



Universitetet  
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UIS  
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM: Økonomi og administrasjon,  
bachelorstudium BØKBAO

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE  
TEMATISKE RETNING: Organisasjon og ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei

TITTEL: Hvilke faktorer påvirker motivasjonen til ansatte og hvordan kan motivasjon bidra til høyere trivsel i organisasjoner?

ENGELSK TITTEL: What factors influence the motivation of employees and how can motivation contribute to higher well-being in organisations?

FORFATTERE:

Kandidatnr:

1613

.....

1520

.....

.....

Navn:

Heidi Albretsen

.....

Kari Knutson Øgreid

.....

.....

VEILEDER:

Bjarte Ravndal

## Forord

Bacheloroppgaven er skrevet i forbindelse med den avsluttende delen av Bachelor i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Stavanger våsemesteret 2024. Oppgaven omfatter totalt 20 studiepoeng.

Motivasjon har vært et interessant tema fordi det har blitt introdusert i flere av emnene i bachelorgraden. Det viser noe om viktigheten av motivasjon og at motivasjon påvirker både enkeltindivider og organisasjoner. For enkeltindivider kan det være interessant å finne ut hvilke faktorer som bidrar til økt motivasjon, da dette kan føre til at en oppnår bedre prestasjoner og resultater. Det samme gjelder for organisasjoner, hvor motiverte arbeidere leverer bedre ytelse, innsats og engasjement. Slike medarbeidere er ettertraktet i det tøffe arbeidsmarkedet. Organisasjoner kan også oppnå bedre fortjeneste, omdømme og stabilitet, samt reduserte kostnader i form av ansettelsesprosesser, da motiverte arbeidere sjeldent slutter. Å skrive denne oppgaven har vært en spennende utfordring hvor vi har lært mye om motivasjon, hvordan denne kan påvirkes hos enkeltindivider og hvorfor det er viktig i organisasjonssammenheng. Mye forskning er gjort på hvilke mekanismer som er involvert når det kommer til motivasjon på arbeidsplassen, og det har vært veldig lærerikt å fordype oss i noe av den.

I bachelorgraden ble det gjennomgått flere ulike emner, blant annet organisasjon og ledelse, strategi, markedsføring, HR, regnskap og økonomi. Interessen har vært innen organisasjon og ledelse og derfor ble dette valgt som hovedtema for oppgaven.

Bakgrunnen for valget er at i emnet lærer vi alt fra hvordan organisasjoner fungerer, endring og omstilling, læring, utvikling og motivasjon, samt å se det hele i sammenhenger, som for eksempel hvordan disse temaene bidrar til bedre fortjeneste og økt konkurransefordel.

Vi ønsker å rette en stor takk til familie og venner for deres tålmodighet, hjelp og støtte på veien til målet. Videre ønsker vi også å takke vår veileder Bjarte Ravndal for gode og konstruktive tilbakemeldinger, som har sikret oss riktig kurs hele veien.

Heidi Albretsen og Kari Knutson Øgreid.

Stavanger, mai 2024

## Sammendrag

Motivasjon er en essensiell faktor for de ansattes trivsel, engasjement og prestasjoner på en arbeidsplass. Motiverte ansatte vil ofte jobbe hardt, ta initiativ og oppnå gode resultater.

Derfor er det viktig å forstå hva som motiverer ansatte på arbeidsplassen, og hvordan man kan legge til rette for et motiverende arbeidsmiljø. I denne oppgaven har vi utforsket hvilke faktorer som kan bidra til å øke motivasjonen på arbeidsplassen og vi ønsker å besvare problemstillingen: "Hvilke faktorer påvirker motivasjonen til ansatte og hvordan kan motivasjon bidra til høyere trivsel i organisasjoner?" Vi har sett på ulik forskning som er gjort på feltet og har analysert svarene fra en spørreundersøkelse som ble sendt til en bedrift.

