



Universitetet  
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UIS**  
**BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM:

Økonomi og administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE  
TEMATISKE RETNING:

Strategi og ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Nei

TITTEL:

Hvordan påvirker faktorer i arbeidsmiljøet ansattes autonomi, kompetanse og tilhørighet, og hvordan påvirker dette deres motivasjon?

ENGELSK TITTEL:

How do factors in the work environment affect employees' autonomy, competence, and sense of belonging, and how does this impact their motivation?

FORFATTERE:

Kandidatnr:

2142

.....

2203

.....

Navn:

Andreas Løddesøl

.....

Karsten Langvik Veland

.....

VEILEDER:

Reidar Johan Mykletun

## Sammendrag

I denne oppgaven ønsker vi å svare på problemstillingen: «Hvordan påvirker faktorer i arbeidsmiljøet ansattes autonomi, kompetanse og tilhørighet, og hvordan påvirker dette deres motivasjon?»

Hovedteorien for denne oppgaven er selvdetermineringsteorien. Dette er en makroteori om menneskelig motivasjon utviklet av Edward Deci & Richard Ryan. Oppgavens teoridel vil fortelle om viktige begreper i selvdetermineringsteorien som autonomi, kompetanse og tilhørighet. Videre vil kapittelet fortelle om kontrollerende og autonom motivasjon. For å se på hva som påvirker motivasjon ser vi på indre og ytre motivasjon gjennom to underteorier av hovedteorien, nemlig «Cognitive Evaluation Theory» og «Organismic Integration Theory»

Oppgavens metodedel vil fortelle om hvordan vi har undersøkt problemstillingen. For å undersøke har vi brukt kvalitative intervjuer. Dette kapittelet vil fortelle om hvordan intervjuene ble gjennomført og hva de inneholdt. Utvalg av intervjuobjekter består av 4 ansatte på en lagervarehandel, en bar og en dagligvarehandel. Kapittelet vil avsluttes med en vurdering av reliabilitet og validitet.

Resultatene i oppgaven blir funnet gjennom intervjuene. Her blir alle 11 intervjuene gjennomgått og de viktigste funnene blir trukket ut. Intervjuenes funn blir fremlagt systematisk med hver arbeidsplass fraskilt hverandre i deler. Intervjuobjektene blir holdt anonyme, men fremdeles introdusert med nummer forklart i teksten.

I oppgavens diskusjonsdel analyseres svarene fra intervjuene ved hjelp av selvdetermineringsteorien og dens underteorier, og blir satt opp mot forskningsspørsmålene våre.

Konklusjonen av denne studien viser at det er forskjellig fra person til person hva som motiverer hver enkelt og at de psykologiske behovene påvirker motivasjon og trivsel. I denne studien kommer det frem at spesielt anerkjennelse og verdsettelse er faktorer som har stor påvirkning på ansattes motivasjon.

Det er også viktig å nevne at funnene ikke kan generaliseres til alle ansatte på arbeidsplassene da vi gjennomførte et begrenset antall intervjuer.

## **Forord**

Etter å ha studert på universitetet i 3 år ble det tid for å skrive bacheloroppgave. Tidligere i studiene har vi samarbeidet på oppgaver tidligere og dette har vært effektivt. Derfor var valget om samarbeid på denne oppgaven et enkelt valgt. Valget av oppgave kom gjennom vår felles interesse for motivasjonsteorier. Noe som har vært tema i flere av våre felles valgfag.

Den første tiden i fra januar til februar ble brukt til å finne ut hva vi ville undersøke i oppgaven. Presset om å skrive en bachelor oppgave virket veldig overveldende i starten ettersom vi ikke klarte å sette parametere for hva oppgaven skulle inneholde. Etter en samtale med vår veileder, Reidar Johan Mykletun, ble oppgaven og planen for denne mer tydelig. En stor takk sendes ut til vår veileder for hjelp til å bestemme selvdetermineringsteorien som teori for oppgaven. Vi vil også takke ham for god konstruktiv kritikk gjennom skriveprosessen. Dersom frustrasjon, forvirring og fraværende pågangsmot skulle spille inn, var det alltid forklaring og støtte fra vår veileder.

Videre vil vi takke alle arbeidsplassene og ansatte som var villig til å delta i vår undersøkelse. Vi takker dem for gjestfrihet og ærlighet. Deres gjengivelse av erfaringer og opplevelser på arbeidsplassen har spilt en sentral rolle i vår oppgave. Innblikk i deres hverdag har vært øyeåpnende og informasjonsrik.

Til slutt vil vi takke venner og familie som har støttet oss gjennom prosessen av å skrive oppgaven, selv på tidlige morgninger og sene kvelder.

Andreas Løddesøl & Karsten Langvik Veland

Stavanger, mai 2023

# Innholdsfortegnelse

<b>Innledning</b> .....	6
<b>Teori</b> .....	7
<b>Motivasjon</b> .....	7
<b>Selvdetermineringsteorien</b> .....	7
<b>De tre psykologiske behovene</b> .....	8
<b>Autonom motivasjon</b> .....	9
<b>Kontrollert motivasjon</b> .....	9
<b>Indre motivasjon og Cognitive Evalauation Theory</b> .....	10
<b>Ytre motivasjon og Organismic Integration Theory</b> .....	11
<b>Ikke-motivasjon og forhindring av fremmedgjøring</b> .....	13
<b>Relevant forskning</b> .....	14
<b>Metode</b> .....	15
<b>Intervjuguiden</b> .....	15
<b>Gjennomførelsen av intervjuene</b> .....	19
<b>Utvalg</b> .....	19
<b>Reliabilitet og validitet</b> .....	21
<b>Validitet</b> .....	22
<b>Reliabilitet</b> .....	22
<b>Resultat</b> .....	23
<b>Lagervarehandelen</b> .....	23
<b>Intervjuobjekt 1</b> .....	24
<b>Intervjuobjekt 2</b> .....	24
<b>Intervjuobjekt 3</b> .....	25
<b>Intervjuobjekt 4</b> .....	26
<b>Baren</b> .....	27
<b>Intervjuobjekt 1</b> .....	27
<b>Intervjuobjekt 2</b> .....	28
<b>Intervjuobjekt 3</b> .....	29
<b>Dagligvarehandelen</b> .....	29
<b>Intervjuobjekt 1</b> .....	29
<b>Intervjuobjekt 2</b> .....	30
<b>Intervjuobjekt 3</b> .....	31
<b>Intervjuobjekt 4</b> .....	32
<b>Diskusjon</b> .....	33

<b>Autonomi</b> .....	34
<b>Kompetanse</b> .....	35
<b>Tilhørighet</b> .....	36
<b>Trivsel og arbeidsglede</b> .....	36
<b>Begrensinger</b> .....	38
<b>Konklusjon</b> .....	39
<b>Bibliografi</b> .....	40
Bibliografi For Intervjuguide .....	41
Vedlegg.....	43

## Innledning

Motivasjon på jobben er en sentral faktor for å oppnå gode resultater og trivsel på arbeidsplassen. Det å være motivert på jobben kan gi en følelse av tilfredshet og prestasjon, samtidig som det kan være en kilde til personlig utvikling og karrierevekst. En av de mest anerkjente teoriene innenfor motivasjonsforskning er selvdeterminasjonsteorien, som fokuserer på hvordan individuelle faktorer, som behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet, kan påvirke motivasjonen på jobben. Denne bacheloroppgaven vil undersøke hvordan selvdeterminisme kan brukes til å forstå og øke motivasjonen på jobben, med fokus på ulike strategier som arbeidsgivere kan benytte for å styrke arbeidstakernes opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet.

For å undersøke hvordan selvdeterminisme kan anvendes i praksis for å øke motivasjonen på jobben, vil denne bacheloroppgaven gjennomføre intervjuer med ansatte og ledere fra forskjellige arbeidsplasser. Ved å få innsikt i deres erfaringer og synspunkter, vil vi kunne identifisere faktorer som fremmer eller hemmer motivasjon på jobben.

Forskningsspørsmålene som vil bli besvart i denne oppgaven er:

1. Hvordan påvirker autonomi, kompetanse og tilhørighet motivasjonen til ansatte på jobben?
2. Hvilke strategier kan arbeidsgivere implementere for å øke ansattes opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet, og dermed øke deres motivasjon på jobben?

Ved å besvare disse forskningsspørsmålene vil denne bacheloroppgaven bidra til en bedre forståelse av hvordan selvdeterminisme kan anvendes for å øke motivasjonen på jobben, og gi konkrete anbefalinger til arbeidsgivere som ønsker å forbedre arbeidsmiljøet og trivselen blant ansatte.

## Teori

I dette kapitlet vil vi utforske teorien om selvdeterminering, da denne er relevant for å forstå hva som motiverer ansatte i en organisasjon, og hvordan autonomi, kompetanse og tilhørighet spiller en rolle i denne sammenhengen. Selvdetermineringsteorien er en makroteori som tar for seg menneskelig motivasjon, personutvikling og velvære, og fokuserer på hvordan kulturelle og sosiale forhold påvirker menneskelig atferd (Ryan, Deci & Olafsen, 2017). Sentralt i denne teorien er de tre psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, som anses å være grunnleggende for menneskets utvikling og organisasjonens vekst.

I dette kapitlet vil vi se på to forskjellige typer motivasjon, nemlig autonom og kontrollert motivasjon. Begrepene vil bli forklart og bredt ut om. Videre blir det lagt ut om indre motivasjon, ytre motivasjon, og ikke-motivasjon. For å forklare dette blir det tatt i bruk to underteorier av selvdeterminerings teorien. For å forklare indre motivasjon vil teorien «Cognitive Evaluation Theory» (CET) bli brukt. Videre for å forklare ikke-motivasjon og ytre motivasjon vil teorien «Organismic Integration Theory» (OIT) bli brukt.

## Motivasjon

Motivasjon kan defineres som drivkraften som får oss til å utføre en handling eller aktivitet og kan beskrives gjennom ordene intensitet, retning og utholdenhet (Mitchell, 1997). Retning kan beskrives gjennom at høyt motiverte mennesker tar valg når de står overfor alternativer, intensitet handler om at de bruker tid og krefter, og til slutt utholdenhet handler om at man holder ut til målene er nådd (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 34). På en arbeidsplass er det viktig at de ansatte er motiverte både for egen utvikling og for utvikling av organisasjonen. Det er derfor viktig at ledere bruker motivasjon i arbeidssammenheng og prøver å motivere ansatte.

## Selvdetermineringsteorien

Vi har valgt å bruke selvdetermineringsteorien, da denne er en meget aktuell teori for problemstillingen. Vi ønsker å få svar på hva det er som motiverer ansatte i en organisasjon og hvordan autonomi, kompetanse og tilhørighet bidrar til nettopp dette.

Selvdetermineringsteorien (SDT) er en makroteori utviklet av Richard Ryan og Edward Deci, som tar for seg menneskelig motivasjon, personutvikling og velvære (Ryan, 2009). Teorien har fokus på menneskelig atferd, både frivillig og selvbestemt, og hvordan den fremmes av kulturelle og sosiale forhold. SDT tar også for seg hvor viktig menneskers grunnleggende psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet er for utvikling av person og organisasjon.

### **De tre psykologiske behovene**

Behovet for tilhørighet vil tilfredsstilles når en føler at en er en del av en organisasjon og at en blir sett av de rundt deg. Man vil også oppleve tilhørighet når man er i en gruppe som har omsorgsfulle relasjoner og tilhører et fellesskap.

Behovet for kompetanse får en av at man mestrer arbeidsoppgavene og føler at man får til det som er forventet av deg. Dette vil hjelpe personen til å føle seg mer selvsikker og også at organisasjonen har behov for akkurat de ferdighetene personen innehar.

Behovet for autonomi er definert som et ønske om å handle med en følelse av vilje og valg (Deci & Ryan, 2000). Behov for autonomi oppnås dersom en opplever selvbestemmelse, og at man har friheten til å handle i likhet med egne verdier og preferanser. En opererer selvstendig basert på egen tro, egne mål og er ikke underlagt ekstern påvirkning.

