



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Endringsledelse

Våren 2020

Åpen oppgave

Forfatter: Anders Haarr

Kandidatnummer: 9361

(signatur forfatter)

Veileder: Jens Petter Madsbu

Tittel på masteroppgaven: Motivasjon i Sør-Vest Politidistrikt

Engelsk tittel: Motivation in South-West Police District

Emneord: Motivasjon,
selvdetermineringsteori, indre
motivasjon, ytre motivasjon,
autonomi, tilbakemelding,
rettferdighet.

Sidetall: 71

+ vedlegg/annet: 39

Stavanger, 12.06.2020

dato/år

Forord

Med denne oppgaven avslutter jeg studiet Master i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Oppgaven handler om motivasjon, noe jeg virkelig har fått kjenne på kroppen frem til innleveringsfristen. Med kombinasjon av oppgaveskriving, full turnusjobb, en deltidsjobb og berikelsen av å bli far for første gang, har denne perioden vært både spennende og til tider krevende. Uten betydelig ekstrainsats fra min kunnskapsrike kone hadde ikke dette vært mulig. Oppgavens omfang har ført til uvurderlig kunnskap som jeg vil ta med meg videre både i og utenfor arbeidslivet.

I og med at denne oppgaven er skrevet om motivasjonen i Sør-Vest politidistrikt vil det rettes en stor takk til politidistriktet og seksjonsleder Truls Wessel. Han har gitt tillatelse til å gjennomføre spørreundersøkelsen og vært svært behjelpelig gjennom hele prosessen. Jeg vil også takke kollegaer og ledere på Søre-Ryfylke Lensmannskontor som har lagt til rette for at jeg kunne fullføre studiet på nominell tid.

En stor takk rettes til min veileder førsteamanuensis Jens Petter Madsbu ved Handelshøgskolen Innlandet, Høgskolen i Innlandet.

Jørpeland, 12. juni 2020.

Anders Haarr

Sammendrag

Hensikten med denne studien er å belyse hvilke faktorer som gir motivasjon i Sør-Vest politidistrikt. Bakgrunnen for dette temaet var et ønske om økt kunnskap om motivasjon, særlig i en tid preget av en utfordrende budsjettsituasjon i politidistriktet. For å finne svaret på dette ble det utformet en spørreundersøkelse som ble sendt ut til alle ansatte i politidistriktet i mars 2020. Spørreundersøkelsen er basert på teori og empiri om motivasjon, der selvdetermineringsteori og skillet mellom indre og ytre motivasjon er i hovedfokus. Faktorer som blir ytterligere belyst er autonomi, tilbakemeldinger og rettferdighetsopplevelser.

Resultatet fra undersøkelsen viser at ansatte i politidistriktet stort sett er motiverte og fornøyde med jobben, men i mindre grad sammenliknet med tidligere medarbeiderundersøkelser i politiet. Et stort flertall mener at budsjettsituasjonen har gitt dårligere arbeidsforutsetninger, der mulighet for kompetanseheving og organisasjonen sin satsing på de ansatte har lave vurderinger. Ansatte med personalansvar er mer tilfredse med jobben enn de uten, og ansatte med høy ansiennitet har høyere motivasjon enn de med lav ansiennitet.

Indre motivasjon kommer frem i denne studien, og med støtte i tidligere forskning, som den viktigste faktoren for arbeidsmotivasjon. Indre motivasjon har tydelig sammenheng med høy jobbtilfredshet og lav turnoverintensjon. Autonomi kom frem som en betydningsfull faktor for å oppnå indre motivasjon, noe som støttes i selvdetermineringsteorien. Blant de ytre faktorene er lønn viktigst, etterfulgt av muligheten for kompetanseheving. Det fremkommer et behov for mer tilbakemeldinger fra nærmeste leder, der særlig positive tilbakemeldinger viser en sammenheng med indre motivasjon. Stor grad av opplevd urettferdighet i politidistriktet har betydelig sammenheng med turnoverintensjon.

Konklusjonen etter denne studien viser at større grad av autonomi, tettere oppfølging og tilbakemeldinger fra leder, samt en mer rettferdig opplevd fordeling av goder og byrder i politidistriktet vil kunne øke arbeidsmotivasjonen og dermed snu den negative utviklingen som har vist seg de siste årene.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	ii
Sammendrag.....	iii
1 Innledning.....	1
1.1 Hensikten med studien.....	1
1.2 Bakgrunn for valg av tema.....	2
1.3 Fakta om Sør-Vest Politidistrikt.....	3
1.3.1 Nærpolitireformen.....	4
1.3.2 Budsjettt og styringsdokument.....	5
1.4 Problemstilling.....	6
2 Teori.....	9
2.1 Behovsteorier.....	10
2.1.1 Maslows behovspyramide.....	11
2.1.2 Herzbergs tofaktormodell.....	11
2.2 Selvdetermineringsteori.....	12
2.2.1 Forutsetninger for utvikling og motivasjon.....	14
2.3 Andre motivasjonsfaktorer som ønskes belyst.....	16
2.3.1 Ytre belønninger.....	16
2.3.2 Autonomi.....	18
2.3.3 Tilbakemelding.....	20
2.3.4 Rettferdighetsopplevelser.....	22
2.4 Oppsummering og forskningsspørsmål.....	23
3 Metode.....	26
3.1 Forskningsmetode.....	26
3.2 Metodekritikk.....	27
3.3 Om spørreundersøkelsen.....	28
3.3.1 Utvalg og fordeling.....	29
3.3.2 Spørreskjema – påstander, indekser og videre analyse.....	32
3.3.3 Statistiske analyser.....	33
3.4 Validitet og reliabilitet.....	33
3.4.1 Validitet.....	33
3.4.2 Reliabilitet.....	34
3.5 Forskningsetikk.....	36
4 Resultater.....	38
4.1 Generelle funn.....	39

4.2	Demografiske funn	41
4.3	Funn tilknyttet indre motivasjon, ytre motivasjon, autonomi, tilbakemeldinger og rettferdighetsopplevelser	46
4.3.1	Indre motivasjon og turnoverintensjon.....	46
4.3.2	Ytre motivasjon.....	47
4.3.3	Autonomi	49
4.3.4	Tilbakemeldinger	50
4.3.5	Rettferdighetsopplevelser.....	52
4.4	Oppsummering	53
5	Diskusjon	55
5.1	Viktige funn.....	55
5.2	Demografiske forhold.....	57
5.2.1	Kjønn og ansiennitet	57
5.2.2	Tjenestesteder	57
5.2.3	Personalansvar	59
5.3	Ytre motivasjon	60
5.4	Autonomi.....	61
5.5	Tilbakemelding.....	63
5.6	Rettferdighetsopplevelser	64
5.7	Indre motivasjon.....	65
6	Konklusjon.....	68
6.1	Veien videre	70
	Referanser.....	72
	Vedlegg	80
	Vedlegg 1 – Forespørsel om å gjennomføre spørreundersøkelse	80
	Vedlegg 2 – Tillatelse til å gjennomføre spørreundersøkelse	81
	Vedlegg 3 – Spørreundersøkelse	82
	Vedlegg 4 – Resultater fra spørreundersøkelsen.....	89
	Vedlegg 5 – SPSS figurer	92

1 Innledning

Etter flere års erfaring fra politiet har jeg opplevd både oppturer og nedturer i tilknytning til arbeidshverdagen. Motivasjon er kraften som driver oss til å nå bestemte mål. Om disse målene samsvarer med organisasjonens verdier er et viktig argument for å studere faget og teoriene om motivasjon. Stadige endringsprosesser gir medarbeidere i virksomheten nye arbeidsmetodikker, reguleringer og måloppnåelser. Dette har ført til en omstillingsprosess som organisasjonen er avhengig av at medarbeiderne er en del av. Hvordan skal vi oppnå motivasjon hos ansatte? Er det gjennom ros, belønninger eller harde sanksjoner? Indre motivasjon betegnes som en indre flamme som får deg til å holde ut og gir effektivitet. Det gir en glød i arbeidslivet og inspirerer til kreative løsninger. Denne studien tar for seg hvilke faktorer som påvirker motivasjonen i Sør-Vest Politidistrikt i 2020. Håpet er at resultatet kan benyttes til å gi positive bidrag og anbefalinger for etaten videre.

1.1 *Hensikten med studien*

Målet med denne studien er å undersøke og reflektere over motivasjonen til de ansatte i Sør-Vest politidistrikt. Det finnes mange forskjellige avdelinger i politidistriktet med ulik kompetanse og arbeidsoppgaver. Hva som motiverer de ansatte og hvor store forskjeller det er på gruppenivå innad i politidistriktet er noen spørsmål som ønskes besvart. Det vil bli presentert ulike teorier om motivasjon. Disse teoriene vil være utgangspunktet for ulike motivasjonsfaktorer som vil benyttes for å gi svar på problemet.

Hensikten med motivasjonsteorier dreier seg om å kunne forstå, forklare og forutsi menneskelig adferd (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Økt kunnskap om hva som gir mest motivasjon vil kunne brukes for å jobbe med og oppnå mer motiverte ansatte i politidistriktet. Konkret kunnskap om enkelte faktorer vil kunne gi en retning på hva som bør prioriteres for å oppnå bedre resultater. Ansatte som er høyt motiverte vil styrke de psykologiske og sosiale relasjonene mellom medarbeiderne og ledelsen (Kuvaas & Dysvik, 2012). Arbeidsmiljø og trivsel er viktig for at de ansatte presterer og jobber målrettet mot organisasjonens mål.

1.2 **Bakgrunn for valg av tema**

Hva er det som driver oss? Hvorfor er det forskjeller i motivasjonen hos ansatte med samme utdannelse og like arbeidsoppgaver? Motivasjon er grunnlaget for menneskets adferd, noe de ulike motivasjonsteoriene prøver å forklare. Denne studien handler først og fremst om arbeidsmotivasjon. På samtlige arbeidsplasser finner vi ulik grad av motivasjonen hos både medarbeidere og ledere. Noen arbeidsoppgaver fører til engasjement og andre til motløshet.

I de siste årene har det skjedd store endringer i politiet som organisasjon. Politireformen ble presentert i 2015 på bakgrunn av politianalysen i 2013 (NOU, 2013:9). Denne reformen har ført til en større endringsprosess med formål om styrking og kvalitetsheving av politiet. Endringer fører til en omstillingsprosess for de ansatte. Endringsideer kan skape uro, angst og en emosjonell prosess (Jacobsen, 2004). God organisasjonsledelse handler om hvor godt man håndterer endringsprosesser og hvordan organisasjonen klarer å forberede sine medarbeidere i denne omstillingen (Klemsdal, 2013). For at politiet skal klare å løse samfunnsoppdraget sitt på en tilfredsstillende måte må organisasjonen tilpasse seg konteksten den er i. En suksesshistorie kan ikke bare adopteres og forventes å gi gode ringvirkninger på bakgrunn av en ny populær organisasjonsoppskrift (Røvik, 1998).

God ledelse er avgjørende for effektiv drift i arbeidshverdagen (Kuvaas B., 2006). Budsjettet gir føringer for muligheter og innskrenkninger. Politireformen, kalt nærpolitireformen, har satt sitt preg på de endringene som har kommet de siste årene. Noen mener at på bakgrunn av nærpolitireformen har Sør-Vest politidistrikt gått over 75 millioner i underskudd i 2019. Dette underskuddet blir med videre inn i 2020 og det må gjøres større kutt for å oppnå god likviditet. Dette har ført til tydeligere prioriteringer og begrensinger for enkelte avdelinger, stillinger og muligheter for kompetanseheving (Stavanger Aftenblad, 2019).

Etter samtaler med kollegaer i flere ulike avdelinger i distriktet er det fremkommet et inntrykk av en splittet oppfatning av disse endringene. Noen møter reformen med optimisme der andre er skeptiske og urolige for det høye endringstrykket. Til tross for mange utfordringer og budsjettproblemer er helhetsinntrykket at motivasjonen til de ansatte generelt er positivt. Selv om motivasjonen virker bra er det høyere turnover enn tidligere (DIFI, 2019:1). De ressursene som er tilgjengelige når det gjelder drift og kvalitet har blitt kritisert fra både ledere og andre ansatte. Spørsmålet er da: Hva er det som motiverer de ansatte i Sør-Vest politidistrikt? Er det selve arbeidsoppgavene som motiverer eller er det ytre faktorer som karrieremuligheter og lønn? Hva skjer hvis indre eller ytre goder reduseres?

Politiloven § 1 er selve grunnmuren og gjenspeiler hva norsk politi skal drive med. Den sier at politiet gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet skal være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettsikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig (Lovdata, 1995).

I denne lovteksten kommer det fram hva samfunnet kan forvente av politiet. Mange har en mening om hvordan politiet bør være og hvordan de synes politiet fungerer i dag. Politiet kritiseres i media for blant annet lang saksbehandlingstid i straffesaker og dårlig responstid (Dagsavisen, 2019). Har denne kritikken noe påvirkning på de som driver med etterforskning eller ordenstjeneste i politiet? Er det store forskjeller innad i de forskjellige avdelingene i Sør-Vest politidistrikt?

Det finnes en del forskning om politiet relatert til motivasjon og endringene som foreløpig har kommet utav politireformen (DIFI, 2019:1; Wathne, Talberg, & Gundhus, 2019; Wathne, 2015; DIFI, 2019:1). I min studie er fokuset rettet mot Sør-Vest Politidistrikt og faktorer som påvirker de ansattes motivasjon. De andre studiene har rettet seg mot et større utvalg bestående av alle landets politidistrikter. Disse studiene har i større grad handlet om hvordan det var før og etter politireformen.

1.3 Fakta om Sør-Vest Politidistrikt

Sør-Vest politidistrikt er et av 12 politidistrikter i Norge. Politidistriktet består av politistasjoner, lensmannskontorer og andre enheter tilknyttet etaten som for eksempel statens barnehus. Sør-Vest politidistrikt består av 5 politistasjoner og 14 lensmannskontorer. Distriktet dekker 26 kommuner i Rogaland, fem kommuner i Vestland og en kommune i Agder fylke. Totalt bor det 520 000 innbyggere i politidistriktet. Det jobber i underkant av 1200 ansatte i distriktet som har sine arbeidsoppgaver innenfor blant annet etterforskning, forebyggende, ordenstjeneste, påtalemyndighet, HR, sivile saker og sjøfartssaker (Politiet.no, 2019).

Lederen for de forskjellige tjenestestedene er enten en politistasjonssjef eller en lensmann med en politimester som øverste leder. Politimesteren står i spissen sammen med en ledergruppe og står ansvarlig for prioriteringer, budsjett og tjenester som han svarer videre på opp til politidirektoratet. Det er han som bestemmer hvordan budsjettet skal forvaltes, hvilke

avdelinger som skal nedbemannes og hvem som kan beholde mannskapet sitt, noe som er høyst aktuelt i 2020 på grunn av et utfordrende budsjett.

Politiets mandat er å ivareta samfunnets interesser angående opprettholdelse av sikkerhet, ro og orden, etterforske og ta ut påtale i straffesaker samt påse at lover og forskrifter følges. Norsk politi har vært gjennom en politireform som ble introdusert i 2015. Denne ble kalt for nærpolitireformen der politidirektoratet ønsket å styrke norsk politi gjennom effektivisering og kvalitetsheving. Denne reformen skulle føre til at politiet var mer robuste, samtidig som de skulle være mer synlige for folk flest (Regjeringen.no, 2019).

I løpet av politireformen er det flere politidistrikter som har slitt økonomisk på grunn av endringene som har kommet (VG, 2020). Der andre politidistrikter har slitt med å balansere det årlige budsjettet, er Sør-Vest politidistrikt i en særstilling. I utgangen av 2019 har distriktet gått mot et underskudd på omtrent 75 millioner kroner av et budsjett som er på ca. 1,1 milliarder kroner. Det fører naturlig nok til at det må kuttes i flere utgifter. Politimesteren erkjente at de stod ovenfor en krevende økonomisituasjon og at dette hadde kommet i kjølvannet av reformen. Han fulgte ambisjonsnivået til nærpolitireformen, men reformen i seg selv var underfinansiert. Politimesteren uttalte til Aftenbladet at til tross for et krevende budsjett ville det ikke gi merkbare konsekvenser for hverken befolkningen eller ansatte i politidistriktet (Stavanger Aftenblad, 2019). Sør-Vest bruker 84 prosent av budsjettet på personellkostnader, noe som er høyest i landet. For å balansere budsjettet må distriktet ned ca. 70 stillinger, noe som skal reduseres ved naturlig avgang. Noen avdelinger vil miste ansatte som ikke blir erstattet og hva som prioriteres fremover vil trolig komme enda tydeligere frem (Politiforum, 2019). For å spare penger har Sør-Vest politidistrikt hatt ansettelsesstopp siden sommeren 2019, noe som først og fremst har rammet patruljer og etterforskere, siden frafallet er størst i disse avdelingene. Disse enhetene består ofte av nyutdannede tjenestepersoner og har ført til et ytterligere press på denne gruppen (Stavanger Aftenblad, 2020).

1.3.1 Nærpolitireformen

Politiet har særlig etter 22.juli og Gjørv-kommisjonen vært under et betydelig endringspress. Grunnleggende utviklingstrekk i samfunnet har utfordret den norske politimodellen og kommet med nye krav om hva som er god polititjeneste. Regjeringen nedsatte et utvalg i 2012 for å analysere utfordringene i norsk politi. Politianalysen skulle komme med forslag til forbedringspunkter og konkrete tiltak for bedre oppgaveløsning og dermed gi et mer effektivt

politi (NOU, 2013:9). Utvalget anbefalte en strukturreform og en kvalitetsreform for politiet. Dette innebar å skape robuste fagmiljøer og spesialister både regionalt og nasjonalt. Kvalitetsreformen skulle utvikle et kunnskapsbasert politi med evne til kontinuerlig forbedring av sine oppgaver. Rapporten avdekket at politiet ikke hadde de nødvendige rammevilkårene for å kunne utføre et godt politiarbeid og at de ikke evnet å utnytte de mulighetene som fantes.

Det er denne rapporten som dannet grunnlag for Nærpolitireformen som ble vedtatt av et bredt politisk flertall i 2015. Den største endringen rent organisatorisk var at politiet gikk fra 27 til 12 politidistrikter. Bakgrunnen for dette kommer fra politianalysen som anbefalte en økning av spesialistfunksjoner og kapasitet til å håndtere større hendelser og alvorlige saker. Landets operasjonssentraler ble også betydelig redusert som følge av dette. Moderniseringen og omstruktureringen av politiet har i større grad vektlagt beredskap og kompetanse til å håndtere alvorlige hendelser. En undersøkelse av nærpolitireformen gjennomført av arbeidsforskningsinstituttet fant ut at nesten halvparten av de spurte politiansatte syntes operasjonssentralens mer sentrale rolle ødela for autonomien. Det var økt grad av å bli sittende i bilen og vente på oppdrag. Undersøkelsen viste også at seks av ti politiansatte med unntak av personallederne mente reformen ikke ville gi publikum et bedre tilbud, noe som er interessant (Wathne, Talberg, & Gundhus, 2019).

1.3.2 Budsjett og styringsdokument

Politidirektoratet, som er et relativt nytt direktorat og forvaltingsorgan, har gjennomført en rekke reformer siden de ble etablert i år 2000. Nærpolitireformen er siste større endringsprosess som har kommet. Sør-Vest politidistrikt får hvert år tildelt et styringsdokument fra Politidirektoratet som bygger på tildelingsbrevet fra Justis og beredskapsdepartementet. Dette gir rammer, krav og prioriteringer om hvordan budsjettet skal forvaltes. For Sør-Vest var dette på like under 1,1 milliarder kroner i 2019 (Politidirektoratet, 2019). De overordnede målene bygger på politiloven § 1. Politidirektørens høyeste prioritering fra 2019 og frem mot 2020 var nærpolitireformen. Han hevdet at strukturdelen av reformen ble ferdig utført i 2018 og at det fremover var kvalitetsdelen som skulle vektlegges. Videre i styringsdokumentet stod det at politidirektøren ville begrense kompetansehevende tiltak til fordel for den generelle driften av politiarbeidet. Dette var på grunn av ønsket om redusert responstid og restanser i straffesaker.

Styringsdokumentet går deretter inn på sakstyper som skal prioriteres, blant annet vold, seksuelle overgrep mot barn, arbeidslivskriminalitet, ungdomskriminalitet og gjengangere. I

samme dokument ble ulike styringsindikatorer for 2019 fremlagt med krav til den enkelte enhet. Dette omhandlet hvor mange ruskjøriere som skulle tas, voldssaker som skulle være avgjort innen 90 dager samt 12 andre mål.

Offentlig sektor har siden reformbølgen på 1980-tallet benyttet seg av mål og resultatstyring. New Public Management (NPM) er en fellesbetegnelse for denne reformbølgen der en rekke prinsipper og metoder beskriver hvordan en offentlig virksomhet skal styres og organiseres. Denne reformbevegelsen hevder at offentlige virksomheter kan ha markedet som forbilde i den grad det er mulig (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness, & Røvik, 2015). Mål og resultatstyring skal i utgangspunktet føre til mer autonomi, fristilling og fleksibilitet. Paradokset er at det i flere tilfeller har ført til ytterligere kontroll, sentralstyring, regulering og rapportering (Lægreid, 2012). Tidligere studier har vist at NPM-inspirerte reformer sitt fokus på effektivitet og resultatkrav har gitt negative konsekvenser for politiet, på grunn av at det medfører mindre tid til å møte publikum eller sette av tid til å løse oppgaver de forventer blir prioritert (Wathne, 2015).

1.4 Problemstilling

På bakgrunn av interessante funn i medarbeiderundersøkelsen for politiet i 2017 (DIFI, 2017:2), evalueringer av nærpolitireformen (DIFI, 2019:1; Wathne, 2015; Filstad & Karp, 2018), medarbeiderundersøkelsen i staten 2016 (DIFI, 2016:2), budsjettetssituasjonen til Sør-Vest politidistrikt og studier om motivasjon har jeg utviklet en spørreundersøkelse. Undersøkelsen ble sendt ut til både polititjenestepersoner og sivilt ansatte i politidistriktet, på samme måte som i medarbeiderundersøkelsen, for sammenlikning av trender og resultater. Dette var for å kartlegge de ansattes jobbtilfredshet og undersøke hvilke motivasjonsfaktorer som skilte seg positivt og negativt ut. Tidligere medarbeiderundersøkelser i politiet har vist at jobbtilfredsheten har gått noe ned siden de to forrige undersøkelsene i 2015 og 2017 (DIFI, 2017:2). Jobbtilfredshet henger sammen med arbeidsmotivasjon og gir effekter som gode prestasjoner, produktivitet og prososial adferd (Furnham, 2005).

Med utgangspunkt i det som har blitt presentert i dette kapittelet blir følgende problemstilling presentert:

- *Hvilke faktorer påvirker motivasjonen hos ansatte i Sør-Vest politidistrikt?*

Denne problemstillingen er forholdsvis åpen og det kan være nødvendig å snevre den inn og konkretisere den med noen underliggende forskningsspørsmål. For å se om det er større forskjeller innad i de ulike avdelingene og stillingene ønskes demografiske forhold undersøkt. På bakgrunn av budsjettssituasjonen er det en antakelse om at dette særlig har rammet nyutdannede polititjenestepersoner. Etter funn i tidligere rapporter og studier ble følgende demografiske forhold og motivasjonsfaktorer valgt ut:

- *Hvilke forskjeller er det i motivasjonen til de ansatte basert på kjønn, ansiennitet, arbeidslokasjon og personalansvar?*
- *I hvilken grad opplever de ansatte indre motivasjon i arbeidet?*
- *I hvilken grad opplever de ansatte ytre motivasjon i arbeidet?*
- *I hvilken grad opplever de ansatte jobbautonomi?*
- *I hvilken grad opplever de ansatte at de får tilbakemeldinger i arbeidet?*
- *I hvilken grad opplever de ansatte å bli behandlet rettferdig?*

Det finnes flere aktuelle faktorer som kan benyttes for å måle motivasjonen i politidistriktet. Det ble undersøkt i flere motivasjonsteorier der selvdetermineringsteori skilte seg ut som en relevant teori fordi den primært knytter seg til forhold i arbeidslivet (Deci & Ryan, 1995; Kuvaas B. , 2006). Selvdetermineringsteori er en makroteori og kan beskrives som en kompleks teori, fordi den forsøker å dekke fenomenet motivasjon ved hjelp av flere aspekter. I selvdetermineringsteorien blir motivasjonen skilt mellom indre og ytre faktorer. Dette skillet kan enkelt forklares der indre arbeidsmotivasjon kommer av selve jobbinnholdet og ytre motivasjon kommer fra ytre belønninger som for eksempel kompetanseheving (Deci & Ryan, 2004).

Selvdetermineringsteorien mener at særlig indre motivasjon er en betydningsfull faktor for å kunne forstå hva som driver de ansatte og hva som gir dem arbeidslyst (Ryan & Deci, 2000). Kuvaas og Dysvik (2012) hevdet at dersom det skulle gjennomføres én måling for arbeidsprestasjoner og positive jobbaspekter var indre motivasjon den som burde prioriteres høyest. Indre motivasjon legges derfor til grunn som en sentral faktor for å kunne forklare motivasjonen i politidistriktet.

Jobbautonomi, eller selvbestemmelse i jobben, og opplevelse av tilbakemeldinger på utført arbeid er viktige faktorer både med tanke på å forklare indre motivasjon, i tillegg til arbeidsprestasjoner og jobbtilfredshet (Vansteenkiste, Simons, Lens, Soenens, & Matos, 2005; Kuvaas & Dysvik, 2012). For å kunne forklare arbeidsmotivasjonen vil derfor forhold

vedrørende autonomi og tilbakemeldinger være formålstjenlige å belyse. Disse er også sentrale og viktige faktorer for medarbeiderundersøkelsen i politiet.

På bakgrunn av NPM, nærpolitireformen og et krevende budsjett er det nærliggende å tenke at motivasjonen til de ansatte vil kunne påvirkes. Det er derfor relevant å belyse hvordan denne situasjonen slår ut i forhold til fordelingen av goder og byrder. Rettferdig distribusjon i organisasjonen vil kunne påvirke om de ansatte vil stå på ekstra, inneha endringskapasitet og konsentrasjon om jobben (Cohen-Charash & Spector, 2001). En antakelse er at budsjettet i politidistriktet for 2020 medfører høyere grad av opplevd urettferdighet i organisasjonen, på grunn av tøffere prioriteringer mellom avdelingene og de ulike funksjonene.

2 Teori

I denne teoridelen vil det redegjøres for valg av teoretisk rammeverk. På bakgrunn av problemstillingen er det naturlig å utdype om begrepet motivasjon. Motivasjon er et gjennomgående tema, der noen teorier om dette vil bli presentert. Det finnes mange ulike teorier og tidligere forskning på feltet om motivasjon. Det er valgt å bruke de teoriene som først og fremst kan knytte seg opp mot arbeidslivet. Først vil selve motivasjonsbegrepet bli beskrevet. Deretter vil Maslow og Herzberg sine behovsteorier nevnes. Disse legger grunnlaget videre for selvdetermineringsteori. Selvdetermineringsteorien til Ryan og Deci er en sentral del av teorikapitlet. Denne teorien er brukt i flere andre relevante studier om motivasjon og er godt underbygget med empiri. Etterpå vil det utdypes ytterligere om ytre belønninger og autonomi som hører til under selvdetermineringsteori. I tillegg vil tilbakemeldinger og rettferdighetsopplevelser legges frem som viktige motivasjonsfaktorer, med bakgrunn fra andre studier om arbeidsmotivasjon og medarbeiderundersøkelsen for politiet (2017).

Motivasjon kan uttrykkes som en indre drivkraft til å gjennomføre eller å oppnå noe. Det kan være utfordringer som er relatert til fysiske eller psykiske påkjenninger. En persons energi eller entusiasme overfor en oppgave kan ofte sammenlignes med motivasjon. Ledelse og organisasjonsteorier gir imidlertid en videre tolkning av begrepet motivasjon. Motivasjon kan defineres som biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

For at en virksomhet skal fungere og nå sine mål, er det nødvendig med både faglig og personlig utvikling, trivsel og et godt arbeidsmiljø. For å oppnå gode resultater og høy trivsel må de ansatte ha motivasjon og en egen vilje til å prestere og gjøre en innsats på jobb. Lav motivasjon kan føre til høyt sykefravær, lav produktivitet, turnover og negativ organisasjonsadferd. Kunnskap om ulike faktorer knyttet til motivasjon kan være avgjørende for gode resultater i virksomheten (Mikkelsen, 2015).

Motivasjon kan uttrykkes gjennom de tre begrepene retning, intensitet og utholdenhet (Mitchell, 1997). Disse tre ordene går inn på tre forskjellige, men viktige elementer for å beskrive en motivert person. Motiverte mennesker er bedre rustet til å ta valg og velge mål hvis de står overfor alternativer, altså hvilken retning de skal gå. I forhold til intensitet klarer en motivert person å bruke både tid og krefter på oppgaven som skal gjøres. God utholdenhet er

viktig for at en person skal holde ut i krevende oppgaver. Ved å være utholdende kan personen være i stand til å strekke seg langt for å nå målet som er satt.

