklere å motivere enkeltindividene med mindre team?

Arbeidsmiljø

33. Er det viktig for deg at de ansatte gleder seg til å komme på jobb til et trivelig teammiljø?

IFLGUS Svarer 93% at det er gøy arbeidsoppgaver.

34. Godt arbeidsmiljø er en av de viktigste faktorene for å motivere de ansatte, IFLGUS, hva gjør du for å sørge at arbeidsmiljøet i ditt team er godt?

35. Hvilke faktorer mener du er viktig i forhold til å skape et godt arbeidsmiljø.

Motivasjon

36. Hva gjør du for å motivere de ansatte til å gi litt mer, eller å iallfall opprettholde status quo, som er vanskelig nok.

37. Er det viktig for deg å gi dine ansatte en følelse av at jobben de gjør er meningsfull?
Hva gjør du i så fall for å vise dette?

38. Hva gir du de ansatte av goder/tilbakemelding om de gjør en ekstrainsats?

IFLGUS svarer 55% at dersom de skal legge inn en ekstrainsats i jobben må de få noe igjen for det. Mens bare 16% er uenig i det.

39. Hva tenker du om å ha en "gulrot" å strekke seg etter i arbeidet? Mener du det er viktig?
Hva kan det være i så fall?

IFLGUS mener 60% at det er viktig å ha noe å strekke seg etter.

40. Økonomiske ekstragoder som bonus og provisjon er det mange som opererer med. Tror du dette har noe å si for innsatsen teamet legger i jobben?

Det er omtrent 1/3 på fordelingen av svaret fra de ansatte. Fordelt likt på enig, uenig og hverken enig eller uenig.

41. Hva motiverer deg?

42. Hva kan teamet gjøre for å motivere deg?

43. Hva demotiverer deg?

44. Å gi tilbakemeldinger kom på en 4.plass på spørsmålet om hva teamlederen kan gjøre for å motivere. Hvordan gir du tilbakemeldinger? Eks MBS, tar en prat med en og en etterhvert.

45. Hva føler du fungerer best?

46. Hva gjør du for å motivere teamet ditt når det er systemer som er nede? De som dere ikke kan gjøre noe med.

IFLGUS var faktoren systemer som ikke funker på en tredje plass over faktorer som er demotiverende.

Målinger

47. Målinger: mener du at alle målinger er reelle? Hvor mye legger du vekt på resultatene i målingene? Spesielt med tanke på KTI (kundetilfredshetsindikatoren), “i kundeoposisjon”, “målinger av salg” og “løst i førstekontakt”.

IFLGUS:

KTI: de aller fleste blir motivert av denne målingen.

IKP: her er det spredte meninger om det er motiverende, men det er svært få som mener de blir motivert av det. De fleste ligger på verken/eller og en stor del (nesten 40%) føler det lite motiverende.

MAS: Her ligger over 50% av de som har svart på at dette er motiverende.

LIF: De fleste vil si enten at de blir motivert, eller verken/eller-mening på dette.

48. Mtp målingene, er de reelle, eller er det mulig å manipulere målingene.

49. Ødelegger målingene for god kundeopplevelse noen gang?

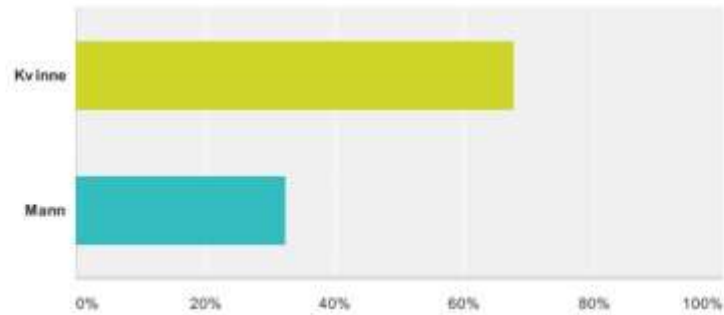
50. Hvordan kan du kontrollere dine ansatte? Tror du dette er motiverende for de ansatte

Vedlegg 6: Svar på spørreundersøkelse – Vår dataanalyse

Motivasjon på arbeidsplassen

Q1 Kjønn

Besvart: 93 Hoppet over: 0

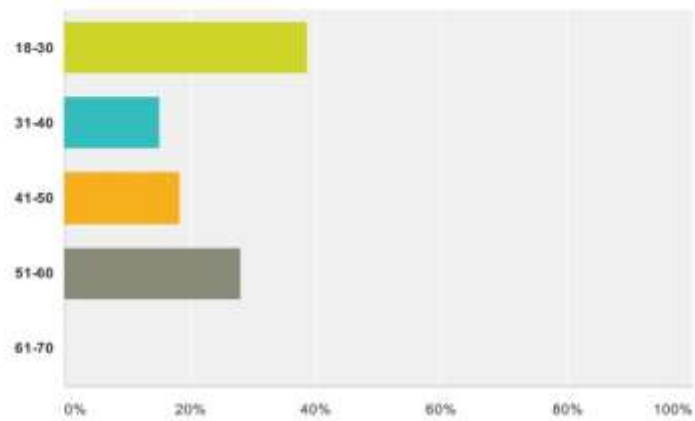


| Svarvalg | Svar |
|---------------------------------------|-----------|
| Kvinne | 67,74% 63 |
| Mann | 32,26% 30 |
| Totalt antall respondenter: 93 | |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q2 Alder

Besvart: 93 Hoppet over: 0

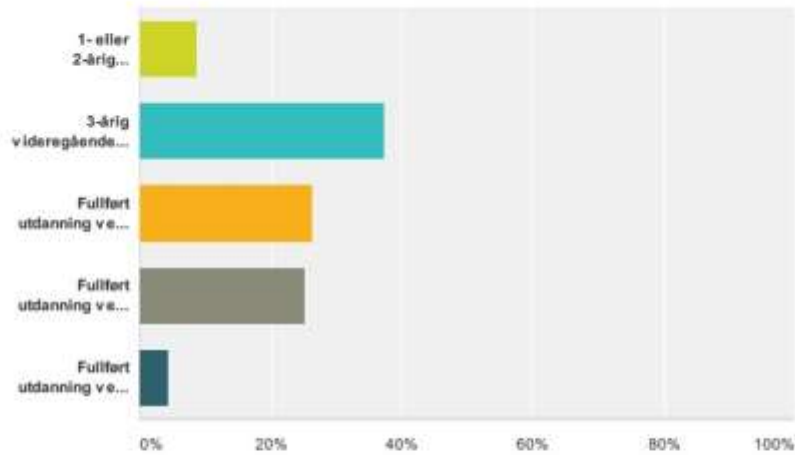


| Svarvalg | Svar |
|---------------------------------------|-----------|
| 18-30 | 38,71% 36 |
| 31-40 | 15,05% 14 |
| 41-50 | 18,28% 17 |
| 51-60 | 27,96% 26 |
| 61-70 | 0% 0 |
| Totalt antall respondenter: 93 | |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q3 Hva er din høyeste formelle utdanning?

Bekvart: 91 Hoppet over: 2

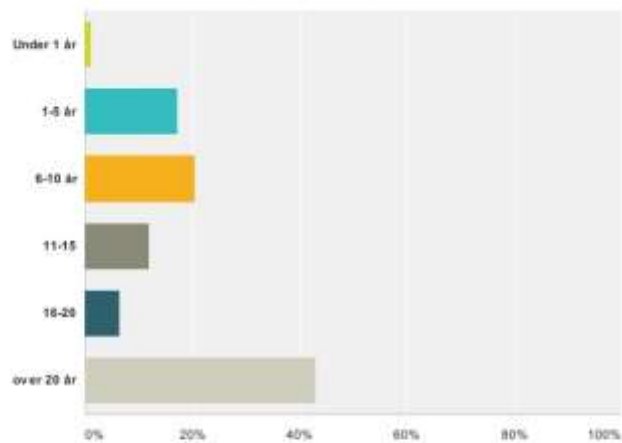


| Svarvalg | Svar |
|---|-----------|
| 1- eller 2-årig videregående skole | 8,79% 8 |
| 3-årig videregående skole | 37,36% 34 |
| Fullført utdanning ved høyskole av 1-2 års normert varighet | 26,37% 24 |
| Fullført utdanning ved høyskole av 3-4 års normert varighet | 25,27% 23 |
| Fullført utdanning ved høyskole av minst 5-6 års normert varighet | 4,40% 4 |
| Totalt antall respondenter: 91 | |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q4 Hvor mange års arbeidserfaring har du?