I SDT skiller man mellom forskjellige typer motivasjon hos mennesker. Folk flest blir drevet av enten autonom eller kontrollert motivasjon. Mennesker som er drevet av autonom motivasjon blir først og fremst drevet av indre motivasjon, mens kontrollert motiverte blir drevet av ytre motivasjon. Autonomiorienterte mennesker vil utføre handlinger basert på egne valg og egen vilje, og oppnår en glede ved utført arbeid (Mikkelsen & Laudal, 2016, s 45). De kontrollorienterte menneskene vil derimot motiveres av det ytre, i form av belønninger, straff, lønn osv. De føler også at de blir presset til å utføre arbeidet av deres ledere, medarbeidere eller andre og at de ikke får bestemme over eget arbeid. Man har også en siste gruppe som er upersonlig orienterte. Dette er en gruppe som ikke har tro på hverken seg selv eller noe som helst og opplever at de ikke er til nytte eller kompetente nok for arbeidet. De fokuserer mer på det negative, som at de ikke vil lykkes og at de ikke er gode nok. Denne mangelen på motivasjon kan føre til depresjon, lite målrettet atferd og hjelpeløshet (Gagne & Deci, 2005).



## **Autonom motivasjon**

Denne typen motivasjon kjennetegnes ved at folk er engasjert i en aktivitet med full sans av vilje og valg. Autonom motivasjon er ofte indre motiverte, men kan i tilfeller også være ytre motivert. Når mennesker føler at de bestemmer over eget arbeid og i tillegg ser verdien i arbeidet vil det føre til økt autonom motivasjon. Dette kommer fra den indre motivasjonen. Om de i tillegg får ytre motivasjon gjennom tilbakemeldinger og støtte fra ledere og medarbeidere vil de sannsynligvis lære bedre, og prestere bedre, noe som igjen vil bidra til at effektivitet og produktiviteten til organisasjonen øker (Ryan, Deci & Olafsen, 2017).

## **Kontrollert motivasjon**

På den andre siden har vi kontrollert motivasjon. Kontrollert motivasjon kommer ifra ytre faktorer som at man får belønning, eller føler forpliktelse til å utføre arbeidet. Grunnen til at man sier at dette er kontrollert motivasjon er fordi det er de ytre faktorene som styrer motivasjonen, ikke motivasjon fra innsiden.

Under kontrollert motivasjon skilles det mellom «ekstern regulering», «innført regulering» og «identifisert regulering». Ekstern regulering går ut på at menneskers motivasjon og væremåte kun er påvirket av belønning eller straff. Mens innført regulering går ut på at mennesket til en viss grad er drevet av indre motivasjon. Dette er altså en mer autonom type ytre motivasjon, hvor de fokuserer på å bli anerkjent i organisasjonen og drives også av faktorer som selvtillit og skam. Den tredje og mest autonome type ytre motivasjon er identifisert regulering. Denne type ytre motivasjon blir påvirket av at en forstår hvor viktig arbeidet og arbeidsrollen en har er (Ryan, et al, 2017).

Ifølge teorien har indre og ytre, eller autonom og kontrollert motivasjon forskjellig påvirkning på mennesket. Indre motivasjon fremstilles naturlig og spontant og man finner en glede i selve arbeidet (Ryan & Deci, 2000). Den ytre motivasjonen kommer ifra det ytre i form av belønninger og Ryan og Deci mente at selve gleden ved utførelse av arbeidet forsvinner om man har for stort fokus på dette. Indre motivasjon har også andre fordeler enn glede ved arbeidet, som utholdenhet (Hardre & Reeve, 2003), økt kreativitet (Amabile, 1983), og bedre subjektivt velvære (Moller, Deci & Ryan, 2006).

Ifølge teorien er det viktig at ledere og ansatte inkluderer medarbeidere i arbeidet for å tilfredsstille behovet for autonomi, vise at de har tro på kompetanse til arbeiderne, og gi

konstruktive tilbakemeldinger. For å få best mulig utvikling og vekst, i tillegg til økt motivasjon, er det viktig at alle de tre psykologiske behovene tilfredsstilles.

## Indre motivasjon og Cognitive Evaluation Theory

Indre motivasjon refererer til når en person utfører en aktivitet eller oppgave fordi han eller hun finner den naturlig interessant og utfordrende, og opplever en følelse av tilfredshet eller glede ved å utføre den. Indre motivasjon er drevet av personens egne indre behov og ønsker, og ikke av ytre belønninger eller straff (Ryan & Deci, 2000). SDT hevder at indre motivasjon er positivt relatert til oppfyllelsen av de tre grunnleggende psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Følgelig mener teorien at indre motivasjon er en innebygd funksjon i oss mennesker. Det beskrives som en naturlig tilbøyelighet mot en følelse av kompetanse og utforskning for å oppnå lykke (Rathunde & Csikszentihalyi, 1993).

Artikkelen til Ryan og Deci (2000) hevder videre at selv om indre motivasjon er et naturlig fenomen, er vedlikehold og forbedring av dette imperativt. Artikkelen argumenterer at dersom dette ikke skjer kan indre motivasjon fort hemmes dersom det møter motvirkende faktorer. Cognitive Evaluation Theory (CET) er en undert teori av SDT som forteller om hvilke ytre faktorer som er med på å bedre et individs følelse av indre motivasjon. Ettersom indre motivasjon sees på som noe et vanlig menneske allerede har, ser ikke teorien på hva som skaper indre motivasjon. Teorien ser på hva som kan fremme eller hemme dette.

CET fokuserer på menneskets grunnleggende psykologiske behov for autonomi og kompetanse. Teorien forklarer hvordan ytre motivasjonsfaktorer som kommunikasjon, tilbakemelding og belønninger påvirker individets følelse av kompetanse. Selv om dette kan bidra til å øke dette, hevder artikkelen at det ikke vil øke indre motivasjon med mindre det er en tilstedeværelse av autonomi (Ryan & Deci, 2000). Artikkelen viser til en undersøkelse som hevder at indre motivasjon stammer mer i fra autonomi enn i fra kompetanse. Undersøkelsen viser til at effekten av ytre belønninger på den indre motivasjonen kommer mer i fra forholdet mellom autonomi og kontrollerte arbeidsforhold. Studien viser også til at autonomi har større påvirkning på den indre motivasjonen enn kompetanse (Deci, Ryan & Koestner, 1999).

Der hvor noen ytre faktorer kan bidra til økt indre motivasjon under de rette omstendighetene, kan de også føre til nedsatt indre motivasjon i seg selv. Negative ytre motivasjonsfaktorer som tidsfrister, trusler, direktiver og pålagte mål fører til nedsatt indre motivasjon (Ryan & Deci,

2000). Alle de nevnte faktorene fører til en nedsatt følelse av autonomi og følelse av kompetanse. Hvilket er bekreftet i studiet.

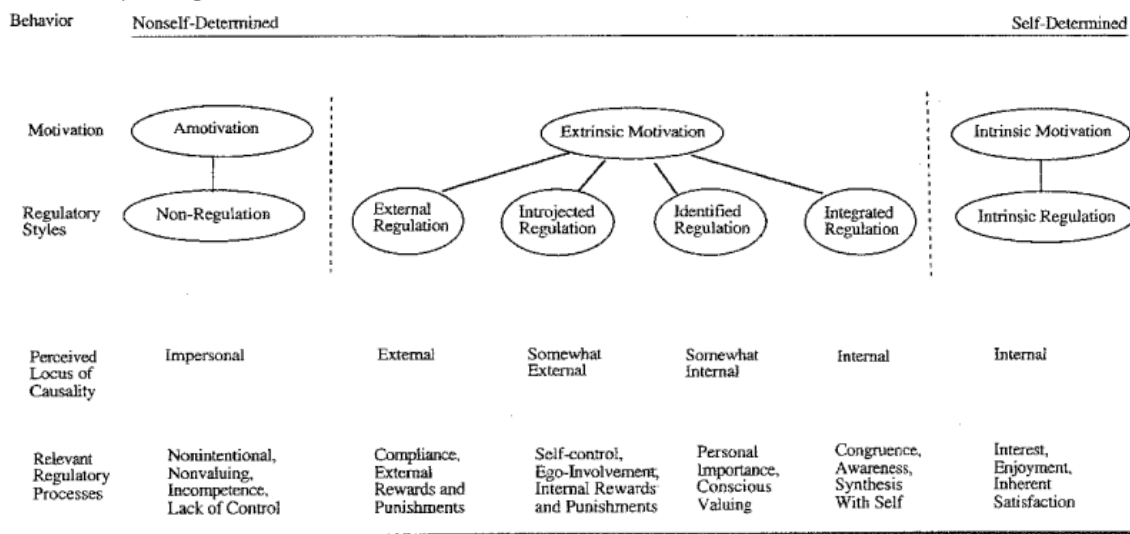
Som nevnt i hovedteorien, SDT, er tilhørighet også et av de grunnleggende psykologiske behovene. Det er ikke bare autonomi og kompetanse som har påvirkningskraft på indre motivasjon. Tilhørighet har blitt vist til i fra flere studier som noe som påvirker. I studier fra Bowlby (1979) og; Frodi, Bridges og Grolnick(1985),d er det blitt observert hos småbarn som har sikkerhet sammen med mødre viser økt indre motivasjon for utforskning og interesse. I SDT er det tenkt at dersom et individ føler sikkerhet og tilhørighet når en oppgave skal utføres har det samme positive effekt (Ryan & Deci, 2000).

Oppsummert kan vi si at indre motivasjon er et naturlig menneskelig fenomen som oppstår av seg selv, ikke noe som skapes. Indre motivasjon oppstår bare dersom individet finner en glede i selve arbeidet eller utførelsen av en aktivitet. CET viser til at det er psykologiske behov og faktorer som både kan fremme og hemme indre motivasjon. Dersom behovene som autonomi, kompetanse og tilhørighet er til stede vil den øke. På den andre side, vil den minke hvis behovene ikke dekkes, eller det er negative ytre faktorer som spiller inn.

## **Ytre motivasjon og Organismic Integration Theory**

Innenfor Selvdetermineringsteorien er ikke bare indre motivasjon. Ytre motivasjon nevnes også som en selvdeterminert type motivasjon. Ytre motivasjon refererer til når et individ gjennomfører et arbeid eller en handling på grunn av ytre faktorer. Dette er i motsetning til indre motivasjon hvor selve arbeidet og gleden med å gjøre det gjelder. Ved ytre motivasjon menes utførelsen av et arbeid eller en oppgave for å nå et ytre mål. Ytre mål eller motivasjonsfaktorer kan som tidligere nevnt være belønninger eller å unngå straff (Ryan & Deci, 2000). Innenfor SDT er det ledet frem en underteori for å forklare ytre motivasjon. Denne teorien er kalt «Organismic Integration Theory.» (OIT) (Ryan & Deci, 2000).

**Figure 1**  
The Self-Determination Continuum Showing Types of Motivation With Their Regulatory Styles, Loci of Causality, and Corresponding Processes



Figur 1.1: «The Self-Determination Continuum Showing Types of motivation with their Regulatory Styles, Loci of Casuality and Corresponding Processes (Ryan & Deci, 2000).

Innenfor OIT beskrives fire forskjellige grader av ytre motivasjon som vist på figur 1 ovenfor:

1. External Regulation – Ytre regulering
2. Introjected Regulation – Introjekt Regulering
3. Identified regulation - Identifisert Regulering
4. Integrated Regulation – Integrrert Regulering

Ytre regulering refererer til den minst autonome grenen av ytre motivasjon. Denne delen har veldig lite indre motivasjon og handlingene utføres for å tilfredsstille eksterne krav. Dette er krav som å unngå straff eller andre ytre motivasjonsfaktorer. Introjekt regulering er den neste grenen innenfor ytre motivasjon. Her begynner motivasjonen å bli internalisert, men den er fortsatt ikke integrert i individet. Denne motivasjonsformen er fortsatt kontrollerende, men har en litt større grad av autonomi. Handlinger utføres fortsatt i stor grad av ytre motivasjonsfaktorer. Identifisert regulering referer til når individet begynner å anse sitt arbeid som viktig. Verdien av arbeidet og dets betydning har fått en personlig betydning for individet. Den siste typen av ytre motivasjon kalles integrert regulering. Denne refererer til når individet identifiserer reguleringer som sine egne verdier. Det betyr at verdiene har blitt evaluert og har blitt parallelle med individets egne verdier. Denne formen av ytre motivasjon har mange likhetstrekk med indre motivasjon. De skilles ettersom ved integrert regulering

gjøres fortsatt handlinger for å oppnå en ekstern belønning, til motsetning gjøres det for arbeidets egne verdi ved indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000) (Ryan, Deci & Olafsen, 2017).