Forskning på motivasjon viser at vi kan skille mellom det vi kaller indre og ytre motivasjon. Hvilke betingelser og belønninger som har påvirket motivasjonen vår i størst grad har i nyere studier endret seg. Tradisjonelt har motivasjonsforskning blitt sett på som en tett kobling mellom atferd og resultater i sammenheng med belønninger og frynsegoder. Frederic Winslow Taylor og boka *The Principles of Scientific Management* er kontant på dette området. Studien fra 1911 er sannsynligvis den mest betydningsfulle boken som finnes om effektivitet og ledelse, til tross for at den er omdiskutert (Klemsdal, 2013). Taylorismen så på mennesker som naturlig late og arbeidssky. Taylor mente at motivasjon i bunn og grunn handlet om ytre stimulering og belønning. Ved å øke lønnen i takt med arbeidsinnsatsen ga dette både gode økonomiske resultater samt en human arbeidsgiverpolitikk. Disse instrumentalitetsteoriene handlet om hvordan belønning kan øke en ytre motivasjon som igjen fører til bedre resultater (Kuvaas B. , 2019). Ytre motivasjon handler om det som kommer utenfra og kan være ulike former for belønninger.

Dette skiller seg fra indre motivasjon som handler om en positiv følelse av å utføre arbeidsoppgavene. I motsetning til taylorismen viste Hawthorne-studiene at arbeidere kan være motiverte for arbeidet sin del i seg selv og den sosiale oppmerksomheten, altså en indre faktor (Christensen, Egeberg, Lægroid, Roness, & Røvik, 2015). Tilfredshet, glede eller mening knyttet til arbeidet går under det vi kan kalle for indre motivasjon.

2.1 **Behovsteorier**

Behovsteoriene inneholder forskjellige hovedgrupper som fokuserer på innholdet i motivasjon i form av behov. Disse teoriene fokuserer på å få tilfredsstilt et behov, både de grunnleggende for å overleve, men også med tanke på velvære og trivsel. I Norge har de aller fleste dekket det fysiologiske behovet for mat, klær og husrom. I arbeidslivet er vi dekket av arbeidsmiljøloven og IK-HMS forskriften som skal ta vare på og kontinuerlig forbedre sikkerheten til arbeidstakerne. Hvis sikkerheten blir utfordret skal det settes opp en handlingsplan som skal gjennomføres av alle i virksomheten for å minske risikoen ansatte kan bli utsatt for (Karlsen, 2010). Dette er grunnleggende jobberelaterte behov vi regner med blir overholdt gjennom

prosedyrer og lovverk. Ved at et behov blir oppnådd kan andre behov bli mer framtreddende og på denne måten pendler og endres prioriteringene våre i ulike perioder.

2.1.1 Maslows behovspyramide

Maslows teori om behovshierarkiet mente at grunnleggende behov som fysiologiske og sikkerhetsmessige behov måtte tilfredsstilles før andre høytliggende behov kunne tilfredsstilles. Dette nivået var relatert til et sosialt aspekt og innebar følelser, omdømme og et behov for å nå sine mål. Det var behovet for selvaktelse og selvrealisering (Maslow, 1954). Porter (1963) hevdet at høyere ordens behov realiseres oftere til høyere opp man kommer i karrierehierarkiet i arbeidslivet. Dette er på grunn av at friheten til å bestemme over egen utvikling er lettere for disse enn i lavere nivåer i hierarkiet. Den kjente maleren Van Gogh levde i fattigdom gjennom hele livet, men regnes som et kreativt menneske, som en kan påstå var på toppen av Maslows pyramide. Til tross for at det har kommet kritikk mot teorien fra blant annet Maslow selv (1954) er teorien populær på grunn av at den virker intuitiv (Mikkelsen, 2015). I den vestlige verden kan det fysiologiske behovet nesten bli tatt for gitt. Sikkerhet er et satsingsområde som blir høyt prioritert i norsk arbeidsliv. Det ble spesielt populært etter Tsjernobyl-ulykken i 1986 og ga bedrifter større ansvar for å inneha en sikkerhetskultur (Lindøe, 2018).

Sikkerhetsmessige behov har gått fra et teknisk fokus mot materiell sikring til å rette fokuset mot mennesket og samspillet med det materielle. Dette kan virke selvmotsigende for patruljerende ordenspoliti, som leter etter de potensielt farligste oppdragene på grunn av egne interesser og søken etter «action» (Hellesø-Knutsen, 2013). Behovet for sikkerhet i arbeidshverdagen kan komme på bekostning av selvrealisering og ønske om spenning. Sikkerhetsnivået består ikke bare av sikkerhet mot skader og ulykker, men også materielle goder som penger. I denne masteroppgaven er dette interessant ettersom lønn hører til under sikkerhet i behovspyramiden. Hvilke innvirkning har lønn på motivasjon i forhold til de høyere nivåene i Maslows pyramide?

2.1.2 Herzbergs tofaktormodell

En annen behovsteori er Herzbergs tofaktormotivasjonsteori (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Den handler om hva som påvirker motivasjon, jobbtfredshet og misnøye blant de ansatte. For å skille mellom hva som skaper tilfredshet og misnøye blir motivasjonsfaktorer satt opp mot hygienefaktorer. Motivasjonsfaktorer handler om jobbens innhold og innebærer ansvar, avansement, anerkjennelse og mening. Hygienefaktorene handler

om rammene rundt arbeidet som organisasjonens prosedyrer, arbeidsmiljø, lønn og struktur. Disse to faktorene er behov som må være dekket for at arbeidssituasjonen skal oppleves positiv. Ifølge Herzberg er det mer hensiktsmessig å se på tilfredshet og misnøye som to forskjellige tilstander. Å redusere misnøyen ved å fokusere på hygienefaktoren ga ikke bedre jobbtildfredshet. Det var elementene under motivasjonsfaktorer som ga arbeidsglede og tilfredshet.

Herzberg forsket på dette ved å intervjuer regnskapsførere og ingeniører. Det ble stilt spørsmål med vekt på kritiske hendelser der de følte seg eksepsjonelt tilfredse eller eksepsjonelt utilfredse. Motivasjonsfaktorene viste seg å ha en forholdsvis varig virkning i tilknytning til arbeid. Samtidig førte det til en følelse av både vekst og selvutvikling, noe som virket positivt i sammenheng med jobbtildfredshet. Det kan dras paralleller med Herzbergs tofaktormodell og Maslows behovspyramide. De to øverste trinnene i behovshierarkiet handler om selvaktelse og selvrealisering. Disse henger godt sammen med motivasjonsfaktorene til Herzberg, samtidig som det også kan trekkes paralleller til betydningen av indre motivasjon.

Herzbergs tofaktormodell er relevant fordi den skiller mellom to sentrale motivasjonsfaktorer. Ytre motivasjon og indre motivasjon. Hygienefaktorene i denne oppgaven retter seg i stor grad mot organisering, ledelse og et rettferdig lønnsystem. Dette går under ytre faktorer til arbeidsmotivasjonen. Indre motivasjonsfaktorer retter seg i større grad mot det Herzberg kalte motivasjonsfaktoren som handler om jobbens innhold og relasjoner. Videre vil ytre og indre motivasjon belyses gjennom selvdetermineringsteori. Selvdetermineringsteori regnes også som en behovsteori uten at den består av hierarkisk distinkte nivåer.

2.2 Selvdetermineringsteori

Den indre og ytre motiverte adferden blir skilt i to hovedgrupper i selvdetermineringsteori. Den indre motivasjonen kan kalles den naturlige motivasjonen på grunn av at den kommer spontant ut fra menneskers psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilknytning (Ryan & Deci, 2000). Drivkraften i arbeidet finnes ved å se på selve arbeidsoppgavene uten å følge med på andre typer belønninger. Gleden av å utføre en oppgave i en virksomhet baseres på en begeistring over å ha utrettet noe. Indre motivasjon ligger naturlig i menneskets natur fra vi var barn. Et barn som leker fritt drives av en indre motivert adferd (Deci & Ryan, 1995). Dette skjer

ved å være nysgjerrig og søke etter aktiviteter og utfordringer som gir mestringsfølelse. Økt kunnskap og bedre ferdigheter innenfor et område gir indre motivert atferd.

Dette skiller seg fra ytre motivert arbeid, der aktivitetene gjennomføres på grunn av en ytre form for belønning, for eksempel lønn, frynsegoder, avansement, ros, anerkjennelse eller premier. For ansatte i Sør-Vest politidistrikt og politiet generelt kan det være nærliggende å se til arbeidstid, turnus, karrieremuligheter, status, ros og makt som ytre motivasjon. Lønn er også aktuelt, selv om dette ofte ikke kan sammenlignes med prestasjonsbasert lønn som finnes i næringslivet. Ulike lønssystemer og bonusavtaler kan være en stor del av den årlige utbetalingen i mange bedrifter. Felles for prestasjonsbasert belønning er at de er basert på mottakernes resultater eller prestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2012) I politiet er ikke dette gjeldende, men økt lønn kan komme i form av nye stillinger og arbeidstider, samt muligheter for overtid. En lederstilling med høyere grunnlønn kan være en ytre faktor som påvirker motivasjonen. Endret familie eller livssituasjon kan også være faktorer som påvirker karrierevalg og motivasjonen for arbeidet.

Ryan og Deci (2000) legger vekt på at for mye fokus på ytre belønninger kan trekke bort oppmerksomheten fra gleden ved å utføre selve arbeidet, slik at den indre og ytre motiverte adferden vil konkurrere med hverandre. Gleder ved arbeidet er bare en av mange fordeler indre motivasjon gir. For eksempel utholdenhet i arbeidet (Hardre & Reeve, 2003), en evne til å tenke annerledes og gi rom for kreativitet (Adams, 1965), bedre begrepsmessig forståelse og læring (Vansteenkiste, Simons, Lens, Soenens, & Matos, 2005) og subjektivt velvære (Moller, Deci, & Ryan, 2006; Mikkelsen, 2015).

Ifølge selvdetermineringsteorien kan indre og ytre motivasjon relateres og beskrives gjennom tre personlighetstrekk (ibid.): autonomiorientering, kontrollorientering og upersonlig orientering. Medarbeidere som er autonomiorienterte ser etter muligheter for å realisere egne personlige interesser og ønsker, der de også har en følelse av at de kan bestemme over egen arbeidshverdag og arbeidsaktiviteter. Hvis medarbeiderne opplever at de oppnår dette vil de få en indre motivasjon og en følelse av glede og kompetanse ved arbeidsoppgavene.

Kontrollorienterte medarbeidere regulerer adferden sin på grunnlag av eksterne begrensninger og, som det ligger i ordet, kontroll. De medarbeiderne som går under de kontrollorienterte opplever i stor grad at andre mennesker kontrollerer deres atferd. Dette kan være alt i fra ledere, kollegaer, ektefeller, slekt eller venner. En konsekvens av denne tankegangen er en noe begrenset glede ved arbeidsoppgavene. Det siste personlighetstrekket ifølge

selvdetermineringsteorien er de upersonlig orienterte menneskene som ikke har tro på seg selv. De opplever hverken positive sider fra ytre eller indre faktorer. Fokuset deres er basert på inkompetanse, lav mestringsfølelse og en følelse av at de ikke innehar det som skal til for å lykkes. Ved å ha såpass stor mangel på motivasjon kan det føre til hjelpeløshet, depresjon og dårlig målrettet atferd (Gagné & Deci, 2005).

2.2.1 Forutsetninger for utvikling og motivasjon

For at en person skal kunne utvikle seg og vokse må det ligge til rette noen forutsetninger. Autonomi, kompetanse og tilhørighet er tre grunnpilarer som er vesentlige for å skape indre motivasjon (Ryan & Deci, 2007). Autonomi handler om selvbestemmelse og gir en arbeidstaker et større spillerom ved å påvirke sin egen arbeidshverdag. Ved å gi valgfrihet skapes det en forpliktelse til hver enkelt og resultatet er i større grad basert på arbeiderens innsats. Enkelte forskere mener autonomi er den viktigste enkeltfaktoren innenfor indre motivasjon (Deci & Ryan, 1995). Kompetanse handler i denne sammenheng om at arbeidsoppgavene skal være utfordrende, der det er en flyt mellom utfordringer og ferdigheter. Flyt er et viktig begrep i positiv psykologi og flyten i arbeidsoppgavene er en belønning i seg selv. Det bidrar til at målet som er satt nås samtidig som at ferdighetene videreutvikles (Csikszentmihalyi, 1990). For ledere er det ideelt å finne denne flytsonen for å oppnå en effektiv og varig arbeidshverdag (Mikkelsen, 2015).

Tilhørighet kan beskrives som det å være tilknyttet noe, både med tanke på å bli tatt vare på og det å ta vare på andre (Deci & Ryan, 2004). Trygghet, inkludering og fellesskap er begreper som kan sammenlignes med tilhørighet. Det å bli inkludert både i og utenfor arbeidstid kan være viktige bidragsyttere til den indre motiverte adferden. Hvor lett det er å bli inkludert i en virksomhet kan begrenses av regler, relasjoner og kulturene som de ansatte er en del av. Kultur er sosialt lært og beskriver adferdsmønstre hos mennesker. Den utvikler seg gjennom generasjoner og er viktig å forstå for virksomheten og de som leder den. På grunn av at kulturen er knyttet til normer og verdier, representerer den relativt faste mønstre for adferd og motivasjon (Mikkelsen, 2015). Den kan derfor være vanskelig å påvirke underordnede til kulturforandring hvis en ikke tar hensyn til organisasjonskulturen. For å klare påvirke en organisasjonskultur kreves det kunnskap, tid og motivasjon (Martinsen, 2012).

For ansatte i et politidistrikt vil byråkrati og administrative ordninger som begrenser arbeidsfleksibiliteten begrense motivasjonen hos offentlige ansatte (Giauque, Anderfuhren-

Biget, & Varone, 2013). HRM (Human Resource Management) praksiser som fokuserer på å øke ansattes tilslutning til organisasjonens mål vil derimot øke motivasjonen hos offentlig ansatte (ibid.). Det at de ansatte kan identifisere seg med organisasjonen sine verdier handler om gjensidig påvirkning, respekt og ansvar (Wathne, 2015).

Prosocial motivasjon beskrives av Kuvaas og Dysvik (2012) som et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier. At de ansatte identifiserer seg med virksomheten er en del av den indre motivasjonen. Mennesker som gis rom og frihet til å ta personlige valg oppnår psykologisk «empowerment», som er en følelse av medbestemmelse og større interesse for arbeidsoppgavene enn det som i utgangspunktet var pålagt dem (Mikkelsen, 2015). Psykologisk empowerment kan forklares i fire kognisjoner: mening, selvbestemmelse, kompetanse og påvirkning (Kuvaas & Dysvik, 2012). Arbeidets innhold og ansattes egne overbevisninger og verdier skal gi mening. Kompetanse refererer til de ansattes tiltro til å kunne gjennomføre arbeidsoppgavene tilfredsstillende. Selvbestemmelse omfatter å ha valgmuligheter og påvirkning handler om å ha innflytelse både strategisk, administrativ og operasjonelt. Dette fører til at arbeidere bruker mer tid på, tar flere initiativer, påtar seg mer ansvar for og har høyere innsats i de oppgavene som ligger foran dem.

Aktiviteter som er uinteressante krever i større grad ytre motivasjon. I dag har de fleste arbeidsoppgaver som er både spennende og gir indre motivasjon, samt arbeidsoppgaver som oppleves som kjedelige og ikke gir indre motivasjon. Selv om enkelte arbeidsoppgaver ikke gir indre motivasjon er de nødvendige for å få et godt resultat. Adferden som får oss til å gjennomføre disse «uinteressante» oppgavene kalles i selvdetermineringsteorien for eksternt regulert atferd. Medarbeidere kan se verdien og viktigheten av å utføre arbeidsoppgaver som ikke gir indre motivasjon for resultatet sin del. Gjennom å se til et godt resultat kan kjedelige arbeidsoppgaver gi indre motivasjon. Den eksternt regulerte adferden blir internalisert og knyttes til den indre motivasjonen. En politibetjent kan ha internalisert positive og negative sider ved å utføre ordensoppdrag i tilknytning til helgefyll. Dersom det er gjennomgående blant de ansatte ved en politistasjon at verdier, holdninger og forventet adferd internaliseres også til upopulære arbeidsoppgaver, vil behovet for kontroll, overvåkning og oppfølging kunne reduseres (ibid.). Ledere vil da i større grad være frigitt til andre gjøremål.

I en norsk studie av 302 ansatte i ulike serviceorganisasjoner ble det gjort funn av at det bare var sammenheng mellom jobbautonomi og jobbprestasjoner for ansatte som hadde høy score på indre motivasjon (Dysvik & Kuvaas, 2011). De ansatte med høy indre motivasjon klarte

bedre å mestre mer ansvar på en bedre måte ved å ha internalisert en struktur og regler for en rolle og forpliktelsen den medfører. Medarbeidere med lav indre motivasjon reagerte dårligere på høy grad av autonomi og disse medarbeiderne trengte økt grad av ekstern regulering for å kunne prestere bra (Kuvaas B. , 2006). Til tross for at politiet har klare kommandolinjer ovenfra foreligger det sterke skjønnsmessige vurderinger under oppdragsløsninger. Uforutsigbarhet i politihverdagen gir et vesentlig og viktig rom for autonomi (Lipsky, 1980).

2.3 Andre motivasjonsfaktorer som ønskes belyst

Det vil nå redegjøres for noen motivasjonsfaktorer som vil utdypes ytterligere i tillegg til den teori og empiri som har blitt presentert. Dette er nødvendig for å gå i dybden av det behovsteoriene og selvdetermineringsteorien nevner som forklaring på menneskelig motivasjon. Ytre belønninger er en viktig del av ytre motivasjon og er derfor en viktig bidragsyter for å svare på problemstillingen. Ytre belønninger og særlig lønn har etter egne undersøkelser blitt omhandlet i mindre grad i nyere forskning om politiet i Norge. Etterpå vil det utdypes mer om autonomi som motivasjonsfaktor. Denne faktoren er i selvdetermineringsteorien blitt beskrevet som den viktigste enkeltfaktoren for arbeidsmotivasjon. Tilbakemeldinger ble valgt ut på bakgrunn av resultater i medarbeiderundersøkelsen (2017) som var interessante og kan være aktuelle å sammenligne med. Til slutt avsluttes teoribidraget med rettferdighetsopplevelser. Urettferdighet kan gi negative opplevelser til arbeidet og fremstår som relevant i denne oppgaven for å kunne belyse ulikheter som finnes innad i organisasjonen. Dette er særlig interessant i politidistriktet i dag der budsjettsituasjonen har ført til tøffere prioriteringer.

2.3.1 Ytre belønninger

Indre og ytre motivasjon har tidligere blitt beskrevet ut fra om kilden til motivasjonen har kommet fra en indre eller ytre faktor. Ytre belønninger er basert på reaksjoner fra omgivelsene som status, makt, premier, bonuser og anerkjennelse. Belønning er et virkemiddel ledelsen kan bruke for å skape et insentiv for hver enkelt ansatt til å utføre arbeidsoppgavene etter ledelsens krav og ønske (Douma & Schreuder, 2013). Forskning som er gjort om ytre belønning viser at slike materielle goder kan virke mot sin hensikt. Hvis en materiell belønning er forventet kan den undergrave indre motivasjon i motsetning til uventet belønning (Greene & Lepper, 1974;

Pallak, Costomiris, Sroka, & Pittman, 1982). Materielle belønninger som penger skiller seg fra verbale belønninger ved at den ikke reduserer den indre motivasjonen (Reeve, 2009).

Samtidig viser flere studier gunstige effekter ved systematisk bruk av belønninger i arbeidslivet, både når det gjelder ros, økt lønn, bonuser eller liknende for å effektivisere arbeidet (Fisher, Schoenfeldt, & Shaw, 1999). Individuelle belønningssystemer kan vurderes hvis de ansattes prestasjoner kan måles på en nøyaktig måte, men kan likevel i lys av likeverdsteorier skape misnøye blant kollegaer hvis det ikke er klarhet i evalueringskriteriene (Martinsen, 2012).

Belønningssystemer kan virke negativt dersom de oppleves kontrollerende og ødelegger for hver enkeltes autonomi og fjerner fokuset fra selve arbeidsoppgaven (Amabile, 1996). Dette er på grunn av at ytre belønninger kommer utenfra og det er andre enn oss selv som ønsker å regulere vår adferd. Er disse belønningene sterke nok vil fokuset vårt rå i retning av å nå det målet som er gitt.

Det kan være naturlig og oppsummere basert på avsnittene ovenfor at organisasjoner og ledere bør fokusere på indre belønninger. Indre belønninger er noe positivt man mottar for et arbeid. Det er ikke noe man fysisk kan ta tak i eller føle på, men det oppleves verdifullt. Likevel hevder flere motivasjonsforskere på at indre belønning ikke er effektivt for en kort tidsperiode (Kuvaas B. , 2005; Deci & Flaste, 1996). Hvis formålet er å belønne en arbeidsaktivitet som er gjort på kort sikt kan ytre belønning derfor være hensiktsmessig. Det er derfor viktig å påpeke at forskjellige arbeidssituasjoner krever ulik kreativ kompetanse. I et sterkt rutinepreget arbeid kan ytre belønning være utslagsgivende for at de ansatte skal jobbe mer effektivt. Ut ifra dette kan det se ut som at ytre motivasjon er bedre egnet for å forbedre arbeid tilknyttet kvantitet og ikke kvalitet. I selvbestemmelsesteori erkjennes det at belønninger kan gi en effekt og tolkes som at en medarbeider er dyktig og verdifull for virksomheten. Til tross for dette må ikke vederlaget komme på bekostning av belønningen i seg selv. Dette kan føre til adferdsendringer medarbeideren selv mener eller tror vil svekke kvaliteten på arbeidet (Kuvaas B. , 2019).

I politiet er det uvanlig å ha mulighet til å påvirke lønn og bonuser. En betydelig del av de ansatte i Sør-Vest politidistrikt jobber turnus som innebærer både kvelder, netter og helgejobbing. Dette innebærer tillegg som mange mener redder lønna som faktisk blir utbetalt. Statsansatte har hatt en utvikling i grunnlønn på 27 prosent fra 2009 til 2016. I samme periode har politibetjenter hatt en utvikling i grunnlønn på mellom 16 til 18 prosent (Politiforum, 2016). Politibetjenter som er ansatt innenfor etterforskning jobber stort sett dagtid. De er «lønnstapere»

i politiet med omtrent 5000 kroner mindre i måneden sett opp mot de som jobber i full turnus (ibid.).

For noen kan en motivasjonsfaktor være å søke seg til en lederstilling for å stige i karrieresystemet i politiet. For andre er ikke familieliv og turnus forenelig i en travel hverdag. En lederstilling på dagtid med atskillig bedre grunnlønn kan være en ytre motivasjonsfaktor for enkelte. Hvis et slikt valg om å gå over på dagtid gir fordeler som for eksempel mer tid med familien, kan det oppleves som selvbestemmelse. Vi kan da fornemme en kombinasjon av både ytre og indre belønning.

2.3.2 Autonomi

Autonomi har så langt i teoridelen kommet fram som en viktig del av den indre motivasjonen. Det er relevant å belyse dette fenomenet ytterligere fordi ansatte som opplever høy grad av autonomi, gjør en bedre jobb, er mer motiverte, har høyere jobbtilfredshet, er mer tilfredse med lønn, kollegaer og selve jobben (Kuvaas B. , 2008). Det fremstår derfor hensiktsmessig å utdype om autonomi for å svare på problemstillingen. Autonomi eller selvbestemmelse knyttes til det å kunne ta selvstendige valg i situasjoner. Som nevnt tidligere i selvdetermineringsteori er autonomi en av de viktigste faktorene for å oppnå indre motivasjon. Muligheten til å velge hvordan og når en arbeidsoppgave skal utføres gir et handlingsrom for arbeidstakeren. Dette gir fleksibilitet og mulighet for kreativitet og en følelse av selvstendighet, noe som er viktig for motivasjonen. Å legge til rette for autonomi gir en anerkjennelse av andres perspektiver og gir muligheten til å ta selvstendige valg for hvordan oppgaver skal løses og dermed oppfordre til initiativ. Dette kan fremme engasjement for oppgavene og på denne måten bidra til å få det beste ut av de ansatte (Baard, Deci, & Ryan, 2004).

Et grunnleggende dilemma i offentlige organisasjoner er spenningen mellom autonomi og kontroll. På bakgrunn av reformbølger og NPM ønsker en at organisasjoner skal styres på en friere måte som er mer kostnadseffektiv, men med en overordnet makt og kontroll i bunn. Friheten offentlige organisasjoner har i forhold til tildelte ressurser og økt autonomi medfører et rigid resultatrapporteringssystem. Man ønsker med andre ord både mer frihet og kontroll samtidig. Noen mener at disse reformene har ført til økt autonomi for ytre instanser og at makten er overført til innflytelsesrike selskaper og autonome tilsyn. Andre hevder styring er slik den alltid har vært, der resultatrapporteringssystemet er et virkemiddel for bedre overordnet administrativ kontroll (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2015).

De tradisjonelle uformelle, interne, kollegiale og tillitsbaserte kontrollformene svekkes til fordel for formelle, eksterne, profesjonelle og mistillitsbaserte kontrollordninger. Prosedyrekontrollen har blitt vridd til resultatkontroll der økt konkurranse og markedet spiller en større rolle enn tidligere. På bakgrunn av dette svekkes den interne uformelle kollegakontrollen (ibid.).

Økt konkurranse og globale endringer har ført til at flere virksomheter eksperimenterer med nye organisasjonsformer. Verden har på mange måter blitt mindre der moderne teknologi har medført et krav om raskere respons og høyere endringstempo. For å møte denne globaliseringen er ansatte i organisasjoner gitt mer autonomi enn det som var vanlig tidligere i hierarkisk styrte organisasjoner. Ledere må gi avkall på noe av den kontrollen som de har hatt over sine ansatte, slik at hele virksomheten skal få oversikt over hyppige endringer (Mikkelsen, 2015).

Å utføre arbeid på eget initiativ med engasjement og en viss grad av autonomi har tradisjonelt vært en stor del av politihverdagen. Det har også blitt sett på som en viktig del av politikulturen (MacVean & Neyroud, 2012). Arbeidsmåten til politiet er på mange måter endret når det gjelder autonomi. Egeninitiativet har fått mindre plass i politihverdagen, der patruljene som kjører ute skal basere seg på kunnskapsbasert politiarbeid, også kalt KUBA. Det er egne analytikere og etterretningsavdelinger som samler informasjon og anbefaler hvor ressursene skal settes inn. Patruljene skal i mindre grad drive med etterretning og patruljering etter eget skjønn, men basere seg på KUBA. Dette var et prosjekt som var initiert av politidirektoratet i 2017 og som skulle gjennomføres i politidistriktene. Politibetjentene sitt eierskap til prosessen og den faglige autonomien har blitt redusert på grunn av kravet om kunnskapsbasert politiarbeid. Dette kan virke paradoksalt med tanke på fokuset politihøgskolen har på forebyggende politiarbeid gjennom politiutdanningen (Paulsen & Simensen, 2019).

En doktorgradsavhandling om nærpolitireformen av Wathne (2015) om motivasjon i lys av nye styringssystemer viste en nedprioritering av det erfaringsbaserte generalistarbeidet, som vil si en vanlig politipatrulje. De nye styringsdirektivene har degradert politiets tradisjonelle rolle. Dette henger sammen med den internasjonale trenden der politiets rolle beveger seg i retning av flere ekspert- og spesialistmodeller til fordel for nærpolitimodellen og politigeneralisten. I samme studie ble ressursituasjonen sett på som en utfordring for arbeidsautonomien, der økonomi førte til at innsatsen ble styrt mot oppgaver som var lette å måle og ga klare tall, men som ikke var like viktige for politiets forebyggende arbeid. Dette førte til at flere politibetjenter hadde en dårlig magesfølelse etter at de gikk hjem fra jobb (ibid.).

En velfungerende politikultur må gi rom for egne situasjonsbestemte vurderinger. Dette er betydningsfullt, spesielt for operative politifolk i krevende situasjoner (Høyser, Madsbu, & Tranøy, 2018). Et sentralt aspekt ved politikultur er at operative polititjenestepersoner må ha et visst rom for autonomi, spontanitet og dømmekraft for å være i stand til å håndtere situasjoner preget av tvetydighet og usikkerhet (Cockcroft, 2015). Dette gir muligheter tjenestepersoner i politiet verdsetter høyt, nemlig handlekraft og utøvelse av skjønn. Det gjelder å ha et bevisst forhold til avveiningen mellom autonomi og skjønnsutøvelse på den ene siden og kontrollregime på den andre siden. New Public Management, spesialfunksjoner, profesjonalisering, kvalitetskontroll og et generelt økende reguleringsregime har vært hegemoniske verdssystemer og praksiser i Norge i 30 år (Høyser, Madsbu, & Tranøy, 2018). I dag er forskjellen mellom for mye og for lite autonomi heller trolig mot det siste. Dette er noe moderne politiledelse står i fare for å havne i. Cockcroft (2015) mente at NPM-inspirerte styringsteknikker kan føre til at politiet blir mer tallstyrte, der det sees en overgang til å jage målestokker til fordel for underliggende mål.

Et forsøk på å endre politikulturen rokker ved viktige kjennetegn som politiidentitet og indre motivasjon. Forskning på tvers av land og distrikter viser et tydelig fellestrekk over politikultur og yrkesstolthet. Dette knytter seg opp mot en stolthet over å utføre et samfunns viktig oppdrag og evnen til å beskytte de gode mot de vonde (Reiner, 2010). En dekkende forklaring på indre motivasjon er det vi gjør til tross for at ingen ser på. Sett fra et ledelsesperspektiv er dette bortimot alltid å foretrekke (Kuvaas B. , 2008). Å utfordre politiet sin opplevelse av autonomi kan gjøre skade på yrkesstoltheten og den viktigste ressursen lederen har, nemlig den ansattes indre motivasjon.