Utvalgt teori til oppgaven er Deci & Ryans selvbestemmelsesteori, Adams egenkapitalteori og Frederick Herzbergs motivasjons- og hygieneteori. Selvbestemmelsesteorien består av tre ulike grunnleggende behov som må dekkes for å øke motivasjonen. Disse er tilhørighet, kompetanse og autonomi, og viser seg å ha en sentral sammenheng for motivasjonsnivået. Egenkapitalteori handler om at mennesker vurderer sin egen input og output opp mot andre, og på bakgrunn av dette vurderer rettferdigheten og derav hvordan en vil justere egenkapitalen, som kan endre motivasjonen for den enkelte. Herzbergs tofaktorteori handler om at trivsel og motivasjonsfaktorer knyttes til selve arbeidsoppgavene, og at mistrivsel og demotivasjon utløses av hygiene faktorer som personalpolitikk og lønn.

Metodedelen i oppgaven forklarer utvalgt forskningsmetode. For å besvare problemstillingen falt valget på spørreundersøkelse som metode. Bakgrunnen til dette var at vi mener det er en god metode for å innhente mye data og at man kan generalisere svarene. Videre vurderes oppgavens reliabilitet, validitet, generaliserbarhet og etisk forskningsatferd. I analysedelen blir resultatene presentert på bakgrunn av innhentede data fra spørreundersøkelsen. Videre vil svarene analyseres, og vi fremhever betydelige funn. Etter analysen kommer vi til diskusjonsdelen hvor vi diskuterer spørreundersøkelsen og relevant teori i lys av problemstillingen til oppgaven. Til slutt i oppgaven konkluderer vi med at det er flere faktorer som påvirker ansattes motivasjonsnivå. De viktigste funnene er at sosiale relasjoner og autonomi er viktige for motivasjonen til ansatte, og at disse faktorene kan føre til høyere trivsel i organisasjonen. Dette er noe vi har sett i flere av svarene i spørreundersøkelsen vår, og vi har også sett det fremhevet i forskningen vi har sett studert.

## Abstract

Motivation is an essential factor for employees' well-being, commitment and performance in the workplace. Motivated employees are often willing to work hard, take initiative and achieve good results. It is therefore important to understand what motivates employees in the workplace, and how to facilitate a motivating work environment. In this thesis, we have explored factors that can contribute to increasing motivation in the workplace, addressing the research question: "What factors influence the motivation of employees and how can motivation contribute to higher well-being in organisations?" We have examined various research conducted in the field and analysed the responses from a survey that was sent to a company.

The selected theories for the thesis are Deci & Ryan's Self-Determination theory, Adam's Equity theory and Frederick Herzberg's Motivation and Hygiene theory. The Self-Determination theory consists of three different basic needs that must be met in order to increase motivation. These are a sense of belonging, competence and autonomy, and are shown to have an important connection to the level of motivation. Equity theory focuses on individuals evaluating their own input and output in comparison to others, and based on this assessment of fairness and subsequent desire to adjust equity, this can influence an individual's motivation. Herzberg's Two-Factor theory revolves around the idea that well-being and motivation factors are linked to actual work tasks themselves, while dissatisfaction and demotivation are triggered by hygiene factors such as personnel politics and salary.

The methodology section of the thesis explains the selected research method. To answer the research question, a survey was chosen as the method. The reason for this decision was that we believe it is a suitable method for gathering a large amount of data and allowing for generalising the replies. Additionally the reliability, validity, generalisability and ethical research behaviour of the thesis are assessed. In the analysis section the results are presented based on the collected data from the survey. Furthermore, the responses are analysed, and significant findings are highlighted. Following the analysis, we proceed to the discussion section where we discuss the survey and relevant theories in relation to the research question of the thesis. Finally we conclude that there are several factors that affect employees motivation levels. The most important findings indicate that social relationships and autonomy are crucial for employee motivation and that these factors can lead to higher

well-being within the organisation. This is something we have observed in several of the responses from our survey, and it is also highlighted in the research we have reviewed.

## Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon .....	1
2	Teori .....	3
2.1	Motivasjon .....	3
2.1.1	Indre og ytre motivasjon.....	4
2.1.2	Underbygger ytre motivasjon indre motivasjon? .....	4
2.1.3	Prososial motivasjon.....	6
2.2	Selvbestemmelsesteori .....	6
2.3	Egenkapitalteori.....	10
2.4	Herzbergs tofaktorteori.....	13
3	Metode.....	16
3.1	Kvantitativ metode .....	16
4	Data .....	18
4.1	Utvalg .....	18
4.2	Reliabilitet .....	19
4.3	Validitet .....	19
4.4	Generaliserbarhet.....	19
4.5	Etikk .....	20
5	Analyse.....	22
6	Diskusjon.....	50
6.1	Indre og ytre motivasjon.....	50
6.2	Prososial motivasjon.....	51
6.3	Autonomi .....	51
6.4	Tilhørighet .....	53
6.5	Kompetanse .....	54
6.6	Input.....	55
6.7	Output .....	56

6.8	Trivsel.....	57
6.9	Mistrivsel.....	58
7	Konklusjon .....	60
8	Referanser.....	62
9	Vedlegg .....	65
9.1	Vedlegg 1: Spørreundersøkelse om motivasjon på arbeidsplassen .....	65

## Tabeller og figurer

Tabell 2.3	Adams egenkapitalteori, input og output (Miner, 2005, s. 136).....	12
Tabell 2.4	Herzbergs tofaktorteori. (Holan & Høiseth, 2022, s. 48-49).....	15
Tabell 5.1	Innhentede variabler fra spørreundersøkelsen.....	24
Tabell 5.2	Spørsmål 11. Hva synes du er demotiverende?.....	37
Figur 2.2	Autonom motivasjon fra selvbestemmelsesteori.....	9
Figur 5.1	Spørsmål 1. Hvilken utdanning har du?.....	25
Figur 5.2	Spørsmål 2. Hvilken aldersgruppe tilhører du?.....	26
Figur 5.3	Spørsmål 3. Kjønn?.....	27
Figur 5.4	Spørsmål 4. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?.....	28
Figur 5.5	Spørsmål 5. Opplever du at du har autonomi (selvbestemmelse) i din nåværende stilling?.....	29
Figur 5.6	Spørsmål 6. Opplever du at det er godt sosialt miljø på arbeidsplassen?.....	30
Figur 5.7	Spørsmål 7. Opplever du at det er muligheter for kompetanseutvikling og vekst (utdanning) i din nåværende stilling?.....	31
Figur 5.8	Spørsmål 8. Opplever du at det er muligheter for å ha hjemmekontor/jobbe hjemmefra i din nåværende stilling?.....	32
Figur 5.9	Spørsmål 9. Hva motiverer deg på arbeidsplassen?.....	34
Figur 5.10	Spørsmål 10. Hvor motivert er du i nåværende stilling?.....	35
Figur 5.11	Spørsmål 14. Ville du ønsket å bytte stilling/jobb hvis du fikk muligheten?....	44

## 1 Introduksjon

Høy motivasjon hos ansatte kan gi organisasjoner flere fordeler, som for eksempel økt forpliktelse, høyere arbeidsprestasjon, initiativtaking, mer tilfredshet og velvære i organisasjonen, bedre oppførsel og at man ønsker å hjelpe sine kolleger. I tillegg til disse fordelene er det også en redusert sjanse for at ansatte kan bli utbrent eller at de ønsker å slutte i organisasjonen, nettopp fordi motivasjonsnivået er høyere (Wilkinson et al., 2021, s. 373).