Bekvart: 93 Hoppet over: 0

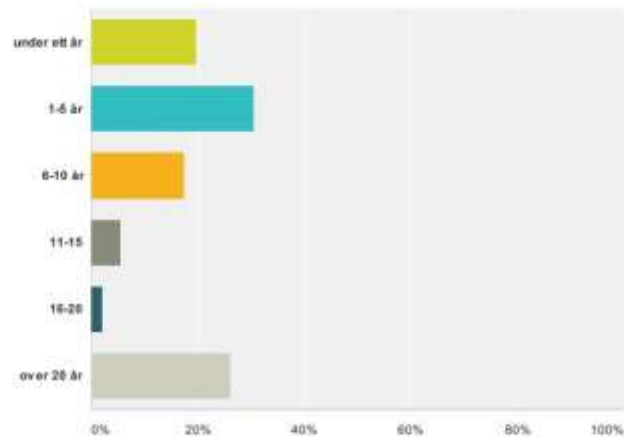


| Svarvalg | Svar |
|---------------------------------------|-----------|
| Under 1 år | 1,08% 1 |
| 1-5 år | 17,20% 16 |
| 6-10 år | 26,43% 24 |
| 11-15 år | 11,83% 11 |
| 16-20 år | 6,45% 6 |
| over 20 år | 43,01% 40 |
| Totalt antall respondenter: 93 | |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q5 Arbeidserfaring: Antall år i DNB

Besvart: 32 Hoppet over: 1

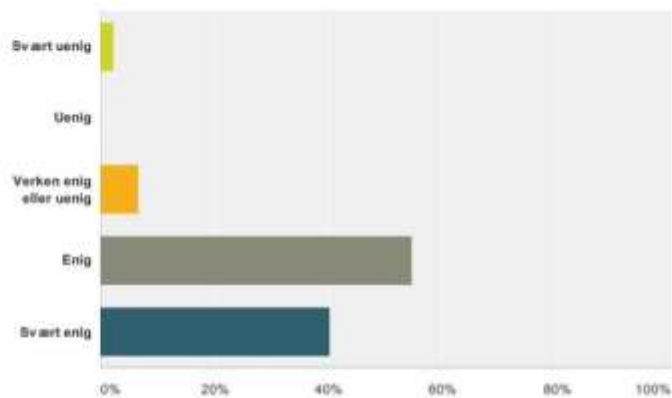


| Svarvalg | Svar |
|---------------------------------------|-----------|
| under ett år | 19,57% 10 |
| 1-5 år | 36,43% 20 |
| 6-10 år | 17,39% 10 |
| 11-15 | 5,43% 5 |
| 16-20 | 2,17% 2 |
| over 20 år | 26,09% 24 |
| Totalt antall respondenter: 32 | |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q6 Jeg gjør gjerne en ekstrainsats for min teamleder og arbeidsplass

Besvart: 90 Hoppet over: 3

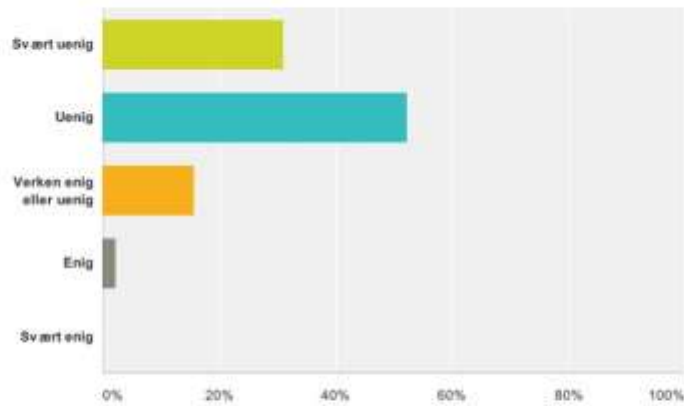


| Svarvalg | Svar |
|---------------------------------------|-----------|
| Svært uenig | 2,22% 2 |
| Uenig | 0% 0 |
| Verken enig eller uenig | 6,67% 6 |
| Enig | 54,44% 49 |
| Svært enig | 40% 36 |
| Totalt antall respondenter: 90 | |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q7 Jeg gjør kun det min teamleder krever av meg, hverken mer eller mindre

Besvart: 90 Hoppet over: 3

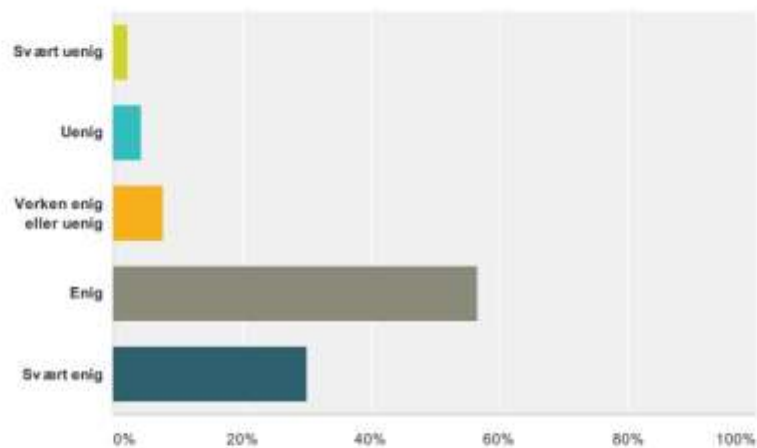


| Svarvalg | Svar |
|--------------------------------|-----------|
| Svært uenig | 31,11% 28 |
| Uenig | 52,22% 47 |
| Verken enig eller uenig | 15,56% 14 |
| Enig | 2,22% 2 |
| Svært enig | 0% 0 |
| Totalt antall respondenter: 90 | |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q8 Mine arbeidsoppgaver er en viktig drivkraft i jobben min

Besvart: 90 Hoppet over: 3

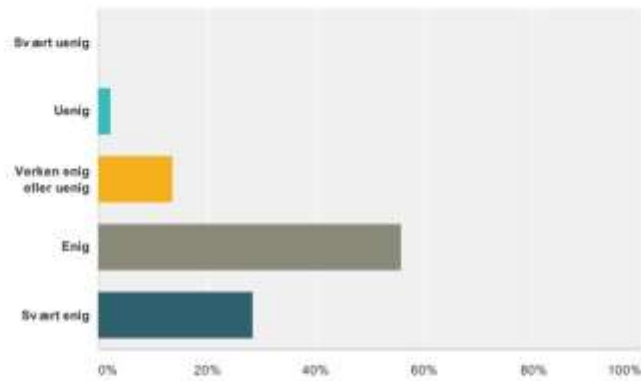


| Svarvalg | Svar |
|--------------------------------|-----------|
| Svært uenig | 2,22% 2 |
| Uenig | 4,44% 4 |
| Verken enig eller uenig | 7,78% 7 |
| Enig | 56,67% 51 |
| Svært enig | 30% 27 |
| Totalt antall respondenter: 90 | |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q9 Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har

Besvart: 88 Hoppet over: 5

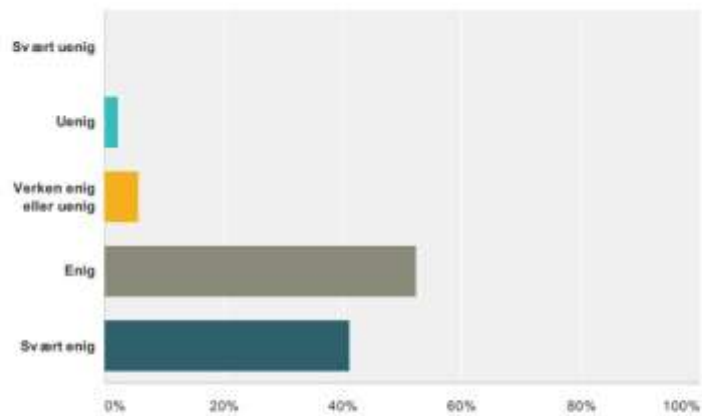


| Svarvalg | Svar | Antall |
|---------------------------------------|--------|--------|
| Svært uenig | 0% | 0 |
| Uenig | 2,27% | 2 |
| Verken enig eller uenig | 13,64% | 12 |
| Enig | 55,68% | 48 |
| Svært enig | 28,41% | 25 |
| Totalt antall respondenter: 88 | | |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q10 Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull

Besvart: 90 Hoppet over: 3

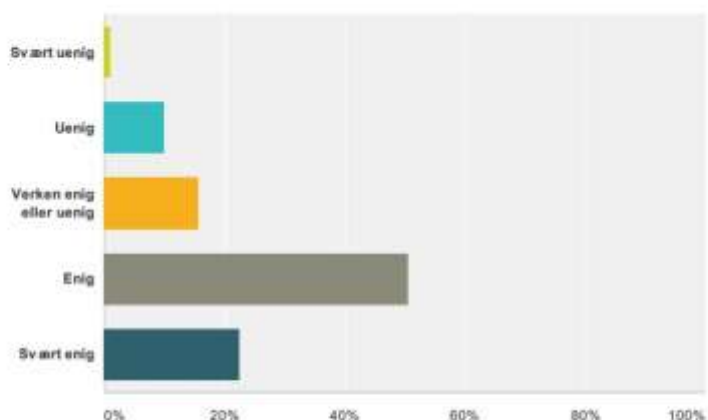


| Svarvalg | Svar | Antall |
|---------------------------------------|--------|--------|
| Svært uenig | 0% | 0 |
| Uenig | 2,22% | 2 |
| Verken enig eller uenig | 5,56% | 5 |
| Enig | 52,22% | 47 |
| Svært enig | 41,11% | 37 |
| Totalt antall respondenter: 90 | | |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q11 Jobben min er veldig spennende