2.3.3 Tilbakemelding

Bill Gates uttalte: *“We all need people who will give us feedback. That’s how we improve»*. Han sa dette i et foredrag rettet til lærere der han poengterte fruktene tilbakemeldingen kunne gi hvis den var spesifikk og målrettet. Det å få tilbakemelding eller feedback betyr å få informasjon på arbeidet som er gjort. En tilbakemelding er å få målt sine prestasjoner i forhold til den innsatsen som er lagt i en oppgave. Latham og Locke (2007) har forsket på at mål og tilbakemelding er gjensidig avhengige av hverandre. Det fungerer bedre sammen enn hver for seg. Annen forskning har vist at en tilbakemelding uten et mål i forkant ikke har påvirket prestasjonene (Erez, 1977). Tilbakemelding er et virkemiddel som kan benyttes hvis det settes spesifikke og høye mål (Locke, Cartledge, & Koepfel, 1968). Det kan også brukes hvis en medarbeider er

usikker i sine prestasjoner og ønsker selvutvikling. En tilbakemelding kan enten gis uformelt ved en daglig kommentar enten muntlig eller skriftlig. Den kan også gis systematisk i forbindelse med en medarbeidersamtale eller annen planlagt aktivitet.

En tilbakemelding som oppleves negativt kan føre til mistriivsel, irritasjon eller lavere effektivitet i arbeidshverdagen. Skal en tilbakemelding ha en positiv effekt må den komme fra en person som innehar stor troverdighet og som er pålitelig. Ved riktig bruk av tilbakemeldinger kan jobbprestasjoner og hvordan de ansatte opplever arbeidsmiljøet forbedres (Mikkelsen, 2015). En feltundersøkelse gjennomført av Stansfield og Longenecker (2006) viste at kombinasjonen av mål og tilbakemelding økte prestasjonene med 10 prosent. Tilbakemeldingen i seg selv viser seg mest effektiv hvis den er konkret og kommer i nærhet av tid og gjennomførelse. En naturlig person å få tilbakemelding fra i et politidistrikt er en kollega eller overordnet leder fra egen avdeling. Dette kan for eksempel være en avsnitsleder eller en driftsenhetsleder.

I en spørreundersøkelse på Politiets fellesforbund sitt landsmøte i 2010 ble det spurt om hva som beskrev god kvalitet i arbeidet. Et stort flertall av respondentene svarte at tilbakemeldinger ga den gode indre følelsen og anerkjennelsen av et godt utført arbeid (Wathne, 2015). Det som også kom fram i spørreundersøkelsen var at tilbakemeldinger ble gitt for sjelden og at flere ønsket en bedre tilbakemeldingskultur. Tilbakemeldinger er med på å fortelle om det er gjort en god jobb og er derfor med på å definere om man er en god polititjenesteperson. Dette har betydning for et indre motivert politi og er en leverandør for anerkjennelse og «godfølelsen» i politiarbeidet (Granér, 2004).

Virksomheten sin utfordring er å skape en sunn tilbakemeldingskultur med aksept for at det kan gjøres feil. Fokuset bør ligge på oppgaven som skal løses og at tilbakemeldingen kommer på bakgrunn av dette. Sosiale normer og organisasjonens kontekst er utslagsgivende for hva slags feedback som gis og ønskes. I individualistiske kulturer der man først og fremst ønsker å fremheve seg selv, er positiv feedback mer ønsket enn negativ feedback. I kollektive orienterte kulturer er dette motsatt (Bailey, Chen, & Don, 1997).

Tilbakemelding kan entes gis som negativ eller positiv feedback. Begge typer kan være effektive, der en studie har vist at negativ feedback krever tettere oppfølging (Kluger & DeNisi, 1996). For at en negativ tilbakemelding ikke skal oppleves negativt må den være konstruktiv og konkret vise hva som skal til for å forbedre prestasjonene. Ansatte som viser en vilje og evne til læring vil ofte være lettere å gi tilbakemelding til enn de som er opptatt av å bli oppfattet

som kompetente og ønsker fremfor alt å prestere. I en politistudie av Gundhus (2006) kom det frem at tilbakemeldinger i form av ros er viktig for ansatte i politiet. I denne studien ble problemorientert politiarbeid (POP) kritisert ved at den ga lite direkte tilbakemeldinger til medarbeiderne i politiet. Arbeidsmetoden POP er en standardisert arbeidsmetodikk, på lik linje med kunnskapsbasert politiarbeid. POP kan sees på samme måte der sentralisering av politiet og innføring av mål- og resultatstyring har ført til en økt grad av styring og mindre utøvelse av skjønn (Røvik, 2007).

I politiets medarbeiderundersøkelse kom det frem at tilstrekkelige tilbakemeldinger fra nærmeste leder var ett av de spørsmålene med lavest vurdering (DIFI, 2017:2). I politiets medarbeiderplattform står det at en politiansatt skal kjennetegnes ved å være modig (Politiet.no, 2020). Å være modig er en viktig grunnverdi i politiet på grunn av et ønske om en mer åpen politietat og viktigheten av å si ifra (Grøtteland, 2016). Modig beskrives i medarbeiderplattformen som det å fremstå tydelig og gi tilbakemeldinger. På grunn av at tilbakemelding står som et viktig kjennetegn, men har scoret lavt på tidligere undersøkelser, fremstår det som aktuelt å belyse dette i denne masteroppgaven. Et interessant spørsmål er om det i Sør-Vest politidistrikt har størst effekt med negative eller positive tilbakemeldinger? Noen tilbakemeldinger kan gi negative reaksjoner og føre til redusert innsats i arbeidshverdagen (Kluger & DeNisi, 1996). Hvordan dette påvirker ansatte i politidistrikt fremstår derfor relevant.

2.3.4 Rettfærdighetsopplevelser

Forskning på rettfærdighet i organisasjoner viser at den kan komme i ulike former som vi kan dele inn i tre grupper. Dette er utfallsrettfærdighet, prosedyremessig rettfærdighet og mellommenneskelig rettfærdighet (Kuvaas & Dysvik, 2012). Utfallsrettfærdighet handler om rettfærdige utfall om beslutninger tilknyttet lønn og avansement. Prosedyremessig rettfærdighet henviser til i hvilken grad prosedyrer og kriterier som ligger til grunn for de beslutningene som er tatt, er gjort på en rettfærdig måte. Denne gruppen er sterkt relatert til indre motivasjon der prosedyremessig rettfærdighet og arbeidsprestasjoner har en sammenheng. Det gjør at denne gruppen av rettfærdighetsopplevelser kan fremstå som den viktigste (Zapata-Phelan, Colquitt, Scott, & Livingstone, 2009). Mellommenneskelig rettfærdighet omhandler i hvilken grad man opplever at andre mennesker opptrer rettfærdig, da spesielt ledere. Flere metaanalyser viser at rettfærdighetsopplevelser har sammenheng med arbeidsprestasjoner, tillit til ledere og

organisasjonen og organisasjonsforpliktelse. I tillegg kommer de negative sidene som turnover, fravær og dårlig utførelse av arbeidet (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Samtidig er det viktig å påpeke at valgfrihet og autonomi er essensielt for at den prosedyremessige rettferdigheten skal bidra til positive holdninger og produktiv adferd (Kuvaas & Dysvik, 2012). For å oppnå prosedyrrettferdighet må organisasjonen og ledere kunne gi gode forklaringer på hvilket grunnlag beslutningen er tatt på når goder skal fordeles. Opplevd rettferdighet er viktig for motivasjonen hos de ansatte. Sammenhengen mellom det som gjøres må samsvare med som skjer med dem i virksomheten. Budsjettet i Sør-Vest politidistrikt medfører at organisasjonen må prioritere tøffere med tanke på oppgavefordelinger og hvilke avdelinger som må gjennom betydelige nedskjæringer i både ressurser og ansatte. Det å være proaktiv og informere medarbeidere om dette kan være essensielt for å klare å lede denne endringsprosessen (Jacobsen, 2004). Endringsledelse handler om troen på at det er mulig å lede endringer (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det setter lederskapet i en kritisk rolle, der gjennomføringen av endringen må gi mening til konteksten den står i (Martinsen, 2012).

Grunnen til at dette er tatt med er at rettferdighet i arbeidet har blitt relatert til økt motivasjon og samarbeidet mellom arbeidstakere og ledelsen. Høyt sykefravær, stress og negative følelser er noen av effektene høy grad av urettferdighet kan gi (Kivimaki, et al., 2005). Ansatte som har opplevd urettferdighet, som har investert mye energi i en arbeidsoppgave, men mottatt lite i gjengjeld, kan utvikle et kritisk blikk til eget arbeid. Dette kan for eksempel være lav lønn, lite respekt eller anerkjennelse (Taris, Peeters, Le Blanc, Schreurs, & Schaufeli, 2001). Medarbeidere trenger å se en sammenheng mellom deres prestasjoner og det som skjer med dem i organisasjonen. Midt i en endringsprosess vil det parallelt foregå et politisk maktspill som innebærer forhandlinger, konflikter og posisjonering (Røvik, 2007). Hvordan arbeidsoppgaver fordeles kan være utfordrende og kan virke urettferdig for noen. Ledere må derfor være i stand til å løse konflikter, håndtere motstand og ha god innsikt i organisasjonen, for å minimere graden av opplevd urettferdighet hos de ansatte (ibid.).

2.4 Oppsummering og forskningsspørsmål

De ulike motivasjonsteoriene har vist at det er flere faktorer som kan ha innvirkning på motivasjonen til medarbeiderne i en virksomhet. For å knytte dette til problemstillingen og de tidligere presenterte forskningsspørsmålene, ser vi at indre motivasjon har kommet frem som

en sentral faktor for å belyse arbeidsmotivasjonen. Denne blir derfor lagt til grunn som den viktigste avhengige variabelen videre i oppgaven. Inspirasjon til undersøkelsesspørsmål knyttet til indre motivasjon er hentet fra Kuvaas (2008). For å kunne undersøke indre motivasjon ytterligere vil turnoverintensjon også brukes som avhengig variabel i noen analyser. Tidligere forskning viser at ansatte med høy jobbtilfredshet ofte har en lav turnoverintensjon (Van der Heijden, et al., 2010). Turnoverintensjon handler om en arbeidstakers hensikt om å slutte i jobben sin. Dette er en viktig indikator for å kunne måle en direkte negativ sammenheng med indre motivasjon. Forskjellen på turnoverintensjon og faktisk turnover er at kunnskap om intensjoner viser at det er mulig å ligge i forkant av en uønsket utvikling (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Det første underliggende forskningsspørsmålet var hvilke demografiske forskjeller det var i motivasjonen blant ansatte basert på kjønn, ansiennitet, arbeidslokasjon og om respondenten har personalansvar eller ikke. De demografiske dataene vil her brukes som uavhengige variabler. For å kunne undersøke disse forskjellene i forhold til både ytre og indre faktorer ønskes dette belyst ved å se på de avhengige variablene indre motivasjon, ytre motivasjon og turnoverintensjon. Indre motivasjon er på bakgrunn av teorikapitlet vesentlig for å kunne forklare jobbtilfredshet. Ytre belønninger er også relevant for å kunne forklare jobbtilfredshet, der lønn og kompetanseutvikling er to bidrag som kan være med på å forklare ytre motivert adferd. Undersøkelsesspørsmål relatert til ytre motivasjon som for eksempel kompetanseheving og investering i medarbeidere ble hentet fra Lee og Bruvold (2003).

Det andre og tredje forskningsspørsmålet spør om i hvilken grad de ansatte opplever indre motivasjon og ytre motivasjon. Indre motivasjon og turnover blir her benyttet som avhengige variabler, og de ytre motivasjonsvariablene kompetanseheving og lønn blir brukt som uavhengige variabler. Om indre motivasjon viser seg å ha størst sammenheng med turnoverintensjoner, som kan forventes på bakgrunn av teorikapitlet, er noe som vil undersøkes. Kan ytre faktorer som lønn og kompetanseheving ha like stor sammenheng med turnoverintensjoner som indre motivasjon? Det utfordrende budsjettet har ført til at kompetansemulighetene har blitt nedprioritert, dette har kommet frem både nasjonalt for politiet (DIFI, 2019:1) og lokalt i Sør-Vest politidistrikt (Stavanger Aftenblad, 2019).

Det fjerde forskningsspørsmålet ønsker å belyse i hvilken grad de ansatte opplever autonomi i arbeidet sitt. Indre motivasjon blir igjen brukt som avhengig variabel og den uavhengige variabelen er opplevd autonomi. Autonomi gir fordeler som kreativitet og engasjement for

arbeidsoppgavene og har i teorikapitlet kommet frem som kanskje den viktigste faktoren for indre motivasjon (Baard, Deci, & Ryan, 2004). Det er en antakelse om at autonomi har en sterk samvariasjon med indre motivasjon. Spørsmål vedrørende jobbautonomi i undersøkelsen er inspirert av Morgeson og Humphrey (2006).

Det femte forskningsspørsmålet ønsker svar på i hvilken grad de ansatte opplever at de får tilbakemeldinger i arbeidet sitt. En positiv tilbakemeldingskultur er tidligere nevnt å kunne øke jobbprestasjoner og gi et bedre arbeidsmiljø (Stansfield & Longenecker, 2006). Hvordan forskjellen i negative og positive tilbakemeldinger påvirker motivasjonen ønskes belyst. For å finne ut hvordan virkningen av tilbakemeldinger har på motivasjon, er positive og negative tilbakemeldinger gjengitt som de uavhengige variablene. Den avhengige variabelen her er igjen indre motivasjon.

Det sjette og siste forskningsspørsmålet handler om i hvilken grad de ansatte opplever å bli behandlet rettferdighet. Rettferdighet vil bli behandlet som uavhengig variabel og turnover som avhengig variabel. Rettferdighetsopplevelser er sterkt relatert til indre motivasjon, tillit til organisasjonen og organisasjonsforpliktelse (Zapata-Phelan, Colquitt, Scott, & Livingstone, 2009). Om ansatte i distriktet føler seg urettferdig behandlet kan dette medføre negative sider som turnover, fravær og dårlig utførelse av arbeidet (Cohen-Charash & Spector, 2001).

3 Metode

3.1 *Forskningsmetode*

I dette kapitlet vil det gjøres rede for den metodiske tilnærmingen til hvordan problemstillingen skal besvares. Jeg har valgt en deduktiv forskningsstrategi for å kunne gå i bredden og finne det typiske i organisasjonen som det skal forskes på. En deduktiv forskningsstrategi er en positivistisk tilnærming som tar utgangspunkt i en hypotese og undersøker om denne kan finne støtte eller bli forkastet (Ringdal, 2012). For å kunne måle motivasjon kreves det indikatorer som har betydning for organisasjonens kontekst, sammen med valide og reliable måleinstrumenter (Midtbø, 2013). Hvilke faktorer som påvirker motivasjonen til de ansatte i Sør-Vest politidistrikt vil bli belyst gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse, også kalt survey. Sammenhengen mellom kjønn, ansiennitet, arbeidslokasjon og personalansvar sett opp mot ulike motivasjonsfaktorer er noe av det som vil bli undersøkt. Disse variablene består av indre og ytre motivasjon, autonomi, tilbakemeldinger og rettferdighet. Disse faktorene og påvirkningskraften de har på arbeidsmotivasjonen ønskes belyst. Kvantitativ metode er en gunstig framgangsmåte for å få oversikt over flere ulike variabler. Metoden gir mulighet for å generalisere funn til å gjelde ut over de undersøkte enhetene. Dette gir en kvantitativ undersøkelse anledning til å fortelle noe om et større utvalg uten at hele populasjonen er representert (Skog, 2015).

En kvantitativ undersøkelse egner seg for å finne korrelasjoner og årsaksforklaringer på en strukturert og oversiktlig måte. Dataen som blir samlet inn i form av tall gjør at det er mulig å bruke statistiske analyseteknikker. Dette kan analyseres ved å se på sammenhenger mellom den avhengige og de uavhengige variablene. Resultatet fra analysene kan gi inspirasjon til nye hypoteser som kan testes for å skaffe seg ny kunnskap. Fordelen med å bruke kvantitativ metode i form av spørreundersøkelse er at det gir konkrete tall å forholde seg til. Dette vil gjøre det enkelt for ledelsen i Sør-Vest politidistrikt å få oversikt over hvilke motivasjonsfaktorer som påvirker respondentene i distriktet. Svarene kan brukes som et redskap for å møte utfordringer på en hensiktsmessig måte.

3.2 **Metodekritikk**

Svakheten med dette forskningsdesignet er at det ikke fanger opp detaljerte beskrivelser og kompleksiteten en kvalitativ studie kunne ha gjort. Spørreundersøkelsen vil ikke gi informasjon om hva som er grunnen for at respondentene har gitt de forskjellige svarene. Undersøkelsen, som er en tverrsnittsundersøkelse, gir kun mulighet for å samle inn data på ett tidspunkt. Dette innebærer at studien ikke kan forklare årsak-virkningsforhold over tid, altså å vise hvilken vei påvirkningen går. Det er heller ikke mulig å si noe om de ligger nær hverandre i tid. Dette medfører at det vil være vanskelig å avdekke tredjevariabler som det ikke er tatt høyde for, såkalte spuriøse korrelasjoner (Skog, 2015).

Uklarheter og nyanser i forhold til problemstillingen ville også kunne blitt bedre belyst i et kvalitativt intervju. En kvalitativ metode ville gitt nærhet og mulighet til å undersøke studieobjektene i sine naturlige omgivelser (Ringdal, 2012). Dette hadde vært interessant, men på grunn av tidsrammen og formålet ble en kvantitativ undersøkelse prioritert. En annen svakhet er at man kun får svar på de spørsmålene som faktisk stilles i undersøkelsen. Min begrensede erfaring kan gjøre at det kan være utelatt viktige momenter for å gi et korrekt bilde av motivasjonen i politidistriktet.

En annen utfordring i denne studien er min egen tilknytning til det som skal undersøkes. Ved å være ansatt i politidistriktet i en periode preget av et dårlig budsjett og høyere turnover enn tidligere, gjør dette noe med rollen min i forskningen. Min bruksteori (Hatteland, 2011) vil påvirke min objektivitet. Det vil si mine forkunnskaper, tidligere erfaringer, miljø, bakgrunn og tilnærminger til problemstillingen kan påvirke hvordan studien blir utformet, analysert og fremlagt. Popper, Skjervheim og mange andre forskere har levert overbevisende argumenter for at objektiv vitenskap etter de logiske positivistenes mønster ikke er mulig (Ringdal, 2012, s. 49). Personlige verdier og teoretisk utgangspunkt vil være faktorer som er med på å begrense objektiviteten. Dette er forhold som må tas hensyn til for å oppnå partsnøytralitet. Å følge anerkjente metoder for å dokumentere forskningen er viktig for å styrke troverdigheten. At resultatene av undersøkelsen er transparent slik at andre er i stand til å gjenta undersøkelsen er avgjørende for troverdigheten (ibid.).

I politiet blir det sendt ut spørreundersøkelser fra tid til annen. Ut fra egne erfaringer, og på bakgrunn av spørsmål til andre kollegaer i politiet føler mange seg lite forpliktet til å svare på frivillige spørreundersøkelser. De fleste spørreskjemaer blir sendt ut på epost. Eposten kan oppleves som støy eller spam, noe som kan resultere i manglende respons. Til tross for en lav

svarprosent hevder Ottar Hellevik (2015) at utvalgsundersøkelser likevel kan være robuste. Så lenge det ligger en tilfeldig utvelgelse i bunn og at det ikke gir grunn for en systematisk utvelgelse, er ofte effekten ved lav svarprosent tilfredsstillende nok. Det som kan utgjøre en positiv forskjell i min spørreundersøkelse er at undersøkelsen blir gjort av en kollega som flere har kjennskap til. Motivasjon er forhåpentligvis et tema som engasjerer flere og kan føre til noe høyere oppslutning. Det kan likevel stilles spørsmål til hvilke ansatte som velger å svare i min studie også. Det kan tenkes at det er de som sitter med en sterk misnøye over situasjonen som er mest motiverte til å prioritere å svare for å få frem sin opplevelse. Men ansatte som er svært fornøyde med sin situasjon kan også ha et større ønske om å svare av samme grunn. Dette blir derfor kun spekulasjoner, men kan være viktig å merke seg likevel.

3.3 Om spørreundersøkelsen

I forkant og underveis i denne studien ble det innhentet teori og empirisk data om motivasjon. Medarbeiderundersøkelsen til politiet (DIFI, 2017:2) var en viktig bidragsyter for å finne inspirasjon til å studere hvilke trender som var utslagsgivende. Noen av spørsmålene i medarbeiderundersøkelsen kan sammenlignes med mine og slike sammenhenger vil bli presentert i resultatene. Formatet på denne studien og medarbeiderundersøkelsen til politiet er basert på samme skala og er derfor enkel å sammenligne.

På bakgrunn av teori og tidligere forskning som ble presentert i kapittel 2 ble det utarbeidet et spørreskjema, se vedlegg 3. Et førsteutkast av spørreskjemaet ble sendt til 6 kollegaer i Sør-Vest politidistrikt som en forundersøkelse. De har forskjellige roller i distriktet for å representere utvalget i størst mulig grad. Etter tilbakemeldinger ble det gjort noen små justeringer. Spørreskjemaet ble bevisst utarbeidet i et enkelt format som ikke var tidkrevende å svare på for å øke sjansen for høyere svarprosent.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til alle ansatte i Sør-Vest Politidistrikt i mars 2020. Eposten inneholdt en invitasjon om undersøkelsens hensikt og at det var frivillig å delta. Det ble sendt påminnelse om undersøkelsen et par uker etter første utsendelse. Det var problemer med å åpne spørreundersøkelsen noen timer etter at den ble sendt ut på grunn av problemer i politinettet. Jeg fikk flere tilbakemeldinger om respondenter som ikke fikk svart denne dagen. I hvilken grad dette har hatt innvirkning på svarprosenten er usikkert, men det kan ha medført lavere oppslutning.

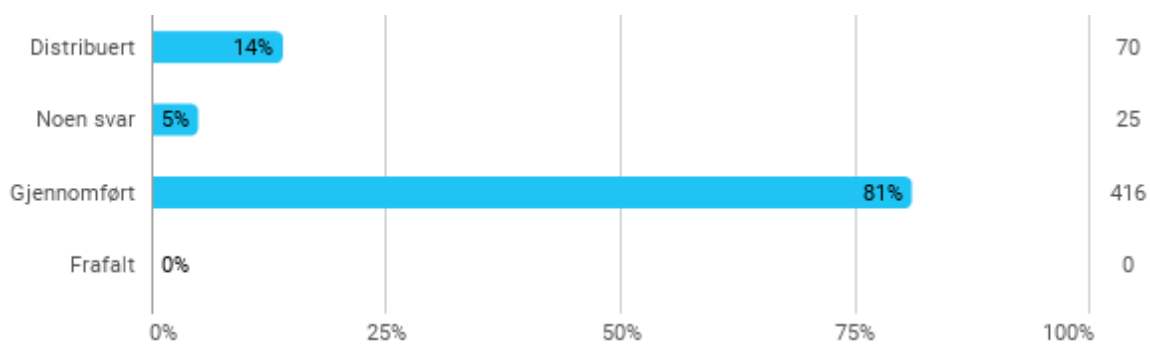
En fordel ved å benytte seg av et elektronisk spørreskjema er at utsendelsen og innhenting av dataen er tidsbesparende. Resultatene kan regnes om og fremstilles ved hjelp av enkle modeller som er lette å forstå. En antakelse er at min rolle som ansatt i politidistriktet og påvirkningen det kan ha, trolig er mindre ved en slik spørreundersøkelse enn i et kvalitativt intervju. Det å intervju kollegaer kan på den ene siden føre til uærlige eller tildekkende svar grunnet lojalitetsbånd, konkurranse eller andre faktorer som kan virke inn på studien, men på den andre siden også gi en følelse av trygghet til respondenten (Repstad, 1999). I denne studien kan respondentene avgi svar på spørsmålene med full anonymitet. En kvantitativ undersøkelse gir også muligheten til å analysere et bredt utvalg. En større strukturert spørreundersøkelse bidrar til å kunne gi et representativt bilde av virkeligheten. Jo større utvalget er, desto større sjans er det for at egenskapene samsvarer med populasjonen (Grønmo, 2004).

3.3.1 Utvalg og fordeling

Programmet surveyxact ble benyttet for å lage og motta svarene som kom fra spørreundersøkelsen og ga full anonymitet. HR seksjonsleder i Sør-Vest politidistrikt Truls Wessel var kontaktperson i denne prosessen. Enkeltspørsmålene ble gått gjennom og godkjent av Wessel i samråd med ledergruppen til politimesteren. Det ble enighet om at siden jeg er ansatt i distriktet kunne eposten sendes ut fra min egen epostkonto tilhørende politiet. Utvalget som fikk eposten bestod av hele politidistriktet med unntak av PST med hensyn til komplikasjoner ved taushetsplikt. Det ble sendt ut epost til over 1000 ansatte i politidistriktet. Epostsystemet til politiet klarte ikke å fortelle eksakt hvor mange over 1000 personer den ble sendt ut til. Ut fra samtaler med HR-seksjonen som har ansvaret for ressursforvaltning og bemanning visste ikke de heller hvor mange som hadde mottatt spørreundersøkelsen. Per 29.02.20 var det i utgangspunktet 1274 ansatte, men det var bare 1176 som mottok lønnsmidler fra Sør-Vest politidistrikt. Av disse 1176 ansatte var det 58 personer som var i lengre permisjoner og som trolig ikke har fått tilsendt eposten. Det blir derfor tatt utgangspunkt i at utvalget er på 1118 ansatte som har mottatt spørreundersøkelsen per epost. Spørreundersøkelsen kom også midt i Covid-19 epidemien, som medførte karantene tiltak og hjemmekontor for mange. Det er uvisst i hvilken grad eller om dette har hatt særlig innvirkning på svarprosenten.

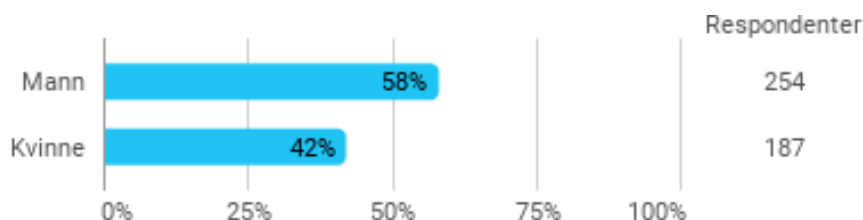
For at en kvantitativ undersøkelse skal være representativ ønskes det høyest mulig svarprosent. I medarbeiderundersøkelsen til politiet i 2017 var svarprosenten på 69 prosent for Sør-vest politidistrikt (DIFI, 2017:2). Sammenlignet med en annen masteroppgave skrevet i 2019 for

Sør-Vest politidistrikt, svarte 332 respondenter på spørreundersøkelsen om endringsklarhet (Seloter, 2019). I min studie var det 416 ansatte som svarte på hele undersøkelsen og 25 personer som svarte på noe av undersøkelsen. Omtrent halvparten av disse 25 personene har svart på mer enn halve spørreundersøkelsen. Undersøkelsen ble åpnet 70 ganger uten at respondenten har svart på noen av spørsmålene i undersøkelsen. Svarprosenten var på 37 prosent basert på 416 respondenter med et utvalg på 1118 ansatte. Filstad og Karp (2018) mente i sin spørreundersøkelse om effekter av nærpolitireformen at en svarprosent på 35 til 40 prosent var tilfredsstillende for denne typen undersøkelse. Det blir derfor lagt til grunn at svarprosenten i min spørreundersøkelse er tilfredsstillende.



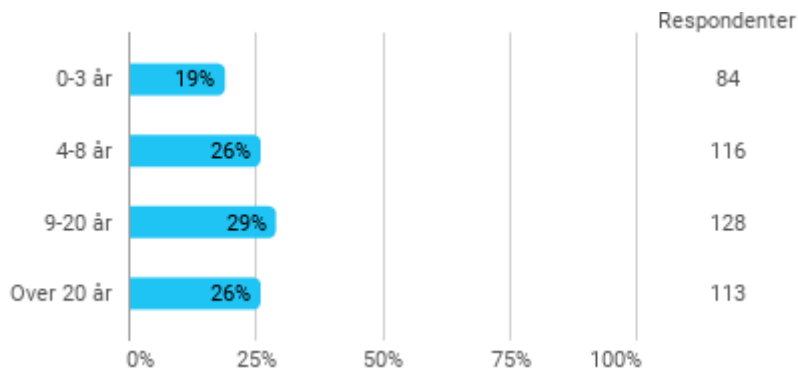
Figur 3:1. Samlet oversikt over besvarelser

Spørreskjemaet bestod av fire spørsmål (A1 til A4) om demografiske forhold. Dette omhandlet respondenten sitt kjønn, antall år i politiet, jobblokasjon og om respondenten har personalansvar eller ikke. Som vist i figur 3:2 er det flere menn som har svart enn kvinner. Dette samsvarer med overvekten av menn som jobber i politiet og henger godt sammen med fordelingen av kjønn i medarbeiderundersøkelsen for politiet i 2017 (DIFI, 2017:2).