På bakgrunn av dette kan vi si at en av de viktigste faktorene i arbeidslivet er motivasjon og hva denne faktoren kan medbringe. Motivasjon har flere fordeler da den nemlig kan bidra til så mye forskjellig som for eksempel høyere trivsel, som gjerne medfører økt forpliktelse overfor organisasjonen som igjen bidrar til at organisasjonen får en trygghet for at den ansatte ikke vil slutte eller gjøre en dårlig jobb. I sammenheng med utvikling av arbeidsmiljøet og ledelsespraksis som bidrar til å øke prestasjon, trivsel på jobb og ikke minst suksess, er motivasjon et essensielt tema for organisasjoner (Einarsen et al., 2023, s. 95).

Denne oppgaven utforsker de ulike motivasjonsfaktorer nærmere og vil på bakgrunn av disse prøve å finne trender og sammenhenger. Funnene i oppgaven har som mål å kunne gi anbefalinger til arbeidsgivere som ønsker å øke motivasjonen for sine ansatte og også gjerne deres trivsel og produktivitet. Dette fordi det er av interesse for flere parter, som for eksempel arbeidstakerne selv da det er mye kjekkere å gå på jobb når en trives og er motivert, og i tillegg er sannsynligheten større for at en vil bli værende i samme jobb eller stilling over lengre tid. Det er også av interesse for arbeidsgiverne da de ønsker at organisasjonen skal være lønnsom og produktiv, samt tiltrekke seg ettertraktet arbeidskraft.

Vi har valgt følgende problemstilling:

“Hvilke faktorer påvirker motivasjonen til ansatte og hvordan kan motivasjon bidra til høyere trivsel i organisasjoner?”



På bakgrunn av problemstillingen ønsker vi å finne svar på hvilke ulike faktorer som kan bidra til økt motivasjon og hva som kan gjøres for å tilrettelegge for disse i organisasjoner. Vi skal vi se på ulik forskning som finnes på feltet, samt gjennomføre en spørreundersøkelse.

Vi har foretatt noen avgrensninger i oppgaven, som at vi valgte en offentlig utdanningsinstitusjon der vi fikk tillatelse til å sende ut en spørreundersøkelse til de ansatte. Begrunnelsen for at vi valgte oss ut én organisasjon er at hvis vi hadde hatt flere kunne vanskeligere å tolke, vi kunne rett og slett innhentet for mye data for denne oppgavens omfang. Vi synes derfor at det å velge oss ut en spesifikk organisasjon var det beste valget for denne problemstillingen. Organisasjonen er anonymisert slik at det ikke skal være mulig å finne igjen respondentene som har besvart spørreundersøkelsen. Dette ble valgt på bakgrunn av at vi kanskje kunne samle inn flere ærlige svar, enn hvis respondentene ikke ble holdt anonymisert.

Opgavens videre oppbygning består av seks kapitler; først en presentasjon av aktuell teori knyttet opp mot problemstillingen, så bruk av forskningsmetode og data, deretter analyseres dataene og presenteres for leseren, videre vil vi diskutere dataene og relevant teori og til slutt vil vi formulere en endelig konklusjon.

## 2 Teori

I teoridelen blir leseren presentert for motivasjon som begrep, motivasjonsfaktorene som deles inn i indre, ytre og prososial motivasjon, Deci & Ryans selvbestemmelsesteori, Adams egenkapitalteori og Herzbergs tofaktor motivasjonsteori. Teoriene blir senere brukt for å utforske og å besvare problemstillingen i oppgaven.

### 2.1 Motivasjon

Begrepet motivasjon har sin opprinnelse i det latinske ordet “movere” som betyr “å bevege” (Einarsen et al., 2023, s. 96). Noe av det interessante med motivasjon er at det faktisk kan være veldig forskjellig for enkelte individer ettersom alle har ulike verdier og behov og det at motivasjon kan være ulikt i forskjellige livsfaser en befinner seg i. Hovedgrunnen som gjerne gjorde at vedkommende var motivert før, motiverer ikke nødvendigvis lenger. At en blir demotivert kan skje på bakgrunn av flere ulike årsaker som kan være interessant å utforske nærmere (Holan & Høiseth, 2022, s. 48-49).