Besvart: 89 Hoppet over: 4

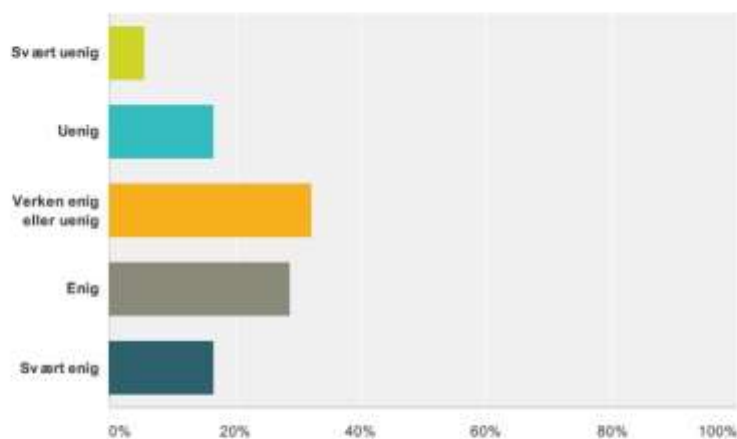


| Svarvalg | Svar |
|--------------------------------|-----------|
| Svært uenig | 1,12% 1 |
| Uenig | 10,11% 9 |
| Verken enig eller uenig | 15,73% 14 |
| Enig | 50,56% 45 |
| Svært enig | 22,47% 20 |
| Totalt antall respondenter: 89 | |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q12 Av og til blir jeg så inspirert i jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg

Besvart: 90 Hoppet over: 3

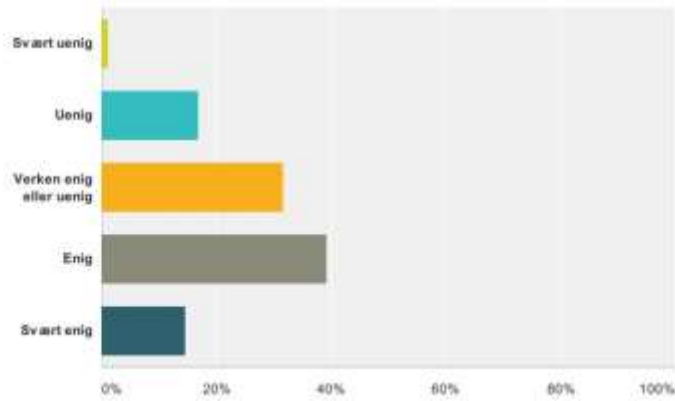


| Svarvalg | Svar |
|--------------------------------|-----------|
| Svært uenig | 5,56% 5 |
| Uenig | 16,67% 15 |
| Verken enig eller uenig | 32,22% 29 |
| Enig | 28,89% 26 |
| Svært enig | 16,67% 15 |
| Totalt antall respondenter: 90 | |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q13 Dersom jeg skal legge inn en ekstrainsats i jobben min må jeg få noe igjen for det

Besvart: 89 Hoppet over: 4

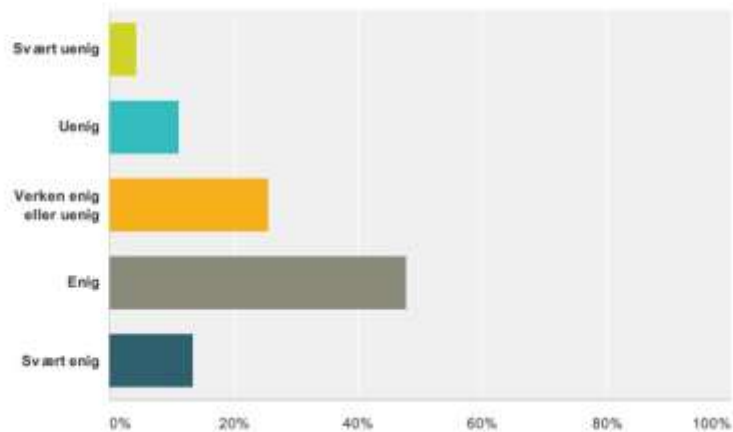


| Svarvalg | Svar |
|---------------------------------------|-----------|
| Svært uenig | 1,12% 1 |
| Uenig | 16,85% 15 |
| Verken enig eller uenig | 31,46% 28 |
| Enig | 39,33% 35 |
| Svært enig | 14,61% 13 |
| Totalt antall respondenter: 89 | |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q14 For meg er det viktig å ha en 'gulrot' å strekke meg etter for å gjøre en god jobb

Besvart: 90 Hoppet over: 3

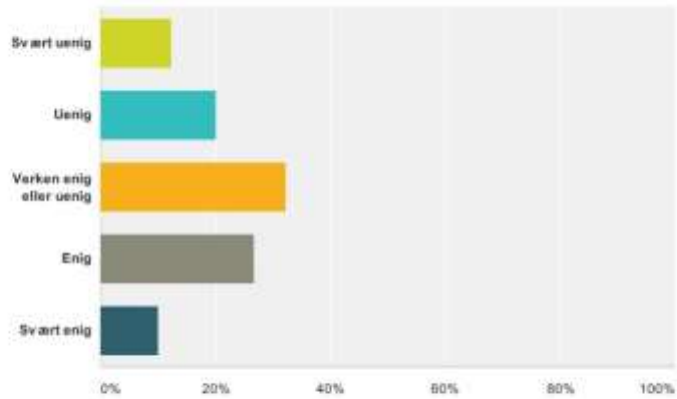


| Svarvalg | Svar |
|---------------------------------------|-----------|
| Svært uenig | 4,44% 4 |
| Uenig | 11,11% 10 |
| Verken enig eller uenig | 25,56% 23 |
| Enig | 47,78% 43 |
| Svært enig | 13,33% 12 |
| Totalt antall respondenter: 90 | |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q15 Økonomiske ekstragoder som bonus og provisjon er viktig for hvordan jeg utfører jobben min

Besvart: 99 Hoppet over: 3

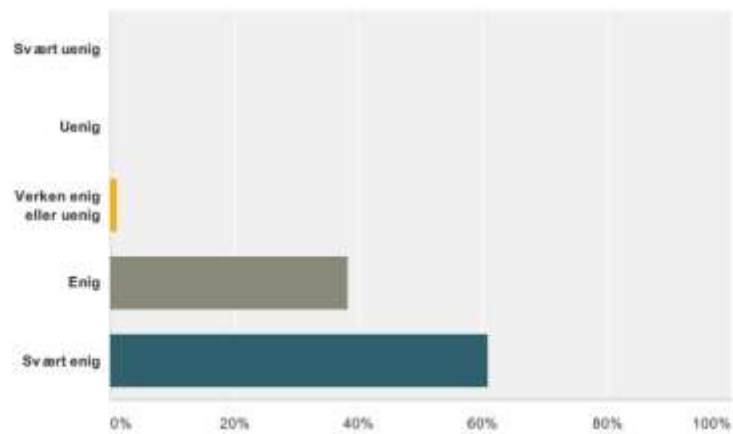


| Svarvalg | Svar |
|--------------------------------|-----------|
| Svært uenig | 12,22% 11 |
| Uenig | 20% 18 |
| Verken enig eller uenig | 32,22% 29 |
| Enig | 26,67% 24 |
| Svært enig | 10% 9 |
| Totalt antall respondenter: 99 | |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q16 Jeg etterstreber å utføre jobben min på best mulig måte

Besvart: 89 Hoppet over: 4

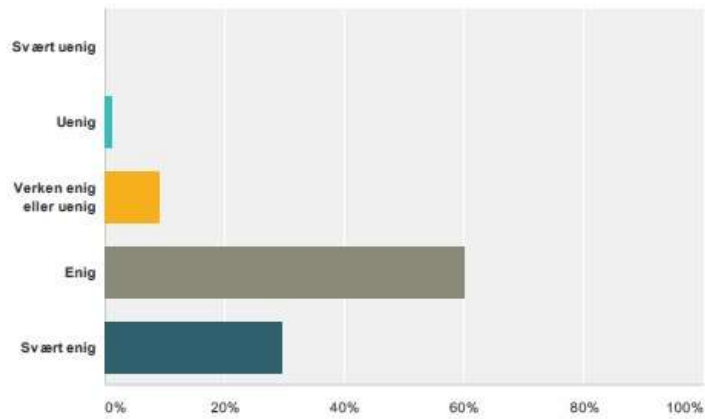


| Svarvalg | Svar |
|--------------------------------|-----------|
| Svært uenig | 0% 0 |
| Uenig | 0% 0 |
| Verken enig eller uenig | 1,12% 1 |
| Enig | 38,20% 34 |
| Svært enig | 60,67% 54 |
| Totalt antall respondenter: 89 | |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q17 Jeg nøler sjeldent med å ta i et ekstra tak når det er behov for det