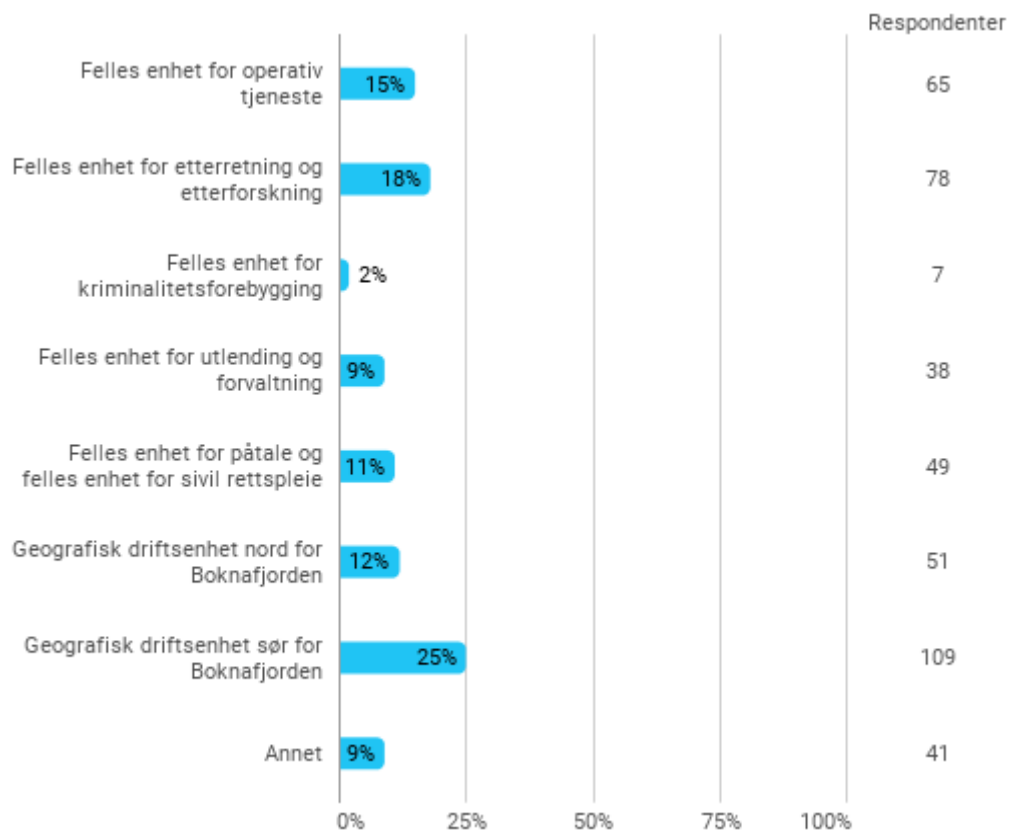
Figur 3:2. Oversikt over fordeling basert på kjønn

Undersøkelsen viser at det er en forholdsvis jevn fordeling i de ulike gruppene basert på antall år i politiet. Den største gruppen er de som har jobbet 9 til og med 20 år i politiet, tett fulgt av de som har jobbet 4 til 8 år og de som har jobbet over 20 år. Den minste gruppen av disse fire er de som har jobbet 0 til 3 år.



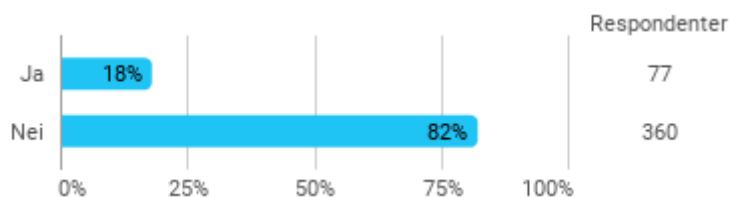
Figur 3:3. Oversikt over antall år i politiet

Når det gjelder lokasjon viser undersøkelsen at det er høyest antall respondenter fra geografisk driftsenhet sør for Boknafjorden. Dette kan henge sammen med at jeg tilhører denne driftsenheten og de ansattes kjennskap til meg og prosjektet. Det er færrest respondenter fra felles enhet for kriminalitetsforebygging. Denne seksjonen består av mindre ansatte enn de øvrige avdelingene og antall besvarelser kan være et resultat av dette. 41 personer har svart alternativet «annet», noe som kan henge sammen med at avdelingen er såpass liten at den ikke er tatt med. Det kan også være at de ikke ønsker å oppgi sin jobblokasjon. Dette kan være på grunn av undersøkelsens sensitive spørsmål, tillit til ledelse eller usikkerhet knyttet til om anonymiseringen er godt nok ivaretatt. Slik usikkerhet kan ha ført til redsel for at de blir synlige hvis de er bekymret for at synspunktene deres kommer frem. Noen kan ha vært usikre på hvor de hører til. Et eksempel kan være de 18 personene som er avgitt til Utrykningspolitiet, kalt UP. Disse har sin stilling i en av de nevnte seksjonene i politidistriktet, men de er beordret til å jobbe to år i UP, og kan derfor naturlig nok ha valgt kategorien annet.



Figur 3:4. Oversikt over jobblokasjon

Den siste demografiske dataen omhandler om respondenten har personalansvar eller ikke. 18 prosent av utvalget svarer ja på at de har personalansvar. De resterende har ikke personalansvar.



Figur 3:5. Oversikt om respondenten har personalansvar

3.3.2 Spørreskjema – påstander, indekser og videre analyse

Videre i spørreskjemaet ble det lagt frem 31 påstander hvor respondenten kunne svare om han var helt uenig, delvis uenig, verken enig eller uenig, delvis enig eller helt enig. Dette måleinstrumentet er basert på Likert-formatet som er en gradert vurdering av påstander (Ringdal, 2012). Et slikt måleinstrument gir respondenten mulighet for en viss grad av

nyansering i svarene sine. Påstandene ble kategorisert i ulike temaer som handler om arbeidsmotivasjon (B-1 til B-7), lønn og karriere (C-1 til C-6), tilbakemelding (D-1 til D-6), rettferdighetsopplevelser (E-1 til E-4), utvikling av medarbeidere og autonomi (F-1 til F-5) og til slutt turnoverintensjon (G-1 til G-3). Spørsmål C-3 og C-6 gjelder de som jobber turnus og vil derfor ikke være aktuelt for alle i politidistriktet. Det ble derfor lagt til alternativet «ikke aktuelt» under disse spørsmålene.

3.3.3 Statistiske analyser

Etter at dataene var samlet inn ble de analysert i dataprogrammet SPSS. Dataene følger normalfordelingen. Etterpå ble variablene slått sammen til indekser for indre motivasjon, ytre belønning, autonomi, positive tilbakemeldinger og turnoverintensjon. Det ble gjennomført en faktoranalyse for hver av disse nye variablene for å sjekke validiteten. Dette ga et godt utgangspunkt for å gjennomføre de ulike analysene ved å forholde seg til et mindre antall variabler. For å kartlegge sammenhengen mellom de ulike variablene ble det i hovedsak benyttet regresjonsanalyse og krysstabell.

Sammenhengen mellom de ulike variablene som analyseres vil bli oppgitt i Pearsons r , også kalt korrelasjonskoeffisienten. Dette for å gi et standardisert bilde på styrke og retning av korrelasjonen. Pearson r er en standardisert koeffisient som varierer mellom minus 1 og pluss 1 og ser på samvariasjonen mellom variabler (Johannessen, 2009). I tillegg benyttes forklart varians for å kunne beskrive påvirkningskraften den uavhengige variabelen har på den avhengige (Midtbø, 2013). For å sammenlikne ulike grupper for eksempel kjønn ble det i første runde brukt krysstabeller. Dette for å få frem de ulike gruppene fordelinger av svar. For å videre undersøke om disse gruppene var signifikante ble det benyttet ukorrelerte t -tester (med to grupper) og enveis ANOVA (med flere grupper).

3.4 Validitet og reliabilitet

3.4.1 Validitet

Det er avgjørende at studien måler det den er ment å måle. Validitet betyr gyldighet og handler om i hvilken grad instrumentet er i stand til å måle det det faktisk skal måle. Det dreier seg om forskningsmessige fallgruver, eller det å unngå disse fallgruvne (Skog, 2015). Det er høy validitet hvis dataen som samles inn er relevant og samsvarer med problemstillingen. Vi kan

dele validitet inn i intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om målene evner å representere de teoretiske begrepene. Ekstern validitet handler om resultatene er gyldige utover det som analyseres (Midtbø, 2013). Som nevnt i innledningskapitlet er Sør-Vest politidistrikt i en særstilling i forhold til et sprengt budsjett. Om funnene kan forklares og generaliseres for andre utvalg i andre politidistrikter er vanskelig å fastslå. Sør-Vest vil trolig være i en egen situasjon sett opp mot egne budsjettproblemer og sammenhengen med de ulike motivasjonsfaktorene. Til tross for dette er det trolig sammenhenger i motivasjonsfaktorer generelt som kan generaliseres til de andre distriktene.

Begrepsvaliditet handler om vi måler det teoretiske begrepet vi ønsker å måle (Ringdal, 2012). Spørreundersøkelsen er basert på utprøvde teorier og inneholder primært spørsmål som er brukt i tidligere forskningsprosjekter om motivasjon. Spørsmålene om indre motivasjon og arbeidsinnsats er hentet fra Kuvaas (2008). Turnoverintensjon er tatt fra Kuvaas (2006). Spørsmålene angående investering i medarbeiderne er inspirert av Lee og Bruvold (2003). Tilbakemelding er laget av meg selv basert på teorikapitlet og med hjelp fra medarbeiderundersøkelsen (2017). Spørsmålene relatert til jobbautonomi er hentet fra Morgeson og Humphrey (2006). Disse spørsmålene er basert på velprøvde måleinstrumenter med gode psykometriske og måleteoretiske egenskaper (Kuvaas & Dysvik, 2012). Spørsmålene om ytre motivasjon som lønn, karriere og makt er laget med inspirasjon fra medarbeiderundersøkelsen (2017) og tidligere spørreundersøkelser blant ansatte i staten (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2008). Dette er interessant for å kunne vise skillet mellom ytre og indre motivasjon. Det har vært fokus på hvilke definisjoner som er brukt og hvordan formuleringen er lagt frem. Dette gjelder spesielt spørsmålene som i større grad er selvlaget.

3.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet skal sørge for at en måling er konsistent og stabil (Ringdal, 2012). Høy reliabilitet oppnås når en har stabile resultater hver gang en bruker samme målemetodikk. Denne studien er kun gjennomført én gang og det vil derfor være vanskelig å si hvor stabil målemetoden har vært. For de fleste praktiske og forskningsmessige formål kan vi estimere reliabiliteten til et måleinstrument ved å bruke en reliabilitetsindikator som kalles Cronbachs alfa. Denne teknikken måler graden av intern konsistens mellom indikatorene som skal inngå i en indeks og måles fra 0 til 1 (Carmines & Zeller, 1979). Dette er en funksjon av sammenhengen mellom de ulike påstandene som er nyttet til å måle en egenskap og antall påstander (Kuvaas & Dysvik,

2012). Cronbachs alfa som instrument for å måle indre jobbmotivasjon har variert mellom 0,88 og 0,93 i ulike utvalg. Dette betegnes som veldig bra for forskningsformål, der en score over 0,70 er ansett som tilfredsstillende (Nunnally & Bernstein, 1994).

Inspirasjonen til min spørreundersøkelse fikk følgende verdier i Cronbachs alpha (Kuvaas & Dysvik, 2012, ss. 195-197):

- Indre motivasjon = 0,90 $p < 0,001$ (Kuvaas B. , 2008)
- Turnoverintensjon = 0,92 $p < 0,001$ (Kuvaas B. , 2006)
- Investering i medarbeidere/ytre motivasjon = 0,92 $p < 0,05$ (Lee & Bruvold, 2003)
- Jobbautonomi = 0,91 $p < 0,001$ (Morgeson & Humphrey, 2006)

I min undersøkelse ble variabler innenfor samme kategori slått sammen til indekser. Variablene som ble slått sammen bestod av avgrensede og presise begrepsdefinisjoner som tilhørte samme kategori. Ved å bruke flere egnede påstander innenfor et tema øker sannsynligheten for at man fanger opp stabile opplevelser i stedet for øyeblikksbilder eller tilfeldige svar (ibid.). Det ble gjennomført en faktoranalyse for de forskjellige indeksene. Sammenhengen mellom variablene som ble slått sammen kan sees i tabellen nedenfor. For å se om disse variablene kunne settes sammen til en indeks ble det gjennomført en KMO og Bartlett's test. KMO måles fra 0 til 1 der 0,5 blir ansett som en minsteverdi for å gjennomføre en faktoranalyse (Tabachnik & Fidell, 2007). Bartlett's test indikerer om variablene er signifikante ($p < 0,05$).

Indekser	Basert på spørsmål	Cronbach's alpha score	KMO and Bartlett's test	Bedømmelse reliabilitet
Indre motivasjon	B-1, B-2, B-4, B-6, B-7	0,832	0,814, $p < 0,05$	Bra
Ytre belønninger	C-1 og C-2	0,698	0,5, $p < 0,05$	Tilfredsstillende
Autonomi	F-4, F-5	0,763	0,5, $p < 0,05$	Tilfredsstillende
Positiv tilbakemelding	D-2, D-6, E-2	0,777	0,683, $p < 0,05$	Tilfredsstillende
Turnoverintensjon	G-1, G-2, G-3	0,931	0,745, $p < 0,05$	Veldig bra

Tabell 1. Reliabilitet målt i Cronbach's alpha og KMO and Bartlett's test.

Det var også et ønske om å lage andre indekser, for eksempel negative tilbakemeldinger og rettferdighetsopplevelser. Disse variablene hadde ikke tilfredsstillende Cronbach's alpha score og ble derfor ikke tatt med videre.

Indeksene autonomi, indre motivasjon, tilbakemelding og turnoverintensjon ble valgt fordi de har støtte i etablerte teorier, tidligere forskning og er relevante for å belyse jobbtilfredshet i en virksomhet (Kuvaas & Dysvik, 2012; Kluger & DeNisi, 1996). Ytre belønning ble laget som en indeks fordi den har en intern konsistens og måler samme fenomen, som gir høyere reliabilitet (Ringdal, 2012).

3.5 *Forskningsetikk*

Etikk handler om hva som er rett eller galt og den forteller noe om hvordan vi som mennesker bør handle (Svendsen & Säätelä, 2007). De nasjonale forskningsetiske komiteene, også kalt NESH, ble opprettet for å sikre god og ansvarlig forskning. Begrepet forskningsetikk viser til et mangfold av verdier, normer og institusjonelle ordninger som bidrar til å konstituere og regulere vitenskapelig virksomhet (Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi., 2016). Retningslinjene NESH er forankret i, bygger på forskningsetiske normer og har sin begrunnelse i vitenskapelig allmennmoral. Dette innebærer både interne normer knyttet til forskersamfunnets selvregulering samt eksterne normer knyttet til forskningen og samfunnet sammen.

Forskning motiveres av og får anerkjennelse i den hensikt å bidra til frigjøring og fremskritt i den moderne tid. Samfunnet har sterk tiltro til at resultatene som kommer frem av forskningen blir anvendt for menneskets beste (Ruyter, 2003). Dette gir meg som forsker av denne studien en plikt og et moralsk ansvar.

I forkant av studien ble det gitt tillatelse av Sør-Vest politidistrikt til å gjennomføre en spørreundersøkelse om motivasjon. Dette ble godkjent av HR seksjonsleder Truls Wessel i samråd med ledergruppen til politimesteren. Det ferdige spørreskjemaet ble gjennomgått med Wessel og enkeltpørsmålene ble godkjent før utsendelse. De som fikk eposten om studien og spørreskjemaet ble informert om hensikten, datainnsamlingen og at deltakelsen var frivillig. Det ble ikke innhentet personlig informasjon slik at respondentene kunne svare anonymt. I eposten som ble sendt ut ble det informert om at forskeren kunne kontaktes på jobbmailen

vedrørende spørsmål eller tilbakemeldinger. Dette var for å gi mulighet for åpenhet og transparens hvis det skulle være uklarheter eller oppklaringsspørsmål.

Ifølge personopplysningsloven skal alle forsknings- og studentprosjekter som kan inneholde personopplysninger, meldes til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) (Ringdal, 2012). På bakgrunn av en teoretisk mulighet for at studien indirekte kunne identifisere enkeltpersoner gjennom kjønn, ansiennitet, arbeidsplass og arbeidsoppgaver ble denne studien meldt inn til NSD. Dette var på grunn av respekten for privatlivets fred for å beskytte respondentene mot uønskede inngrep og innsyn. Denne studien ble ferdig behandlet av NSD den 17.02.20. Etter NSD sin vurdering ble det vurdert at det ikke skal behandles direkte eller indirekte opplysninger som kan identifisere enkeltpersoner i prosjektet, basert på meldeskjema sendt inn den 14.02.20. Full anonymitet for respondentene var derfor ivaretatt.

4 Resultater

Formålet med dette prosjektet har vært å undersøke hvilke faktorer som påvirker motivasjonen hos ansatte i Sør-Vest politidistrikt. Det første underliggende forskningsspørsmålet handler om hvilke forskjeller som kan sees i motivasjonen basert på kjønn, ansiennitet, arbeidslokasjon og personalansvar. Det andre og tredje forskningsspørsmålet ønsker å se i hvilken grad de ansatte opplever indre og ytre motivasjon. De tre siste forskningsspørsmålene ønsker å belyse i hvilken grad de ansatte opplever jobbautonomi, tilbakemeldinger i arbeidet og om de blir behandlet rettferdig. Alle resultater og gjennomsnittsverdier fra spørreundersøkelsen ligger vedlagt, se vedlegg 4.

Generelle funn om hva respondentene har svart på variabler relatert til indre motivasjon, ytre motivasjon og turnoverintensjoner vil bli fremlagt først. Dette gir en kortfattet oversikt over områder som har fått henholdsvis høye og lave vurderinger. Disse funnene viser overordnet hvilke trender som er gjeldende og hvordan dette skiller seg fra enkelte avdelinger og ansiennitetgrupper videre i kapitlet. Resultatet angående turnoverintensjoner er også tatt med som et utgangspunkt for mer detaljerte funn senere i oppgaven.

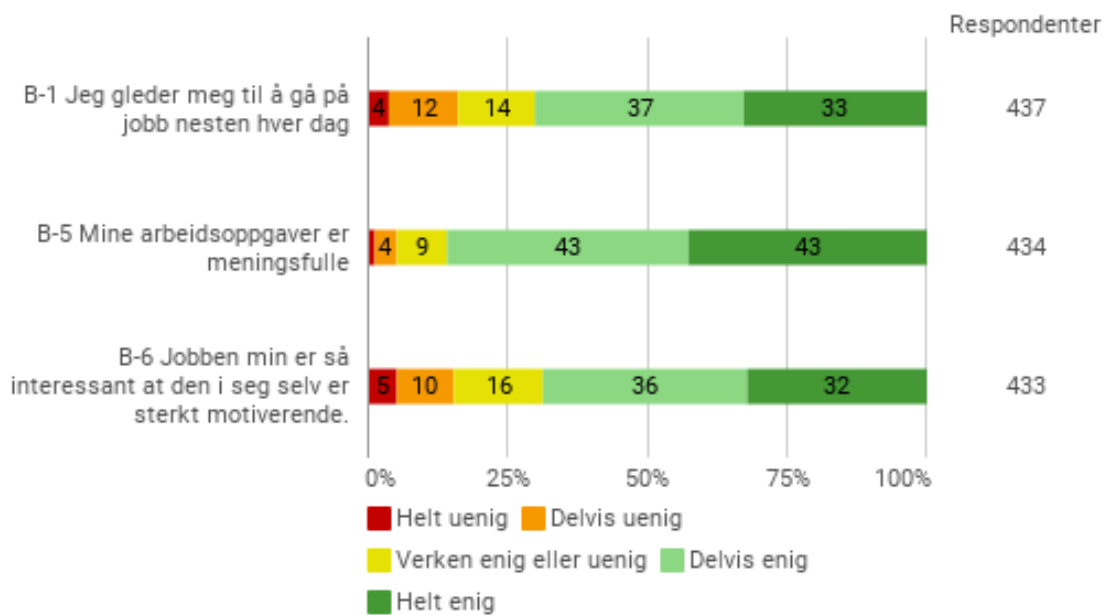
Deretter vil resultatene i tilknytning til forskningsspørsmålene presenteres i den rekkefølgen de ble formulert. For å besvare det første underliggende forskningsspørsmålet vil de demografiske funnene gjengis. På bakgrunn av teorikapitlet er det primært lagt vekt på disse funnene i tilknytning til indre motivasjon, som ifølge selvdetermineringsteorien har en viktig sammenheng med jobbtilfredshet.

Etterpå vil resultatene fra de tre siste forskningsspørsmålene fremlegges. Det er i hovedsak gjort regresjonsanalyser av disse, som er en vanlig metode å beskrive sammenhenger mellom en avhengig og en eller flere uavhengige variabler (Midtbø, 2013).

I dette kapitlet vil enkelte resultater vises som utklipp fra spørreundersøkelsen i surveyxact merket figurer. Regresjonsanalyser og krysstabeller er laget av meg selv merket i bildeteksten som tabeller. Disse er laget på bakgrunn av resultater i SPSS, se vedlegg 5. Svaralternativene delvis og helt uenig/enig vil slås sammen til uenig/enig så sant noe annet ikke fremkommer tydelig i teksten.

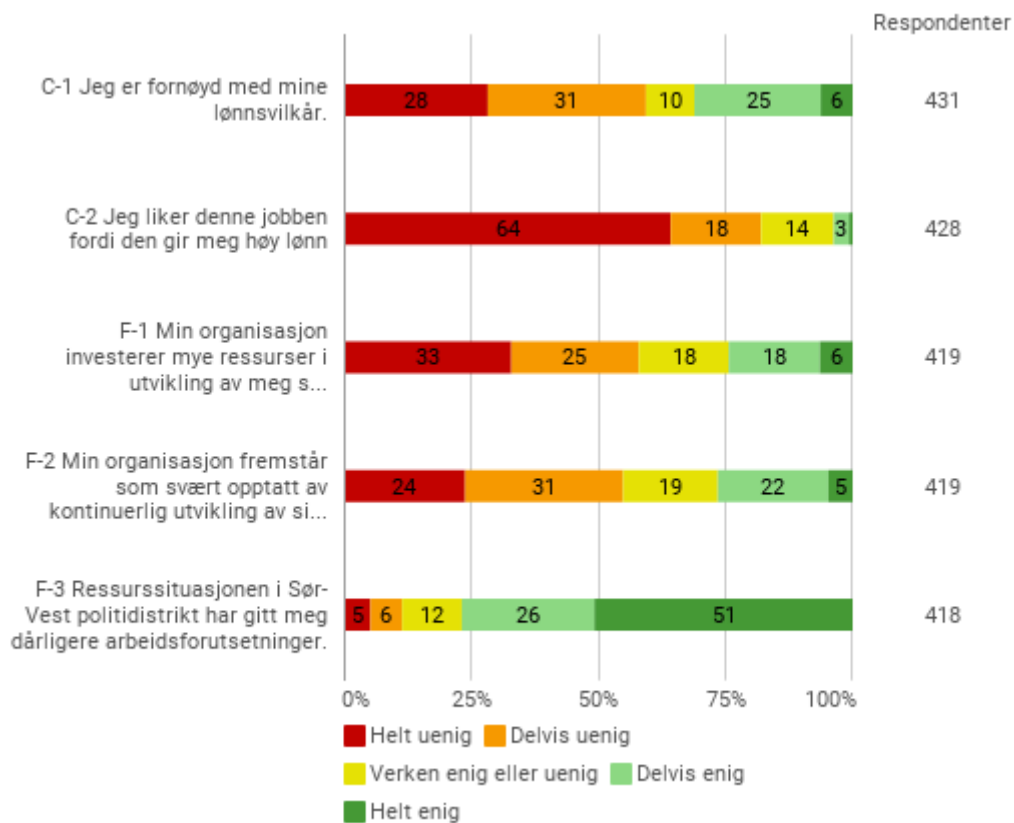
4.1 Generelle funn

Undersøkelsen viser angående indre motivasjon i Sør-Vest politidistrikt at flertallet av respondentene gleder seg til å gå på jobb, at jobben er motiverende og inneholder meningsfulle arbeidsoppgaver. 70 prosent er enige i at de gleder seg til å gå på jobb nesten hver dag. 68 prosent er enig i at jobben er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende. Hele 86 prosent synes arbeidsoppgavene de har er meningsfulle. Dette viser at utvalget stort sett trives med jobben og at de er motivert for å gjennomføre de forskjellige arbeidsoppgavene.



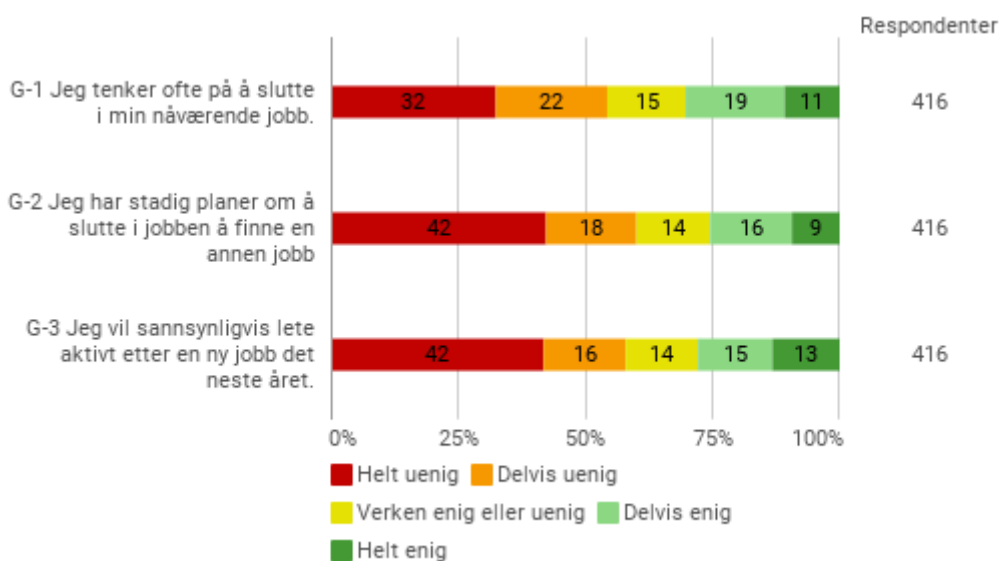
Figur 4:1. Spørreundersøkelse, B-1, B-5 og B-6.

Resultater i tilknytning til ytre faktorer skiller seg i større grad negativt ut i denne undersøkelsen som eksempelvis lønnsvilkår, kompetanseutvikling og ressursituasjonen i Sør-Vest politidistrikt. 61 prosent er ikke fornøyde med sine lønnsvilkår. 77 prosent mener at ressursituasjonen i politidistriktet har gitt dem dårligere arbeidsforutsetninger. Se figuren nedenfor.



Figur 4:2. Spørreundersøkelse, Ytre faktorer.

Når vi ser på turnoverintensjon viser figuren nedenfor et mindretall, men ikke en ubetydelig del, som tenker på å slutte i sin nåværende jobb. 30 prosent tenker ofte på å slutte i jobben sin.



Figur 4:3. Spørreundersøkelse om turnoverintensjon.

Oppsummert viser disse funnene at flertallet i politidistriktet gleder seg til å gå på jobb og synes at arbeidsoppgavene deres er meningsfulle. Isolert sett er dette gode resultater og tyder på at de fleste ansatte trives i Sør-Vest politidistrikt. At såpass mange mener arbeidsoppgavene i seg selv er sterkt motiverende, tyder på at mange har en høy grad av indre motivasjon. Lønn, mulighet for kompetanseheving og ressursituasjonen er de resultatene som peker i negativ retning. Dette er ytre faktorer som spiller inn på arbeidsmotivasjonen. Ved å se på turnover i politidistriktet viser resultatet fra spørreundersøkelsen et splittet syn, med en overvekt av ansatte som ikke tenker på å slutte i jobben. Til tross for dette er det overraskende mange som tenker på eller har intensjoner om å slutte i jobben sin.

4.2 Demografiske funn

På bakgrunn av forskningsspørsmålet om hvilke forskjeller det er i motivasjonen basert på kjønn, ansiennitet, arbeidslokasjon og personalansvar vil demografiske funn presenteres. Indre motivasjon, turnoverintensjon og ytre motivasjon går igjen som viktige indikatorer for å måle jobbtilfredsheten og motivasjonen (Kuvaas B. , 2006). Disse indikatorene er derfor brukt for å belyse disse ulikhetene. Indre motivasjon og turnoverintensjon er gruppert i hver sine indekser (se tabell 1). 1 helt uenig er laveste score og 5 helt enig er høyeste score i de kommende tabeller. Tabellene er forenklete utgaver av krysstabellene og tilhørende SPSS-figur er merket i bildeteksten og finnes i vedlegg 5.

Score: Indre motivasjon	Mann %	Kvinne %
N:	251	180
1 Helt uenig	4%	3%
2 Delvis uenig	12%	16%
3 Verken enig eller uenig	34%	34%
4 Delvis enig	45%	38%
5 Helt enig	5%	9%
Totalt	100%	100%

Tabell 2. Krysstabell. Indre motivasjon og kjønn (SPSS figur 5:2).

Indeksen indre motivasjon sett i sammenheng med kjønn viser at det er 50 prosent menn som har scoret 4 og 5 på indre motivasjon, som betyr at de har en høy indre motivasjon. Blant kvinner er denne på 47 prosent. Blant de som har gitt topp score på indre motivasjon er denne nesten dobbel så høy blant kvinner enn menn. Generelt er det forholdsvis like tall på indre

motivasjon fordelt på kvinner og menn, se tabell ovenfor. Etter signifikanstesting med en ukorrelet t-test fremkommer denne forskjellen som ikke signifikant ($p=0,82$). Vi kan derfor gå ut ifra at dette er tilfeldig variasjon.