OIT beskriver hvordan individer kan oppleve økt autonomi gjennom internalisering og integrering av eksternt motiverte oppgaver. Selv om oppgaven i seg selv ikke er indre motivert, kan den internaliseres ved introjeksjon, hvor individet føler stolthet for å utføre oppgaven og skam for å ikke gjøre det. Etter hvert kan oppgaven identifiseres med selvet, og det er selve arbeidet som motiverer individet. I det siste steget av internaliseringen integreres oppgaven i selvoppfattelsen til individet, og dette gir større autonomi i handling (Ryan & Deci, 2000) (Ryan, et al, 2017).

Internalisering gir mange fordeler, inkludert større atferds effektivitet, viljestyrke, subjektivt velvære og integrering i sosiale grupper. Støtte fra omgivelsene bidrar til at internaliseringen er mer fremtredende. Grad av autonomi avgjør også hvor godt en oppgave internaliseres. Studier viser at ikke bare oppgaven, men også ledere påvirker ansattes motivasjon, utholdenhet og arbeidskvalitet. Empati fra lederen, autonomi overfor ansatte og rasjonalisering av oppgaver påvirker den ansattes motivasjon (Ryan & Deci, 2000).

### **Ikke-motivasjon og forhindring av fremmedgjøring**

Innenfor OIT er det en gren av motivasjon som kalles for ikke-motivasjon. Denne refererer til når et individ mangler motivasjon til å foreta seg noe. Når noen ikke har motivasjon gjør de enten ikke noe eller handler uten hensikt. Ikke-motivasjon eller apati stammer fra å ikke se verdien i et arbeid eller ikke føle seg kompetent nok til å gjennomføre det (Ryan & Deci, 2000). Når dette oppstår, er ikke de psykologiske behovene innenfor SDT oppfylt i det heletatt.

For å forhindre ikke-motivasjon og fremmedgjøring nevnes integrering og internalisering av ytre motivasjonsfaktorer som sentrale. Gjennom dette kan individer bli ytre motiverte og kan oppleve motivasjonen som autentisk og engasjerende. Likevel, er det ikke alle mennesker som kan bli påvirket av dette. For å undersøke hva som har gått galt her kan man se på menneskets sosiale miljø og oppvekst for å se hvordan deres behov for kompetanse, autonomi og tilhørighet har blitt svekket. Mangel på oppfyllelse av de psykologiske behovene har blitt vist til å være en av hovedårsakene til dårlig psykisk helse.

## Relevant forskning

Det finnes en rekke annen forskning som har undersøkt motivasjon på jobb. I denne delen vil vi se på to forskningsartikler som har undersøkt sammenheng mellom de tre psykologiske faktorene og følelse av trivsel og motivasjon. Den første vi har sett på er en artikkel kalt «Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work» (Riecki & Martela, 2018). Dette er en multikulturell undersøkelse som ser på landene India, USA og Finland. Den andre artikkelen vi ser på er en artikkel kalt «A Literature Review of Workplace Well-Being» (Aryanti, Sari & Widiana, 2020). Dette er en artikkel som ser på faktorer som påvirker trivselen på arbeidsplassen.

Den første forskningsartikkelen finner at 61-70% av variansen i følelsen av meningsfullt arbeid kan forklares med faktorene autonomi, tilhørighet kompetanse og trivsel. Artikkelen foreslår og tester empirisk at fire psykologiske faktorer - autonomi, kompetanse, tilknytning og velgjørenhet - i stor grad vil bestemme hvor mye meningsfullhet folk får fra arbeidet sitt. Resultatene fra tre forskjellige land - Finland, India og USA - støtter i stor grad forslaget. Artikkelen understreker også at meningsfullhet handler om å finne indre grunner til å leve og at selvuttrykk gjennom autonomi og kompetanse, samt å knytte seg til andre gjennom omsorgsfulle relasjoner og å kunne bidra til samfunnet, ser ut til å være avgjørende faktorer for hva som gjør livet verdt å leve. Artikkelen gir empirisk støtte til filosofiske innsikter om meningen med livet (Riecki & Martela, 2018).

Den andre forskningsartikkelen ser på faktorer som påvirker trivsel på arbeidsplassen. Artikkelen konkluderer med at arbeidsplassens trivsel er en følelse av trivsel som ansatte opplever i forbindelse med jobben sin. Det avhenger av flere faktorer, inkludert organisasjonsklima, kvaliteten på interaksjonen mellom ansatte og ledere, jobbkrav, personlighet, arbeidsmiljø, helse- og velferdsbegreper, problemer på jobben og stress. Arbeidsplassens trivsel påvirker ansattes ytelse, psykologisk kapital og engasjement (Aryanti et al, 2020).

### Avslutning

I dette kapittelet har selvdetermineringsteorien en teori om hva som påvirker motivasjon og hvordan det påvirker det. For å undersøke om teorien stemmer i praksis og for å undersøke problemstillingen vår måtte vi velge forskningsmetode. Valg av forskningsmetode og gjennomførelse av dette blir lagt ut om i neste kapittel.

## Metode

Ved valg av metode måtte vi se på problemstillingen og hva som passet denne best.

Problemstillingen i denne oppgaven handler om hvordan psykologiske behov i arbeidsmiljøet påvirker motivasjonen til ansatte. Ved å bruke kvalitativ metode for å samle inn data vil vi kunne innhente fyldige data om situasjoner og personer. Det vil også hjelpe oss å forstå atferd og situasjoner slik de oppfattes direkte fra kilden (Halvorsen, 2008, s. 133). Kvalitativ metode brukes når det fenomenet vi snakker om ikke kan bli observert direkte av målbare data som i kvantitativ metode. Måten vi har valgt å samle inn data i denne oppgaven har vært gjennom et kvalitativt intervju.

Intervjuer kan også være nyttig for å avdekke ulike perspektiver og erfaringer rundt selvdeterminert motivasjon i bedriften. Ved å intervjuere flere personer med ulike roller og erfaringer i bedriften, kan vi få et bredere bilde av fenomenet og identifisere ulike faktorer som påvirker selvdeterminert motivasjon på ulike nivåer i organisasjonen. I tillegg kan intervjuer være nyttige for å identifisere og forstå kontekstuelle faktorer som påvirker selvdeterminert motivasjon i bedriften. Dette kan inkludere organisasjonskultur, ledelsespraksis og arbeidsmiljø, som kan ha betydelig innvirkning på motivasjonen til de ansatte.

Typen intervju brukt i denne oppgaven har vært en blanding av ustrukturert intervju og et dybdeintervju. Et ustrukturert intervju bygger på en intervjuguide, men kan samtidig omformulere spørsmål og legge til dersom det skulle passe seg. Dette kan bli brukt for å få en helhetlig forståelse av bedriften (Halvorsen, 2008, s. 137). Dybdeintervju blir brukt for å få dypere forståelse av et individs atferd, motiver og personlighet. I denne typen intervju oppmuntres intervjuobjektet til å bruke sine egne ord til å svare på mer konkrete spørsmål. Felles med både ustrukturert og dybdeintervjuer er at de er uformelle, og følger en standardisert intervjuguide. Begge følger samtalen (Halvorsen, 2008, s. 137).

## Intervjuguiden

Intervjuguiden er bygget opp av spørsmål som er relatert til problemstilling og hovedteorien i oppgaven. Selvdetermineringsteorien nevner tre psykologiske faktorer som imperative for å fremme menneskelig motivasjon. Dette er nemlig autonomi, kompetanse og tilhørighet (Ryan & Deci, 2000). Det ble derfor stilt en rekke spørsmål innenfor de tre kategoriene for å

kartlegge den ansattes arbeidsforhold og tanker rundt temaene. Intervjuobjektene ble også stilt spørsmål rundt trivsel og egne følelser rundt arbeidet. Ved spørsmålene rundt dette ble intervjuobjektene spurt om å rangere sine svar fra 1-5, hvor 1 var lavest på skalaen og 5 høyest. Rangeringsgraden på spørsmålene hadde varierende betydning relatert til spørsmålene.

Når vi skulle lage intervjuguiden valgte vi å rette spørsmålene inn mot selvdetermineringsteorien og delte intervjuet opp i autonomi, tilhørighet og kompetanse før vi avsluttet med en del om trivsel og arbeidsglede.

<b>Autonomi:</b>
------------------

- |   |
|---|
| 1. Hvilke beslutninger kan du ta selv når det gjelder måter å utføre arbeidet på, utstyret du bruker, og hvor mye innflytelse du har på dette?        |
| 2. Er det mulig for deg å velge hvor du utfører arbeidet, eller må det være på et bestemt sted? Hvis ja, hvilke steder har du muligheten til å velge? |
| 3. Har du mulighet til å bestemme når du utfører arbeidet ditt, eller er det fastsatte tider du må følge?   |
| 4. Hvor fleksibel er du når det gjelder tidsbruk på å fullføre en oppgave? Har du selv muligheten til å bestemme hvor lang tid du trenger?            |

*Figur 2.1: Spørsmål om autonomi.*

Når det kommer til autonomi valgte vi å lage spørsmål angående beslutninger i utførelsen av arbeidet, hvor de må utføre arbeidet, arbeidstider og fleksibilitet. Dette gjorde vi for å få grunnleggende informasjon om autonomien til de ansatte og for å se hvor stor grad de har av selvstyre. Disse spørsmålene er knyttet til teorien ved at man får et svar på hvor stor innflytelse de har på eget arbeid og hvordan de selv kontrollerer arbeidet sitt.



Tilknytning / relasjoner:
---------------------------

- |  |
|--|
| 1. Opplever du at du har god kontakt med kollegaene dine på arbeidsplassen?<br>Hvis ja, hva gjør at kontakten er god eller dårlig? |
| 2. Opplever du at du har god kontakt med din nærmeste leder? Hvis ja, hva gjør at kontakten er god eller dårlig?                   |
| 3. Hvordan opplever du deg som en verdsatt medarbeider i virksomheten?<br>Opplever du at din innsats blir anerkjent og verdsatt?   |

Figur 2.2: Spørsmål angående tilhørighet.

Tilhørighet er også en viktig faktor i ansattes motivasjon. Derfor valgte vi å lage spørsmål om hvor gode relasjoner de ansatte har med andre ansatte og med nærmeste leder. I tillegg til et spørsmål om de føler seg verdsatt og anerkjent og om de er tilknyttet til virksomheten. Vi valgte disse spørsmålene for å finne ut hvor viktig godt arbeidsmiljø og den sosiale delen av arbeidet har for deres motivasjon.

Kompetanse / mestring:
------------------------

- |   |
|---|
| 1. Hvordan vil du beskrive din evne til å utføre kjerneoppgavene i arbeidet ditt?<br>Føler du at du er effektiv og dyktig på dette området?                                   |
| 2. Hvordan opplever du å lykkes med mindre sentrale oppgaver i arbeidet ditt?<br>Føler du at du har muligheten til å utvikle deg også på disse områdene?                      |
| 3. Hvordan opplever du samarbeid med andre på arbeidsplassen? Føler du at du har evnen til å lykkes i samarbeid med kollegaer og at du bidrar positivt til dette samarbeidet? |

Figur 2.3: Spørsmål om kompetanse.

Videre lagde vi et par spørsmål om kompetanse for å finne ut hvordan de opplever sin egen effektivitet og evne til å utføre både kjerneoppgavene og mindre sentrale oppgaver i arbeidet. Samtidig ville vi få svar på om de så etter rom for utvikling, både alene og i samarbeid med andre.