Besvart: 88 Hoppet over: 5

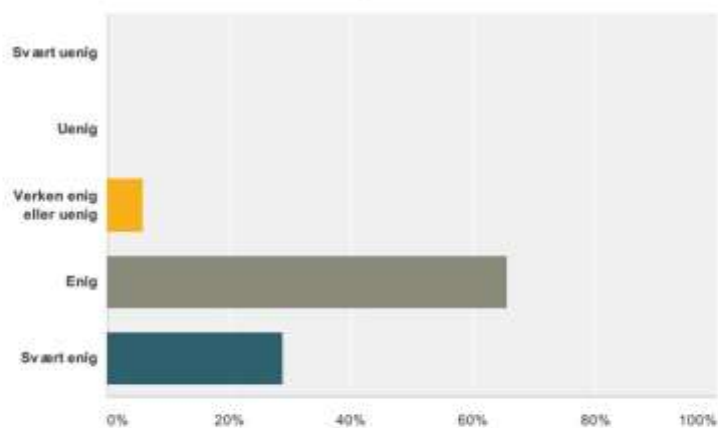


| Svarvalg | Svar | Antall |
|-------------------------|--------|-----------|
| Svært uenig | 0% | 0 |
| Uenig | 1,14% | 1 |
| Verken enig eller uenig | 9,09% | 8 |
| Enig | 60,23% | 53 |
| Svært enig | 29,55% | 26 |
| Totalt | | 88 |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q18 Jeg har god kvalitet på arbeidet mitt

Besvart: 87 Hoppet over: 8

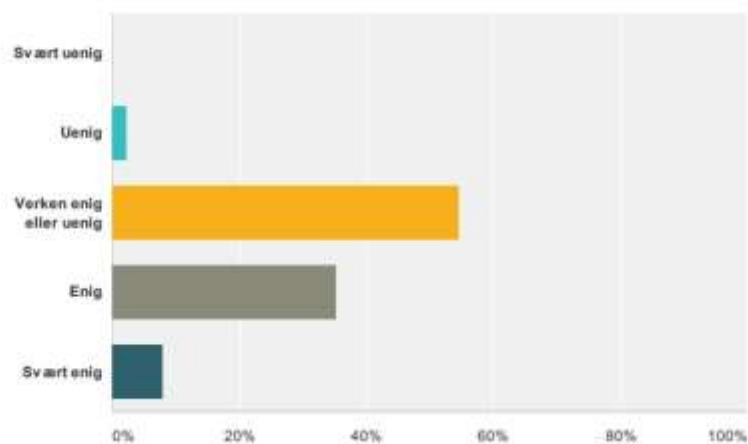


| Svarvalg | Svar | Antall |
|-------------------------|--------|-----------|
| Svært uenig | 0% | 0 |
| Uenig | 0% | 0 |
| Verken enig eller uenig | 5,75% | 5 |
| Enig | 65,52% | 57 |
| Svært enig | 28,74% | 25 |
| Totalt | | 87 |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q19 Jeg presterer bedre enn det som kan forventes av en person i min type jobb

Besvart: 88 Hoppet over: 5

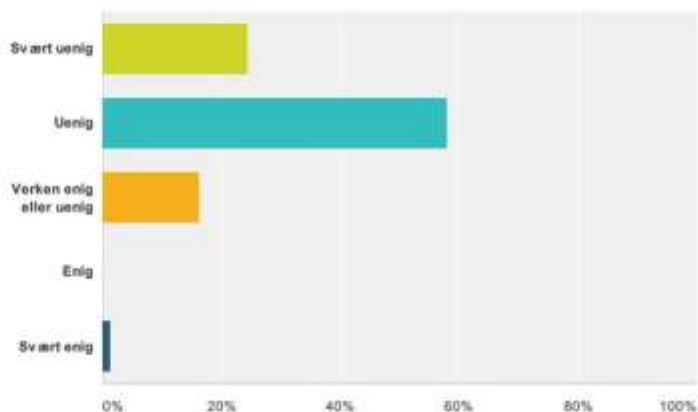


| Svarvalg | Svar | Antall |
|-------------------------|--------|-----------|
| Svært uenig | 0% | 0 |
| Uenig | 2,27% | 2 |
| Verken enig eller uenig | 54,55% | 48 |
| Enig | 35,23% | 31 |
| Svært enig | 7,95% | 7 |
| Totalt | | 88 |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q20 Min relasjon til teamlederen min er at jeg gjør kun det jeg får beskjed om

Besvart: 86 Hoppet over: 7

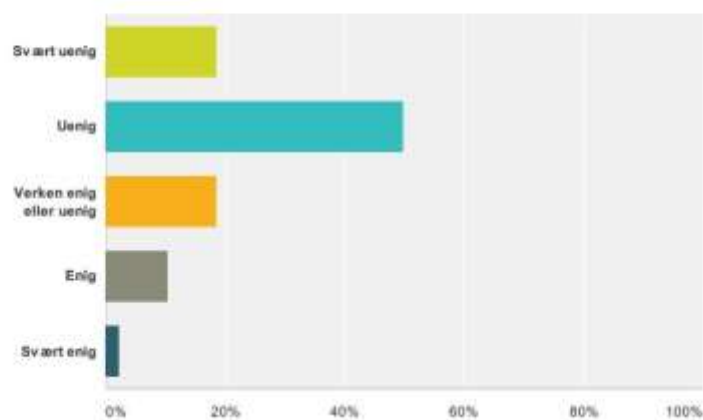


| Svarvalg | Svar | Antall |
|-------------------------|--------|-----------|
| Svært uenig | 24,42% | 21 |
| Uenig | 58,14% | 50 |
| Verken enig eller uenig | 16,28% | 14 |
| Enig | 0% | 0 |
| Svært enig | 1,16% | 1 |
| Totalt | | 86 |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q21 Jeg har et upersonlig forhold til min teamleder

Besvart: 88 Hoppet over: 7

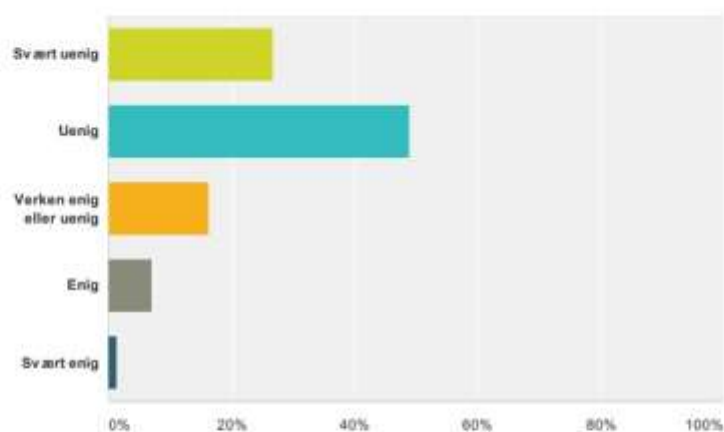


| Svarvalg | Svar |
|-------------------------|-----------|
| Svært uenig | 18,60% 16 |
| Uenig | 50% 43 |
| Verken enig eller uenig | 18,60% 16 |
| Enig | 10,47% 9 |
| Svært enig | 2,33% 2 |
| Totalt | 88 |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q22 Mitt forhold til min teamleder er hovedsakelig basert på autoritet

Besvart: 88 Hoppet over: 7

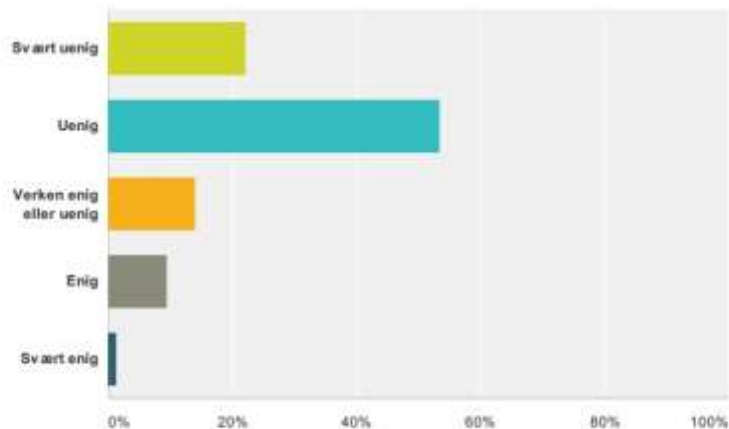


| Svarvalg | Svar |
|-------------------------|-----------|
| Svært uenig | 26,74% 23 |
| Uenig | 48,84% 42 |
| Verken enig eller uenig | 16,28% 14 |
| Enig | 6,98% 6 |
| Svært enig | 1,16% 1 |
| Totalt | 88 |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q23 Det eneste jeg egentlig forventer av min teamleder er at han eller hun oppfyller sin formelle rolle som teamleder