Score: Indre motivasjon N:	0-3år% 82	4-8år% 113	9-20år% 127	Over 20 år% 109
1 Helt uenig	6%	4%	3%	1%
2 Delvis uenig	17%	14%	12%	13%
3 Verken enig eller uenig	36%	42%	20%	34%
4 Delvis enig	37%	33%	54%	44%
5 Helt enig	4%	7%	6%	8%
Totalt	100%	100%	100%	100%

Tabell 3. Krysstabell. Indre motivasjon og ansiennitet (SPSS figur 5:3)

Hvis vi ser på indre motivasjon i forhold til ansiennitet er det i prosent flere som har lav indre motivasjon blant de som har minst ansiennitet i politiet. Det er høyest prosentandel på høy indre motivasjon blant de som har jobbet 9 til 20 år og over 20 år, se tabell ovenfor. Disse mellom-gruppeforskjellene er signifikante ($p=0,015$).

Score: Indre motivasjon N:	FOT% 65	FEE% 78	FOF% 7	FUF% 37
1 Helt uenig	0%	4%	0%	11%
2 Delvis uenig	6%	18%	0%	22%
3 Verken enig eller uenig	34%	27%	28%	29%
4 Delvis enig	52%	40%	72%	33%
5 Helt enig	8%	11%	0%	5%
Totalt	100%	100%	100%	100%
Score: Indre motivasjon N:	Påtal/sivil% 48	annet% 39	boknnord% 50	Boknsør% 107
1 Helt uenig	6%	0%	2%	3%
2 Delvis uenig	13%	15%	10%	15%
3 Verken enig eller uenig	31%	38%	48%	34%
4 Delvis enig	42%	34%	40%	45%
5 Helt enig	8%	13%	0%	3%
Totalt	100%	100%	100%	100%

Tabell 4. Krysstabell. Indre motivasjon og arbeidssted (SPSS figur 5:4).

Tabell 4 viser at FUF (felles enhet for utlending og forvaltning) har en prosentvis lavere indre motivasjon enn de andre arbeidslokasjonene. Deretter kommer felles enhet for påtale/felles enhet for sivil rettspleie sammen med FEE (felles enhet for etterretning og etterforskning). FOT (felles enhet for operativ tjeneste) har den høyeste scoren på indre motivasjon. FOF (felles enhet for forebyggende virksomhet) vil i mindre grad omtales her og videre på grunn av svært få respondenter i denne gruppen. Modellen viser en signifikant forskjell mellom gruppene ($p=0,028$).

Hvis vi ser på indeksen turnoverintensjon fordelt på arbeidslokasjon ser vi den samme trenden, at de enhetene med høy indre motivasjon stort sett har lav score på turnoverintensjon. Se krysstabell nedenfor. Dette er også forventet med tanke på en tydelig negativ korrelasjon mellom indre motivasjon og turnoverintensjon.

Score: Turnoverintensjon	FOT%	FEE%	FOF%	FUF%
N:	64	74	7	34
1 Helt uenig	47%	39%	86%	32%
2 Delvis uenig	22%	20%	14%	6%
3 Verken enig eller uenig	20%	18%	0%	23%
4 Delvis enig	6%	18%	0%	24%
5 Helt enig	5%	5%	0%	15%
Totalt	100%	100%	100%	100%
Score: Turnoverintensjon	Påtal/sivil%	annet%	boknnord%	Boknsør%
N:	48	37	49	103
1 Helt uenig	44%	40%	39%	45%
2 Delvis uenig	17%	19%	26%	14%
3 Verken enig eller uenig	19%	27%	23%	13%
4 Delvis enig	10%	9%	8%	18%
5 Helt enig	10%	5%	4%	10%
Totalt	100%	100%	100%	100%

Tabell 5. Krysstabell. Turnoverintensjon og arbeidssted (SPSS figur 5:5).

Tabellen viser at det er FOT (felles enhet for operativ tjeneste) som har størst andel som er uenige i spørsmålet om turnoverintensjon, med unntak av FOF som ikke blir diskutert. Dette betyr at det er få som har intensjoner å slutte i denne avdelingen. FEE (felles enhet for etterretning og etterforskning) og felles enhet for påtale/sivile har henholdsvis 23 og 20 prosent svart enige i at de har turnoverintensjoner. 39 prosent i FUF (felles enhet for utlending og forvaltning) har svart enig i at de ofte tenker på å slutte i nåværende jobb. På de geografiske

driftsenhetene sør og nord for Bokn er det større andel i sør som har gitt både høyeste og laveste score på spørsmål om turnover. Forskjellen som fremkommer er signifikant ($p=0,044$).

Ved å sette den sammensatte variabelen turnoverintensjon i en krysstabell med uavhengig variabel som med og uten personalansvar kan vi se noen ulikheter.

Score: Turnoverintensjon	Med personalansvar	Uten personalansvar
N:	73	343
1 Helt uenig	50%	41%
2 Delvis uenig	17%	18%
3 Verken enig eller uenig	21%	18%
4 Delvis enig	12%	14%
5 Helt enig	1%	9%
Totalt	100%	100%

Tabell 6. Krysstabell. Turnoverintensjon og personalansvar (SPSS figur 5:6).

9 prosent av de som ikke har personalansvar svarer helt enig på at de tenker på å slutte i jobben sin. Det er bare 1 prosent som har svart det samme av de som har personalansvar. For de som er helt uenig i at de ofte tenker å slutte i jobben sin er det 50 prosent av de med personalansvar som har svart dette. De uten personalansvar har på samme spørsmål 41 prosent. Forskjellen som fremkommer er ikke signifikant ($p=0,097$), men ser ut til å være sterk nok til at den kan være verdt å merke seg.

Sammenhengen mellom tilfredshet med lønnsvilkår og om respondenten har personalansvar eller ikke vises i neste modell.

Score: C-1 Fornøyd med lønnsvilkår	Med personalansvar	Uten personalansvar
N:	75	356
1 Helt uenig	8%	33%
2 Delvis uenig	20%	33%
3 Verken enig eller uenig	16%	8%
4 Delvis enig	43%	21%
5 Helt enig	13%	5%
Totalt	100%	100%

Tabell 7. Krysstabell. lønnsvilkår og personalansvar (SPSS figur 5:7).

Tabellen viser at de med personalansvar er mer fornøyde med sine lønnsvilkår enn de uten personalansvar. Disse forskjellene er signifikante ($p < 0,001$).

I neste modell vises det andre ytre faktorer som viser forskjeller for de med og uten personalansvar. Spørsmål F-1 «min organisasjon investerer mye ressurser i utvikling av meg som medarbeider» og F-2 «min organisasjon fremstår som svært opptatt av kontinuerlig utvikling av sine medarbeideres ferdigheter og evner» er variablene som sammenlignes med og uten personalansvar.

Score: F-1 Investerer ressurser i Medarbeidere	Med personalansvar	Uten personalansvar
N:	73	346
1 Helt uenig	15%	37%
2 Delvis uenig	23%	25%
3 Verken enig eller uenig	22%	17%
4 Delvis enig	29%	16%
5 Helt enig	11%	5%
Totalt	100%	100%
Score: F-2 Kontinuerlig utvikling av sine ansatte	Med personalansvar	Uten personalansvar
N:	73	346
1 Helt uenig	10%	27%
2 Delvis uenig	30%	31%
3 Verken enig eller uenig	16%	19%
4 Delvis enig	37%	19%
5 Helt enig	7%	4%
Totalt	100%	100%

Tabell 8. Krysstabell. Ressursinvestering/kontinuerlig utvikling og personalansvar (SPSS figur 5:8).

Tabellen viser at de med personalansvar scorer høyere på både spørsmål F-1 og F-2. Dette betyr at i forhold til kompetanseutvikling er det de med personalansvar som er mest fornøyde med politidistriktet sin satsing på de ansatte. Begge disse analysene er signifikante ($p < 0,001$).

Oppsummert viser de demografiske resultatene at det er små forskjeller mellom kjønn, men større variasjoner når det gjelder ansiennitet, arbeidslokasjon og om respondenten har personalansvar eller ikke. Dette viser seg angående både indre motivasjon, ytre motivasjon og turnoverintensjoner. Denne spørreundersøkelsen viser at motivasjonen øker i takt med ansiennitet og lederansvar i politiet. Når vi ser på lokasjon er det FOT, som består av flere

spesialister, som har kommet positivt ut under alle indikatorer for å måle motivasjonen. FUF har kommet dårligst ut på både indre motivasjon og turnoverintensjon blant de forskjellige arbeidslokasjonene.

4.3 ***Funn tilknyttet indre motivasjon, ytre motivasjon, autonomi, tilbakemeldinger og rettferdighetsopplevelser***

De fem siste forskningsspørsmålene handler om i hvilken grad de ansatte opplever indre motivasjon, ytre motivasjon, autonomi, tilbakemeldinger og rettferdighet i arbeidet. Indre motivasjon har basert på tidligere forskning høy samvariasjon med jobbtilfredshet og gode prestasjoner på jobben. Denne indikatoren blir derfor ofte brukt for å sammenligne de ulike faktorene. For å kunne sammenligne indre og ytre motivasjon blir også faktoren turnoverintensjoner benyttet. Turnoverintensjon blir her et mål på samlet motivasjon for å fortsette i jobben eller ikke. Noen resultater vil bli fremlagt ved hjelp av analyseverktøyet til surveyxact. De fleste analyser for å se sammenhenger er blitt gjort i programmet SPSS ved hjelp av regresjonsanalyser.

4.3.1 *Indre motivasjon og turnoverintensjon*

Den første regresjonsmodellen vil vise sammenhengen mellom indre motivasjon og turnoverintensjon. Variabelen indre motivasjon er benyttet som den avhengige variabelen i regresjonsanalysen. Den uavhengige variabelen i denne modellen er den sammenslåtte variabelen som heter turnoverintensjon. Analysen gir følgende resultater:

Avhengig variabel		Uavhengig variabel	
Indre motivasjon		Turnoverintensjon	
Forklart varians	Korrelasjon (r)	ANOVA F-verdi	N
37%	-0,612*	247,547*	416
*p≤0,05			

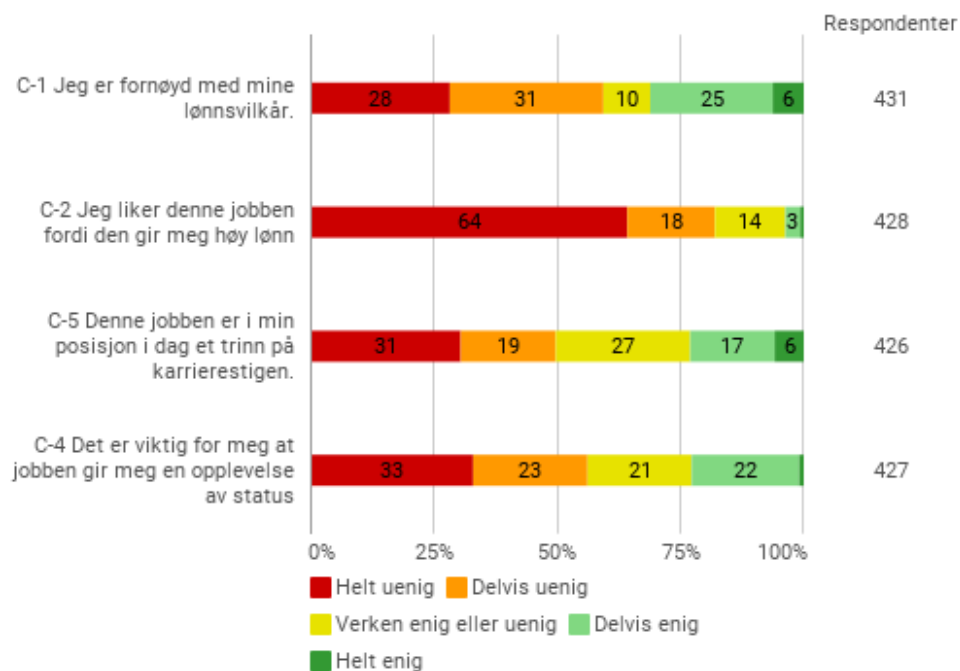
Tabell 9. Regresjonsmodell. Indre motivasjon og turnover (SPSS figur 5:9).

Figuren viser en forklart varians på 37 prosent og at det er en sterk, negativ korrelasjon ($r=-0,612$) mellom den avhengige og den uavhengige variabelen. Korrelasjonen er statistisk

signifikant ($p < 0,001$). Dette vil si at de som har høyere score på indre motivasjon har lavere score på turnoverintensjon. Dette resultatet er i tråd med tidligere forskning og er således ikke et overraskende funn. F-testen i tabellen viser at turnoverintensjon bidrar signifikant til å forklare variasjon i indre motivasjon.

4.3.2 Ytre motivasjon

Lønn, karriere og status er eksempler på ytre motiverte handlinger i arbeidslivet. I figuren nedenfor viser spørreundersøkelsen at 31 prosent er fornøyde med sine lønnsvilkår. 82 prosent er uenige i at de liker jobben på grunn av at de får høy lønn. I forhold til status og karriere er det nesten like mange som er uenige i påstand C-5 og C-4. 50 og 56 prosent er uenige i disse påstandene angående karriere og status.



Figur 4:4. Variabler som omhandler ytre motivasjon

Videre ønskes det å kartlegge sammenhenger mellom indre og ytre motivasjon. I neste tabell foreligger resultatet fra en regresjonsanalyse der indre motivasjon står som avhengig variabel og ytre belønning som uavhengig variabel.

Avhengig variabel		Uavhengig variabel	
Indre motivasjon		Ytre belønning	
Forklart varians	Korrelasjon (r)	ANOVA F-verdi	N
11,4%	0,341*	56,068*	428
*p≤0,05			

Tabell 10. Regresjonsmodell. Indre motivasjon og ytre belønning (SPSS figur 5:10).

Det er en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og ytre belønning. Forklart varians er på 11,4 prosent. Dette betyr at 11,4 prosent av variansen i indre motivasjon kan forklares av ytre belønning. Den standardiserte korrelasjonskoeffisienten ($r=0,341$) viser at dersom ytre belønningen økes, øker også indre motivasjon. Denne korrelasjonen kan betegnes som en lav til moderat korrelasjon, men er likevel signifikant ($p<0,001$), noe som forteller oss at sammenhengen er reell og ikke kan ha oppstått tilfeldig.

I neste tabell ser vi en multivariat regresjonsanalyse der turnoverintensjon står som den avhengige variabelen. De uavhengige variablene er ytre belønning, C-4 «det er viktig for meg at jobben gir meg en opplevelse av status», C-5 «denne jobben er i min posisjon i dag et trinn på karrierestigen», F-1 «min organisasjon investerer mye ressurser i utvikling av meg som medarbeider» og F-2 «min organisasjon fremstår svært opptatt av kontinuerlig utvikling av sine medarbeideres ferdigheter og evner».

Avhengig variabel		Uavhengig variabel	
Turnover		Ytre belønning C-4 Opplevelse av status C-5 Karrierestige F-1 Investering i ressurser F-2 Kontinuerlig utvikling	
Forklart varians	ANOVA F-verdi	Korrelasjon (r)	N
12%	12,434*		416
		Ytrebelønning	- 0,239*
		C-4 Opplevelse av status	0,32
		C-5 Karrierestige	0,10
		F-1 Investering i ressurser	- 0,57
		F-2 Kontinuerlig utvikling	- 0,175*
*p≤0,05			

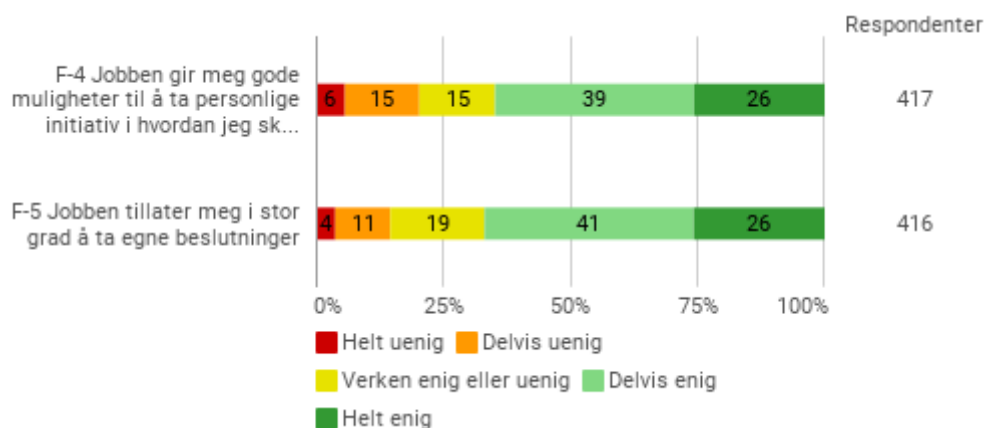
Tabell 11. Regresjonsmodell. Turnover og ytre faktorer (SPSS figur 5:11).

Den multivariate regresjonsmodellen viser at det er en negativ korrelasjon mellom den avhengige og flere av de uavhengige variablene. Forklart varians på regresjonsmodellen er på

12 prosent. Dette gjelder hele modellen og vil si at 12 prosent av variansen i turnoverintensjon kan forklares av de uavhengige variablene. Det fremkommer en signifikant negativ korrelasjon mellom turnoverintensjon og både variablene ytre belønning ($r=-0,239$) og F-2 ($r=-0,175$). C-4, C-5 og F-1 er ikke signifikant og er derfor ikke i denne modellen med på å forklare variansen i turnoverintensjon i like stor grad. F-testen viser at forklaringsverdien i modellen er signifikant. Ytre belønning har større forklaringskraft enn F-2. Dette betyr at de som har en høyere score på at de ofte tenker på å slutte i sin nåværende jobb har lavere score på at det er fornøyd med ytre faktorer som lønnsvilkår og at organisasjonen er svært opptatt med kontinuerlig utvikling av de ansatte.

4.3.3 Autonomi

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at de ansatte i stor grad har en opplevelse av autonomi i arbeidet sitt, se figur nedenfor. 21 prosent er uenige i at jobben ga gode muligheter for personlig initiativ i arbeidet. Kun 15 prosent er uenige i at jobben tillater stor grad av å ta egne beslutninger.



Figur 4:5. Spørsmål angående autonomi

I neste tabell vises en regresjonsanalyse med indre motivasjon som avhengig variabel. Den uavhengige variabelen er autonomi.

Avhengig variabel		Uavhengig variabel	
Indre motivasjon		Autonomi	
Forklart varians	Korrelasjon (r)	ANOVA F-verdi	N
21%	0,459*	110,269*	416
*p≤0,05			

Tabell 12. Regresjonsmodell. Indre motivasjon og autonomi (SPSS figur 5:12).

Regresjonsanalysen i figuren viser at det å ha større grad av autonomi har en signifikant virkning på det å ha større grad av indre motivasjon ($r=0,459$, $p<0,001$). 21 prosent av variansen i indre motivasjon kan forklares av indeksen som omhandler autonomi. Dette vil med andre ord antyde at de som opplever stor valgfrihet i arbeidet sitt har større grad av indre motivasjon.

I tabellen under vises en krysstabell bestående av opplevd autonomi for de med og uten personalansvar.

Score: Opplevd autonomi	Med personalansvar	Uten personalansvar
N:	73	343
1 Helt uenig	1%	5%
2 Delvis uenig	8%	15%
3 Verken enig eller uenig	19%	27%
4 Delvis enig	49%	36%
5 Helt enig	23%	17%
Totalt	100%	100%

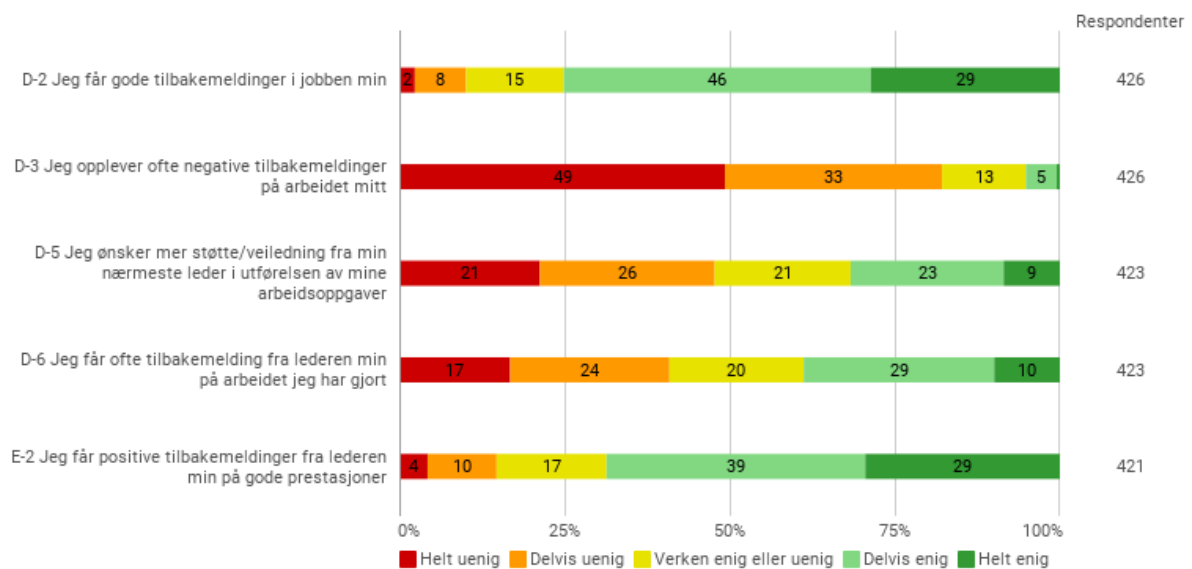
Tabell 13. Krysstabell, autonomi og personalansvar (SPSS figur 5:13).

Tabellen viser at opplevd autonomi er større hos de med personalansvar. 9 prosent er uenige eller delvis uenige i at de opplever autonomi blant de med personalansvar. For de uten personalansvar er dette på 20 prosent. Forskjellen er mindre blant de som er enige i opplevd autonomi, men ikke ubetydelig. Forskjellene er signifikante ($p=0,005$).

4.3.4 Tilbakemeldinger

Respondentene har i hovedsak svart at de får gode tilbakemeldinger i jobben og at de i liten grad får negative tilbakemeldinger. I forhold til graden av tilbakemeldinger viser figuren under

at nesten halvparten er uenige i at de trenger mer støtte og veiledning fra nærmeste leder. Et mindretall på 39 prosent er enige i at de ofte får tilbakemeldinger på arbeidet de har gjort.



Figur 4:6. Spørreundersøkelse – tilbakemeldinger

Ved å sette tilbakemeldinger i en regresjonsanalyse sammen med indre motivasjon viser tabellen under følgende resultater.

Avhengig variabel		Uavhengig variabel	
Indre motivasjon		Positive tilbakemeldinger D-3 Negative tilbakemeldinger	
Forklart varians	ANOVA F-verdi	Korrelasjon (r)	N
16%	40,630*	Positive tilbakemeldinger 0,364* D-3 Negative tilbakemeldinger - 0,108*	421
*p≤0,05			

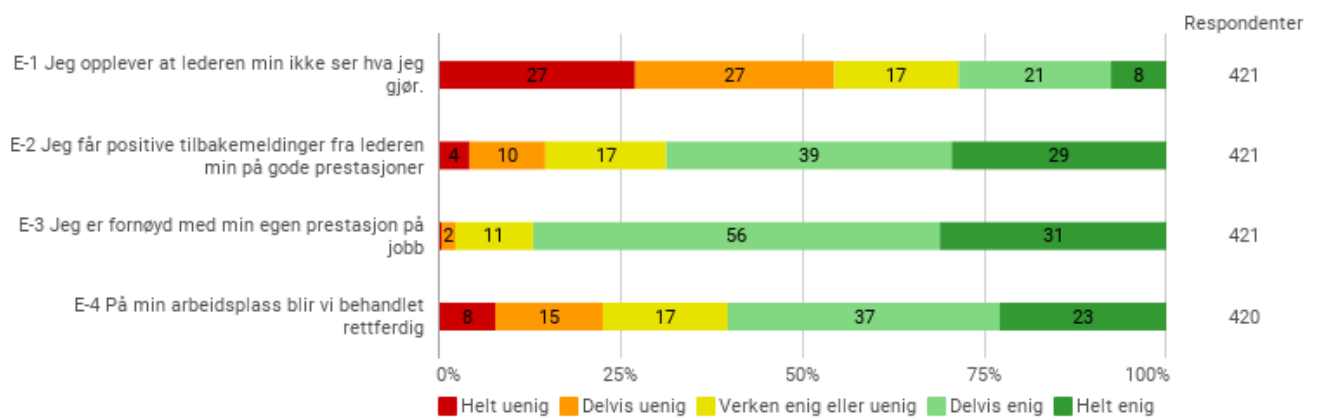
Tabell 14. Regresjonsmodell. Indre motivasjon og tilbakemeldinger (SPSS figur 5:14).

Tilbakemeldinger er inndelt i to variabler som har blitt kalt negative og positive tilbakemeldinger. Positive tilbakemeldinger består av den sammensatte indeksen. Negative tilbakemeldinger består av variabelen D-3 «jeg opplever negative tilbakemeldinger på arbeidet mitt». Indre motivasjon er den avhengige variabelen. Positive og negative tilbakemeldinger er de uavhengige variablene. Ved å se på tabellen kan vi se en positiv korrelasjon mellom positive

tilbakemeldinger og indre motivasjon ($r=0,364$, $p<0,001$). Negative tilbakemeldinger har en negativ korrelasjon med indre motivasjon ($r=-0,108$, $p=0,019$). Forklart varians er på 16 prosent. Ved å se på den standardiserte koeffisienten kan vi se at negative tilbakemeldinger har en mindre negativ sammenheng med indre motivasjon enn det positive tilbakemeldinger har som en positiv sammenheng på indre motivasjon.

4.3.5 Rettferdighetsopplevelser

I spørreundersøkelsen kommer det frem at 29 prosent ikke opplever at lederen ser hva de gjør på jobb. Et klart flertall får positive tilbakemeldinger fra lederen på gode prestasjoner og er fornøyde med egen prestasjon på jobb. På spørsmål E-4 angående rettferdighet på arbeidsplassen, svarer 60 prosent at de blir behandlet rettferdig, se figur under.



Figur 4:7. Spørreundersøkelse - rettferdighetsopplevelser

Vi avslutter med å undersøke om opplevelsen av rettferdighet også har en innvirkning på turnoverintensjon. Autonomi og positive tilbakemeldinger er tatt med i regresjonsanalysen for å kunne sammenlikne disse variablene og styrken av dem. Turnoverintensjon er den avhengige variabelen. E-2 (positive tilbakemeldinger), E-4 (behandlet rettferdig) og autonomi er de uavhengige variablene.

Avhengig variabel		Uavhengig variabel	
Turnover		Autonomi E-2 Positive tilbakemeldinger E-4 Behandlet rettferdig	
Forklart varians	ANOVA F-verdi	Korrelasjon (r)	N
20%	34,860*	Autonomi -0,184* E-2 Positive tilbakemeldinger -0,162* E-4 Behandlet rettferdig -0,262*	416
*p≤0,05			

Tabell 15. Regresjonsmodell. Turnover og autonomi/tilbakemelding/rettferdighet (SPSS figur 5:15).

Figuren viser en negativ sammenheng mellom den avhengige og de uavhengige variablene. Forklart varians viser at 20 prosent av respondentenes turnoverintensjon kan skyldes autonomi, tilbakemeldinger og rettferdighetsopplevelser. Koeffisienten for både rettferdighetsopplevelser ($r=-0,262$, $p<0,001$) og autonomi ($r=-0,184$, $p<0,001$) er signifikante og negative. Variabelen E-4 «på min arbeidsplass blir vi behandlet rettferdig» har sterkest korrelasjon med den avhengige variabelen. Deretter kommer autonomi og E-2 «jeg får positive tilbakemeldinger fra lederen min på gode prestasjoner» ($r=-0,162$, $p=0,001$). Dette vil si at en lav score på både rettferdighetsopplevelser og autonomi kan se ut til å påvirke de ansatte til å ønske forlate jobben sin.

4.4 Oppsummering

På bakgrunn av motivasjonsfaktorene indre og ytre motivasjon, autonomi, tilbakemeldinger og rettferdighetsopplevelser er det fremkommet både forventede og overraskende resultater. Indre motivasjon kommer ut som den faktoren som har størst sammenheng med turnoverintensjon, noe som var forventet basert på teorikapitlet. Høy indre motivasjon gir arbeidsglede og lysten til å holde ut i jobben som gjøres. Når det gjelder ytre motivasjon ser en at det er mange som er misfornøyde med lønnsvilkårene sine og det er svært få som liker jobben på grunn av at den gir høy lønn. Dette viser igjen at det er de indre motivasjonsfaktorene som utgjør de viktigste ingrediensene for motivasjon i arbeidshverdagen. Av de ytre faktorene er det lav score på lønn som igjen har størst sammenheng med høyere turnoverintensjon. At dette kommer over andre ytre faktorer som muligheter for kompetanseheving og kontinuerlig utvikling av ferdigheter og evner viser viktigheten lønn har for de ansatte.