<i>Trivsel og arbeidsglede</i>		<i>Svært misfornøyd</i>	<i>Nokså misfornøyd</i>	<i>Både / og</i>	<i>Nokså fornøyd</i>	<i>Svært fornøyd</i>
93 Q74	Hvor fornøyd er du med ditt nåværende arbeid?	1	2	3	4	5
94 Me66	Hvor fornøyd er du med kvaliteten på arbeidet du utfører?	1	2	3	4	5
95 Me67	Hvor fornøyd er du med mengden arbeid du får gjort?	1	2	3	4	5
96 Me68	Hvor fornøyd er du med din evne til å løse problemer som dukker opp i arbeidet	1	2	3	4	5
97 Q75	Når du tenker på hvordan du har det for tida, er du stort sett fornøyd med tilværelsen eller er du stort sett misfornøyd?	1	2	3	4	5
<i>Viktigheten av arbeidet</i>		<i>Ikke viktig</i>	<i>Litt viktig</i>	<i>Ganske viktig</i>	<i>Viktig</i>	<i>Svært viktig</i>
98 Sb	Hvor viktig vil du si at ditt arbeid er for deg nå for tiden	1	2	3	4	5

<i>Hvor ofte opplever du at du ...</i>		<i>Svært sjelden eller aldri</i>	<i>Nokså sjelden</i>	<i>Av og til</i>	<i>Nokså ofte</i>	<i>Svært ofte eller alltid</i>
99Sb	Gleder du deg til å gå på jobben?	1	2	3	4	5
100 Sb	Hender det at du blir sliten av jobben?	1	2	3	4	5
101 N7	Har du vansker med å slappe av etter endt arbeidsdag	1	2	3	4	5
<i>Hvor enig er du i disse påstandene</i>		<i>Helt uenig</i>	<i>Nokså uenig</i>	<i>Verken enig eller uenig</i>	<i>Nokså enig</i>	<i>Helt enig</i>
102 we1/MS1	Jeg får mye energi på jobben	1	2	3	4	5
103 we2	Jeg er entusiastisk når det gjelder jobben min	1	2	3	4	5
104 we3	Jeg er oppslukt av arbeidet mitt	1	2	3	4	5
105 MS2	Jeg er full av arbeidslyst	1	2	3	4	5
107 Lk	Jeg føler tilhørighet til virksomheten jeg jobber i	1	2	3	4	5

Figur 2.4: Klingenberg, G. H. D., Mikkelsen, M., & Svertsen, J. S. (2019). Hvilken sammenheng er det mellom ledelse og arbeidsmiljø målt i form av de ansattes opplevde trivsel og sykefravær (Master's thesis, Nord universitet).

Til slutt brukte vi et skjema for å måle hvor stor påvirkning behovene har for trivsel og arbeidsglede. Her er forventningene at jo bedre behovene blir oppfylt, jo mer motiverte vil de ansatte være og jo bedre vil de trives i arbeidet og generelt i livet. Her skal kandidatene gi et svar på en skala fra 1-5 på ulike spørsmål.

## Gjennomførelsen av intervjuene

I denne delen vil vi gi en kort beskrivelse av hvordan intervjuene ble gjennomført og hvordan datamaterialet ble behandlet for å analysere resultatene. Ved å benytte en grundig og reflektert tilnærming til datamaterialet, kan vi få et mer nyansert og inngående bilde av intervjuobjektens perspektiver og erfaringer knyttet til temaet i denne bacheloroppgaven.

Intervjuer er en vanlig metode for å samle inn kvalitative data i forskning, og det kan gi verdifull innsikt i intervjuobjektens oppfatninger, erfaringer og perspektiver på et gitt tema. I denne bacheloroppgaven ble intervjuene gjennomført på tomannshånd, med en muntlig tilnærming og tatt opp på mobiltelefon for senere avlytting. Dette gir mulighet til å fange opp ulike nyanser i intervjuobjektens respons og kan gi et mer detaljert bilde av deres oppfatninger og erfaringer.

Før intervjuene ble gjennomført, ble intervjuobjektene grundig forklart betydningen av sentrale begreper som autonomi, tilknytning og kompetanse. Dette sikrer en felles forståelse av temaet og bidrar til å unngå misforståelser og feiltolkninger. Lydopptakene ble lyttet til av begge oppgaveskrivere i etterkant for å diskutere og analysere datamaterialet. Dette gir mulighet for en konsistent og systematisk analyse av intervjuene og kan bidra til å avdekke mønstre og trender i datamaterialet. Gjennom en grundig analyse og tolkning av resultatene kan man avdekke nye perspektiver og innsikter som ikke nødvendigvis kommer frem gjennom andre metoder.

## Utvalg

Utvalg er en viktig del av forskningsmetoden i en bacheloroppgave, da det påvirker resultatets generaliserbarhet og validitet. For å kunne besvare problemstillingen valgte vi å gjøre et utvalg av intervjuobjekter fra tre ulike arbeidsplasser: en lagervarehandel, en bar og en dagligvarehandel. Utvalget besto av intervjuobjekter hvert kjønn, i forskjellige stillinger i hver bedrift, og daglig leder ble også intervjuet. Vi inkluderte også ansatte i ulike aldersgrupper for å få et bredt spekter av perspektiver og erfaringer.

Valget av arbeidsplasser ble begrunnet av ønsket om å inkludere ulike sektorer innenfor tjenesteytende næringer for å få en bredere forståelse av problemstillingen.

Lagervarehandelen representerer en typisk detaljhandel med fokus på lagerstyring og distribusjon, baren representerer en serviceorientert bransje med kundekontakt og

dagligvarehandelen representerer en hverdagslig bransje med fokus på daglige forbruksvarer. Dette bidrar til å øke generaliserbarheten av resultatene, da funnene kan være mer overførbare til ulike arbeidsmiljøer.

Videre valgte vi å inkludere både mannlige og kvinnelige ansatte for å ta hensyn til kjønnsmessige forskjeller som kan påvirke arbeidsmiljøet og motivasjonen på arbeidsplassen. Ved å inkludere både daglig leder og andre stillingsnivåer fikk vi et bredere perspektiv på faktorer som påvirker motivasjon og autonomi, da ledelsesstil og arbeidsoppgaver kan variere avhengig av stillingsnivå. Valget av ulike aldersgrupper var også begrunnet av ønsket om å inkludere ulike generasjoner med ulike erfaringer og perspektiver. Eldre ansatte kan ha mer erfaring og innsikt i arbeidsmiljøet og hvordan det påvirker deres motivasjon og autonomi, mens yngre ansatte kan ha forskjellige forventninger og preferanser når det gjelder arbeidsmiljøet.

Daglig leder ble også inkludert i utvalget vårt for å få et ledelsesperspektiv på problemstillingen. Ledelsesstil og beslutningstaking kan påvirke arbeidsmiljøet og de ansattes motivasjon og autonomi, og det var derfor viktig for oss å inkludere daglig leder for å få deres perspektiv på hvordan faktorer i arbeidsmiljøet påvirker de ansattes motivasjon, autonomi, tilhørighet og kompetanse.

Sammenfatningsvis valgte vi å gjøre et utvalg av intervjuobjekter fra tre forskjellige arbeidsplasser, med inkludering av begge kjønn, ulike aldersgrupper og daglig leder for å få et mangfoldig utvalg som kunne gi et bredere perspektiv på problemstillingen. Valget av arbeidsplasser var begrunnet av ønsket om å inkludere ulike sektorer innenfor tjenesteytende næringer for å øke generaliserbarheten av resultatene. Lagervarehandelen, baren og dagligvarehandelen representerer ulike arbeidsmiljøer med forskjellige arbeidsoppgaver, kundekontakt og rutiner.

Lagervarehandelen ble valgt fordi det er en bransje som krever et strukturert og effektivt lagerstyringssystem, der ansatte kan oppleve en viss grad av autonomi i å utføre sine oppgaver innenfor fastsatte rutiner. Ved å inkludere ansatte fra forskjellige stillinger i lagervarehandelen, som lagerarbeidere og selgere kunne vi få innsikt i hvordan arbeidsmiljøfaktorer som tydelige retningslinjer, ansvar og autonomi påvirker deres motivasjon og opplevelse av autonomi i jobben.

Baren ble valgt som en arbeidsplass med høy grad av kundekontakt og interaksjon, der ansatte kan oppleve et hektisk og stressende arbeidsmiljø. Ved å inkludere ansatte fra forskjellige

stillinger i baren, som bartendere og servitører, kunne vi få innsikt i hvordan faktorer som arbeidspress, samarbeid og relasjoner med kunder og kolleger påvirker deres motivasjon og følelse av tilhørighet på jobben.

Dagligvarehandelen ble valgt som en arbeidsplass med fokus på daglige forbruksvarer og rutinemessige oppgaver, der ansatte kan oppleve en viss grad av gjentakelse arbeidet. Ved å inkludere ansatte fra forskjellige stillinger i dagligvarehandelen, som butikkmedarbeidere og kasseansatte, kunne vi få innsikt i hvordan faktorer som oppgavevariasjon, arbeidsbelastning og muligheter for kompetanseutvikling påvirker deres motivasjon og opplevelse av kompetanse i jobben.

Det er verdt å merke seg at utvalget ble valgt basert på tilgjengelighet og samtykke fra de involverte arbeidsplassene. Vi tok hensyn til konfidensialitet og anonymitet i studien, og informerte deltakerne om formålet med forskningen og deres rettigheter som deltakere. Utvalget ble også valgt med tanke på å ha et tilstrekkelig antall deltakere for å kunne trekke pålitelige konklusjoner, samtidig som det var praktisk gjennomførbart innenfor rammen av bacheloroppgaven.

Sammenfatningsvis ble utvalget for studien nøye valgt med en bevisst tilnærming for å øke generaliserbarheten og validiteten av resultatene. Inkludering av ansatte fra ulike stillinger, bransjer, kjønn, aldersgrupper og daglig leder bidrar til å få et bredt spekter av perspektiver på hvordan arbeidsmiljøfaktorer påvirker ansattes motivasjon, autonomi, tilhørighet og kompetanse. Dette gir et grundigere og mer nyansert bilde av problemstillingen og styrker studiens relevans for å bidra til kunnskapen om arbeidsmiljøets betydning for ansattes trivsel og motivasjon.

## **Reliabilitet og validitet**

Reliabilitet og validitet er to viktige begreper innen forskningsmetodikk som brukes til å vurdere kvaliteten og påliteligheten av datainnsamling. Når det gjelder bruken av intervju som kvalitativ datainnsamling, er det viktig å analysere reliabilitet og validitet for å vurdere hvor nøyaktige og pålitelige funnene fra intervjuene er. Reliabilitet referer til hvor troverdig og pålitelig dataen som er samlet inn er. Validitet går ut på å finne relevant og saklig data som passer til problemstillingen og arbeidet inngått i oppgaven (Halvorsen, 2008, s. 72).

## **Validitet**

Validiteten på kvalitativ forskning er vanskelig å måle. Det er ettersom kvalitativ metode ikke beregner seg på data i fra tall, men heller i fra tekst eller i dette tilfelle intervju. For å sikre validitet i til intervjuene og resultatene de gir er saklighet og pålitelig bruk av intervjuet. Ved å stille relevante spørsmål til problemstillingen som oppgaven innehar. Spørsmålene vi stiller i oppgaven vurderer vi som svært relevante til både det vi undersøker i denne oppgaven og med det teorien i oppgaven handler om. Videre for å se hvor valid intervjuene er så kan vi se på hvor overførbar til resten av populasjonen. For å dekke dette har vi valgt å intervju 4 personer fra 3 forskjellige bedrifter. Vi har også intervjuet forskjellige kjønn og forskjellige posisjoner i bedriften. Validiteten av intervjuet kan derfor sies å være god (Halvorsen, 2008, s. 72).

## **Reliabilitet**

Reliabiliteten av intervjuene går på påliteligheten av metodens funn. For at funnene ved et kvalitativt intervju skal være pålitelige må to krav oppfylles. Intervjuet må være konsistent gjennom de forskjellige intervjuobjektene og feilkilder må elimineres. Videre må også bias til intervjuobjektene forminskes i så stor grad som mulig.

Kvalitative intervjuer kan ha feilkilder. Et av de vanligste feilkildene til intervjuer kan være konteksten intervjuet utføres i. Dersom intervjuet utføres hjemme hos intervjuobjektet eller rundt andre personer vil det påvirke hvordan svar man kan få (Halvorsen, 2008, s. 72). Videre kan faktorer på både intervjueren og den som intervjuer gi en uriktig bias og gi unøyaktige svar. for å sikre oss mot de nevnte feilkildene har intervjuene blitt gjennomført med omhu. Intervjuene har blitt utført mens intervjuobjektet har vært på jobb, i en isolert kontekst. Det vil si at det ikke er noen andre som har overhørt intervjuet. Intervjuet har også blitt gjennomført av en person som intervjuobjektet allerede kjenner. Dette kan påvirke svarene til intervjuobjektet. Det kan påvirke på to måter. Den første måten er at det vil finnes en grad av tillit. Dette vil føre til ærlige svar. På den andre side, vil intervjueren også ha en allerede innført bias mot intervjuobjektet. For å sikre oss mot dette vil begge som skriver oppgaven høre gjennom intervjuet for å kunne trekke ut viktige funn i fra intervjuet. Dette vil sikre oss mot forutsatte antagelser. Det samme grepet vil tas for å sikre konsistens med intervjuene.