Besvart: 86 Hoppet over: 7

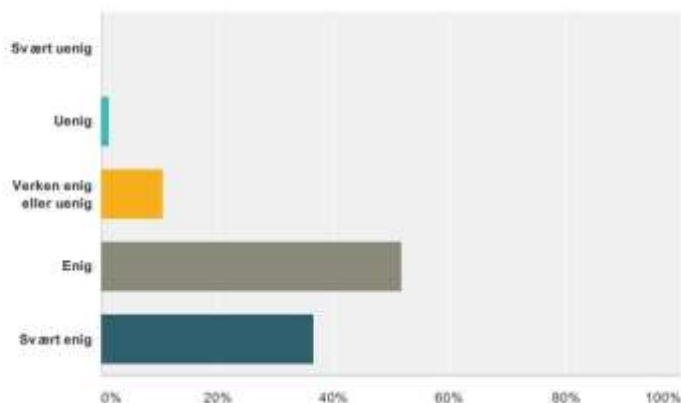


| Svarvalg | Svar |
|-------------------------|-----------|
| Svært uenig | 22,09% 19 |
| Uenig | 53,49% 46 |
| Verken enig eller uenig | 13,95% 12 |
| Enig | 9,30% 8 |
| Svært enig | 1,16% 1 |
| Totalt | 86 |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q24 Mitt forhold til min teamleder er basert på gjensidig tillit

Besvart: 85 Hoppet over: 8

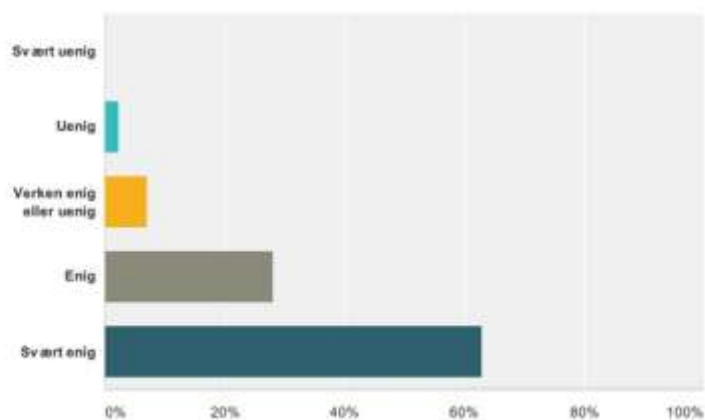


| Svarvalg | Svar |
|-------------------------|-----------|
| Svært uenig | 0% 0 |
| Uenig | 1,18% 1 |
| Verken enig eller uenig | 10,59% 9 |
| Enig | 51,76% 44 |
| Svært enig | 36,47% 31 |
| Totalt | 85 |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q25 Jeg blir motivert av å ha en engasjert teamleder

Besvart: 86 Hoppet over: 7

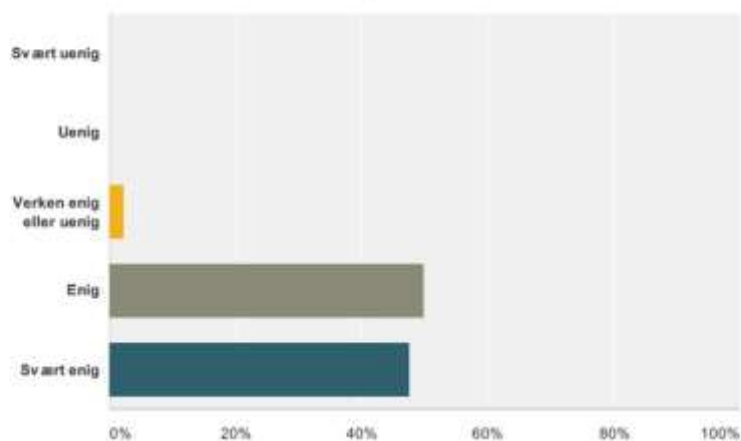


| Svarvalg | Svar | Antall |
|-------------------------|--------|-----------|
| Svært uenig | 0% | 0 |
| Uenig | 2,33% | 2 |
| Verken enig eller uenig | 6,98% | 6 |
| Enig | 27,91% | 24 |
| Svært enig | 62,79% | 54 |
| Totalt | | 86 |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q26 Jeg støtter og hjelper andre til beste for teamet

Besvart: 86 Hoppet over: 7

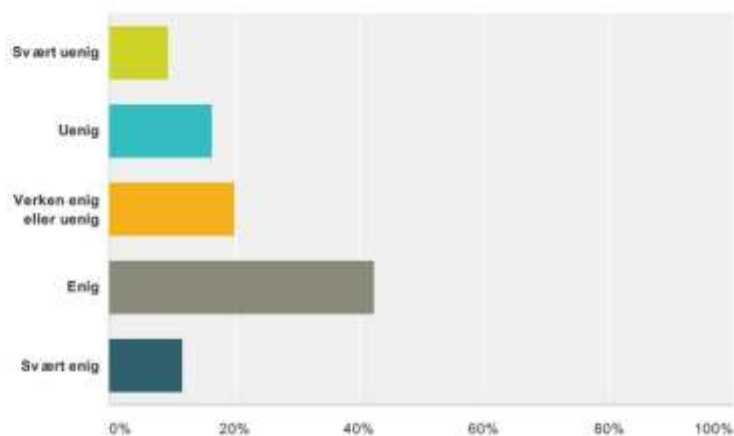


| Svarvalg | Svar | Antall |
|-------------------------|--------|-----------|
| Svært uenig | 0% | 0 |
| Uenig | 0% | 0 |
| Verken enig eller uenig | 2,33% | 2 |
| Enig | 56% | 43 |
| Svært enig | 47,67% | 41 |
| Totalt | | 86 |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q27 Jeg blir motivert av måling av KTI (kundetilfredshetsindikator) *

Besvart: 85 Hoppet over: 8

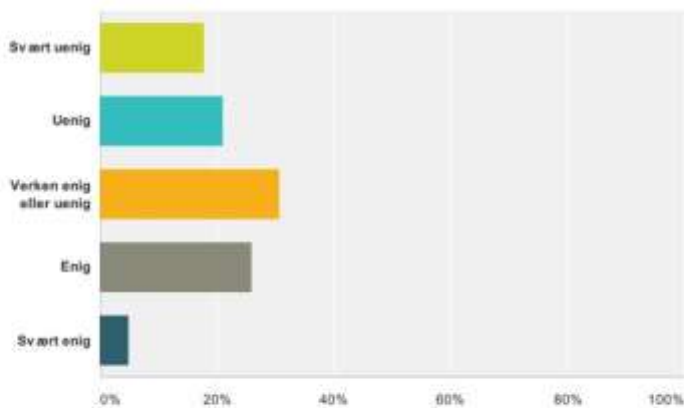


| Svarvalg | Svar | Antall |
|-------------------------|--------|-----------|
| Svært uenig | 9,41% | 8 |
| Uenig | 16,47% | 14 |
| Verken enig eller uenig | 20% | 17 |
| Enig | 42,35% | 36 |
| Svært enig | 11,76% | 10 |
| Totalt | | 85 |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q28 Jeg blir motivert av måling av «i kundeposisjon»

Besvart: 85 Hoppet over: 8

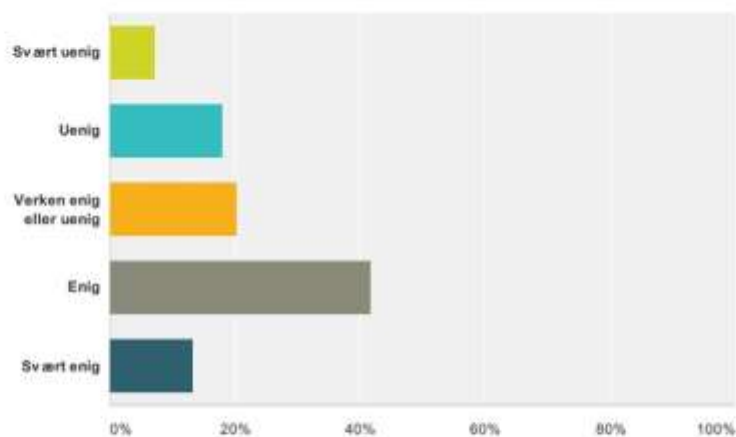


| Svarvalg | Svar | Antall |
|-------------------------|--------|-----------|
| Svært uenig | 17,65% | 15 |
| Uenig | 21,18% | 18 |
| Verken enig eller uenig | 30,59% | 26 |
| Enig | 25,88% | 22 |
| Svært enig | 4,71% | 4 |
| Totalt | | 85 |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q29 Jeg blir motivert av målinger av salg