Motivasjon er kraften som gjør at mennesker styrer sin atferd mot å oppnå et mål. Den mer utdypende definisjonen er at motivasjon er en prosess som påvirker utholdenheten, kraften og retningen til målrettet atferd hos et individ (Holt et al., 2023, s. 560). Den ene delen av prosessen er retningen, som refererer til hva mennesker har som fokus å oppnå, altså målet eller resultatet som innsatsen direkte styres mot. Den andre delen er kraften, som er den mengden energi som forbrukes ved å gjennomføre en oppgave eller et mål. Siste del er utholdenhet, og den forklarer hvor lenge mennesker opprettholder innsatsen mens det beveges mot målet (McShane & Glinow, 2023, s.166).

Motivasjon kan dreie seg om de helt enkle saker og ting som det å arbeide, spise eller å være sammen med andre mennesker (Holt et al., 2023, s. 560). Underliggende psykologiske prosesser innen motivasjon kan være alt fra biologiske, sosiale, emosjonelle til kognitive. Det bør forskes mer på disse ulike psykologiske prosessene for å se om en kan finne mønster og sammenhenger og for å prøve å forstå hvordan en kan bruke dette aktivt til å styre menneskers atferd og oppførsel ved hjelp av ulike motivasjonsfaktorer (Holt et al., 2023, s. 560).

Organisasjonsledere kaller gjerne også ansattes motivasjon for ansattes engasjement på arbeidsplassen. Engasjement er den ansattes individuelle følelsesmessige og kognitive motivasjon, som er en fokusert, vedvarende, intens og målrettet arbeidsinnsats mot arbeidsrelaterte mål. Det handler om at den ansatte føler at en har de riktige ferdighetene, rollen, klarheten og tilstrekkelig med ressurser på arbeidet som trengs for å utføre jobben. Andre definisjoner på ansattes engasjement kan være å fokusere intenst på en arbeidsoppgave eller å ha høy absorpsjonsevne på jobb (McShane & Glinow, 2023, s.166).

### 2.1.1 Indre og ytre motivasjon

Motivasjonsfaktorer kan videre deles inn i indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon er når en utfører en oppgave for dens egen skyld, fordi en synes oppgaven er meningsfull, at det er viktig, kjekt eller spennende. Dette kan for eksempel være at en som danser er motivert av den gode følelsen av å danse i seg selv. Eller at en som arbeider med å løse problemer, drives av ønsket om å finne gode løsninger på problemene. Ytre motivasjon er når en utfører en aktivitet på grunn av fordelene forbundet med det å oppnå et mål. Dette kan for eksempel være å bli motivert på grunn av anerkjennelsen og belønningene som følger med å vinne en dansekonkurranse (Holt et al., 2023, s. 564).

Noen konkrete eksempler på indre motivasjonsfaktorer kan blant annet være kompetanse og autonomi. Når en opplever utvikling og progresjon, føler en seg gjerne kompetent, mens når en får styre sine egne ønsker og ikke blir kontrollert av noen, føler en på autonomi og frihet. Derimot kan ytre motivasjonsfaktorer for eksempel være lønn, anerkjennelse og status. En opplever ytre motivasjon når en er motivert til noe på grunn av instrumentelle årsaker, altså at en ønsker å oppnå noe som er utenfor sin egen kontroll og som kan gis av andre (McShane & Glinow, 2023, s.172).

### 2.1.2 Underbygger ytre motivasjon indre motivasjon?

Det finnes to hypoteser som kan forklare hvordan indre og ytre motivasjon jobber sammen. Den første hypotesen påstår at når en utfører et arbeid ut fra indre motivasjon, så blir en

enda mer motivert fordi en oppnår en ytre kilde av motivasjon for dette arbeidet. Ytre motivasjon gir mer energi til ansatte enn den indre motivasjonen alene. Den andre og helt motsatte hypotesen forklarer at introduksjon til ytre motivasjon vil redusere mengden av indre motivasjon. For eksempel, ansatte som er motivert for arbeidet i seg selv fordi de synes det er interessant, vil motta mindre indre motivasjon, hvis de mottar ytre belønning i form av bonus. Dette er fordi den ansattes følelse av autonomi forsvinner og dette er kilden til indre motivasjon. Arbeidet blir ikke like interessant lenger av samme grunn som tidligere, og en blir kanskje mer opptatt av belønningen i seg selv (McShane & Glinow, 2023, s.172-173).