Feilkilder og konteksten på intervjuet kan som nevnt ha påvirkning til hvilke svar man vil få av intervjuobjektet. Gjennom grep som at begge oppgaveskrivere hører gjennom opptaket av intervjuet og hvordan intervjuet har blitt gjort kan vi si at intervjuene er pålitelige. Intervjuene har god reliabilitet som er sikret gjennom foretakene vi har gjort.

## **Oppsummering**

Dette kapittelet handler om valg av metode for å samle inn data til en oppgave om hvordan psykologiske behov i arbeidsmiljøet påvirker motivasjonen til ansatte. For å innhente fyldige og direkte data om situasjoner og personer, ble det valgt å bruke kvalitativ metode, spesielt gjennom et kvalitativt intervju. Intervjuene ble gjennomført som en blanding av ustrukturert og dybdeintervju, og fulgte en intervjuguide med spørsmål knyttet til selvdetermineringsteorien, spesielt innenfor kategoriene autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Videre i kapittelet beskrives gjennomføringen av intervjuene, hvor de ble gjennomført på tomannshånd og tatt opp på mobiltelefon for senere avlytting. Datamaterialet ble behandlet på en grundig og reflektert måte for å analysere resultatene og få et mer nyansert bilde av intervjuobjektens perspektiver og erfaringer. Intervjuer som metode gir verdifull innsikt i intervjuobjektens oppfatninger og perspektiver på et gitt tema, og kan gi et mer detaljert bilde av deres oppfatninger og erfaringer. Gjennom bruken av metoden fikk vi resultater som vil bli gjengitt i det neste kapittelet.

## **Resultat**

Resultatene i denne delen av oppgaven viser utdrag av resultater fra alle intervjuene. Metoden brukt er forklart i det forrige kapittelet. Resultatdelen av oppgaven vil vise intervjuobjektens opplevelse av autonomi, tilhørighet og kompetanse. Det blir også spurt om intervjuobjektets arbeidsglede og trivsel i denne delen. Resultatdelen er en konsis gjengivelse av de viktigste funnene i fra intervjuene.

## **Lagervarehandelen**

Lagervarehandelen er den første arbeidsplassen vi vil legge frem resultater om. På lagervarehandelen ble det intervjuet fire forskjellige ansatte i forskjellige stillinger. Her ble daglig leder intervjuet, en selger og to lagerarbeidere intervjuet. Daglig leder vil bli referert til som intervjuobjekt 1, selger som intervjuobjekt 2 og lagerarbeiderne som intervjuobjekt 3 og 4.

## **Intervjuobjekt 1**

Intervjuobjekt 1 er daglig leder på lagervarehandelen. Det er en mann i 50 årene og har jobbet i bedriften siden han var rundt 20. Han ble for et par år siden gitt tittelen som daglig leder for bedriften. I hans arbeid inngår ansvar for ressurser. Han har ansvar for både produkter og menneskelige ressurser i bedriften. Videre informasjon om intervjuobjektet vil bli anonymisert og ses på som lite relevant for oppgaven.

Intervjuobjektet ble stilt spørsmål om autonomi, tilhørighet og kompetanse. Samt spørsmål om velvære og tilfredstillelse angående jobben. Når det kom til autonomi meldte han at han i full grad hadde totalt selvstyre over egen hverdag. Dette gjaldt både når han ville jobbe og hvor han ville jobbe. Selv om dette var tilfellet fulgte han vanligvis arbeidstidene satt for de andre ansatte som har faste arbeidstider. Dette gjorde han for å vise seg som et godt eksempel for ansatte, samt skape en følelse av tilhørighet for seg selv og andre. Han fortalte også at selv om han har stor grad av autonomi i sin stilling har han tidsfrister på mange oppgaver som lønninger og avmeldinger.

Når det kommer til kompetanse ment han selv at han hadde god kompetanse innenfor det arbeidet han utførte. Tidligere, før han fikk tittel som daglig leder var han produktansvarlig. Derfor mente han at steget opp ikke var så stort. Han forteller videre at arbeidet som leder av de ansatte har vært utfordrende til tider. Dette så han dog på som en positiv utfordring og noe han kunne utvikle seg innenfor. Følelsen av tilhørighet til bedriften var stor. Han forteller at samarbeid er noe han stadig tar i bruk og er brukt effektivt. Han forteller også om vennskapelige bånd mellom han selv og ansatte som skaper et godt arbeidsmiljø.

Til de siste spørsmålene i intervjuguiden forteller han om at arbeidet i seg selv betyr mye. Arbeidet betyr mye for personlig velvære og hverdagen. Han sier videre at han trives i med arbeidet og sin evne til å utføre dette.

## **Intervjuobjekt 2**

Intervjuobjekt 2 er en selger på lagervarehandelen. Han er en mann i 30 årene og har jobbet i bedriften i rundt 10 år. Hans arbeidsoppgaver handler om kunderelasjoner og ordrebekreftelse. De fleste salg han gjennomfører er mellom bedrifter. Salgene finner gjerne sted ved at kundebedrifter ringer inn og bestiller varer. Selgerens oppgave er å finne riktig produkt og mest effektive transport for varene.



Intervjuobjektet har i sitt arbeid en grad av autonomi. Han melder om at han har fri kontroll over håndtering av sine kunder. Innenfor dette inngår valg om rabatter og ansvar for kunderelasjonene. Når det kommer til tidsbruk på arbeidet, kan han velge dette selv. Det blir fortalt at det gjerne skal gjøres effektivt, men at han har selvbestemmelse når det gjelder sine egne arbeidsoppgaver. Ut over dette har han faste arbeidstider fra 8-16 og har fast arbeidsplass. Det er ikke mulighet for hjemmekontor i hans rolle.

Når det kommer til kompetanse, forteller han at han har god kontroll på kjerneoppgavene i sitt arbeid. Forståelsen av produktene er stor, og hans oppfatning av sitt eget arbeid er at det skjer effektivt og grundig. Videre forteller han dog at det er en linje med produkter han ikke kjenner like godt. Likevel oppleves dette som en positiv utfordring og mulighet til forbedring. Selgerens opplevelse av relasjoner på arbeidsplassen er i stor grad positive. Han forteller om at han har langvarige vennskap med mange på jobben. Hvilket gir en stor grad av tilknytning til arbeidsplassen samt tillit mellom ansatte. Kontakten med nærmeste leder har også den samme gode vennskapelige tilknytningen. Intervjuobjektet føler at sitt arbeid blir verdsatt av sine medarbeidere og nærmeste leder.

Til den siste delen av intervjuet forteller han at han er meget fornøyd med sitt arbeid. Arbeidet i seg selv har stor betydning for han. Han forteller videre at han har stor arbeidslyst og stor grad av motivasjon. Tilknytningen til bedriften er også stor.

### **Intervjuobjekt 3**

Intervjuobjekt 3 er en kvinne i 50 årene. Hun har jobbet i bedriften rundt 10 år. Hennes jobb er som en lagerarbeider. Arbeidet hennes går ut på å få pakksedler med en liste av varer, finne dem, pakke dem sammen og sende dem av gårde til kunden som har bestilt dem.

Autonomien i denne arbeidsrollen er meget lav. Intervjuobjektet forteller at hun har tilnærmet ingen selvstyre over hvordan hun kan utføre arbeidet. Det eneste kontroll hun har som lagerarbeider er hvordan hun vil pakke sammen varene. Videre i intervjuet blir det fortalt at det er faste arbeidstider og fast arbeidssted. Det er også i denne arbeidsrollen noen spesiell form for kontroll over tidsbruk på arbeidsoppgavene. Alle bestillinger skal sendes ut med riktig transport til riktig tidspunkt. Det betyr altså at de ansatte på lageret er under et konstant tidspress for å rekke å gjøre dem ferdig.

Intervjuobjektet forteller videre i intervjuet at hun føler hun har god kompetanse innenfor sitt arbeidsfelt. I fjor gjorde hun bare en feil forteller hun stolt. Når hun blir spurt om hennes kompetanse innenfor mindre sentrale arbeidsoppgaver fortelles det om at det ikke er til stede. Det er samme arbeidsdagen hver dag er hennes opplevelse. Derfor forteller hun at hun ikke har rom til å kunne utvikle seg i bedriften. Hun føler også at hennes arbeid ikke blir verdsatt eller lagt merke til.

Når det kommer til relasjoner og tilknytninger forteller hun at det er en del vennskapelige relasjoner på arbeidsplassen. Det er dog noen hun opplever som vanskelige og har dårligere forhold med. Når det kommer til hennes forhold til nærmeste leder forteller hun at det er både opp og ned. Forholdet blir beskrevet som «et gammelt ektepar». Det blir forklart med at de kan ofte krangle og være uenige, men kommunikasjonen er åpen. Det blir videre fortalt at forhold med daglig leder er meget godt, slik som han også opplevde forholdet med ansatte. Opplevelsen til denne lagerarbeideren om samarbeid er at det er lite effektivt med noen. Hun forteller at hun har evnen, men det er noen som mangler det.

Til de siste spørsmålene så blir det fortalt at hun er misfornøyd med sitt nåværende arbeid. Arbeidet har ingen betydning for henne i seg selv. Hun er dog fornøyd med kvaliteten på arbeidet hun leverer, og evnen til å løse problemer. Videre forteller hun at motivasjonen hennes for arbeidet er meget lav og arbeidslysten er dårlig. Overraskende, forteller hun at tilknytningen til bedriften er meget stor selv om arbeidet har lite betydning i seg selv og motivasjonen for utførelsen er lav

#### **Intervjuobjekt 4**

Intervjuobjekt 4 er en kvinne i 30 årene som har jobbet i bedriften i rundt 10 år. Hennes jobb er som lagerarbeider og er den samme jobben som intervjuobjekt 4. Hun forteller om mange av de samme opplevelsene. Hennes opplevelse av autonomi som intervjuobjekt 3. Det samme gjelder hennes følelse av kompetanse. Når det kommer til relasjoner på arbeidsplassen, er også mange av opplevelsene de samme. samarbeid er fortsatt noe som sees på som lite effektivt i hennes rolle. Forholdet hennes med nærmeste leder er noe dårligere enn hva intervjuobjekt 3 forteller om. Hun forteller at selv om forholdet er ganske vennskapelig er tilbakemeldingene hun får i stor grad negative i forhold til positive. Noe som påvirker deres forhold.

Intervjuobjekt 4 forteller og mye av det samme når det gjelder de siste spørsmålene i intervjuet. Motivasjonen og arbeidslysten er meget lav, og arbeidet har lav verdi for henne. Hun forteller likevel at tilknytningen til bedriften er meget stor.

## **Baren**

Den andre arbeidsplassen som ble intervjuet var en bar. Grunnene til at vi valgte denne arbeidsplassen er forklart i utvalg kapittelet i metodedelene. På baren ble det intervjuet daglig leder og to bartendere. Det ble intervjuet daglig leder og to bartendere av forskjellig kjønn på denne arbeidsplassen. De fleste som jobber der, er mellom 20 og 40. Dette er gjerne typisk for utesteder. Intervjuobjekt 1 i denne delen er daglig leder. Intervjuobjekt 2 og 3 er bartendere.

### **Intervjuobjekt 1**

Daglig leder er intervjuobjekt 1. Daglig leder er en kvinne i 30-årene og har jobbet i bedriften i 13 år. Hun har hatt denne rollen de siste 3 årene. Hennes arbeidsoppgaver er todelt.

Kontorarbeid er den ene delen. I dette inngår varebestillinger, lønninger og ledelse. Jobben som bartender innebærer det du forventer av en bartender. Servere drikke til kunder og holde orden i baren, samt vaske og rydde.

Gjennom intervju med daglig leder på en bar har det kommet frem noen funn om motivasjon på jobb i forhold til autonomi, kompetanse og relasjoner. Daglig leder fortalte at hun opplever en stor grad av autonomi på kontorarbeidet, men mindre på jobben bak baren. Dette skyldes at det er faste arbeidsplasser og arbeidstider som er satt ut fra en vaktliste, og at det stort sett er bare en måte å utføre jobben på. Kontorarbeidet derimot, kan utføres når og hvor som helst så lenge tidsfrister blir fulgt.