Autonomi har kommet ut som den viktigste faktoren innenfor indre motivasjon. Dette støttes også av tidligere forskning og bekrefter en sammenheng mellom min spørreundersøkelse og tidligere studier. Det er flere respondenter som mener de får for lite tilbakemeldinger i utførelsen av arbeidsoppgavene, men de tilbakemeldingene som gis er positive. Positive tilbakemeldinger har større korrelasjon med indre motivasjon enn negative tilbakemeldinger. Rettferdighetsopplevelser i sammenheng med turnoverintensjoner var kanskje den største overraskelsen av alle analysene. Rettferdighet hadde større korrelasjon med turnoverintensjon enn både autonomi og positive tilbakemeldinger. Undersøkelsen gir ikke svar på bakgrunnen for disse resultatene, men urettferdighet ved fordelingen av goder og byrder i forbindelse med budsjettet er en nærliggende antakelse.

5 Diskusjon

På bakgrunn av teori og tidligere forskning vil resultatene som fremkommer i spørreundersøkelsen diskuteres. Forskningsspørsmålene ble formulert på følgende måte:

- *Hvilke faktorer påvirker motivasjonen hos ansatte i Sør-Vest politidistrikt?*
 - o *Hvilke forskjeller er det i motivasjonen til de ansatte basert på kjønn, ansiennitet, arbeidslokasjon og personalansvar?*
 - o *I hvilken grad opplever de ansatte indre motivasjon i arbeidet?*
 - o *I hvilken grad opplever de ansatte ytre motivasjon i arbeidet?*
 - o *I hvilken grad opplever de ansatte jobbautonomi?*
 - o *I hvilken grad opplever de ansatte at de får tilbakemeldinger i arbeidet?*
 - o *I hvilken grad opplever de ansatte å bli behandlet rettferdig?*

De viktigste funnene i denne undersøkelsen vil presenteres først. Dette avsnittet gir et kort svar på den overordnede problemstillingen. Videre vil de generelle funnene diskuteres og sammenlignes med medarbeiderundersøkelsen til politiet fra 2017.

Deretter vil de demografiske resultatene diskuteres. Kjønn, ansiennitet, tjenestested og personalansvar vil legges frem i nevnte rekkefølge. Etterpå vil ytre motivasjon i selvdetermineringsteorien diskuteres. Ytre faktorer som lønn, kompetanseheving og utviklingsmuligheter i politidistriktet vil diskuteres i dette delkapitlet.

De andre motivasjonsfaktorene autonomi, tilbakemeldinger, rettferdighet, og indre motivasjon generelt vil deretter diskuteres. Autonomi er en viktig del av indre motivasjon, men vil diskuteres separat for å kunne sammenligne denne med andre faktorer. Tilbakemeldinger og rettferdighetsopplevelser blir diskutert videre, for så å avslutte med en drøfting av indre motivasjon samlet sett.

5.1 Viktige funn

De viktigste funnene som kommer frem i dette prosjektet var at arbeidsmotivasjonen til de ansatte i Sør-Vest politidistrikt stort sett er bra. Indre motivasjon har over tre ganger så stor påvirkning på turnoverintensjon som ytre faktorer har. Autonomi, positive tilbakemeldinger og ytre belønninger er de faktorene, i denne rekkefølgen, som har mest innvirkning på indre

motivasjon. Dette viser at det er de indre motivasjonsfaktorene som betyr mest, men at de ytre faktorene ikke er ubetydelige av den grunn. Høy score på indre motivasjon er den faktoren som har klart størst sammenheng med lav turnoverintensjon, etterfulgt av rettferdighetsopplevelser. I forhold til budsjettsituasjonen er det et stort flertall som er enige i at de har fått dårligere arbeidsforutsetninger på grunn av ressursituasjonen i Sør-Vest politidistrikt. Lønn og kompetansemuligheter er de spørsmålene som har fått lavest vurderinger i spørreundersøkelsen. At 30 prosent av respondentene ofte tenker på å slutte i jobben sin er oppsiktsvekkende tall og burde tas til følge i fremtiden.

De generelle funnene viser at flertallet av respondentene gleder seg til å gå på jobb hver dag (70%), synes at jobben i seg selv er sterkt motiverende (68%) og i meget stor grad opplever arbeidsoppgavene som meningsfulle (86%). Hvis vi sammenligner disse funnene med medarbeiderundersøkelsen for politiet i 2017 var 83 prosent av medarbeiderne godt tilfreds med jobben i politiet (DIFI, 2017:2). Tallene fra 2017 hadde en negativ utvikling i forhold til medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført i 2015. Hvis vi sammenligner dette med andelen som i min undersøkelse synes jobben er motiverende, ser vi at trenden fortsetter nedover. Dette fører politiet i Sør-Vest politidistrikt under den statlige benchmarkinga for tilfredshet på 80 prosent som var gjeldende for 85 statlige virksomheter i Norge i 2017. Mulige årsaker til denne trenden vil drøftes mot slutten av diskusjonskapitlet.

I hvilken grad denne undersøkelsen kan sammenlignes med den offisielle medarbeiderundersøkelsen er vanskelig å fastslå. Medarbeiderundersøkelsen er en statlig undersøkelse utført av forskere ved direktoratet for forvaltning og IKT. Det er stort fokus på at flest mulig gjennomfører undersøkelsen der svarprosenten var på 69 prosent i Sør-Vest politidistrikt i 2017. Altså nesten dobbelt så høy som i min undersøkelse. Hvem som har valgt å svare på min spørreundersøkelse kan i kombinasjon være basert på flere alternativer. Det er flere kollegaer som har kjennskap til meg og masteroppgaven og kan av den grunn ha avgitt svar. Sør-Vest politidistrikt er preget av et dårlig budsjett som rammer mange ansatte i større eller mindre grad. Dette kan motivere folk som er misfornøyde til å svare, mens de som i større grad har det greit nok eller er fornøyde ikke har svart på spørreundersøkelsen. Dette er kun en antakelse.

5.2 *Demografiske forhold*

5.2.1 *Kjønn og ansiennitet*

Basert på kjønn har menn høyere snittscore på indre motivasjon enn kvinner. Til tross for dette er det flere menn som har gitt laveste score på indre motivasjon og flest kvinner som har gitt høyeste score på indre motivasjon. I medarbeiderundersøkelsen i 2017 var det lik score på jobbtilfredshet fordelt på kjønn. På grunn av små forskjeller, som heller ikke var signifikante, mellom menn og kvinner vil ikke dette diskuteres videre.

Et overraskende funn er forholdet mellom ansiennitet og indre motivasjon. De som har jobbet 9-20 år og over 20 år har klart høyere score på indre motivasjon enn resten. Spesielt de som har jobbet 0-3 år markerer seg distinkt med lavere vurderinger på indre motivasjon. Dette støttes også av resultatet i forhold til turnoverintensjon. Det er ikke betydelige forskjeller i antall respondenter i de ulike ansiennitetsgruppene som har ført til disse utslagene. Sør-Vest politidistrikt har et utfordrende budsjett og en antakelse kan være at ansatte «på gulvet» opplever større nedtrekk i stillinger enn de med lengst ansiennitet og personalansvar. Dette har ført til ytterligere press på den førstnevnte gruppen. Samtidig kan det også tenkes at det er de ansatte som i utgangspunktet har høyest indre motivasjon som faktisk blir værende i jobben lenge nok til å oppnå den lengste ansienniteten, og at sammenhengen da går den veien. Men likevel sees det ofte en sammenheng mellom ansiennitet og lederansvar i politiet der den medarbeideren med flest årsverk i etaten gjerne oppnår lederjobber (Grøtteland, 2016). Daværende justisminister Anders Anundsen uttalte i 2015 at ansiennitet i politiet flere ganger har gått på bekostning av kvalitet når det skal ansettes nye ledere (Politiforum, 2015). Nærpolitireformen har ført til flere lederstillinger og høyere lønnsutgifter i Sør-Vest politidistrikt. Dette har medført et kutt i antall vanlige patruljer på grunn av økonomiske rammer (NTB, 2020). Derfor er det nærliggende å tenke at lengre ansiennitet kan føre til goder som påvirker motivasjonen.

5.2.2 *Tjenestesteder*

De ulike tjenestestedene har en relativt jevn fordeling av respondenter med unntak av felles enhet for kriminalitetsforebygging. De få personene som har svart fra denne avdelingen viser seg å ha både høy indre motivasjon og lav turnoverintensjon. De største respondentgruppene består av geografisk driftsenhet sør for Boknafjorden og felles enhet for etterretning og

etterforskning. Dette er også disse gruppene som har flest ansatte og fordelingen er derfor rasjonell. Ved å se på resultater fra de forskjellige lokasjonene er det noen tjenestesteder som skiller seg ut. Felles enhet for operativ tjeneste (FOT) har høyest score på indre motivasjon. FOT skiller seg også positivt ut ved å ha lavest score på turnoverintensjoner og svært få har gitt under 3 i score på indre motivasjon på en skala der 1 er lavest og 5 er høyest. Denne avdelingen består av operasjonssentralen, innsatslederne og de operative instruktørene. Basert på denne spørreundersøkelsen trives de godt i jobben og har beskjedne intensjoner om å slutte.

FOT består av blant annet operasjonsledere, innsatsledere og operative instruktører. Dette er ansatte som går under spesialistoppgaver og får mulighet til å utvikle seg innenfor sitt ekspertområde. I denne avdelingen er det få generalister og noen av funnene kan forklares på bakgrunn av dette. Dette henger godt sammen med tidligere forskning der politigeneralisten beveger seg i retning mot ekspert og spesialistmodeller (Wathne, 2015). Samtidig er dette stillinger som er krevende å oppnå, noe som kan medføre at kun de mest dedikerte polititjenestepersonene får disse stillingene. Dette vil i så fall også kunne bidra til høyere vurdert motivasjon i denne gruppen.

FEE (felles enhet for etterretning og etterforskning), felles enhet for påtaleseksjon og felles enhet for sivil rettspleie har forholdsvis like tall i tilknytning til indre motivasjon og turnoverintensjon. Disse er blant de enhetene med lavest score på indre motivasjon, men er over snittet når det gjelder ønske om turnover.

De geografiske driftsenhetene i henholdsvis nord og sør for Boknafjorden viser noen ulikheter. I nord er det 84 prosent som har scoret indre motivasjon mellom 3 og 4. Det er få som har henholdsvis høy eller lav score på indre motivasjon. I sør er det langt flere som har høy indre motivasjon. Nesten halvparten har gitt 4 eller høyere score. Til tross for dette har 28 prosent gitt en score på 4 at de ofte tenker på å slutte i jobben i sør. I nord viser undersøkelsen at 12 prosent tenker på det samme. Likevel er det 25 prosent i sør som er helt uenige i at de tenker på å slutte i jobben, mot 18 prosent i nord. Turnoverintensjonen i sør samsvarer med medarbeiderundersøkelsen i 2017.

De som skiller seg negativt ut både med tanke på indre motivasjon og turnover er FUF (felles enhet for utlending og forvaltning). Hele 33 prosent har under en score på 3 på indre motivasjon og 39 prosent har over 4 på turnoverintensjoner. Dette er oppsiktsvekkende tall og viser at mange respondenter som tilhører denne enheten er misfornøyde med jobben sin og ofte tenker på å slutte i nåværende jobb. Flere av medarbeiderne i denne avdelingen har ansvaret for

dokument- og passkontroll på flyplasser og havner, noe som ikke er kjent for å være den mest ettertraktede politijobben. Et slikt rykte kan gjøre noe med hvilke forventninger polititjenestepersoner har før de starter i denne jobben, samt hvor lenge de tar sikte på å bli værende. Hvis flere tenker på denne arbeidsplassen som en mellomstasjon, gjør dette noe med arbeidsmotivasjonen og kulturen på arbeidsplassen. Det er ofte nyutdannede som jobber i denne avdelingen og som kjemper blant mange søkere om en fast stilling i politiet. Dette er kun spekulative årsaksforklaringer, så det hadde vært interessant å gjennomføre en kvalitativ studie for å belyse hva som ligger bak disse tallene.

5.2.3 Personalansvar

I teorikapitlet kommer det frem at lønnsutviklingen til politiet, spesielt for vanlige politibetjenter, har vært dårligere enn for statsansatte generelt. Resultatet fra spørreundersøkelsen viser at et mindretall er fornøyd med sine lønnsvilkår, men i større grad blant de uten personalansvar. Kun en liten del av utvalget liker jobben på grunn av at den gir høy lønn. 56 prosent av de med personalansvar er fornøyd med egne lønnsvilkår. Tilsvarende for de uten personalansvar er dette på 27 prosent, der svært få respondenter har gitt høyeste score angående lønnsvilkår.

Ved å se på turnoverintensjon i sammenheng med de med og uten personalansvar kan det også sees en forskjell. 9 prosent av ansatte uten personalansvar har gitt maksscore på turnoverintensjon. Det er bare 1 prosent med personalansvar som har svart det samme. Denne forskjellen er også synlig i medarbeiderundersøkelsen, men forskjellen er betydelig større i min undersøkelse.

Også i forhold til kompetansemuligheter sees det forskjeller på de med og uten personalansvar. 37 prosent av de uten personalansvar er helt uenige i spørsmålet om organisasjonen investerer ressurser i sine ansatte. Bare 15 prosent av de med personalansvar har svart det samme. Forskjellen er enda større i spørsmålet om organisasjonen legger til rette for kontinuerlig forbedring av sine medarbeidere. 10 prosent med personalansvar og 27 prosent uten personalansvar er helt uenige i denne påstanden. Dette kan tyde på at ledere i større grad opplever at de blir satset på. Dette kommer frem både i tilknytning til lønn og kompetansemuligheter. Ulike belønningssystemer kan virke effektivt på motivasjonen for en spesiell arbeidsaktivitet eller en arbeidssituasjon som krever kompetanse (Deci & Flaste, 1996). En av grunnene til dette resultatet ligger trolig i de ytre faktorene som lønnsvilkår og investering

i de ansatte. Basert på resultatet fra spørreundersøkelsen har dette slått positivt ut for ansatte med personalansvar.

Som tidligere nevnt har lønnsveksten for politibetjenter vært dårligere enn for statsansatte generelt de siste årene. Samtidig har det blitt opprettet flere lederstillinger med egne lønnsvilkår i politiet etter nærpelitireformen. Summen av dette ser ut til å føre med seg et tydeligere skille mellom politibetjenter og ledere, noe spørreundersøkelsen underbygger. Denne satsingen på ledere er en av de strukturelle endringene etter nærpelitireformen, og en kan jo spørre seg om dette har gått på bekostning av det operative politiet generelt. Samtidig er denne nye strukturen med på å bygge opp en mer robust organisasjon som vil kunne være formålstjenlig i fremtiden, så sant økonomisituasjonen tillater dette.

5.3 Ytre motivasjon

De forrige avsnittene viser viktigheten av ytre motivasjon. Resultatet fra denne undersøkelsen viser at de som er fornøyde med ytre belønninger har større grad av indre motivasjon. Dette støttes av tidligere forskning som viser gunstige effekter ved bruk av belønninger i arbeidslivet (Fisher, Schoenfeldt, & Shaw, 1999). Forklart varians på variabelen indre motivasjon var på 11,4 prosent i denne undersøkelsen. Lønn går igjen som en viktig faktor i sammenheng med turnoverintensjoner. Av de ytre motivasjonsfaktorene i min spørreundersøkelse var det lønn som hadde størst betydning. Spørsmålet om organisasjonen er opptatt av kontinuerlig utvikling av sine medarbeidere skiller seg også ut, men i mindre grad enn lønn.

Satsing på kompetanse er en praksis som har vist seg å gi gode effekter på arbeidsmiljø, mindre sykefravær og høyere arbeidseffektivitet (Røvik, 2007). I medarbeiderundersøkelsen for politiet 2017 var jobb og karrieremuligheter et av de spørsmålene som hadde lavest vurdering (DIFI, 2017:2). I medarbeiderundersøkelsen i staten 2016 viste faktoren utviklingsmuligheter seg som den viktigste driveren for jobbengasjement (DIFI, 2016:2). Et overveldende flertall svarte enig på spørsmålet om ressursituasjonen i Sør-Vest politidistrikt hadde gitt dem dårligere arbeidsforutsetninger, noe som henger sammen med resultatet angående kompetanseheving og utviklingsmuligheter. Spørsmålene om kompetanseheving i min undersøkelse bekrefter dette ved at bare 25 prosent var enige i at organisasjonen investerte ressurser i dem og var svært opptatt med kontinuerlig utvikling av sine ansatte. Resultatet henger sammen med tidligere medarbeiderundersøkelser, men snittscoren er betydelig lavere i min spørreundersøkelse.

Politidirektørens høyeste prioritering fra 2019 og frem mot 2020 var nærpolitireformen. Han hevdet at strukturdelen av reformen ble ferdig utført i 2018 og at det fremover var kvalitetsdelen som skulle vektlegges. Begrensingen av de kompetansehevende tiltakene politidirektøren gjorde i styringsdokumentet i 2019 har kommet tydelig frem i min spørreundersøkelse (Politidirektoratet, 2019). Dette skulle være til fordel for den generelle driften av politiarbeidet, ved å da kunne redusere responstid og restanser i straffesaker. Det kan stilles spørsmål til om kvalitetsdelen har blitt vektlagt i særlig grad når muligheten for kompetanseheving har blitt betydelig begrenset.

Selvdetermineringsteorien erkjenner at ytre belønninger kan tolkes som at en medarbeider er dyktig og verdifull for virksomheten (Kuvaas B. , 2019). Respondenter med personalansvar har generelt høyere vurdering på ytre motivasjon, som beskrevet ovenfor. Dette kan også henge sammen med større grad av indre motivasjon. Ryan og Deci (2000) nevner blant annet kompetanse som en viktig forutsetning for å skape indre motivasjon. Dette er en ytre forutsetning som gir en følelse av glede for å mestre arbeidsoppgavene. Samtidig kan det også her tenkes at det er de ansatte med høy indre motivasjon som har «jobbet seg opp» langt nok til å få goder som ytre belønninger. Dette viser at det er en tydelig sammenheng mellom ytre og indre motivasjonsfaktorer og at det kan være komplisert å løsrive dem fra hverandre.

Når vi ser på faktorene «turnusjobbing for bedre lønn» og «muligheter til å jobbe på dagtid» er det noen interessante resultater. Samlet sett fremkommer det som en tydelig større motivator å få mulighet til å jobbe dagtid heller enn turnus, selv om en har bedre lønn i turnusarbeid. En mulig årsak til dette kan være at skiftarbeid er krevende og belastende for mange, samt kan være vanskelig å få til med familieliv og små barn. Et nærliggende spørsmål videre da er om mange blir motiverte til å komme seg inn i lederstillinger på grunn av muligheten for både bedre lønn og dagtidsarbeid? Det er trolig et sammensatt svar på dette spørsmålet, der både indre og ytre faktorer spiller en viktig rolle.

5.4 *Autonomi*

Ved å studere funnene ser det ut til at flertallet i Sør-Vest politidistrikt opplever stor grad av autonomi i jobbhverdagen. Til tross for dette er det en nedgang i opplevd autonomi sammenlignet med medarbeiderundersøkelsen (DIFI, 2017:2). Autonomi er den faktoren som har størst sammenheng med indre motivasjon. Spørsmålene om autonomi har nesten dobbel så

stor korrelasjon med indre motivasjon som ytre faktorer har. Deci og Ryan (1995) argumenterer for at autonomi er den viktigste enkeltfaktoren innenfor indre motivasjon. Dette stemmer godt overens med resultatene i min studie.

Kun 11 prosent er uenige i at ressursituasjonen i Sør-Vest politidistrikt har gitt dem dårligere arbeidsforutsetninger. Ressursituasjonen til politiet kan bemerkes som en utfordring for arbeidsautonomien. Dette er på grunn av at dårlig økonomi kan føre til økt innsats mot oppgaver som er lette å måle, men som ikke er like viktige for det forebyggende arbeidet (Wathne, 2015). Dette har gitt ansatte en dårlig magefølelse når de har gått hjem fra jobb. Ressursituasjonen i politidistriktet kan være en bidragende faktor for nedgangen i opplevd autonomi, sammenlignet med det tidligere medarbeiderundersøkelser har belyst. Dette støttes også av Wathne sin doktorgradsavhandling om effekter av nærpoltireformen der hun hevdet at arbeidsautonomien påvirkes i større grad av ressursituasjonen enn av standardiseringen reformen utløste (ibid.).

I politiets medarbeiderundersøkelse (2017) har 74 prosent svart at de har innflytelse på egen arbeidssituasjon. I 2015 var svaret i medarbeiderundersøkelsen 80 prosent på samme spørsmål. Innenfor kategorien autonomi i min undersøkelse er 65 prosent enige i spørsmålet om muligheter for personlig initiativ og 67 prosent i spørsmålet om jobben tillater i stor grad å ta egne beslutninger. Dette viser en ytterligere nedgang i ansattes opplevde autonomi i arbeidshverdagen. Cockcroft (2015) mener at politiansatte må ha et visst rom for autonomi for å være i stand til å håndtere tvetydighet og usikkerhet i oppdragsløsninger. Den nedgangen som nå sees er en uheldig utvikling der NPM-inspirerte styringsteknikker (ibid.) kan føre til for lite autonomi. Dette kan spesielt ramme operative politiansatte som må ta beslutninger i krevende situasjoner (Høyer, Madsbu, & Tranøy, 2018). Autonomi har vært en viktig del av politihverdagen (MacVean & Neyroud, 2012), men har blitt presset av nye arbeidsmetoder og styringsregler. Generalistarbeidet til patruljene og deres egeninitiativ har blitt redusert på grunn av kravet om kunnskapsbasert politiarbeid (Paulsen & Simensen, 2019). Det å ha innvirkning på hvordan en arbeidsoppgave skal utføres, gir det betydningsfulle handlingsrommet som skal til for å løse oppdrag med kreativitet og engasjement (Baard, Deci, & Ryan, 2004).

Det at opplevelsen av autonomi nå er på vei nedover skyldes trolig mer arbeidspress, tydeligere styring ovenfra og mer konkrete måltall å forholde seg til etter innføring av nærpoltireformen. Det er tidligere argumentert for at polititjenestepersoner generelt sett er en gruppe som i stor grad drives av motivasjon for arbeidsoppgavene i seg selv, noe også undersøkelsen min støtter. Det er heller ikke svært kontroversielt å påstå at mange polititjenestepersoner ønsker å ta del i

spennende og til tider potensielt farlige oppdrag for å få mer erfaring og innhold i jobbhverdagen sin (Hellesø-Knutsen, 2013).

Dette ønsket om spenning og selvrealisering kan tenkes å være noe av bakteppet for yrkesvalget for en del av disse ansatte. Det at jobbhverdagen nå ser ut til å bli mer ytre styrt gjør at en del av disse kanskje ikke ville ha valgt dette yrket i utgangspunktet, og dermed nå får tanker om å bytte jobb. Samtidig er det viktig at arbeidet kan kvalitetssikres og unngå at hver enkelt ansatt helt fritt kan velge hvordan arbeidsdagen skal brukes. Et eksempel kan være at patruljerende politi «kjører tur» uten mål og mening. En agenda for hvilke fokusområder som skal prioriteres bør til en viss grad kunne tilstrebes. Likevel er utviklingen med mindre autonomi bekymringsfull og bør få et økt fokus i tiden fremover.

5.5 Tilbakemelding

Et annet viktig bidrag til indre motivasjon er tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger kan være effektive hvis de er konstruktive og konkrete (Kluger & DeNisi, 1996). I medarbeiderundersøkelsen for politiet 2017 kom spørsmålet om tilbakemelding ut som et av de lavest rangerte vurderingene. Om respondenten ofte får tilbakemelding fra lederen sin er det spørsmålet som ligner mest på spørsmålet i medarbeiderundersøkelsen «min nærmeste leder gir meg tilstrekkelige tilbakemeldinger». 72 prosent var enige i at de fikk tilbakemelding i medarbeiderundersøkelsen mot 39 prosent i min spørreundersøkelse. I hvilken grad spørsmålet om å «ofte» få tilbakemeldinger måler helt det samme som spørsmålet om å få «tilstrekkelige» tilbakemeldinger er vanskelig å bedømme, men det foreligger trolig en forskjell. Resultatet fra min spørreundersøkelse viser uansett at de ansatte opplever å få for lite tilbakemeldinger. Dette støttes av spørsmålet som omhandler ønske om mer støtte og veiledning fra nærmeste leder. Det må likevel nevnes at flertallet av de som får tilbakemeldinger synes at disse er gode og de opplever få negative tilbakemeldinger i arbeidet sitt.

Sør-Vest politidistrikt sin utfordring er å skape den ønskede tilbakemeldingskulturen som medarbeiderplattformen ønsker å formidle gjennom å være modig og viktigheten av å si ifra. Tilbakemeldinger er vist å være effektive hvis de er konkrete og i nærhet av tid og gjennomførelse (Stansfield & Longenecker, 2006). Den laveste scoren som er gjengitt i medarbeiderundersøkelsen (2017) er i hvilken grad planer og mål blir fulgt opp. Planer og mål setter medarbeideren inn i en forventning til fremtiden og tilbakemeldinger på dette arbeidet er

viktig for at lederen skal være tett på og bidra til kontinuerlig forbedring for medarbeideren. Dette viser viktigheten i det som har kommet frem i tidligere forskning.

Tilbakemelding er et effektivt virkemiddel for motivasjon, men det må settes i sammenheng med et spesifikt mål (Locke, Cartledge, & Koeppe, 1968). I forhold til indre motivert adferd viser min undersøkelse at positive tilbakemeldinger har sammenheng med indre motivasjon. Dette støttes også av annen forskning på tilbakemeldinger. Gundhus (2006) kom frem til i sin politistudie at tilbakemeldinger i form av ros var av stor betydning for ansatte i politiet. I spørreundersøkelsen min hadde positive tilbakemeldinger større sammenheng med indre motivasjon enn negative tilbakemeldinger.

5.6 Rettferdighetsopplevelser

Når det gjelder de forskjellige gruppene i forskningen på rettferdighet gir ikke tallene i spørreundersøkelsen svar på graden eller virkningen av utfallsrettferdighet, prosedyremessig eller mellommenneskelig rettferdighet (Kuvaas & Dysvik, 2012). Likevel er det mulig å se konturer av hvem som scorer lavere på faktorer som kan knyttes til rettferdighetsopplevelser. Lønn, kompetansemuligheter og autonomi har generelt høyere score hos ledere og spesialister blant annet i FOT. Særlig autonomi er essensiell for at den prosedyremessige rettferdigheten skal bidra til å skape positive holdninger og produktiv adferd (ibid.).

Høy grad av urettferdighet kan føre til sykefravær, negative følelser og utviklingen av et kritisk blikk på eget arbeid (Kivimaki, et al., 2005; Taris, Peeters, Le Blanc, Schreurs, & Schaufeli, 2001). Spørreundersøkelsen min viser at et betydelig flertall får positive tilbakemeldinger på gode prestasjoner og er fornøyd med egen prestasjon på jobb. Derimot er det lavere oppslutning av respondenter som mener at lederen ser hva som blir gjort og at de blir rettferdig behandlet på arbeidsplassen.

Et uventet funn var resultatet angående turnoverintensjon opp mot autonomi, tilbakemeldinger og rettferdighetsopplevelser. Autonomi består av flere variabler og har høy korrelasjon med indre motivasjon. Det har også positive tilbakemeldinger. Til tross for dette hadde variabelen om å bli behandlet rettferdig høyest verdi av disse opp mot turnoverintensjon. Dette kan tyde på at urettferdighet i arbeidet er en sentral faktor for å kunne belyse hva som virker demotiverende og fører til at folk tenker på å slutte i jobben. Det kunne være interessant å

undersøke nærmere hva det er med urettferdighet som fører til at ansatte går så langt som til å vurdere jobb-bytte. En mulighet er at den anerkjennelsen som en forventer eller håper på når en har jobbet hardt uteblir. Dette kan være økt ansvar, nye stillinger, lønnsøkning etc. Når slike goder ikke kommer kan det gi en følelse av håpløshet og stagnasjon i arbeidet, som igjen kan føre til at en kan begynne å se seg om etter andre muligheter. I tillegg kan urettferdighet nære opp under sinne og frustrasjon mot ledelsen og organisasjonen, noe som heller ikke motiverer nevneverdig til å stå på videre (Kivimaki, et al., 2005). Resultatet i denne spørreundersøkelsen støttes av tidligere forskning som har vist at rettferdighetsopplevelser har en sammenheng med turnover (Cohen-Charash & Spector, 2001).

5.7 Indre motivasjon

Vi har nå blant annet vært gjennom virkningen autonomi og tilbakemeldinger kan ha for motivasjonen. Dette er som nevnt viktige elementer i indre motivasjon. Resultatet fra spørreundersøkelsen min viser at svært mange respondenter er enige i at arbeidsoppgavene de utfører er meningsfulle, som også er sentralt for den indre motivasjonen. Den indre motivasjonen er drivkraften i arbeidet som kommer av selve arbeidsoppgavene, uten å bli påvirket av ytre belønninger (Ryan & Deci, 2000). Indre motivasjonen er viktig for å gi drivkraft, utholdenhet og begeistring over arbeideroppgavene (Hardre & Reeve, 2003; Moller, Deci, & Ryan, 2006). Noen mener indre motivasjon er den viktigste ressursen lederen har (Høyer, Madsbu, & Tranøy, 2018).