Besvart: 54 Hoppet over: 0

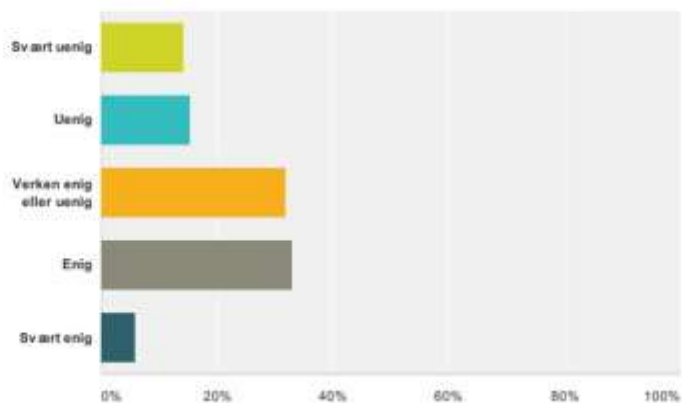


| Svarvalg | Svar | Antall |
|-------------------------|--------|-----------|
| Svært uenig | 7,14% | 6 |
| Uenig | 17,86% | 15 |
| Verken enig eller uenig | 20,24% | 17 |
| Enig | 41,67% | 35 |
| Svært enig | 13,10% | 11 |
| Totalt | | 54 |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q30 Jeg blir motivert av «løst i første kontakt» ****

Besvart: 85 Hoppet over: 0



| Svarvalg | Svar | Antall |
|-------------------------|--------|-----------|
| Svært uenig | 14,12% | 12 |
| Uenig | 15,29% | 13 |
| Verken enig eller uenig | 31,76% | 27 |
| Enig | 32,94% | 28 |
| Svært enig | 5,88% | 5 |
| Totalt | | 85 |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q31 Det som er motiverende for meg og får meg til å yte mer, er:

Besvart: 51 Hoppet over: 42

| # | Svar | Dato |
|----|---|------------------|
| 1 | Godt arbeidsmiljø og samhold og teamets felles resultater/leveranser | 22.02.2014 09:45 |
| 2 | glvende arbeidsoppgaver | 22.02.2014 09:22 |
| 3 | at min kompetanse blir benyttet på best mulig måte. | 20.02.2014 15:23 |
| 4 | Gode resultater. | 20.02.2014 15:13 |
| 5 | Bestrebe meg etter å "levere" det som er oppgitt Og positive tilbakemeldinger fra leder/kunder. | 20.02.2014 12:35 |
| 6 | Fornøyde kunder. God stemning på jobben. | 20.02.2014 12:12 |
| 7 | Lønn og prestasjoner | 19.02.2014 17:30 |
| 8 | godt arbeidsmiljø, interessante oppgaver og variasjon | 19.02.2014 15:57 |
| 9 | anerkjennelse, bonus | 19.02.2014 14:58 |
| 10 | Tilbakemeldinger fra kunder, leder og medarb. | 19.02.2014 08:56 |
| 11 | Målinger, konkurranse, karrieremuligheter. | 18.02.2014 22:59 |
| 12 | Gleden av å hjelpe og veilede kunder. Å avslutte en samtale der man har snudd en kunde fra fullstendig frustrasjon til å bli en glad og lykkelig kunde det er motiverende. | 18.02.2014 16:06 |
| 13 | Ros fra kundene, kollegaer og leder. Gode kunde opplevelser. Gode kollegaer og leder | 18.02.2014 15:20 |
| 14 | Motiverte kolleger og en engasjert leder | 18.02.2014 14:41 |
| 15 | Fornøyde kunder, trygghet i jobben | 18.02.2014 14:11 |
| 16 | Kundene og de tilbakemeldingene de gir | 18.02.2014 13:47 |
| 17 | mine kollegaer og leder | 18.02.2014 13:43 |
| 18 | Generell trivsel i et godt arbeidsmiljø. Tilgjengelig leder som er der når jeg trenger det. | 18.02.2014 12:09 |
| 19 | hjelpe kunden med problemet | 18.02.2014 11:25 |
| 20 | Gode resultater, engaserte ledere og kollegaer | 18.02.2014 10:26 |
| 21 | Liker å selge+Hånn | 18.02.2014 10:13 |
| 22 | At jeg selv kan hjelpe kunden å løse et problem og i tillegg kunne hjelpe kunden til andre/ flere produkter kunden tydelig vil ha nytte av. Visse kunden hvordan ting kan ordnes i nettbanken/mobilbanken. Tydelige og oppnåelige mål på salg av produkter kunden faktisk kan ha nytte av | 18.02.2014 09:38 |
| 23 | Bonus og engasjerte Ledere. Konkurranser på tema er veldig motiverende | 18.02.2014 09:17 |
| 24 | Godt arbeidsmiljø, Lønn. | 18.02.2014 08:49 |
| 25 | Bonuser, gode arbeidsoppgaver, godt humør | 18.02.2014 08:30 |
| 26 | Liker å oppfylle målene og det gir meg en god selvfølelse å ligge over mål | 18.02.2014 08:17 |
| 27 | Teamets samlede resultater | 18.02.2014 08:06 |
| 28 | bli utfordret av min leder til å ta "nye" ansvarsoppgaver | 18.02.2014 08:02 |
| 29 | Positive folk på jobb. God stemning. Ordna forhold. Skryt når jeg gjør det bra. | 18.02.2014 07:23 |
| 30 | Fornøyde kunder | 18.02.2014 07:16 |
| 31 | Salg | 17.02.2014 18:11 |
| 32 | God arbeidsplass og konkurransedyktig lønn. At team og lokasjon leverer bra. | 17.02.2014 16:52 |
| 33 | KUnder med nye problmer som har litt god tid. | 17.02.2014 16:43 |
| 34 | God teamfølelse | 17.02.2014 16:22 |

Motivasjon på arbeidsplassen

| | | |
|----|---|------------------|
| 35 | Omdømmet til DNB. Jeg ser at det jeg gjør, gjør en forskjell for konsernet. | 17.02.2014 16:17 |
| 36 | Tilbakemeldinger og direkte oppfølging fra leder, dvs en til en samtaler. | 17.02.2014 16:14 |
| 37 | Når hele teamet må jobbe sammen for å få til et bra resultat. | 17.02.2014 16:04 |
| 38 | gode tilbakemeldinger, samarbeid | 17.02.2014 15:56 |
| 39 | Positive tilbakemeldinger, både fra leder og kolleger, men aller mest fra kunder. | 17.02.2014 15:45 |
| 40 | Lønn | 17.02.2014 15:44 |
| 41 | Tilbakemeldinger fra leder. | 17.02.2014 15:41 |
| 42 | Arbeidsoppgaver, trivsel | 17.02.2014 15:37 |
| 43 | Engasjert og synlig leder, gode resultater, teamfølelse. | 17.02.2014 15:36 |
| 44 | Er bonuser og at det er mulig å gjøre karriere | 17.02.2014 15:33 |
| 45 | penger | 17.02.2014 15:23 |
| 46 | Åpne roller, hvor leder også tar del i "på gulvet arbeid" slik at de ser og føler det samme som oss som er her. Økt lønn i form av lønnstrinn og pensjonsrettigheter. Gode arbeidsforhold, godt utstyr, moderne, ergonomiske osv. | 17.02.2014 15:19 |
| 47 | lønn og bonus som er rettferdig fordelt | 17.02.2014 15:17 |
| 48 | Fornøyde kunder | 17.02.2014 15:14 |
| 49 | Tanken på at jeg kan lære mer. | 17.02.2014 15:12 |
| 50 | At man får noe igjen for den innsatsen man gjør. Dersom jeg føler meg trygg på de produktene jeg skal selge, er det lettere å selge. | 17.02.2014 13:04 |
| 51 | Trivelige medarbeidere som streber etter å yte. | 17.02.2014 13:03 |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q32 Det som gjør meg demotivert er:

Besvart: 49 Hoppet over: 44

| # | Svar | Dato |
|----|--|------------------|
| 1 | Systemer som ikke fungerer optimalt - manglende informasjon -manglende felles opplæring ved større endringer | 22.02.2014 09:45 |
| 2 | ensidighet i hverdagen | 22.02.2014 09:22 |
| 3 | Bedutningsvegning, ulogiske/motstridende beslutninger. | 20.02.2014 15:23 |
| 4 | Stress,mas,målinger, køøøøøøø,og at vi stadig må gjøre mer av alt :(| 20.02.2014 12:35 |
| 5 | Om jeg ikke oppnår salgsmålet-tar for mye fokus og kan gå utover trivselen. Sure kunder.. | 20.02.2014 12:12 |
| 6 | Lange køer over måneder og årt Systemer dom ikke fungerer | 20.02.2014 11:32 |
| 7 | Dårlige ledere og grinete medarbeidere | 19.02.2014 17:30 |
| 8 | userøse medarbeidere og ledere, å få beskjed om å gjøre noe den personen ikke kan begrunne | 19.02.2014 15:57 |
| 9 | Surving og klaging i nærmeste arbeidsmiljø | 19.02.2014 14:58 |
| 10 | At læringskurven stagnerer | 18.02.2014 22:59 |
| 11 | streksalg. Du får hva du måler. Alt som man ikke blir målt på teller ikke | 18.02.2014 16:06 |
| 12 | Når ting ikke fungerer som det skal og dårlig informasjon | 18.02.2014 15:20 |
| 13 | Negative, pessimistiske kolleger | 18.02.2014 14:41 |
| 14 | Usikkerhet i arb.oppgaver, høye krav | 18.02.2014 14:11 |
| 15 | Forskjellsbehandling innad på teamet | 18.02.2014 13:47 |
| 16 | alle målinger. Kunden må komme i fokus. Ikke bare salg. | 18.02.2014 13:43 |
| 17 | Fraværende leder, å oppleve at man ikke blir vedratt for jobben man gjør. | 18.02.2014 12:09 |
| 18 | kø | 18.02.2014 11:25 |
| 19 | Stressa og sure kollegaer. Dårlige resultater | 18.02.2014 10:26 |
| 20 | dårlige priser/vilkår på det vi selger | 18.02.2014 10:13 |
| 21 | Manuell registrering for at noen skal kunne måle alt vi gjør. Stadig mas om at vi ikke er gode NOK, teamleders higen etter å fremheve seg selv, salg av produkter for for bankens skyld, | 18.02.2014 09:38 |
| 22 | Negativitet iblandt kollegaer | 18.02.2014 09:17 |
| 23 | Systemer som ikke fungerer. | 18.02.2014 08:49 |
| 24 | Negative holdninger | 18.02.2014 08:30 |
| 25 | Dårlig KTI på bakgrunn av tjenester jeg ikke kan utføre for kunden. Kø dag etter dag etter dag... | 18.02.2014 08:17 |
| 26 | Detaljstyring salg-streksalg | 18.02.2014 08:06 |
| 27 | bli tatt for gitt av min leder. | 18.02.2014 08:02 |
| 28 | Når jeg ikke oppnår det jeg selv har satt som mål. | 18.02.2014 07:23 |
| 29 | At jobben kun blir målt i antall salg | 18.02.2014 07:16 |
| 30 | Tid i kundeposisjon, løst i førstekontakt, ensformig arbeid | 17.02.2014 18:11 |
| 31 | Endringer i måltall halveis i året. Systemer som ikke fungerer optimalt. | 17.02.2014 16:52 |
| 32 | Kø | 17.02.2014 16:43 |
| 33 | For mye målinger og system som ikke fungerer | 17.02.2014 16:22 |
| 34 | Negative mennesker. | 17.02.2014 16:17 |
| 35 | Enveistale fra leder til ansatt | 17.02.2014 16:14 |
| 36 | Tekniske problemer, eks. java. | 17.02.2014 16:04 |

Motivasjon på arbeidsplassen

| | | |
|----|---|------------------|
| 37 | dårlig stemning | 17.02.2014 15:56 |
| 38 | Negativitet. Dataproblematikk. Uengasjert leder. | 17.02.2014 15:45 |
| 39 | Ikke bli sett. | 17.02.2014 15:44 |
| 40 | uengasjerte mennesker. | 17.02.2014 15:37 |
| 41 | Utydelig lederskap, uinteressante arbeidsoppgaver, dårlige/middelmådige resultater. | 17.02.2014 15:36 |
| 42 | Ingen ansvar og ingen premier | 17.02.2014 15:33 |
| 43 | måltinger og særlig kti | 17.02.2014 15:23 |
| 44 | dårlig utstyr, Lite innsikt av arbeidsoppgaver fra ledelse. Streksalg og Ledere som ensidig fokuserer på tall og plasseringer | 17.02.2014 15:19 |
| 45 | urettferdighet, rare måltinger, pålogget tid, ikke sette over. Ikke få lønn for strevet | 17.02.2014 15:17 |
| 46 | Sure kunder | 17.02.2014 15:14 |
| 47 | mye sinne og frustrasjon rundt meg, enten være seg i telefonen eller på arbeidsplassen. | 17.02.2014 15:12 |
| 48 | Overfokusering på salg uten at man har de rette forutsetningene for å selge. | 17.02.2014 13:04 |
| 49 | Tekniske problemer på arbeidsstasjons og i banksystem. Også det å ha personer som har dårlig holdning til jobben rundt meg. | 17.02.2014 13:03 |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q33 Forslag til hva teamleder direkte kan gjøre for å motivere meg er:

Besvart: 47 Hoppet over: 46

| # | Svar | Dato |
|----|--|------------------|
| 1 | Fokusere på det positive istedet for det negative. | 22.02.2014 18:23 |
| 2 | Fortsette med ukentlige tilbakemeldinger og engasjerende møter | 22.02.2014 09:45 |
| 3 | gi mer ansvar. | 22.02.2014 09:22 |
| 4 | utnytte min kompetanse | 20.02.2014 15:23 |
| 5 | Vite hva hverdagen vår er, hva type kunde vi har og hva 10-15 min.ke gjør med kunder. | 20.02.2014 12:35 |
| 6 | Sitte ned med meg så vi ser på sammen hva som gjøres for at jeg kan bli enda flinkere, hvilke arbeidsmetoder og salgsteknikker som passer for meg. | 20.02.2014 12:12 |
| 7 | Følge meg opp | 19.02.2014 17:30 |
| 8 | oppføre seg profesjonelt, vise at han/hun bryr seg, gjør mer enn det som er forventet og er på forskudd | 19.02.2014 15:57 |
| 9 | Se meg | 19.02.2014 14:58 |
| 10 | Gjøre at jeg kan lære nye ting | 18.02.2014 22:59 |
| 11 | Være til stede, reagere raskt på tilbakemeld. Være på medlytt. Ikke bare fokusere på målinger | 18.02.2014 16:06 |
| 12 | ros | 18.02.2014 15:20 |
| 13 | Se meg og gi meg ros når jeg gjør noe bra. | 18.02.2014 14:41 |
| 14 | Verdsatte mine resultater og holde humøret oppe på teamet. Ikke ha for stort fokus på negative resultater, men heller prøve å få til mer av det som er positivt. | 18.02.2014 13:47 |
| 15 | Teamleder er motiverende i seg selv. | 18.02.2014 13:43 |
| 16 | kontinuerlig være kapeinen på laget og sørge for alle på teamet jobber for et best mulig resultat | 18.02.2014 13:27 |
| 17 | Vise engasjement, både overfor meg og andre. | 18.02.2014 12:09 |
| 18 | Være positiv, engasjert, kjenner sine ansatte | 18.02.2014 10:26 |
| 19 | Kunne jobben min for å kunne veilede meg, komme med konstruktive innspill som gjør meg bedre i jobben min, ordentlig oppfølging av resultater, | 18.02.2014 09:38 |
| 20 | Arrangjere konkurranser, fortsette med ros/ris samtaler, salgskurs | 18.02.2014 09:17 |
| 21 | Å være positiv og engasjert | 18.02.2014 08:49 |
| 22 | Legge til rette, ikke forstyrre for mye | 18.02.2014 08:30 |
| 23 | Gi positive tilbakemeldinger når jeg fortjener det. Følge opp hver enkelt så vi jobber mest mulig effektivt for å få ned ventetiden på telefon | 18.02.2014 08:17 |
| 24 | Mere fokus på teamets samlede resultater ikke individuelle rangeringer. Egne resultater bør være et forhold mellom leder og ansatt. | 18.02.2014 08:06 |
| 25 | At min leder er tilstede. | 18.02.2014 08:02 |
| 26 | Gulrætter, Konstruktiv tilbakemelding til forbedringer. Medlytt. | 18.02.2014 07:23 |
| 27 | Provisjonsbasert lønn | 18.02.2014 07:16 |
| 28 | Faglig utvikling i fremtiden | 17.02.2014 18:11 |
| 29 | Ros og konstruktive tilbakemeldinger. Aktiv søkunding på resultater. | 17.02.2014 16:52 |
| 30 | FUngerer helt fint som det er. | 17.02.2014 16:43 |

Motivasjon på arbeidsplassen

| | | |
|----|---|------------------|
| 31 | Rose når jeg gjør det bra | 17.02.2014 16:22 |
| 32 | Daglige "Idag skal vi klare..." (trenger for så vidt ikke være teamleder som gjør dette) | 17.02.2014 16:17 |
| 33 | Hypigere oppfølging | 17.02.2014 16:14 |
| 34 | Konkurranser, konkrete mål i en viss periode. | 17.02.2014 16:04 |
| 35 | mer direkte kontakt og personlig tilbakemeldinger | 17.02.2014 15:56 |
| 36 | Å bli sett. Enten jeg leverer på finansielle måltall eller på å være hjelpsom med kolleger. | 17.02.2014 15:45 |
| 37 | God oppfølging. Ris/ros. | 17.02.2014 15:44 |
| 38 | Tilbakemeldinger, både i form av hva som er bra og hva som kan gjøres bedre. | 17.02.2014 15:41 |
| 39 | profesjonell, initiativrik og hjelpsom. | 17.02.2014 15:37 |
| 40 | Være synlig, inspirerende, ha tydelige mål, følge opp de ansatte. | 17.02.2014 15:36 |
| 41 | Motivers av penge premier og mer ansvar. | 17.02.2014 15:33 |
| 42 | gi bedre lønn | 17.02.2014 15:23 |
| 43 | se meg. gi meg lønntillegg og bonus. Ros der det er fortjent | 17.02.2014 15:17 |
| 44 | se enkelt personer | 17.02.2014 15:14 |
| 45 | Gi meg nye oppgaver, nye temaer å lese meg opp på. | 17.02.2014 15:12 |
| 46 | Være støttende, vise interesse for å hjelpe meg å selge bedre, gi opplæring der det trengs | 17.02.2014 13:04 |
| 47 | Øke "driven" i hele teamet, og også gi tilbakemelding om ris/ros | 17.02.2014 13:03 |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q34 Forhold som må være tilstede for at jeg skal trives, er:

Besvart: 46 Hoppet over: 47

| # | Svar | Dato |
|----|---|------------------|
| 1 | Godt arbeidsmiljø. Interessante arbeidsoppgaver, og relevante målinger | 22.02.2014 18:23 |
| 2 | Godt arbeidsverktøy - pc telefoner/headset s - enkle oppslagsverk - gode støtte/bakapparat -samt godt arbeidsmiljø | 22.02.2014 09:45 |
| 3 | Bedre opplæring, så jeg kan mer om flere arbeidsområder. | 22.02.2014 09:22 |
| 4 | min mening er at det å trives og motiveres styres av det enkelte individ. | 20.02.2014 15:23 |
| 5 | Hyggelige kollegaer og litt humor og begeistring på jobben. | 20.02.2014 15:13 |
| 6 | Arbeidsoppgave som er riktig og som vi kan nå.Uten at det (som i 2014) stadig er endringer. | 20.02.2014 12:35 |
| 7 | Godt arb.miljø,god stemning blant annet kolleger. At jeg blir møtt med et smil og god hjelp når jeg spør om hjelp. | 20.02.2014 12:12 |
| 8 | gode arbeidsforhold og gode kollegaer | 19.02.2014 17:30 |
| 9 | godt arbeidsmiljø, høyt kompetansenivå på medarbeidere og mulighet for videre utvikling | 19.02.2014 15:57 |
| 10 | Hyggelig tone arbeidskollegaer imellom | 19.02.2014 14:58 |
| 11 | Læring, lønn, konkurranse, arbeidsmiljø osv. | 18.02.2014 22:59 |
| 12 | Gode arbeidskollegaer , god dialog med leder, | 18.02.2014 16:06 |
| 13 | Systemer som virker og gode kollegaer | 18.02.2014 15:20 |
| 14 | Godt arbeidsmiljø og utfordrende arbeidsoppgaver. | 18.02.2014 14:41 |
| 15 | Humor og glede.... Selvfølgelig er lønn og bonus også av betydning. | 18.02.2014 13:47 |
| 16 | realistiske mål. Banken må forstå at kunde skal for løst sine oppgaver. Ikke bare salg og rask telefon. | 18.02.2014 13:43 |
| 17 | Tillitt, respekt, ærlighet, jobbe sammen i et godt team som spiller hverandre gode | 18.02.2014 13:27 |
| 18 | Klare mål, godt miljø, at jeg blir sett og hørt. | 18.02.2014 12:09 |
| 19 | godt arbeidsmiljø, varierte arbeidsoppgaver | 18.02.2014 10:26 |
| 20 | Gode kolleger, godt arbeidsmiljø, mestre arbeidsoppgavene jeg har, få konstruktive tilbakemeldinger fra teamleder på jobben jeg gjør, ordentlig oppfølging av resultater, | 18.02.2014 09:38 |
| 21 | Et godt arbeidsmiljø, og det er det heldigvis her på huset! | 18.02.2014 09:17 |
| 22 | Takhøyde og humor | 18.02.2014 08:49 |
| 23 | Motiverende arbeid, godt humor, salgsmål | 18.02.2014 08:30 |
| 24 | Humor, samhold og realistiske måltall | 18.02.2014 08:17 |
| 25 | Faglig fokus og helhetlig kundefokus. | 18.02.2014 08:06 |
| 26 | Gode arbeidsforhold, spennende arbeids oppgaver, systemer som fungerer og gode arbeidsverktøy. Og ikke minst godt forhold til mine kollegaer, der vi alle drar i samme retning. | 18.02.2014 08:02 |
| 27 | Gode kollegaer, mye selvutvikling, muligheter for å lære nye ting. Føle at man kan gi kunden råd som har noe å si for økonomien, livssituasjon osv. | 18.02.2014 07:23 |
| 28 | Ordnete arbeidsforhold, lønn, trivelige arbeidskollegaer | 18.02.2014 07:16 |
| 29 | Funksjonell arbeidsplass, gode kollegaer og engasjerte ledere. | 17.02.2014 16:52 |
| 30 | Trives godt her. | 17.02.2014 16:43 |
| 31 | Gode arbeidsverktøy og kolleger | 17.02.2014 16:22 |
| 32 | Positive mennesker, klare beskjed og interessante oppgaver. | 17.02.2014 16:17 |
| 33 | Hyggelige kollegaer. At alt er i orden og på stell. | 17.02.2014 16:04 |

Motivasjon på arbeidsplassen

| | | |
|----|--|------------------|
| 34 | godt arbeidsmiljø, samarbeid, åpenhet | 17.02.2014 15:56 |
| 35 | Humor, engasjement fra kolleger og leder. | 17.02.2014 15:45 |
| 36 | Godt arbeidsmiljø. | 17.02.2014 15:44 |
| 37 | God kontakt med teamleder og kollegaer. Gode arbeidsforhold. | 17.02.2014 15:41 |
| 38 | gode arbeidskollegaer. arbeidsforhold, arbeidsoppgaver. | 17.02.2014 15:37 |
| 39 | Godt lederskap, god teamfølelse, spennende arbeidsoppgaver, muligheter for utvikling i jobben. | 17.02.2014 15:36 |
| 40 | bedre lønn og god kantine som nå, samt de andre personalgodene(gjerne flere) | 17.02.2014 15:23 |
| 41 | Frisk luft, hyggelige medarbeidere, og oppnåelige mål. | 17.02.2014 15:19 |
| 42 | behagelig miljø, gode arbeidsverktøy. Rettferdig fordeling av goder. Ingen blir favorisert | 17.02.2014 15:17 |
| 43 | positivitet, engasjement og godt arbeidsmiljø | 17.02.2014 15:14 |
| 44 | Glede, samarbeid og utfordringer. | 17.02.2014 15:12 |
| 45 | Lønn, utfordrende og varierte arbeidsoppgaver, godt arbeidsmiljø. | 17.02.2014 13:04 |
| 46 | Godt fungerende arbeidsstasjon, tempo på miljøet rundt meg, samt å få være i et ansvarsområde som krever av meg. | 17.02.2014 13:03 |

Vedlegg 7: «Ti-på-topp» - liste over svar på åpne spørsmål

Motivasjon på arbeidsplassen

Q31 Det som er motiverende for meg og får meg til å yte mer, er:

Besvart: 51 Hoppet over: 42

| Hva | Hvor mange ganger nevnt |
|--------------------------------|-------------------------|
| Arbeidsmiljø | 19 |
| En god leder | 13 |
| Fornøyde kunder | 11 |
| Lønn/ bonus | 10 |
| Tilbakemeldinger | 9 |
| Resultater, gode | 6 |
| Karriere/ utviklingsmuligheter | 5 |
| Målinger | 4 |
| Ros | 3 |
| Arbeidsoppgaver | 3 |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q32 Det som gjør meg demotivert er:

Besvart: 49 Hoppet over: 44

| Hva | Hvor mange ganger nevnt |
|-----------------------------------|-------------------------|
| Dårlige medarbeidere | 13 |
| Dårlige ledere | 10 |
| Systemer som ikke fungerer | 10 |
| Målinger | 9 |
| Manglende fokus utenfor målingene | 9 |
| Strekksalg | 5 |
| Kø | 5 |
| Sure kunder | 4 |
| Dårlig arbeidsmiljø | 3 |
| Å ikke bli verdsatt | 3 |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q33 Forslag til hva teamleder direkte kan gjøre for å motivere meg er:

Besvart: 47 Hoppet over: 46

| Hva | Hvor mange ganger nevnt |
|----------------------------------|-------------------------|
| Tilstedeværelse/ å se de ansatte | 9 |
| Engasjement | 9 |
| Medarbeidersamtaler | 8 |
| Å gi tilbakemeldinger | 8 |
| Gi ros | 7 |
| Motivere | 6 |
| Oppfølging | 5 |
| Å ha fokus på det positive | 5 |
| Arrangere konkurranser | 4 |
| Å gi grundig og god opplæring | 3 |

Motivasjon på arbeidsplassen

Q34 Forhold som må være tilstede for at jeg skal trives, er:

Besvart: 46 Hoppet over: 47

| Hva | Hvor mange ganger nevnt |
|---------------------------------------|-------------------------|
| Godt arbeidsmiljø | 32 |
| God opplæring | 13 |
| Gode ledere | 10 |
| Gode systemer | 6 |
| Humor | 6 |
| Oppdatert utstyr (som bord og stoler) | 6 |
| Relevante målinger | 5 |
| Oppdatert arbeidsmal | 5 |
| God lønn | 5 |
| Interessante arbeidsoppgaver | 2 |