Videre forklarte hun at hun føler hun har god kompetanse på sitt arbeid bak baren, men at jobben som daglig leder kan være litt mer utfordrende. Hun opplever likevel at hun kan utvikle seg i denne rollen. Relasjonene på jobben er veldig gode gjennom vennskapelige bånd, men forholdet til nærmeste leder er både og, mest bare tilbakemeldinger hvis ting går dårlig.

Daglig leder føler seg verdsatt som medarbeider av dem på arbeidsplassen, men ikke av bransjeledere. Hun er stolt av sitt arbeid og fornøyd med det, og har en stor grad av arbeidslyst og entusiasme angående jobben. Det er også en meget stor tilknytning til arbeidsplassen.

## Intervjuobjekt 2

Det andre intervjuobjektet på baren er en kvinne i 20 årene som har jobbet i baren i nesten 2 år. Hun vil videre bli referert til som intervjuobjekt 2. Hennes arbeidsoppgaver går ut på det du forventer av en bartender. Servere kunder, holde orden i baren og vaske.

Når det kommer til autonomi i arbeidet var hun litt i tvil om hva som skulle bli fortalt.

Arbeidet kan mest bare utføres på en måte. Altså tapping av en øl og drinker følger oppskrifter. Selv om det er begrenset med måter arbeidet kan utføres på så føler hun at det er henne som har kontroll over situasjoner som skal oppstå. Arbeidet hennes kan bare utføres på arbeidsplassen og under oppsatte vakter. Valg av tidsbruk på arbeidsoppgaver forteller hun at er delt. Bestillinger fra kunder skal gjerne skje så fort som mulig, men mindre sentrale arbeidsoppgaver som vasking kan hun velge mer. Hver vakt har en liste med vaskeoppgaver som hun kan velge når hun utfører.

Hennes følelse av tilknytning på arbeidsplassen er meget sterk. Hun forteller at relasjonene på jobb er mer enn bare formelle vennskap. Hun forteller at det er samme forholdet med daglig leder. Det er meget gode vennskapelige relasjoner på arbeidsplassen. Samarbeid er og noe hun forteller at er meget effektivt. Alle er behjelpelige og samarbeidsvillige. Hennes følelse av kompetanse er ganske sterk. Kjerneoppgavene i jobben har hun god kontroll på, selv om det alltid er rom for forbedring. Hun har rom for utvikling, noe som hun liker. Det er ikke noen nevneverdige mindre sentrale arbeidsoppgaver utenom dem som er nevnt. Hun forteller også at hennes arbeid blir verdsatt av medarbeidere.

Til siste delen av intervjuet forteller hun at hun er nokså fornøyd med sitt nåværende arbeid. Hun er også nokså fornøyd med kvaliteten på sitt arbeid. Arbeidet hennes er meget viktig for henne. Videre forteller hun også at hun er entusiastisk over arbeidet hennes og det gir henne energi. Hun forteller og at hun hverken gleder eller gruer seg til jobb. Hennes følelse av tilknytning til arbeidsplassen er meget sterk.

### **Intervjuobjekt 3**

Intervjuobjekt 3 er en mann i midten av 20-årene som har jobbet som bartender i 4 år. Han beskriver arbeidsoppgavene som det man forventer av en bartender, og han har kontroll og ansvar for det som skjer i baren. Arbeidet må utføres på arbeidsplassen og til vaktplanen, og tidsbruken varierer. Han føler at hans arbeid blir verdsatt og anerkjent av medarbeiderne, og han har en veldig god følelse av sin evne til å gjennomføre sitt arbeid.

Han har gode relasjoner på jobb, både formelle og vennskapelige. Han har god kontakt med nærmeste leder, og samarbeidet på arbeidsplassen sees på som effektivt. Han mener selv at han har evnen til å samarbeide og er meget fornøyd med sitt nåværende arbeid. Han får energi av jobben og er entusiastisk over arbeidet.

Han beskriver god kommunikasjon og gode rutiner som nøkkelord for å forklare det effektive samarbeidet på arbeidsplassen. Han har også evnen til å løse problemer og har en følelse av tilhørighet til arbeidsplassen som er meget sterk.

Selv om arbeidet i seg selv ikke er spesielt viktig for ham, er den sosiale delen og lønnen viktig for ham. Han gleder seg gjerne til å gå på jobb og har en god arbeidslyst. Han mener også at det er mulig å utvikle seg på for eksempel kreativitet i arbeidet, og kvaliteten på arbeidet kan også utvikles.

## **Dagligvarehandelen**

Den siste arbeidsplassen vi intervjuet er en dagligvarehandel. Her ble 4 ansatte intervjuet, altså butikksjef, en lærling og to studenter. Daglig leder vil bli referert til som intervjuobjekt 1, lærlingen som intervjuobjekt 2 og studentene som intervjuobjekt 3 og 4.

### **Intervjuobjekt 1**

Intervjuobjekt 1 er en 35 år gammel mann og er daglig leder/butikksjef for dagligvarehandelen. Han begynte å jobbe i virksomheten som trainee da han var 24 år, og tok over som sjef et par måneder etterpå. Arbeidsoppgavene hans går mye ut på det samme som andre ansatte, men har i tillegg en del administrative oppgaver.

Innledningsvis så forteller han om beslutninger og innflytelse er noe han har liten innvirkning eller styringsrett på og at store deler av jobben må utføres på selve arbeidsplassen. Men trekker frem administrative oppgaver som noe han til tider kan utføre hjemmefra. Som daglig leder følger han fast turnus på lik linje med øvrige ansatte, men har delvis mulighet til å tilpasse dag til dag om mulig. En ting han bestemmer selv er hvor mye tid han vil bruke på ulike oppgaver, men prøver å være så effektiv som mulig.

Han oppfatter kontakten med kollegaer som god, men nevner at dette varierer en del. Alt fra hvor lenge de har vært ansatt og hvor ofte de jobber sammen spiller en rolle her. Videre forteller han at kontakten med sin nærmeste leder er veldig god etter 11 års samarbeid. Han legger til at de har medarbeidersamtaler hvert år, butikksjefmøte 3-6 i året og at lederen er innom 2-4 ganger i året. Tilbakemeldingene han får fra nærmeste leder gjør også at han føler seg anerkjent og verdsatt. Utenom det så viser nøkkeltallene på årsresultatet hvor god jobb han har gjort.

Kompetansen han innehar beskriver han som veldig god etter mange års erfaring. Når det kommer til utvikling av mindre sentrale oppgaver nevner han at han ikke får mye tid til dette, da tiden fort forsvinner i viktigere oppgaver. Samarbeid er noe han opplever som bra, men ser alltid etter rom for forbedring. Han viser til arbeidsplassens filosofi, at de skal gjøre hverandre gode og sier det er viktig å spille på sine kollegaer.

Når det kommer til arbeidsglede og trivsel så forklarer han at begge deler har blitt svekket i løpet av de siste 6-8 månedene. Dette tror han er på grunn av en skade som i stor grad påvirket arbeidet. Han ligger derfor bak på en god del arbeidsoppgaver og dette har gått utover motivasjon. Allikevel så er han nokså fornøyd med hvor mye arbeid han får gjort og kvaliteten på arbeidet.

## **Intervjuobjekt 2**

Intervjuobjekt 2 er en 23 år gammel mann som har vært ansatt i dagligvarehandelen i rundt 5 år. Han er nå på andre året som lærling og ser for seg en karriere innen dagligvarehandel. Arbeidsoppgavene hans går for det meste ut på å fylle på varer, sitte i kassen og diverse andre ting som trenger å bli gjort. Han er låseansvarlig og har vært det i et par år.

Under intervjuet får vi høre at han som butikkmedarbeider ikke har spesielt mye autonomi, og at de fleste arbeidsoppgavene må gjennomføres på fastsatte steder, men at han til en viss grad kan bestemme når han vil utføre oppgavene. Han forteller at de fleste arbeidsoppgavene har en klar mal på hvordan det skal gjennomføres, spesielt med tanke på rulling av varer og datovarer.

Han forteller at han har gode relasjoner og kommer godt overens med de fleste på arbeidsplassen og at arbeidsmiljøet er veldig bra. Forholdet hans til daglig leder er også noe han trekker frem som veldig positivt, dette forklares med at de alltid har kommet godt overens og har samme form for humor. Han føler også at han blir verdsatt og han får ofte gode og kjekke tilbakemeldinger.

Når det kommer til kompetanse og mestring så føler han selv at han gjør en god og effektiv jobb og at han har den kompetansen som trengs. Han sier at han mestrer de fleste oppgaver, både de mest sentrale og mindre sentrale oppgavene, men at det alltid er rom for forbedring og utvikling. Samarbeid med kollegaer blir også trukket frem og han føler at han bidrar til samarbeidet på en positiv måte.

På de siste spørsmålene om trivsel og arbeids glede så kommer det frem at han trives godt og er stolt av jobben han gjør. Jobben betyr mye for han og han gleder seg til jobb hver dag. Han forteller også om at han får mye energi på jobben og at han har mye arbeidslyst.

### **Intervjuobjekt 3**

Intervjuobjekt 3 er en 21 år gammel mannlig student som har vært ansatt i dagligvarehandelen i rett over 2 år. Arbeidsoppgavene hans er for det meste standard oppgaver som å sitte i kassen, fylle på varer, prise ned varer som går ut på dato osv. Han er låseansvarlig og har vært det i rundt 1,5 år.

Når han forteller om selvstyre og autonomi så kommer han frem til at han har en liten grad av dette i arbeidet. Vanligvis følger han en mal når han utfører oppgaver, men gjør til tider ting på sin egen måte da han mener det er mest effektivt. I tillegg så trekker han frem arbeidsuniformen han får utdelt av sjefen og forteller at det er en del regler om hva man kan ha på seg av personlige eiendeler. Arbeidsoppgavene hans er heller ikke mulig å få gjort fra andre steder enn i butikken.

Når det kommer til tilhørighet og relasjoner så sier han at han har god kontakt med flere av kollegaene, men at det også er ansatte han ikke har så mye kontakt med. Dette begrunnes med at han kjente noen fra før han begynte å jobbe der, og i tillegg så jobber han for det meste kveld/helger og ofte med de samme kollegaene. Han trekker også frem aldersforskjeller og at han kun jobber der for å ha ekstra lommepenger som grunner til at relasjonene ikke er så gode med alle. Han forteller også at han har akkurat den mengden kontakt med daglig leder som han trenger og at han alltid kan spørre om hjelp eller ta kontakt om det skulle være noe. På spørsmål om arbeidet hans blir verdsatt og anerkjent så sier han at det blir det til en viss grad, og at han til tider får tilbakemeldinger.

Videre svarer han på et par spørsmål angående kompetanse. Her forteller han at han føler han mestrer de fleste oppgaver og får til det som er forventet. Han sier også at han kan forbedre seg på visse områder, men at han ikke har behov for det på grunn av at han sannsynligvis skal si opp i nærmeste fremtid. Samarbeid med kollegaer mener han fungerer godt nok og at han bidrar til det på en positiv måte.

I den siste delen av intervjuet forteller han at han ikke er spesielt fornøyd med nåværende arbeid, men at han er fornøyd med kvaliteten på arbeidet og arbeidsmengden han får gjort. Jobben er ikke viktig for han annet enn til ekstra inntekt, og han gleder seg aldri til å gå på jobb. Videre sier han at han har lite arbeidslyst, er lite entusiastisk i arbeidet, og føler ingen tilknytning til virksomheten.

#### **Intervjuobjekt 4**

Intervjuobjekt 4 er en 20 år gammel kvinnelig student og har vært ansatt i virksomheten i 2 år. Arbeidsoppgavene hennes går for det meste ut på varepåfylling, holde butikken ryddig og kundebehandling.

Hun forteller at hun gjennom en arbeidsdag har faste oppgaver hun må gjennomføre, men at hun til en viss grad bestemmer selv hvordan det skal utføres. Hun sier videre at jobbdagen varierer fra dag til dag og at det er flere faktorer som gjør at hun ikke kan bestemme hvor og hvordan hun utfører oppgavene. I tillegg har hun lite fleksibilitet når det kommer til tidsbruk



på oppgavene, og må hele tiden vurdere sin egen arbeidskapasitet og hvor lang tid hun bruker på oppgaven.