I min undersøkelse kommer det tydelig frem hvor sterk sammenheng indre motivasjon har med turnoverintensjon. Det er vanskelig å fastslå om det er den lave indre motivasjonen som fører til tanker om å bytte jobb, eller om det er tankene eller beslutningen om å bytte jobb som senker den indre motivasjonen. Trolig er sannheten litt av begge deler. Det vi kan se er at negativt resultat på turnoverintensjon er sterkt korrelert med indre motivasjon og er robust på tvers av ulike organisasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2012). 37 prosent av variansen i de ansattes indre motivasjon kan forklares av turnoverintensjon i mine analyser. Det er over tre ganger så stor sammenheng med turnoverintensjon som de ytre faktorene har samlet sett. Dette gir en tydelig retning for hvor ledelsen bør fokusere videre for å gi arbeidsmotivasjon i tiden fremover, spesielt med tanke på den krevende budsjettsituasjonen Sør-Vest politidistrikt står ovenfor. Ytre belønninger krever ofte økonomiske ytelser og er vanskelig å legge til rette for slik

økonomisituasjonen er nå. Å legge til rette for indre motivasjon koster i hovedsak ikke noe, men krever kunnskap og vilje. Autonomi kommer ut som den viktigste faktoren for indre motivasjon. Denne er dessverre også den som kanskje er vanskeligst å gjøre noe med, i og med at begrensningene som har vist seg angående autonomi kommer som resultat av innstramminger i en svært omfattende og prestisjefylt reform. Eventuelle endringer for å åpne opp igjen for den ansattes autonomi er i så fall en langsiktig politisk avgjørelse. Det vil også kreve at ledelsen i politiet og at organisasjonen i sin helhet i første omgang erkjenner at dette er et problem. En faktor det er lettere å legge til rette for er økt bruk av tilbakemeldinger til ansatte fra nærmeste leder. Dette koster ingenting, krever lite ressurser, men har en forholdsvis stor innvirkning på den ansattes mestringsfølelse, opplevelse av å bli verdsatt og anerkjennelse for hardt arbeid. Sistnevnte vil også virke positivt inn på rettferdighetsopplevelsen.

Innledningsvis ble det beskrevet at spørreundersøkelsen min ble laget på bakgrunn av en krevende budsjettsituasjon i Sør-Vest politidistrikt. Nærpolitireformen har vært mer ressurskrevende å gjennomføre enn hva distriktet har hatt midler til. Denne økonomiske situasjonen må derfor kort tas inn i diskusjonen. For til tross for at flertallet fremdeles trives på jobben og synes den er motiverende, viser trenden en synkende motivasjon i forhold til tidligere undersøkelser, blant annet medarbeiderundersøkelsen for politiet i 2015 og 2017. Om dette kan ha sammenheng med det økonomiske underskuddet distriktet nå lider under er et betimelig spørsmål å stille.

Det har vært beskrevet økt arbeidspress, mindre tid til kontakt med publikum, nedbemanning, og mindre kurs og mulighet for kompetanseheving. Dette er konsekvenser som i stor grad rammer etterforskere og ordenspatruljer, mens ledelsen i større grad får beholde stillinger og utviklingsmuligheter. Dette fremkommer også på spørsmål knyttet til ytre motivasjon for de med og uten personalansvar, som beskrevet tidligere. Dette peker i retning av større forskjeller mellom disse to gruppene nå enn hva det trolig var før reformen. Slike forskjeller er nærliggende å tenke at kan bidra til en økt opplevelse av urettferdighet, som igjen har innvirkning på motivasjon. Samtidig viser denne studien at det er den indre motivasjonen, altså engasjementet for jobben i seg selv, som har mest å si for arbeidsmotivasjonen i sin helhet. Burde da denne budsjettsituasjonen ha så stor innvirkning på de ansattes motivasjon?

Det fremkommer i tillegg en endring i selve arbeidsoppgavene, som mindre tid, mer ytre kontroll og mindre autonomi. Det å være politibetjent nå er trolig ikke helt som det var før reformen. Det å arbeide etter måltall og rutiner legger kanskje en demper på det idealistiske

politjonsket om å beskytte samfunnet mot det onde, noe som kjennetegner politikulturen verden over (Reiner, 2010). Å miste dette personlige engasjementet hos de ansatte vil være svært uheldig, i og med at denne indre motivasjonen bidrar til økt kvalitet og effektivitet i arbeidet (Deci & Flaste, 1996). Det er vanskelig å kunne slå fast noe årsaksforklaring til den nedgangen som sees for den indre motivasjonen hos de politiansatte de siste årene. Om det har noe med budsjettsituasjonen og nærpoltireformen å gjøre blir kun antakelser. Men uansett årsak vil det være viktig å jobbe for å øke polititjenestepersoners indre motivasjon igjen for at resten av oss i samfunnet skal kunne føle oss trygge på at de som er på jobb for å beskytte oss gjør en så god jobb som overhodet mulig.

6 Konklusjon

- *Hvilke faktorer påvirker motivasjonen hos ansatte i Sør-Vest politidistrikt?*

Denne problemstillingen var utgangspunktet for undersøkelsen. utfordringen var å finne ut hvilke faktorer som var relevante og formålstjenlige å bruke for å svare på spørsmålet. For å besvare dette kreves det kunnskap og kompetanse om motivasjon. Selvdetermineringsteori med hovedgruppene indre og ytre motivasjon har vært en kjernet teori som min studie bygger på. Ut ifra denne teorien ble det utarbeidet en empirisk modell for å kunne svare på problemstillingen. På bakgrunn av interessante funn i tidligere forskning om motivasjon, evalueringer av nærpolitireformen, medarbeiderundersøkelsen for politiet i 2017 og budsjettsituasjonen i Sør-Vest, var det noen motivasjonsfaktorer som fremsto relevante å presentere. For å svare på hovedproblemstillingen ble følgende underliggende forskningsspørsmål stilt:

- *Hvilke forskjeller er det i motivasjonen til de ansatte basert på kjønn, ansiennitet, arbeidslokasjon og personalansvar?*
- *I hvilken grad opplever de ansatte indre motivasjon i arbeidet?*
- *I hvilken grad opplever de ansatte ytre motivasjon i arbeidet?*
- *I hvilken grad opplever de ansatte jobbautonomi?*
- *I hvilken grad opplever de ansatte at de får tilbakemeldinger i arbeidet?*
- *I hvilken grad opplever de ansatte å bli behandlet rettferdig?*

Det ble anvendt en kvantitativ spørreundersøkelse for å studere motivasjonen i politidistriktet. Denne ble sendt til alle ansatte, både politiutdannede og sivile. Resultatet ligner på andre studier og forskning gjort på motivasjon i arbeidslivet.

Det første underliggende forskningsspørsmålet knytter seg til demografiske forhold i politidistriktet. Analyser har vist at det er små forskjeller i motivasjonen hos de ansatte basert på kjønn, men store gruppeforskjeller når det gjelder ansiennitet og arbeidslokasjon. Ansatte med lang fartstid i politiet kommer ut med signifikant høyere motivasjon, både indre og ytre, enn de som har jobbet i færre år. Dette kan være på grunn av goder og arbeidsoppgaver de har opparbeidet seg, eller det kan være at de mest motiverte er nettopp de som har blitt værende i jobben så lenge. Den største forskjellen mellom ulike grupper som ble sammenlignet er når vi ser på de som har personalansvar og de som ikke har det. Medarbeidere med personalansvar er generelt mer fornøyde med jobben, lønn og tenker i mindre grad på å finne seg ny jobb. Det er

rimelig å tenke at dette er de samme som havner i gruppa med høy ansiennitet som kommer ut med tilsvarende scorere. Ansatte uten personalansvar har gitt lavere score på de fleste kategorier. Ved å se på arbeidslokasjon er det felles enhet for operativ tjeneste som markerer seg positivt og felles enhet for utlending og forvaltning som markerer seg negativt i forhold til indre motivasjon og turnoverintensjoner.

Det andre forskningsspørsmålet tar for seg i hvilken grad de ansatte opplever indre motivasjon. I denne studien har indre motivasjon skilt seg ut som den viktigste faktoren for arbeidsglede og lav turnoverintensjon. Den indre motivasjonen er stort sett bra i politidistriktet, men den har lavere vurderinger enn i medarbeiderundersøkelsen for politiet i 2015 og 2017. For å snu denne trenden bør hovedfokuset for organisasjonen være relatert til indre motivert adferd. Autonomi, kompetanse og tilhørighet er grunnsteinene for at de ansatte i virksomheten skal oppnå indre motivasjon. Valgfrihet skaper en forpliktelse for hver enkelt der resultatet i større grad baseres på den ansattes innsats (Deci & Ryan, 1995). Arbeidsoppgavene skal være utfordrende, men innenfor den ansattes ferdigheter (Csikszentmihalyi, 1990). Tilhørighet og den ansattes mulighet til å identifisere seg med organisasjonen sine verdier vil øke tilknytningen til virksomheten (Deci & Ryan, 2004). Dette er viktige byggesteiner for å skape jobbtilfredshet i politiet.

Forskningsspørsmålet knyttet til ytre faktorer viser at lønn er det viktigste elementet innenfor dette området. Denne kommer noe uventet foran en annen viktig ytre motivasjonsfaktor, nemlig organisasjonen sin kontinuerlige utvikling av medarbeiderens ferdigheter og evner. Dette betyr at lønn er en viktig bidragsyter for å forklare ansattes motivasjon, til tross for at svært få svarte at de jobber i politiet på grunn av lønna. Samtidig er nok også både ansiennitet og personalansvar med på å forklare dette resultatet. Det er særlig ansatte med minst ansiennitet og uten personalansvar som har gitt lave vurderinger på lønnsvilkår. Dette er en avgjørende gruppe som det er viktig å ta vare på, både for å beholde kompetansen i politidistriktet fremover, men også for den totale jobbtilfredsheten i organisasjonen.

Jobbautonomi skiller seg ut og har stor korrelasjon med indre motivasjon, noe som henger godt sammen med tidligere studier. Selvbestemmelsen i politiet, særlig for ordenspatruljer, er under press. Nye styringsdirektiver virker hemmende for jobbautonomien og fungerer som en motpol til politiets utøvelse av skjønn, noe som er viktig i oppdragsløsninger preget av tvetydighet og usikkerhet (Cockcroft, 2015). Dette er en uheldig utvikling for politiansatte både med tanke på jobbtilfredshet og turnoverintensjon. På bakgrunn av en lavere score på jobbtilfredshet i forhold

til tidligere medarbeiderundersøkelser, er det en antakelse at dette henger sammen med innskrenket autonomi. Å gjøre skade på medarbeidernes opplevelse av autonomi kan gjøre skade på den viktigste ressursen lederen har, den ansattes indre motivasjon.

Det femte forskningsspørsmålet handler om i hvilken grad de ansatte opplever å få tilbakemeldinger i arbeidet sitt. Tall fra tidligere undersøkelser har gitt samme resultater som i min spørreundersøkelse. Det blir gitt for få tilbakemeldinger fra nærmeste leder. Positive tilbakemeldinger har sammenheng med både indre og ytre motivasjon og er derfor et konkret fokusområde for ledere i politidistriktet.

Det siste forskningsspørsmålet er relatert til medarbeidernes opplevelse av rettferdighet i organisasjonen. Den største overraskelsen under analysene kom ved å sette autonomi, tilbakemeldinger og rettferdighetsopplevelser i sammenheng med turnoverintensjoner. Av disse faktorene var det rettferdighetsopplevelser som hadde størst korrelasjon med turnoverintensjoner. Dette viser hvor stor del av de ansattes motivasjon for å bli værende i jobben som skyldes rettferdig fordeling av goder og byrder. Om dette har størst sammenheng med ytre eller indre faktorer har ikke blitt belyst i denne oppgaven, men en antakelse er at nærpolitireformen og den påfølgende budsjettsituasjonen spiller en viktig rolle i opplevelsen av urettferdighet.

Et stort flertall mener at den krevende budsjettsituasjonen i politidistriktet har gitt dem dårligere arbeidsforutsetninger. Dette viser igjen ved lave scorer på blant annet muligheten for kompetanseheving og lav tiltro til at organisasjonen satser på sine ansatte. Av styringsdokumentet til Politidirektoratet var det kvalitetsdelen av nærpolitireformen som skulle prioriteres fremover. Dette løftet, kombinert med at kompetansehevende tiltak begrenses, fremstår som et paradoks.

6.1 Veien videre

Motivasjon er et stort og komplekst tema, der bakenforliggende variabler og spuriøse sammenhenger utgjør et hav av muligheter. Det er mulig å gå mer i dybden på flere områder. Etter undersøkelsen som nå er utført finnes det mye ubenyttet data som kan utforskes. De demografiske forskjellene og hvilke faktorer som betyr mest for de ulike ansiennitetsgruppene og arbeidslokasjonene er kun blitt presentert i begrenset grad. En kvalitativ studie kunne ha gitt

svar på hva som ligger bak tallene. Dette hadde gitt enda bedre innsikt i og kunnskap om de ansattes arbeidsmotivasjon.

Resultatet i denne masteroppgaven kan benyttes til å gi fokusområder for både ledere og medarbeidere. Økt kunnskap om motivasjon kan gi viktig inspirasjon og engasjement i arbeidshverdagen. Til tross for at Sør-Vest politidistrikt er i en presset budsjettsituasjon er det mye som kan gjøres. Endringsledelse handler om å gripe muligheter og snu motstand til motivasjon. Indre motivasjon koster i hovedsak ikke noe. Det handler om å ta eierskap og inkludere de ansatte i endringsprosessen. Medarbeidere trenger tillit, anerkjennelse og tilbakemeldinger på arbeidet som blir gjort for å skape mestring, arbeidsglede og entusiasme. De ansatte er den viktigste ressursen i organisasjonen og satsingen på disse bør prege virksomheten hver eneste dag. God personalpolitikk er avgjørende for at de ansatte opprettholder den motivasjonen som kreves for å kunne yte optimalt. Hvordan organisasjonen best kan skape, utvikle og beholde den menneskelige kapitalen krever kunnskap om motivasjon. Konkrete tiltak, inkludering og innsatsvilje i kombinasjon med gode kommunikasjonsevner kan være starten på denne prosessen.

Referanser

- Aass, H., & Munkvik, C. (2019, mars 15). *Stavanger Aftenblad*. Hentet januar 13, 2020 fra <https://www.aftenbladet.no/lokalt/i/wE7Xyd/sr-vest-politidistrikt-mangler-87-millioner-kroner>
- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. I L. Berkawitz, *Advance in experimental social psychology* (Volume 2. utg.). New York: Academic Press.
- Amabile, T. (1996). *Creativity in contexts*. Boulder, Co: Westview.
- Baard, P., Deci, E., & Ryan, R. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10). 2045-2068.
- Bailey, J., Chen, C., & Don, S. (1997). Conceptions of self and performance related feedback in the US, Japan and China. *Journal of International Business Studies* , 28. 605-625.
- Carmines, E., & Zeller, R. (1979). Reliability and validity assessment. *Sage University Papers Series on Quantitative Applications in the Social Sciences*, 07-017.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægred, P., Roness, P. G., & Røvik, K. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cockcroft, T. (2015). Golden ages, red herrings and post-Keynesian policing - understanding the role of police culture in the police professionalism debate. *Nordisk politiforskning* , 2(2). 183-196.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes* , 86. 278-324.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience. *ResearchGate*.
- De nasjonale forskningsetiske komiteer (NESH). (2016, April). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. De nasjonale forskningsetiske komiteer (NESH). Hentet fra Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi.

- Deci, E., & Flaste, R. (1996). *Why we do what we do: understanding self-motivation*. New York: Penguin.
- Deci, E., & Ryan, R. (1995). Human Autonomy. I. M. H. Kernis. *Efficacy, Agency and Self-Esteem*, 31-49.
- Deci, E., & Ryan, R. (2004). *Handbook of Self-Determination Research*. New York: University of Rochester Press.
- DIFI. (2016:2). *Medarbeiderundersøkelsen i staten*. Oslo: Direktoratet for forvaltning og IKT.
- DIFI. (2017:2). *Medarbeiderundersøkelsen i politiet*. Oslo: Direktoratet for forvaltning og IKT.
- DIFI. (2019:1). *Evaluering av nærpolitireformen. Statusrapport 2018*. Oslo: Direktoratet for forvaltning og IKT.
- Douma, S., & Schreuder, H. (2013). *Economic approaches to organizations. 5 utgave*. Pearson: Education Limited.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (3). 367-387.
- Erez, M. (1977). Feedback. A necessary condition for goal setting-performance relationship. *Journal of Applied Psychology* 63 (5), 621-627.
- Filstad, C., & Karp, T. (2018). *Ledelse, implementering, effekter og resultater av nærpolitireformen*. Politihøgskolen.
- Fisher, C., Schoenfeldt, L., & Shaw, J. (1999). *Human resource Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fornyings- og administrasjonsdepartementet. (2008). *Spørreundersøkelse blant ansatte i staten 2007*. Oslo: Rambøll Management.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization*. Hove: Psychology Press.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4). 331-362.

- Gall, M., Gall, J., & Borg, W. (1996). *Educational research: An introduction*. New York: Longman.
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). HRM Practices. Intrinsic Motivators and Organizational Performance in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 42(2). 123-150. doi: 10.1177/0091026013487121.
- Granér, R. (2004). *Patrullerande polisens yrkeskultur*. Lund: Lunds Universitet.
- Greene, D., & Lepper, M. (1974). Effects of extrinsic rewards on children's subsequent intrinsic interest. *Child Development*, 1141-1145.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grøtteland, A. C. (2016). *Politileders institusjonelle rolle. En kvantitativ studie av verdier og lederroller blant førstelinjeledere i Oslo politidistrikt*. (Mastergradsavhandling). Diakonhjemmet Høgskole. Hentet April 22, 2020 fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2408293>
- Gundhus, H. (2006). *"For sikkerhets skyld": IKT, yrkeskulturer og kunnskapsarbeid i politiet (Doktoravhandling)*. Universitetet i Oslo.
- Hardre, P., & Reeve, J. (2003). A motivational model of rural students' intentions to persist in, versus drop out of, high school. *Journal of Educational Psychology*, 95 (2). 347-356.
- Hatteland, Ø. (2011). Lemniskaten - en modell av ledelsesprosesser. I O. Ottesen, *Ledelse - Å bruke teori i praksis* (ss. 210-238). Kristiansand: Høgskoleforlaget.
- Hellesø-Knutsen, K. (2013). *Jakten på risiko (Doktoravhandling)*. Hentet Januar 10, 2019 fra <https://phs.brage.unit.no/phs-xmlui/bitstream/handle/11250/174725/jakten%20p%c3%a5%20risiko.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hellevik, O. (2015). Hva betyr respondentbortfallet i intervjuundersøkelser? *Tidsskrift for samfunnsforskning*, Årg. 56, nr. 2. 211-231.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Høyer, H., Madsbu, J., & Tranøy, B. (2018). *Kultur som problem og reformobjekt i norsk politi*. Rena: Høgskolen i Innlandet.

- Inderhaug, E. (2019, August 30). *Politiforum*. Hentet September 19, 2019 fra <https://www.politiforum.no/artikler/sor-vest-politidistrikt-gar-mot-90-millioner-kroner-i-minus/472770>
- Jacobsen, D. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Oslo/Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A. (2009). *Introduksjon til SPSS*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johnsen, A. (2020, Februar 09). *VG*. Hentet Februar 18, 2020 fra <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/P9BW45/varsler-nye-politi-kutt>
- Karlsen, J. (2010). *Ledelse av helse, miljø og sikkerhet*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kivimaki, M., Ferrie, J., Brunner, E., Head, J., Shipley, M., & Vahtera, J. (2005). Justice at Work and Reduced Risk of Coronary Heart Disease Among Employees. *Archives of Internal Medicine* , 165 (19). 2245-2251.
- Klemsdal, L. (2013). *Hva trenger vi ledere til?* Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kluger, A., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance. A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback interventions theory. *Psychological Bulletin* , 119 (2). 254.
- Kuvaas, B. (2005). *Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes. Mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Managment*(17 (3)), 17 (3). 504-522.
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of management studies*, 45 (1). 1-25.
- Kuvaas, B. (2019). Individuell prestasjonsbasert belønning, motivasjon og prestasjoner. *Magma*, 40-45.

- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, M. (2019, februar 20). *Dagsavisen*. Hentet April 29, 2020 fra <https://www.dagsavisen.no/nyheter/innenriks/politiet-bruker-lengre-tid-pa-hasteutrykningene-1.1281477>
- Latham, G., & Locke, E. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*, 12 (4). 290-300.
- Lee, C., & Bruvold, N. (2003). Creating value for employees: Investment in employee development. *International journal of human resource management*, 981-1000.
- Lindøe, P. (2018). *Risiko, tillit og kontroll*. Oslo: Gyldendal.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Locke, E., Cartledge, N., & Koepfel, J. (1968). Motivational effects of knowledge of results. A goal-setting phenomenon? *Psychological Bulletin*, 70. 474-485.
- Lovdata. (1995, August 04). Hentet fra Politiloven: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1995-08-04-53>
- Læg Reid, P. (2012). *Kontroll i ei mål- og resultatstyrt forvaltning*. Foredrag på Forvaltningskonferansen, Oslo, 23.11.2012.
- MacVean, A., & Neyroud, P. (2012). *Police ethics and values*. London: Sage.
- Martinsen, Ø. (2012). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Midtbø, T. (2013). *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mikkelsen, A. (2015). *Strategisk HRM 2*. Stavanger: Cappelen Damm Akademisk.
- Mitchell, T. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. *Research in Organizational Behavior*, 19: 57-150.

- Moller, A., Deci, E., & Ryan, R. (2006). Choice and ego-depletion. The moderating role of autonomy. *Personality and Social Psychology Bulletin* , 32 (8). 1024-1036.
- Morgeson, F., & Humphrey, S. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure of assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91 (6). 1321-1339.
- Munkvik, C. (2020, Februar 10). *Stavanger Aftenblad*. Hentet Mai 19, 2020 fra <https://www.aftenbladet.no/lokalt/i/8mKmlE/flere-titalls-stillinger-ma-bort-fra-sr-vest-politidistrikt>
- NOU. (2013:9). *Politianalysen*. Oslo: Departementenes servicesenter. Informasjonsforvaltning.
- NTB. (2020, Februar 20). *Nationen*. Hentet April 03, 2020 fra <https://www.nationen.no/nyhet/sorvest-ma-kutte-i-antall-politistillinger-etter-reform/>
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory* (3. utg.). New York: McGraw-Hill.
- Pallak, S., Costomiris, S., Sroka, S., & Pittman, T. (1982). School experience, reward characteristics, and intrinsic motivation. *Child Development*, 1382-1391.
- Paulsen, J., & Simensen, T. (2019, Desember 13). Generalistens rolle i etterretningsstyrt politiarbeid. *Nordisk politiforskning*, ss. Årgang 6, Nr.2. 169-181.
- Politidirektoratet. (2019). *Disponeringskriv 2019 - Politi- og lensmannsetaten*. Oslo: Politidirektoratet.
- Politiet.no. (2019, September 20). Hentet September 20, 2019 fra <https://www.politiet.no/om/organisasjonen/politidistrikter/sor-vest/>
- Politiet.no*. (2020, April 22). Hentet fra <https://www.politiet.no/om/jobb-i-politiet/medarbeiderplattform/>
- Porter, L. (1963). Job attitudes in management. 2. Percieved importance of needs as a function of job level. *Journal of Applied Psychology* , 47 (2). 141.
- Reeve, J. (2009). *Understanding motivation and emotion*. New Jersey: Wiley.

- Regjeringen.no. (2019, Mars 20). *Fakta om nærpolitireformen*. Hentet Juni 06, 2019 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/lov-og-rett/kriminalitet-og-politi/innsikt/narpolitireformen/fakta-om-narpolitireformen/id2398894/>
- Reiner, R. (2010). *The politics of the police*. (4th ed. ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Repstad, P. (1999). *Närhet och distans, kvalitative metoder i samhällsvetenskap*. (vol. 3). Lund: Studentlitteratur.
- Ringdal, K. (2012). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ruyter, K. W. (2003). *Forskningsetikk*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1): 68.
- Ryan, R., & Deci, E. (2007). Active human nature: Self-determination theory and the promotion and maintenance of sports, exercise and health. In M.S Hagger & N. L. D. Chatzisarantis (Eds.). *Intrinsic motivation and self-determination in exercise and sport*, 1-19: Champaign III: Human Kinetics.
- Røvik, K. (1998). *Når populære organisasjonsoppskrifter skal tas i bruk*. Oslo/Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. (2007). *Trender og Translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Seloter, R. (2019). Supporting organizational change through a focus on change readiness (masteroppgave). *Handelshøgskolen ved UIS*.
- Sinnes, Å. (2015, August 14). *Politiforum*. Hentet Mai 21, 2020 fra <https://www.politiforum.no/artikler/vil-ha-mer-kvalitet-og-mindre-ansiennitet-i-politiledelsen/386594>
- Skog, O.-J. (2015). *Å forklare sosiale fenomener*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Stansfield, T., & Longenecker, C. (2006). The effects of goal setting and feedback on manufacturing productivity. A field experiment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55 (3-4). 346-358.

- Svendsen, L. F., & Säätelä, S. (2007). *Det sanne, det gode og det skjønne*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Tabachnik, B., & Fidell, L. (2007). *Using multivariate statistics (5th edn)*. Boston: Pearson Education.
- Taris, T., Peeters, M., Le Blanc, P., Schreurs, P., & Schaufeli, W. (2001). From inequity to burnout: The role of job stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (4). 303-323.
- Trædal, T. (2016, Desember 27). *Politiforum*. Hentet fra <https://politiforum.no/artikler/politilonna-reddes-av-tilleggene-vanskelig-a-fa-hverdagen-til-a-ga-rundt-uten/387315>
- Van der Heijden, B., Kümmerling, A., Van Dam, K., Van der Schoot, E., Estry-Béhar, M., & Hasselhorn, H. (2010). The impact of social support upon intention to leave among female nurses in Europe: Secondary analysis of data from the NEXT survey. *International journal of nursing studies*, 47 (4). 434-445.
- Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Soenens, B., & Matos, L. (2005). Examining the motivational impact of intrinsic versus extrinsic goal framing and autonomy-supportive versus internally controlling communication style on early adolescents' academic achievement. *Child Development*, 76 (2). 483-501.
- Wathne, C. (2015). *Som å bli fremmed i eget hus - Politiets opplevelse av mening og motivasjon i lys av nye styringssystemer*. Oslo: (Doktoravhandling). Universitets i Oslo.
- Wathne, C., Talberg, N., & Gundhus, H. (2019). *Nærpolitireformen og politiets relasjon til publikum*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet - Oslo Metropolitan University.
- Zapata-Phelan, C., Colquitt, J., Scott, B., & Livingstone, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Human Decision Processes*, 108 (1). 93-105.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Forespørsel om å gjennomføre spørreundersøkelse

Fra: Anders Haarr

Sendt: 27. november 2019 11:05

Til: Truls Wessel

Kopi: Ståle Østerhus

Emne: Masteroppgave i Endringsledelse

Hei!

Jeg skal til å skrive masteroppgave i endringsledelse på UIS etter jul. Oppgaven skal handle om motivasjon i politiet, der jeg vil undersøke om motivasjonen til ansatte i Sør-Vest Politidistrikt har blitt påvirket av den nåværende budsjettsituasjon. Jeg vil stille spørsmål om hva som gir arbeidsglede og mestring og bruke medarbeiderundersøkelsen til DIFI gjennomgående for sammenligning. Teoridelen vil se på motivasjon ut i fra forholdet mellom ytre og indre faktorer.

Rent praktisk ønsker jeg å forske på temaet gjennom et deduktivt design, der jeg vil gå i bredden og finne det typiske i organisasjonen. Dette vil jeg gjøre kvantitativt gjennom en spørreundersøkelse som sendes til alle ansatte på politiets emailadresser. Er det noen begrensinger i forhold til hvilke program jeg kan bruke med tanke på brannmurer i politinettet? Er det deg jeg skal rette en forhåndsgodkjenning til før spørreundersøkelsen sendes ut? Er det andre formaliteter som må i orden før dette?

Kopi av mailen sendes også til min nærmeste leder Ståle Østerhus.

På forhånd takk for svar!

Mvh.

Anders Haarr

Pb2

Sør-Vest Politidistrikt

Søre Ryfylke Lensmannskontor

Vedlegg 2 – Tillatelse til å gjennomføre spørreundersøkelse

Fra: Truls Wessel

Sendt: 3. mars 2020 11:50

Til: Anders Haarr

Emne: SV: Masteroppgave Anders Haarr

Hei.

Da er siste runde med PM tatt og du har tillatelse til å sende denne ut på torsdag.

Når du sender denne ut sett meg i kopi feltet i tillegg så alle ser at jeg har fått den.

Lag gjerne det avsnittet med at den er klarert i distriktet og med meg litt uthevet så får jeg litt færre eposter og telefoner med spørsmål.

Truls

Truls Wessel

Seksjonssjef HR

Sør-Vest politidistrikt

Stab for HR/HMS

HR seksjonen

Vedlegg 3 – Spørreundersøkelse

Velkommen!

Takk for at du ønsker å delta i denne undersøkelsen. Formålet med undersøkelsen er å få økt kunnskap om motivasjon hos ansatte i Sør-Vest Politidistrikt. Problemstillingen for denne oppgaven er hvilke faktorer som påvirker ansatte sin motivasjon. Motivasjon, lønn, karriere, tilbakemelding, rettferdighet, autonomi og turnover er faktorer som ønskes belyst. Denne undersøkelsen er sendt ut til alle ansatte i politidistriktet. Resultatet vil bli benyttet i min masteroppgave i endringsledelse ved Universitet i Stavanger.