Det stilles den dag i dag en del spørsmål om hvilken hypotese som er korrekt. Foreløpig har forskningen kommet frem til blandede resultater og ulike meninger. Derimot vet en at en bør være forsiktig med å introdusere ytre motivasjonsfaktorer hvis de ansatte allerede har en indre motivasjon, da den ytre motivasjonen kan fortrenge den indre motivasjonen, som forklart ovenfor (McShane & Glinow, 2023, s.172-173). Dette kan være nyttig for arbeidsgivere å utforske nærmere for å kunne avgjøre hvordan en på best mulig måte kan øke ansattes motivasjon, siden dette ofte er målet. Edward Deci mente at ytre incentiver eller motivasjon som penger reduserer indre motivasjon fordi det gir et inntrykk utad av at man er motivert av penger, noe som igjen reduserer følelsen av selvbestemmelse og kompetanse. (Latham, 2012, s. 106). Det er viktig at ytre motivasjonsfaktorer som nettopp penger og bonuser oppleves som rettfærdige blant de ansatte, ellers kan det føre til mistro og demotiverte ansatte. Men, antakelsen om at penger ikke fører til økt motivasjon og innsats er omdiskutert. Penger og lønn er en bekreftelse på at man har gjort en tilfredsstillende jobb, det er den tilbakemeldingen man får og et viktig symbol (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 245-246).

I data innhentet over en lengre periode fra norske ledere og arbeidstakere i forbindelse med studier innenfor HR, fant forskere at indre motivasjon har en sterk positiv effekt på jobbprestasjon og ønsket om å bli værende på en arbeidsplass. Datasettene viste også negativ korrelasjon mellom indre og ytre motivasjon, noe som kan tyde på at de fleste er hovedsakelig enten indre eller ytre motivert på jobb. I tillegg viste dataene at de som var ytre motiverte også hadde sterkere intensjoner om å bytte jobb (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 64.).

### 2.1.3 Prosocial motivasjon

En siste motivasjonsfaktor kalles for prososial motivasjon og er noe annerledes enn de to foregående. Denne motivasjonsfaktoren innebærer at det en gjør er nyttig for samfunnet eller at det oppleves meningsfullt for noen, gjerne noen andre enn seg selv, men også for sin egen verdi. For at noen skal oppleve jobben som meningsfull eller nyttig for samfunnet generelt kan en tenke hvor viktig akkurat det den enkelte gjør er. For eksempel å arbeide på et sykehus hvor en redder liv daglig, eller på en skole hvor en tilbyr opplæring som sikrer folk en god jobb som igjen gir høyere trygghet i fremtiden mot fattigdom, både på grunn av økt kompetanse som gjør en attraktiv på jobbmarkedet, men også på grunn av muligheter for høyere lønn. Alt dette øker tryggheten hos den enkelte og gjør at en kan være økonomisk stabil, samt lettere kan skifte mellom arbeid (Holan & Høiseth, 2022, s. 53).

Prosocial motivasjon handler om å fokusere på andre enn kun seg selv, og denne typen motivasjon kan gi ansatte et helt annet perspektiv på egen jobb og selve formålet med jobben. Denne motivasjonsformen er ofte undervurdert hos mange og den har ofte en veldig sterk drivkraft. Forskning viser at prososial motivasjon kan bidra til økt indre jobbmotivasjon, lyst til å hjelpe andre på jobb, bedre ytelse, mer ansvarsfølelse og initiativ og større kreativitet. Derfor er det viktig å bygge og forsterke prososial motivasjon i organisasjoner (Lai, 2017). Studier viser også at prososial motivasjon henger sammen med indre motivasjon, og at indre motivasjon er en forutsetning for at man skal få fordelaktige resultater av prososial motivasjon. (Grant, 2008, s. 7.). Det er altså ikke sikkert det er mulig å øke de ansattes prososiale motivasjon hvis de ikke allerede har en indre motivasjon.