Tilhørighet og relasjoner er noe hun trekker frem som veldig positivt på jobben. Dette begrunnes med at alle gir anerkjennelse til hverandre, lytter til hverandre og viser interesse. Kontakten med daglig leder beskrives som veldig god og det forklares med at de har en god og åpen dialog, og at hun kan ta kontakt hvis det oppstår problemer. Hun føler også at innsatsen hennes blir anerkjent og verdsatt av både kollegaer og daglig leder. Dette er på grunn av arbeidsmiljøet og at alle er gode til å gi og ta imot konstruktive tilbakemeldinger.

Når det kommer til kompetanse så føler hun at hun utfører arbeidsoppgavene på en effektiv og god måte, med unntak om det oppstår noe underveis som kan svekke effektiviteten. Hun legger også til at det alltid er mulig å utvikle seg, og at hun prøver å bruke kreative løsninger for å yte sitt aller beste. Samarbeidet på arbeidsplassen og trekkes fram og nevner spesielt at kommunikasjonen flyter godt. Dette gjør at oppgavene blir utført raskt og effektivt og at målene oppnås.

I siste del av intervjuet forteller hun at hun er svært fornøyd med arbeidet hun utfører, både kvalitetsmessig, arbeidsmengde, og problemløsning. Ofte gleder hun seg til jobb og energinivået stiger når hun går på jobb. Hun føler tilhørighet til virksomheten, men forteller at selve jobben hun har ikke er så viktig for annet enn erfaring til arbeidslivet og en inntekt ved siden av studiene.

## Diskusjon

Målet med denne studien var å finne ut hvilke faktorer som påvirker ansattes autonomi, kompetanse og tilhørighet, og finne ut hvordan dette påvirker ansattes motivasjon. Samtidig ville vi finne ut om ansattes trivsel og arbeidsglede. I denne delen vil vi analysere svarene vi har fått fra intervjuene og knytte det opp mot teorien som er beskrevet tidligere i oppgaven.

Etter å ha gjennomført 11 intervju ved 3 arbeidsplasser har vi fått en rekke forskjellige svar. Våre funn gjennom intervjuprosessen viser at alle ansatte har en form for motivasjon, men at det er store forskjeller hva som motiverer den enkelte. Noen ansatte har indre motivasjon og arbeidsglede, mens andre har ytre motivasjon og fokuserer på faktorer som lønn. Motivasjon

er også noe som kan komme og gå, slik vi fikk forklart av daglig leder hos dagligvarehandelen. Han var for bare 6-8 måneder siden full av arbeidslyst og motivert til å gå på jobb, men av personlige grunner har motivasjonen blitt svekket. I selvdetermineringsteorien sier også Ryan og Deci at behovene for tilhørighet, kompetanse og autonomi må være tilfredsstillende for å kunne utvikle sterk autonom motivasjon (Deci & Ryan, 2008).

Ved bruk av «Organismic Integration Theory» (OIT) som vi har beskrevet i teoridelen, kan vi kartlegge hvor stor grad de ansatte har av ytre motivasjon. Hos lagervarehandelen ser vi store forskjeller på hva som motiverer de ansatte i de forskjellige avdelingene. Her kan man plassere daglig leder under integrert/indre regulering da han har en mye større grad av indre motivasjon enn ytre motivasjon. Selgeren/intervjuobjekt 2 kan man plassere under identifisert regulering da han ser nytten i arbeidet sitt og arbeidet betyr noe for han.

Lagervarearbeiderne/intervjuobjekt 3 og 4 går under ytre regulering da de ikke har noen form for motivasjon annet enn lønn og for å tilfredsstille eksterne krav.

Hos baren derimot ser vi mindre forskjeller i motivasjonen. Her går alle intervjuobjektene under identifisert regulering. Det er imidlertid større forskjeller hos dagligvarehandelen igjen. Daglig leder kan man nå plassere under identifisert regulering, men tidligere kunne vi plassert han under integrert regulering. Lærlingen kan man plassere under integrert regulering, mens intervjuobjekt 3 kan plasseres under introjert regulering. Det siste intervjuobjektet kan man si er identifisert regulert.

## **Autonomi**

Ved å analysere funnene våre ser vi at ansatte ved alle arbeidsplassene opplever liten til middels grad av autonomi, men at det er forskjeller mellom avdelingene. Ifølge Ryan og Deci er autonomi den faktoren som er viktigst for å oppnå indre motivasjon. Dette kommer godt fram i våre funn, da de av intervjuobjektene som opplever mest autonomi også har best indre motivasjon. Men det kommer frem at de fleste trives i jobben selv om de ikke har stor innflytelse på sitt eget arbeid. Men om vi ser på spesielt intervjuobjekt 3 og 4 på lagervarehandelen, ser vi at de har veldig lite autonomi og at trivselen og arbeidslysten er lav. På den andre siden har vi intervjuobjekt 2 hos lagervarehandelen som opplever større grad av

autonomi og også større grad av motivasjon. Dette viser at det er en sammenheng med det som Ryan og Deci mener om autonomi.

Vi ser også en tendens til at de ansatte får bestemme hvordan de vil utføre oppgavene selv om de har en klar mal på hvordan det skal utføres. Dette viser at de har litt selvbestemmelse i arbeidet. Hos alle de tre arbeidsplassene er det derimot lite fleksibilitet i hvor og når arbeidsoppgavene skal utføres. Daglig leder hos alle virksomhetene har mulighet for å gjøre deler av arbeidet hjemmefra, mens de ansatte må være på arbeidsplassen. Alle de ansatte har i tillegg faste arbeidstider de må følge, mens daglig leder har litt mer fleksibilitet og har delvis mulighet til å tilpasse dag for dag. Men til tross for mulighet for fleksibilitet ser vi at for eksempel daglig leder hos lagervarehandelen følger arbeidstidene til de ansatte for å vise seg som et godt eksempel. Dette viser at daglig leder bryr seg om de ansatte.

## **Kompetanse**

Å føle seg god nok og at man mestrer arbeidsoppgavene ses på som et viktig behov for motivasjon og trivsel. Alle som ble intervjuet mente at å ha den kompetansen som trengs var viktig for å føle seg motivert i arbeidet sitt. Våre funn viser at alle intervjuobjektene mener de har den kompetansen som trengs, men at de ser etter rom for forbedring. De fleste så på utvikling og forbedring som en positiv utfordring, som igjen viser at bedre kompetanse kan føre til økt motivasjon.

Kompetanse alene skaper ikke særlig mye motivasjon i seg selv. Det ser vi hos lagerarbeiderne hos lagervarehandelen da de har den kompetansen som kreves av dem, men at arbeidsdagen alltid er den samme og de opplever lite rom for utvikling. Når de ansatte ikke føler at de blir utfordret på området vil det føre til at de mister interessen og arbeidslysten vil svekkes.

## Tilhørighet

Tilhørighet er det tredje behovet som må tilfredsstilles for å oppnå autonom motivasjon. Dette behovet er kanskje ansett som det minst viktige av de tre behovene, men ifølge teorien blir man mer motivert av å tilhøre et fellesskap. Gjennom spørsmålene fant vi ut at de ansatte så på et godt arbeidsmiljø som svært viktig. Følelsen av å bli sett og verdsatt, og i tillegg få tilbakemeldinger på arbeidet, spiller en stor rolle i ens motivasjon.

Våre funn viser at de aller fleste kandidatene har gode vennskapelige relasjoner på arbeidsplassen. Andre har gode relasjoner med noen og dårligere relasjoner med andre. Om vi ser på funnene hos på spesielt lagerarbeiderne på lagervarehandelen, kan vi se at det er en sammenheng mellom forhold til nærmeste leder og motivasjon. Intervjuobjekt 3 beskriver hennes forhold til nærmeste leder som «et gammelt ektepar» og at de ofte krangler og er uenige. Her kommer det altså frem at både intervjuobjekt 3 og 4 har et dårlig forhold til nærmeste leder og begge har i tillegg lav grad av motivasjon. Den dårlige relasjonen til nærmeste leder begrunnes av intervjuobjekt 4 med at hun i stor grad får negative tilbakemeldinger i forhold til positive.

I noen virksomheter vil vennskapelige relasjoner og godt arbeidsmiljø komme mer naturlig. Men som vi ser hos spesielt intervjuobjekt 3 i dagligvarehandelen så er det litt vanskeligere å ha nære relasjoner med alle. Dette er på grunn av hvordan turnusplanen er satt opp og at han ofte jobber kveld/helg.

## Trivsel og arbeidsglede

Gjennom utførelsen av intervjuene forventet vi å se en sammenheng mellom tilfredsstillende av behovene og trivsel. Dette stemte ganske godt med svarene vi fikk. De ansatte som har størst grad av motivasjon og trivsel er også de som har størst grad av autonomi, kompetanse og tilhørighet. Vi ser også at de fleste føler seg tilknyttet til selve virksomheten, men at det ikke nødvendigvis spiller noen rolle for motivasjonen.

Bakgrunn for valg av jobben viser seg å spille en rolle i ens trivsel og motivasjon. Et par av intervjuobjektene jobber i virksomhetene ved siden av studiene og har ikke samme form for motivasjon som øvrige ansatte. De som arbeider ved siden av studiene trives også i arbeidet, men mer på grunn av det sosiale enn gleden ved selve arbeidet.

Gjennom våre kvalitative intervju håpet vi å få svar på de to forskningsspørsmålene våre.

1. Hvordan påvirker autonomi, kompetanse og tilhørighet motivasjonen til ansatte på jobben?

Etter å ha analysert resultatene våre sitter vi igjen med en rekke svar. Vi ville finne ut hvor stor betydning de psykologiske behovene har for motivasjonen på jobb. Ved bruk av Cognitive Evaluation Theory (CET) kan vi se hvilke faktorer som fremmer indre motivasjon. Ytre faktorer som kommunikasjon, tilbakemeldinger og belønninger påvirker ansattes følelse av kompetanse. Våre funn i intervjuene viser at alle har en viss opplevelse av disse faktorene på arbeidsplassen. Selv om disse faktorene kan bidra til økt motivasjon, må det fortsatt være tilstedeværelse av autonomi (Ryan & Deci, 2000).

Det viser seg at opplevelsen av autonomi er veldig forskjellig både innad i virksomhetene og fra arbeidsplass til arbeidsplass. Som nevnt tidligere i analysedelen ser vi spesielt hos lagervarehandelen at de ansatte har forskjellig grad av autonomi og hvordan motivasjonen deres påvirkes av det. Hos baren og dagligvarehandelen er det ikke like stor forskjell og det påvirker heller ikke motivasjonen til de ansatte i like stor grad.

Å ha relasjoner til kollegaene er noe som påvirker motivasjonen til ansatte. Intervjuobjektene forteller om både positive og negative relasjoner, både med øvrige ansatte og med nærmeste leder. Vi ser en tendens til at de som opplever negative relasjoner også har lavere motivasjon, og motsatt for de som opplever positive relasjoner.

2. Hvilke strategier kan arbeidsgivere iverksette for å øke ansattes opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet, og dermed øke deres motivasjon på jobben?

Selvdetermineringsteorien skiller mellom indre motivert atferd og ytre motivert atferd (Deci & Ryan, 1985). For at arbeidsgivere skal ha mulighet til å påvirke ansattes motivasjon, er det viktig at de kjenner de ansatte og vet hva som motiverer den enkelte. Noen drives av autonom motivasjon, mens andre drives av kontrollert motivasjon. Mennesker som er drevet av autonom motivasjon prøver å realisere egne mål og bestemme over egen arbeidshverdag, de

vil altså ha mer frihet i arbeidet. Det kan da være en mulighet for arbeidsgiver å legge til rette for akkurat dette for å øke deres grad av indre motivasjon.

Arbeidsgivere bør også legge til rette for at ansatte får brukt den kompetansen de innehar og i tillegg utfordre de på områder de ikke har så god kompetanse. For å øke ansattes opplevelse av tilhørighet er det viktig å vise at man bryr seg om de og få de til å føle seg som en del av et fellesskap. Gjennom konstruktive tilbakemeldinger og anerkjennelse av arbeidet vil dette behovet i større grad dekkes. Dette vil igjen føre til at ansattes motivasjon øker og de vil legge mer innsats inn i arbeidsoppgavene, som igjen vil være positivt for virksomheten.