Alle svar er anonyme og det er frivillig å delta i undersøkelsen. Man kan trekke seg fra undersøkelsen underveis uten begrunnelse.

Undersøkelsen er godkjent av Sør-Vest Politidistrikt. Veilederen min for oppgaven er førsteamanuensis Jens Petter Madsbu ved Høgskolen i Innlandet.

Spørreundersøkelsen består av påstander som du kan krysse av om du er enig i eller uenig i. Det er bare mulig å sette et kryss per påstand.

Med vennlig hilsen.

Anders Haarr

Først kommer det noen generelle spørsmål om deg og rollen din i Sør-Vest Politidistrikt.

A-1 Kjønn?

- (1) Mann
- (2) Kvinne

A-2 Antall år i politiet?

- (1) 0-3 år
- (2) 4-8 år
- (3) 9-20 år
- (4) Over 20 år

A-3 Hvor jobber du?

- (1) Felles enhet for operativ tjeneste
- (2) Felles enhet for etterretning og etterforskning
- (3) Felles enhet for kriminalitetsforebygging
- (4) Felles enhet for utlending og forvaltning
- (5) Felles enhet for påtale og felles enhet for sivil rettspleie

- (13) Geografisk driftsenhet nord for Boknafjorden
- (14) Geografisk driftsenhet sør for Boknafjorden
- (12) Annet

A-4 Har du personalansvar?

- (1) Ja
- (2) Nei

Videre kommer det flere påstander. De er rangert på en skala fra 1 til 5 hvor 1 er helt uenig og 5 er helt enig. Du har bare mulighet for å velge et svaralternativ. Første tema handler om forhold til jobben generelt og motivasjon.

B-1 Jeg gleder meg til å gå på jobb nesten hver dag

- (1) Helt uenig
- (2) Delvis uenig
- (3) Verken enig eller uenig
- (4) Delvis enig
- (5) Helt enig

B-2 Jeg ser nytten av det jeg gjør i arbeidet mitt

- (1) Helt uenig
- (2) Delvis uenig
- (3) Verken enig eller uenig
- (4) Delvis enig
- (5) Helt enig

B-3 Jeg opplever at jobben sliter meg ut mer enn den beriker meg

- (1) Helt uenig
- (2) Delvis uenig
- (3) Verken enig eller uenig
- (4) Delvis enig
- (5) Helt enig

B-4 Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min.

- (1) Helt uenig
- (2) Delvis uenig
- (3) Verken enig eller uenig
- (4) Delvis enig
- (5) Helt enig

B-5 Mine arbeidsoppgaver er meningsfulle

- (1) Helt uenig
- (2) Delvis uenig

- (3) Verken enig eller uenig
- (4) Delvis enig
- (5) Helt enig

B-6 Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende.

- (1) Helt uenig
- (2) Delvis uenig
- (3) Verken enig eller uenig
- (4) Delvis enig
- (5) Helt enig

B-7 Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg.

- (1) Helt uenig
- (2) Delvis uenig
- (3) Verken enig eller uenig
- (4) Delvis enig
- (5) Helt enig

De følgende spørsmålene vil omhandle spørsmål om lønn og karriere.

C-1 Jeg er fornøyd med mine lønnsvilkår.

- (1) Helt uenig
- (2) Delvis uenig
- (3) Verken enig eller uenig
- (4) Delvis enig
- (5) Helt enig

C-2 Jeg liker denne jobben fordi den gir meg høy lønn

- (1) Helt uenig
- (2) Delvis uenig
- (3) Verken enig eller uenig
- (4) Delvis enig
- (5) Helt enig

C-3 Jeg jobber hovedsakelig turnus på grunn av muligheten for å tjene ekstra

- (1) Helt uenig
- (2) Delvis uenig
- (3) Verken enig eller uenig
- (4) Delvis enig

- (5) Helt enig
- (6) Ikke aktuelt

C-4 Det er viktig for meg at jobben gir meg en opplevelse av status

- (1) Helt uenig
- (2) Delvis uenig
- (3) Verken enig eller uenig
- (4) Delvis enig
- (5) Helt enig

C-5 Denne jobben er i min posisjon i dag et trinn på karrierestigen.

- (1) Helt uenig
- (2) Delvis uenig
- (3) Verken enig eller uenig
- (4) Delvis enig
- (5) Helt enig

C-6 Det er viktig for meg at denne stillingen gir meg mulighet til å arbeide på dagtid.

- (1) Helt uenig
- (2) Delvis uenig
- (3) Verken enig eller uenig
- (4) Delvis enig
- (5) Helt enig
- (6) Ikke aktuelt

De neste spørsmålene vil rette seg mot tilbakemelding på arbeidsoppgavene dine.

D-1 Jeg føler meg tvunget til å gjøre arbeidsoppgaver jeg ikke ønsker å gjøre

- (1) Helt uenig
- (2) Delvis uenig
- (3) Verken enig eller uenig
- (4) Delvis enig
- (5) Helt enig

D-2 Jeg får gode tilbakemeldinger i jobben min

- (1) Helt uenig
- (2) Delvis uenig
- (3) Verken enig eller uenig
- (4) Delvis enig
- (5) Helt enig

D-3 Jeg opplever ofte negative tilbakemeldinger på arbeidet mitt

- (1) Helt uenig
- (2) Delvis uenig
- (3) Verken enig eller uenig
- (4) Delvis enig
- (5) Helt enig

D-4 Arbeidsdagen min føles som en kjede av forpliktelser.

- (1) Helt uenig
- (2) Delvis uenig
- (3) Verken enig eller uenig
- (4) Delvis enig
- (5) Helt enig

D-5 Jeg ønsker mer støtte/veiledning fra min nærmeste leder i utførelsen av mine arbeidsoppgaver

- (1) Helt uenig
- (2) Delvis uenig
- (3) Verken enig eller uenig
- (4) Delvis enig
- (5) Helt enig

D-6 Jeg får ofte tilbakemelding fra lederen min på arbeidet jeg har gjort

- (1) Helt uenig
- (2) Delvis uenig
- (3) Verken enig eller uenig
- (4) Delvis enig
- (5) Helt enig

Temaet for de neste spørsmålene handler om rettferdighetsopplevelser på jobb.

E-1 Jeg opplever at lederen min ikke ser hva jeg gjør.

- (1) Helt uenig
- (2) Delvis uenig
- (3) Verken enig eller uenig
- (4) Delvis enig
- (5) Helt enig

E-2 Jeg får positive tilbakemeldinger fra lederen min på gode prestasjoner

- (1) Helt uenig
- (2) Delvis uenig
- (3) Verken enig eller uenig

- (4) Delvis enig
- (5) Helt enig

E-3 Jeg er fornøyd med min egen prestasjon på jobb

- (1) Helt uenig
- (2) Delvis uenig
- (3) Verken enig eller uenig
- (4) Delvis enig
- (5) Helt enig

E-4 På min arbeidsplass blir vi behandlet rettferdig

- (1) Helt uenig
- (2) Delvis uenig
- (3) Verken enig eller uenig
- (4) Delvis enig
- (5) Helt enig

De følgende spørsmålene går innpå organisasjonen sin utvikling av egne medarbeidere og deretter autonomi i jobbsammenheng.

F-1 Min organisasjon investerer mye ressurser i utvikling av meg som medarbeider (f.eks. gjennom opplæringstiltak, kurs og karriereutvikling).

- (1) Helt uenig
- (2) Delvis uenig
- (3) Verken enig eller uenig
- (4) Delvis enig
- (5) Helt enig

F-2 Min organisasjon fremstår som svært opptatt av kontinuerlig utvikling av sine medarbeideres ferdigheter og evner.

- (1) Helt uenig
- (2) Delvis uenig
- (3) Verken enig eller uenig
- (4) Delvis enig
- (5) Helt enig

F-3 Ressurssituasjonen i Sør-Vest politidistrikt har gitt meg dårligere arbeidsforutsetninger.

- (1) Helt uenig
- (2) Delvis uenig
- (3) Verken enig eller uenig
- (4) Delvis enig

- (5) Helt enig

F-4 Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ i hvordan jeg skal utføre arbeidet mitt

- (1) Helt uenig
(2) Delvis uenig
(3) Verken enig eller uenig
(4) Delvis enig
(5) Helt enig

F-5 Jobben tillater meg i stor grad å ta egne beslutninger

- (1) Helt uenig
(2) Delvis uenig
(3) Verken enig eller uenig
(4) Delvis enig
(5) Helt enig

Til slutt kommer det noen få spørsmål om turnover og jobbfremtiden din.

G-1 Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb.

- (1) Helt uenig
(2) Delvis uenig
(3) Verken enig eller uenig
(4) Delvis enig
(5) Helt enig

G-2 Jeg har stadig planer om å slutte i jobben å finne en annen jobb

- (1) Helt uenig
(2) Delvis uenig
(3) Verken enig eller uenig
(4) Delvis enig
(5) Helt enig

G-3 Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året.

- (1) Helt uenig
(2) Delvis uenig
(3) Verken enig eller uenig
(4) Delvis enig
(5) Helt enig

Resultatet av denne undersøkelsen vil være tilgjengelig i slutten av sommeren 2020. Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt og enkeltpersoner vil ikke kunne gjenkjennes. Hvis det er uklarheter eller spørsmål angående denne undersøkelsen kan det rettes til meg på epost, se link nedenfor.

Vennligst trykk avslutt for å fullføre spørreundersøkelsen. Du vil bli sendt videre til politiet sin hjemmeside.

Med vennlig hilsen Anders Haarr.

Anders.haarr@politiet.no

Vedlegg 4 – Resultater fra spørreundersøkelsen







Figur 4:1. Resultater og gjennomsnittverdier fra spørreundersøkelse.

Vedlegg 5 – SPSS figurer

Group Statistics					
	Kjønn	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Indremotivasjon	Mann	251	3,7498	,84826	,05354
	Kvinne	180	3,7689	,87084	,06491

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Indremotivasjon	Equal variances assumed	,201	,654	-.228	429	,820	-.01909	,08378	-.18375	,14558
	Equal variances not assumed			-.227	379,825	,821	-.01909	,08414	-.18453	,14635

Indremotivasjon * Kjønn Crosstabulation
% within Kjønn

		Kjønn		Total
		Mann	Kvinne	
Indremotivasjon	1,20	0,4%		0,2%
	1,40	0,8%	0,6%	0,7%
	1,60	1,2%	0,6%	0,9%
	1,80	1,2%	1,7%	1,4%
	2,00	1,6%	0,6%	1,2%
	2,20	1,2%	3,9%	2,3%
	2,40	2,4%	4,4%	3,2%
	2,60	4,0%	2,2%	3,2%
	2,80	3,2%	4,4%	3,7%
	3,00	4,8%	3,3%	4,2%
	3,20	8,8%	6,7%	7,9%
	3,40	5,6%	4,4%	5,1%
	3,60	4,4%	8,9%	6,3%
	3,80	10,0%	11,1%	10,4%
	4,00	12,0%	6,1%	9,5%
	4,20	10,0%	9,4%	9,7%
	4,40	8,8%	8,9%	8,8%
4,60	6,4%	6,7%	6,5%	
4,80	8,8%	7,2%	8,1%	
5,00	4,8%	8,9%	6,5%	
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Figur 5:2. T-test + krysstabell. Kjønn og indre motivasjon

Descriptives

Indremotivasjon

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
0-3år	82	3,5439	,92337	,10197	3,3410	3,7468	1,20	5,00
4-8år	113	3,6779	,82654	,07775	3,5238	3,8319	1,40	5,00
9-20år	127	3,8976	,84997	,07542	3,7484	4,0469	1,40	5,00
over20år	109	3,8385	,81308	,07788	3,6842	3,9929	1,80	5,00
Total	431	3,7578	,85681	,04127	3,6767	3,8389	1,20	5,00

ANOVA

Indremotivasjon

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,667	3	2,556	3,543	,015
Within Groups	308,004	427	,721		
Total	315,671	430			

Indremotivasjon * Ansinitet Crosstabulation

% within Ansinitet

Indremotivasjon	Ansinitet				Total
	0-3år	4-8år	9-20år	over20år	
1,20	1,2%				0,2%
1,40	1,2%	0,9%	0,8%		0,7%
1,60	1,2%	0,9%	1,6%		0,9%
1,80	2,4%	1,8%	0,8%	0,9%	1,4%
2,00	2,4%		0,8%	1,8%	1,2%
2,20	3,7%	0,9%	3,1%	1,8%	2,3%
2,40	1,2%	3,5%	2,4%	5,5%	3,2%
2,60	3,7%	5,3%	2,4%	1,8%	3,2%
2,80	6,1%	4,4%	3,1%	1,8%	3,7%
3,00	7,3%	3,5%	3,1%	3,7%	4,2%
3,20	7,3%	13,3%	2,4%	9,2%	7,9%
3,40	7,3%	5,3%	4,7%	3,7%	5,1%
3,60	7,3%	6,2%	4,7%	7,3%	6,3%
3,80	7,3%	14,2%	9,4%	10,1%	10,4%
4,00	7,3%	9,7%	11,0%	9,2%	9,5%
4,20	12,2%	6,2%	11,0%	10,1%	9,7%
4,40	3,7%	4,4%	15,0%	10,1%	8,8%
4,60	6,1%	6,2%	6,3%	7,3%	6,5%
4,80	7,3%	6,2%	11,0%	7,3%	8,1%
5,00	3,7%	7,1%	6,3%	8,3%	6,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figur 5:3. T-test + krystabell. Ansiennitet og indre motivasjon

Descriptives

Indremotivasjon

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
FOT	65	4,0369	,65182	,08085	3,8754	4,1984	2,60	5,00
FEE	78	3,7436	,95068	,10764	3,5292	3,9579	1,40	5,00
FOF	7	4,1143	,53984	,20404	3,6150	4,6136	3,20	4,80
FUF	37	3,4054	1,06717	,17544	3,0496	3,7612	1,60	5,00
Påtal/sivil	48	3,7042	,97369	,14054	3,4214	3,9869	1,40	5,00
annet	39	3,8462	,86628	,13872	3,5653	4,1270	2,20	5,00
boknnord	50	3,6840	,68938	,09749	3,4881	3,8799	1,40	4,80
boknsør	107	3,7234	,80313	,07764	3,5694	3,8773	1,20	5,00
Total	431	3,7578	,85681	,04127	3,6767	3,8389	1,20	5,00

ANOVA

Indremotivasjon

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11,406	7	1,629	2,265	,028
Within Groups	304,266	423	,719		
Total	315,671	430			

Indremotivasjon * Lokasjon Crosstabulation

% within Lokasjon

		Lokasjon								Total
		FOT	FEE	FOF	FUF	Påtal/sivil	annet	boknnord	boknsør	
Indremotivasjon	1,20								0,9%	0,2%
	1,40		1,3%			2,1%		2,0%		0,7%
	1,60				8,1%	2,1%				0,9%
	1,80		2,6%		2,7%	2,1%			1,9%	1,4%
	2,00		2,6%		5,4%	2,1%				1,2%
	2,20		1,3%		5,4%	2,1%	7,7%	2,0%	1,9%	2,3%
	2,40		3,8%		8,1%	6,3%	2,6%		3,7%	3,2%
	2,60	1,5%	5,1%		2,7%	2,1%	5,1%	4,0%	2,8%	3,2%
	2,80	4,6%	5,1%					4,0%	6,5%	3,7%
	3,00	4,6%	9,0%			2,1%		6,0%	3,7%	4,2%
	3,20	6,2%	2,6%	14,3%	10,8%	12,5%	7,7%	10,0%	8,4%	7,9%
	3,40	6,2%	2,6%			2,1%	15,4%	4,0%	6,5%	5,1%
	3,60	3,1%	6,4%	14,3%	8,1%	8,3%	2,6%	10,0%	5,6%	6,3%
	3,80	13,8%	6,4%		10,8%	6,3%	12,8%	18,0%	9,3%	10,4%
	4,00	10,8%	7,7%		5,4%	10,4%	2,6%	16,0%	11,2%	9,5%
	4,20	9,2%	9,0%	28,6%	13,5%	6,3%	7,7%	6,0%	12,1%	9,7%
	4,40	15,4%	9,0%	28,6%	2,7%	10,4%	5,1%	8,0%	6,5%	8,8%
4,60	3,1%	7,7%		2,7%	6,3%	10,3%	4,0%	9,3%	6,5%	
4,80	13,8%	6,4%	14,3%	8,1%	8,3%	7,7%	6,0%	6,5%	8,1%	
5,00	7,7%	11,5%		5,4%	8,3%	12,8%		2,8%	6,5%	
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Figur 5:4. T-test + krystabell. Lokasjon og indre motivasjon.

Descriptives

Turnoverintensjon

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
FOT	64	2,1771	1,20254	,15032	1,8767	2,4775	1,00	5,00
FEE	74	2,4414	1,33574	,15528	2,1320	2,7509	1,00	5,00
FOF	7	1,1905	,50395	,19048	,7244	1,6566	1,00	2,33
FUF	34	2,9608	1,47199	,25244	2,4472	3,4744	1,00	5,00
Påtal/sivil	48	2,4097	1,41628	,20442	1,9985	2,8210	1,00	5,00
annet	37	2,4144	1,26785	,20843	1,9917	2,8371	1,00	5,00
boknnord	49	2,3741	1,12553	,16079	2,0509	2,6974	1,00	5,00
boknsør	103	2,5178	1,41477	,13940	2,2413	2,7943	1,00	5,00
Total	416	2,4271	1,33254	,06533	2,2987	2,5555	1,00	5,00

ANOVA

Turnoverintensjon

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	25,409	7	3,630	2,082	,044
Within Groups	711,490	408	1,744		
Total	736,899	415			

Turnoverintensjon * Lokasjon Crosstabulation

% within Lokasjon

		Lokasjon								Total
		FOT	FEE	FOF	FUF	Påtal/sivil	annet	boknnord	boknsør	
Turnoverintensjon	1,00	32,8%	32,4%	85,7%	23,5%	33,3%	27,0%	18,4%	25,2%	28,8%
	1,33	6,3%	2,7%		5,9%	8,3%	10,8%	8,2%	7,8%	6,7%
	1,67	7,8%	4,1%		2,9%	2,1%	2,7%	12,2%	12,6%	7,2%
	2,00	12,5%	12,2%		2,9%	12,5%	5,4%	12,2%	7,8%	9,6%
	2,33	6,3%	4,1%	14,3%	2,9%		8,1%	6,1%	2,9%	4,3%
	2,67	3,1%	4,1%			4,2%	5,4%	8,2%	2,9%	3,8%
	3,00	12,5%	9,5%		8,8%	6,3%	10,8%	10,2%	8,7%	9,4%
	3,33	1,6%	4,1%		8,8%	8,3%	2,7%	6,1%	3,9%	4,6%
	3,67	6,3%	4,1%		5,9%	4,2%	13,5%	6,1%	1,0%	4,8%
	4,00	3,1%	12,2%		17,6%	6,3%	5,4%	6,1%	9,7%	8,4%
	4,33	1,6%	2,7%		5,9%	4,2%	2,7%	2,0%	3,9%	3,1%
	4,67	1,6%	2,7%						3,9%	1,7%
	5,00	4,7%	5,4%		14,7%	10,4%	5,4%	4,1%	9,7%	7,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figur 5:5. T-test + krysstabell. Turnover og lokasjon.

Group Statistics

	personalansvar	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Turnoverintensjon	ja	73	2,1918	1,18233	,13838
	Nei	343	2,4772	1,35869	,07336

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Turnoverintensjon	Equal variances assumed	4,039	,045	-1,665	414	,097	-,28538	,17139	-,62229	,05153
	Equal variances not assumed			-1,822	116,227	,071	-,28538	,15662	-,59559	,02483

Turnoverintensjon * personalansvar Crosstabulation

% within personalansvar

		personalansvar		Total
		ja	Nei	
Turnoverintensjon	1,00	32,9%	28,0%	28,8%
	1,33	6,8%	6,7%	6,7%
	1,67	9,6%	6,7%	7,2%
	2,00	8,2%	9,9%	9,6%
	2,33	4,1%	4,4%	4,3%
	2,67	4,1%	3,8%	3,8%
	3,00	12,3%	8,7%	9,4%
	3,33	2,7%	5,0%	4,6%
	3,67	5,5%	4,7%	4,8%
	4,00	8,2%	8,5%	8,4%
	4,33	2,7%	3,2%	3,1%
	4,67	1,4%	1,7%	1,7%
	5,00	1,4%	8,7%	7,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Figur 5:6. T-test + krysstabell. Turnover og personalansvar.

Group Statistics

	personalansvar	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
C_1.fornøyd.med.lønnsvilkår	ja	75	3,33	1,178	,136
år	Nei	356	2,32	1,258	,067

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances					t-test for Equality of Means		95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	# of cases	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
C_1.fornøyd.med.lønnsvilkår	Equal variances assumed	,564	,453	6,409	429	,000	1,013	,158	,702	1,324
år	Equal variances not assumed			6,689	112,463	,000	1,013	,151	,713	1,313

C_1.fornøyd.med.lønnsvilkår * personalansvar Crosstabulation

% within personalansvar

		personalansvar		Total
		ja	Nei	
C_1.fornøyd.med.lønnsvilkår	1	8,0%	32,6%	28,3%
år	2	20,0%	33,4%	31,1%
	3	16,0%	8,1%	9,5%
	4	42,7%	21,1%	24,8%
	5	13,3%	4,8%	6,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Figur 5:7. T-test + krystabell. Lønnsvilkår/personalansvar

Group Statistics

	personalansvar	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
F_1.invisterer.ressurser	ja	73	2,97	1,258	,147
	Nei	346	2,28	1,257	,068

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances					t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper		
F_1.invisterer.ressurser	Equal variances assumed	,141	,708	4,292	417	,000	,695	,162	,377	1,013
	Equal variances not assumed			4,291	104,575	,000	,695	,162	,374	1,016

Group Statistics

	personalansvar	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
F_2.kontinuerlig.utvikling	ja	73	3,01	1,161	,136
	Nei	346	2,42	1,190	,064

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances					t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper		
F_2.kontinuerlig.utvikling	Equal variances assumed	,117	,732	3,878	417	,000	,592	,153	,292	,892
	Equal variances not assumed			3,941	106,377	,000	,592	,150	,294	,889

F_1.invisterer.ressurser * personalansvar Crosstabulation

% within personalansvar

		personalansvar		
		ja	Nei	Total
F_1.invisterer.ressurser	1	15,1%	36,7%	32,9%
	2	23,3%	25,4%	25,1%
	3	21,9%	16,8%	17,7%
	4	28,8%	15,6%	17,9%
	5	11,0%	5,5%	6,4%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

F_2.kontinuerlig.utvikling * personalansvar Crosstabulation

% within personalansvar

		personalansvar		
		ja	Nei	Total
F_2.kontinuerlig.utvikling	1	9,6%	26,9%	23,9%
	2	30,1%	31,2%	31,0%
	3	16,4%	19,1%	18,6%
	4	37,0%	18,5%	21,7%
	5	6,8%	4,3%	4,8%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Figur 5:8. T-test + krysstabell. Kompetanseheving/personalansvar.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,612 ^a	,374	,373	,68180

a. Predictors: (Constant), Turnoverintensjon

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	115,072	1	115,072	247,547	,000 ^b
	Residual	192,447	414	,465		
	Total	307,518	415			

a. Dependent Variable: Indremotivasjon

b. Predictors: (Constant), Turnoverintensjon

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,716	,070		67,839	,000
	Turnoverintensjon	-,395	,025	-,612	-15,734	,000

a. Dependent Variable: Indremotivasjon

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Indremotivasjon	3,7578	,85681	431
Turnoverintensjon	2,4271	1,33254	416

Correlations

		Indremotivasjon	Turnoverintensjon
		n	n
Indremotivasjon	Pearson Correlation	1	-,612**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	431	416
Turnoverintensjon	Pearson Correlation	-,612**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	416	416

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Figur 5:9. Regresjonsanalyse + Pearson r. Indre motivasjon og turnover

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Indremotivasjon	3,7589	,85960	428
Ytrebelønning	2,0386	,97764	428

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,341 ^a	,116	,114	,80902

a. Predictors: (Constant), Ytrebelønning

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36,697	1	36,697	56,068	,000 ^b
	Residual	278,819	426	,655		
	Total	315,516	427			

a. Dependent Variable: Indremotivasjon

b. Predictors: (Constant), Ytrebelønning

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,148	,091		34,772	,000
	Ytrebelønning	,300	,040	,341	7,488	,000

a. Dependent Variable: Indremotivasjon

Figur 5:10. Regresjonsanalyse, indre motivasjon og ytre belønning.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Turnoverintensjon	2,4271	1,33254	416
Ytrebelønning	2,0337	,97379	416
C_4.opplevelse.status	2,35	1,173	416
C_5.karrierestige	2,50	1,244	416
F_1.invisterer.ressurser	2,39	1,285	416
F_2.kontinuerlig.utvikling	2,51	1,200	416

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,363 ^a	,132	,121	1,24926

a. Predictors: (Constant), F_2.kontinuerlig.utvikling, C_4.opplevelse.status, C_5.karrierestige, Ytrebelønning, F_1.invisterer.ressurser

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	97,028	5	19,406	12,434	,000 ^b
	Residual	639,871	410	1,561		
	Total	736,899	415			

a. Dependent Variable: Turnoverintensjon
b. Predictors: (Constant), F_2.kontinuerlig.utvikling, C_4.opplevelse.status, C_5.karrierestige, Ytrebelønning, F_1.invisterer.ressurser

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,611	,226		16,000	,000
	Ytrebelønning	-,327	,066	-,239	-4,975	,000
	C_4.opplevelse.status	,037	,054	,032	,686	,493
	C_5.karrierestige	,010	,051	,010	,203	,839
	F_1.invisterer.ressurser	-,060	,065	-,057	-,914	,361
	F_2.kontinuerlig.utvikling	-,194	,070	-,175	-2,781	,006

a. Dependent Variable: Turnoverintensjon

Figur 5:11. Multivariat regresjonsanalyse. Turnover og ytre faktorer.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Indremotivasjon	3,7572	,86082	416
Autonomi	3,6911	1,01383	416

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,459 ^a	,210	,208	,76588

a. Predictors: (Constant), Autonomi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64,680	1	64,680	110,269	,000 ^b
	Residual	242,838	414	,587		
	Total	307,518	415			

a. Dependent Variable: Indremotivasjon

b. Predictors: (Constant), Autonomi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,320	,142		16,345	,000
	Autonomi	,389	,037	,459	10,501	,000

a. Dependent Variable: Indremotivasjon

Figur 5:12. Regresjonsanalyse, indre motivasjon og autonomi.

Group Statistics

	personalansvar	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Autonomi	ja	73	3,9932	,91094	,10662
	Nei	343	3,6268	1,02417	,05530

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			95% Confidence Interval of the Difference			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Autonomi	Equal variances assumed	3,988	,047	2,827	414	,005	,36833	,12959	,11159	,62107
	Equal variances not assumed			3,050	114,210	,003	,36833	,12011	,12840	,60425

Autonomi * personalansvar Crosstabulation

% within personalansvar

		personalansvar		Total
		ja	Nei	
Autonomi	1,00	1,4%	2,3%	2,2%
	1,50		2,6%	2,2%
	2,00	4,1%	5,8%	5,5%
	2,50	4,1%	9,0%	8,2%
	3,00	13,7%	14,9%	14,7%
	3,50	5,5%	11,7%	10,6%
	4,00	26,0%	26,5%	26,4%
	4,50	21,9%	9,9%	12,0%
	5,00	23,3%	17,2%	18,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Figur 5:13. T-test + krysstabell. Autonomi og personalansvar

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Indremotivasjon	3,7639	,85870	421
Positivtilbakemelding	3,5400	,92941	421
D_3.neg.tilb	1,73	,872	421

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,403 ^a	,163	,159	,78759

a. Predictors: (Constant), D_3.neg.tilb, Positivtilbakemelding

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50,406	2	25,203	40,630	,000 ^b
	Residual	259,285	418	,620		
	Total	309,691	420			

a. Dependent Variable: Indremotivasjon

b. Predictors: (Constant), D_3.neg.tilb, Positivtilbakemelding

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,759	,190		14,557	,000
	Positivtilbakemelding	,336	,043	,364	7,899	,000
	D_3.neg.tilb	-,107	,045	-,108	-2,353	,019

a. Dependent Variable: Indremotivasjon

Figur 5:14. Regresjonsanalyse. Tilbakemelding og indre motivasjon.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Turnoverintensjon	2,4271	1,33254	416
Autonomi	3,6911	1,01383	416
E_2.positiv.på.gode.prestasjoner	3,79	1,108	416
E_4.behandlet.rettferdig	3,52	1,220	416

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,450 ^a	,202	,197	1,19436

a. Predictors: (Constant), E_2.positiv.på.gode.prestasjoner, Autonomi, E_4.behandlet.rettferdig

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	149,184	3	49,728	34,860	,000 ^b
	Residual	587,715	412	1,426		
	Total	736,899	415			

a. Dependent Variable: Turnoverintensjon

b. Predictors: (Constant), E_2.positiv.på.gode.prestasjoner, Autonomi, E_4.behandlet.rettferdig

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,068	,283		17,912	,000
	Autonomi	-,242	,061	-,184	-3,954	,000
	E_4.behandlet.rettferdig	-,287	,054	-,262	-5,267	,000
	E_2.positiv.på.gode.prestasjoner	-,194	,057	-,162	-3,395	,001

a. Dependent Variable: Turnoverintensjon

Figur 5:15. Regresjonsanalyse, rettferdighet, autonomi og turnoverintensjon.