## **Begrensinger**

For å undersøke problemstillingen i denne oppgaven ble det gjennomført intervjuer. Det ble gjennomført relativt få intervjuer uten tilfeldig utvalg. Når man utfører et begrenset antall intervjuer uten å gjennomføre et tilfeldig utvalg, kan man risikere å få et utvalg av deltakere som ikke nødvendigvis er representativt for hele populasjonen. Dette kan føre til en skjevhet i dataene og at funnene man gjør, ikke kan generaliseres til alle ansatte på arbeidsplassen og den generelle populasjonen

Det er også en risiko for at personer med spesielle erfaringer eller sterke meninger kan overrepresenterte dataene når man utfører et begrenset antall intervjuer uten å gjennomføre et tilfeldig utvalg. For eksempel kan personer som er svært fornøyd eller misfornøyd med arbeidsplassen, være mer tilbøyelige til å delta i intervjuene enn de som er mer nøytrale. Dette kan føre til at dataene blir skjeve og at funnene ikke kan generaliseres til hele arbeidsplassen.

Selv om man utfører et tilfeldig utvalg og et tilstrekkelig antall intervjuer, er det viktig å være klar over at funnene man gjør ikke nødvendigvis kan generaliseres til alle arbeidsplasser. Dette skyldes at ulike arbeidsplasser kan ha ulike organisasjonskulturer, arbeidsmiljøer, ledelsesstiler og arbeidsoppgaver.

Det er derfor viktig å være forsiktig med å generalisere funnene fra en undersøkelse til andre arbeidsplasser, spesielt hvis man ønsker å bruke funnene til å iverksette endringer eller utvikle politikk eller praksis på tvers av ulike arbeidsplasser. Det kan være nødvendig å utføre flere undersøkelser på ulike arbeidsplasser for å få en mer omfattende forståelse av arbeidsmiljøet og utfordringene som finnes i ulike bransjer og organisasjonskulturer.

Det er også viktig å huske at selv om funnene ikke kan generaliseres til alle arbeidsplasser, kan de likevel være verdifulle for den spesifikke arbeidsplassen som undersøkelsen ble utført

på. Funnene kan gi innsikt i utfordringer og muligheter for forbedring, og gi grunnlag for å utvikle tiltak og strategier for å bedre arbeidsmiljøet og trivselen på den spesifikke arbeidsplassen.

## Konklusjon

«Hvordan påvirker faktorer i arbeidsmiljøet ansattes autonomi, kompetanse og tilhørighet, og hvordan påvirker dette deres motivasjon?» er problemstillingen vi har brukt i denne oppgaven.

Gjennom intervjuene og analysen av intervjuene fant vi ut at det er mange faktorer som påvirker de ansatte og at det er individuelle forskjeller på hva som påvirker ens motivasjon. Noen motiveres mer av et godt arbeidsmiljø enn andre og noen motiveres av friheten til å bestemme selv. Vi opplevde også at noen motiveres mer av ytre faktorer som lønn, noe som ikke påvirker de psykologiske behovene eller deres indre motivasjon på en positiv måte.

I alle virksomhetene vi gjennomførte intervjuer har de ansatte lite autonomi, og de fleste har lite fleksibilitet i arbeidet sitt. De fleste må forholde seg til tidsfrister og maler på hvordan de skal utføre ting. Opplevelsen av god kompetanse og et godt arbeidsmiljø er derimot mer til stede. De aller fleste nevner at de føler seg verdsatt og anerkjent av kollegaer og lederen sin, med unntak av noen få.

Selvdetermineringsteorien viste seg å være en god teori knyttet til vår problemstilling. Vi fant ut at det ikke nødvendigvis hjelper å tilfredsstille kun en eller to av de psykologiske behovene, men at alle tre må være til stede for å oppnå autonom motivasjon. For å oppnå trivsel i arbeidet og generelt må arbeidsmiljøet være godt, man må føle at man har den kompetansen som trengs og man må ha frihet i arbeidet. Men til tross for at få av intervjuobjektene tilfredsstilte alle behovene viste det seg at mange av de fortsatt var motiverte til å gå på jobb.

Hvilke faktorer i arbeidsmiljøet som påvirker de ansattes motivasjon i størst grad vil vi si er anerkjennelse, verdsettelse og positive og konstruktive tilbakemeldinger. Ut ifra intervjuene har vi fått svar på at dette er faktorer de bryr seg mye om. Faktorene kan påvirke motivasjonen både på en positiv måte i den grad de er til stede og på en negativ måte i den grad de ikke er til stede eller er negative. Faktorer som mer ansvar og frihet påvirker også ansattes motivasjon, men det kommer ikke like godt frem i denne studien.

## Bibliografi

- Aryanti, R. D., Sari, E. D., & Widiana, H. S. (2020). A Literature Review of Workplace Well-Being. *Proceedings of the International Conference on Community Development (ICCD 2020)*, 605-609.
- Bowlby, J. (1979). *The Making and Breaking of Affectional Bonds*. London: Tavistock.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-being. *American psychologist*, 68-78.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological inquiry*, 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 182-185.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Koestner, L. (1999). A meta analytic review of experiments examining the effects extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 627-668.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Olafsen, A. H. (2017). Self-Determination Theory in Work organizations: The state of science. *The Annual Review*, 19-43.
- Frodi, A., Bridges, L., & Grolnick, W. S. (1985). Correlations of mastery-related Behaviour: A short term longitudinal study of infants in their second year. *Child development*, 1291-1298.
- Halvorsen, K. (2008). *Å Forske På Samfunnet*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Hardre, P. L., & Reeve, J. (2005). A motivational model of rural students' intentions to persist in, versus drop out of, high school. *Journal of Educational Psychology*, 347-256.
- Klingenberg, G. H. (2019). Hvilken sammenheng er det mellom ledelse og arbeidsmiljø målt i form av de ansattes opplevde trivsel og sykefravær.
- Laudal, T., & Mikkelsen, A. (2016). *HMS, etikk og internasjonale perspektiver 2*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Martela, F., & Riekkari, T. J. (2018). Autonomy, Relatedness And beneficence: A multicultural Comparasion of Pathways to Meaningful Work. *The Four pathways to meaningful work*, 1-13.
- Mitchell, T. R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. *Research in Organizational Behavior*, 57-150.
- Rathunde, M., & Csikszentihalyi, K. (1993). the measurement of flow in everyday life: Toward a theory of emergent motivation. *developmental perspectives on motivation*, 57-97.



- Ryan, M. G. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 331-362.
- Ryan, R. (2009). Self Determination Theory and Wellbeing. *WED*.
- Ryan, R. M., Deci, E. L., & Moller, A. C. (2006). Choice and ego-depletion. The moderating role of autonomy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1034-1036.
- T. M, A. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag.

## Bibliografi For Intervjuguide

Trivsel: Pahkin, P., Björklund, C., Mykletun, R. J., Furunes, T., Gard, G. & Lindström, K. (2008). User's guide for the QPSNordic-ADW. Nordic Questionnaire for Monitoring the Age Diverse Workforce. Copenhagen: Nordic Council of Ministers. TemaNord2008:504

Viktighet av arbeidet: Norsk seniorpolitisk barometer 2020 Yrkesaktiv befolkning. Rapport. Oslo: Ipsos.

Gleder du deg til å gå på jobben: Norsk seniorpolitisk barometer 2020 Yrkesaktiv befolkning. Rapport. Oslo: Ipsos.

Sliten etter jobben: første av de to er fra Norsk seniorpolitisk barometer 2020 Yrkesaktiv befolkning. Rapport. Oslo: Ipsos.

Det andre er fra Notelaers, G., De Witte, H., Van Veldhoven, M. J. P. M., & Vermunt, J. K. (2007). Construction and validation of the short inventory to monitor psychosocial hazards. *Médecine du Travail et Ergonomie*, 44(1), 11-17

Jeg får mye energi på jobben, Jeg er entusiastisk når det gjelder jobben min, og Jeg er oppslukt av arbeidet mitt er fra Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement. *European Journal of Psychological Assessment*, 35, 577–591. doi:10.1027/1015–5759/a000430

Jeg er full av arbeidslyst er fra McNair, D. M., Lorr, M., & Droppleman, L. F. (1971). Profile of mood state manual. San Diego, CA: Educational and Industrial Testing Service

Jeg føler tilhørighet til virksomheten jeg jobber i er fra Dalen, H. B., & Bye, L. S. (2020). Levekårsundersøkelsen om arbeidsmiljø 2019. Dokumentasjon. Notater 2020/26. Oslo: Statistisk sentralbyrå.

Klingenberg, G. H. D., Mikkelsen, M., & Svertsen, J. S. (2019). Hvilken sammenheng er det mellom ledelse og arbeidsmiljø målt i form av de ansattes opplevde trivsel og sykefravær (Master's thesis, Nord universitet).

## Vedlegg

### Vedlegg 1 intervjuguiden:

#### Autonomi:

5. Hvilke beslutninger kan du ta selv når det gjelder måter å utføre arbeidet på, utstyret du bruker, og hvor mye innflytelse du har på dette?
6. Er det mulig for deg å velge hvor du utfører arbeidet, eller må det være på et bestemt sted? Hvis ja, hvilke steder har du muligheten til å velge?
7. Har du mulighet til å bestemme når du utfører arbeidet ditt, eller er det fastsatte tider du må følge?
8. Hvor fleksibel er du når det gjelder tidsbruk på å fullføre en oppgave? Har du selv muligheten til å bestemme hvor lang tid du trenger?

#### Tilknytning / relasjoner:

4. Opplever du at du har god kontakt med kollegaene dine på arbeidsplassen? Hvis ja, hva gjør at kontakten er god eller dårlig?
5. Opplever du at du har god kontakt med din nærmeste leder? Hvis ja, hva gjør at kontakten er god eller dårlig?
6. Hvordan opplever du deg som en verdsatt medarbeider i virksomheten? Opplever du at din innsats blir anerkjent og verdsatt?

#### Kompetanse / mestring:

4. Hvordan vil du beskrive din evne til å utføre kjerneoppgavene i arbeidet ditt? Føler du at du er effektiv og dyktig på dette området?
5. Hvordan opplever du å lykkes med mindre sentrale oppgaver i arbeidet ditt? Føler du at du har muligheten til å utvikle deg også på disse områdene?
6. Hvordan opplever du samarbeid med andre på arbeidsplassen? Føler du at du har evnen til å lykkes i samarbeid med kollegaer og at du bidrar positivt til dette samarbeidet?

<i>Trivsel og arbeidsglede</i>		<i>Svært misfornøyd</i>	<i>Nokså misfornøyd</i>	<i>Både / og</i>	<i>Nokså fornøyd</i>	<i>Svært fornøyd</i>
93 Q74	Hvor fornøyd er du med ditt nåværende arbeid?	1	2	3	4	5
94 Me66	Hvor fornøyd er du med kvaliteten på arbeidet du utfører?	1	2	3	4	5
95 Me67	Hvor fornøyd er du med mengden arbeid du får gjort?	1	2	3	4	5
96 Me68	Hvor fornøyd er du med din evne til å løse problemer som dukker opp i arbeidet	1	2	3	4	5
97 Q75	Når du tenker på hvordan du har det for tida, er du stort sett fornøyd med tilværelsen eller er du stort sett misfornøyd?	1	2	3	4	5
<i>Viktigheten av arbeidet</i>		<i>Ikke viktig</i>	<i>Litt viktig</i>	<i>Ganske viktig</i>	<i>Viktig</i>	<i>Svært viktig</i>
98 Sb	Hvor viktig vil du si at ditt arbeid er for deg nå for tiden	1	2	3	4	5

<i>Hvor ofte opplever du at du ...</i>		<i>Svært sjelden eller aldri</i>	<i>Nokså sjelden</i>	<i>Av og til</i>	<i>Nokså ofte</i>	<i>Svært ofte eller alltid</i>
99Sb	Gleder du deg til å gå på jobben?	1	2	3	4	5
100 Sb	Hender det at du blir sliten av jobben?	1	2	3	4	5
101 N7	Har du vansker med å slappe av etter endt arbeidsdag	1	2	3	4	5
<i>Hvor enig er du i disse påstandene</i>		<i>Helt uenig</i>	<i>Nokså uenig</i>	<i>Verken enig eller uenig</i>	<i>Nokså enig</i>	<i>Helt enig</i>
102 we1/MS1	Jeg får mye energi på jobben	1	2	3	4	5
103 we2	Jeg er entusiastisk når det gjelder jobben min	1	2	3	4	5
104 we3	Jeg er oppslukt av arbeidet mitt	1	2	3	4	5
105 MS2	Jeg er full av arbeidslyst	1	2	3	4	5
107 Lk	Jeg føler tilhørighet til virksomheten jeg jobber i	1	2	3	4	5