## 2.2 Selvbestemmelsesteori

Selvbestemmelsesteori ble utviklet av Deci og Ryan, og har blitt en stor del av de mange motivasjonsteorier (Gagne, 2014, s. 1). Innholdet i teorien er at det finnes tre nødvendige psykologiske behov som er grunnleggende for den indre motivasjonen og for individuell personlig utvikling. De tre behovene består av autonomi (selvbestemmelse), kompetanse

(mestring) og tilhørighet (sosialt) som til sammen har mye å si for motivasjonen til den enkelte (Holt et al., 2023, s. 566). Deci og Ryan mente at mennesker i større grad ville oppleve autonomi og dermed også mer interesse for oppgaver ved å gi dem frihet til å utføre oppgavene på sin måte. Dette ville igjen føre til at man tok mer ansvar for oppgavene og brukte mer tid på å utføre dem (Latham, 2012, s. 155-156). Denne teorien ser også nærmere på indre og ytre motivasjon og kombinerer disse faktorene opp mot de tre behovene som er essensielle for motivasjonsnivået (Deci & Ryan, 1985, s. 9).

Mennesker har et stadig behov for utvikling av egen kunnskap og kompetanse og dette viser at mennesker liker å lære nye ting og at de ønsker mestringfølelse (Holt et al., 2023, s. 566). Å ha rett person til rett tid og med riktig kompetanse er viktig for organisasjoner slik at ansatte kan gjøre jobben på en god måte (Kontochristos, 2021). Ofte dreier indre motivasjon seg om utvikling og vekst, for eksempel å tilegne seg ny kompetanse. Men, det er ikke alltid en har indre motivasjon når en ønsker å utvikle kompetanse. Noen ganger handler det om interessen til den enkelte (Deci & Ryan, 1985, s. 29).

Autonomi eller selvbestemmelse er det å ha økt mulighet og frihet til å foreta sine egne avgjørelser og å utføre oppgaver når en selv ønsker og har tid (Holt et al., 2023, s. 566). For å føle at en virkelig har indre motivasjon må en være fri fra press og belønninger. I tillegg må en oppleve å ha autonomi over arbeidsoppgaver. På denne måten øker den indre motivasjonen (Deci & Ryan, 1985, s. 29). Det er derfor viktig at ansatte blir delaktige i beslutningstakingen og at de gis fleksibilitet i organisasjonen (Kontochristos, 2021). Hvis en derimot opplever liten grad av autonomi på arbeidsplassen bidrar dette til å redusere ansattes motivasjon, mens en høyere grad av autonomi gir det motsatte, nemlig høyere motivasjon. I noen tilfeller kan dette også selvfølgelig avhenge av de ulike verdiene til ansatte (Latham, 2012, s. 139).

Tilknytning til andre mennesker er viktig, og det å føle at de er der ved behov handler om dette med å føle tilhørighet til andre mennesker og sosiale grupper (Olafsen, 2018). Behovet tilhørighet, som kan se ut som den rake motsetningen til behovet om autonomi, viser seg heller å være at de to behovene påvirker og komplementerer hverandre på gode måter. Bakgrunnen til dette er fordi mennesker føler en større frihet til å være seg selv når en opplever tilhørighet til andre mennesker, og når en kjenner på trygghet og å være fri, tar en gjerne mer initiativ og styring automatisk, som igjen medfører høyere autonomi (Holt et

al., 2023, s. 566). Arbeidsmiljøloven har et krav om at arbeidsgivere skal sørge for et godt psykososialt arbeidsmiljø på arbeidsplassen (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-3).

Selvbestemmelsesteoriens utvikling skjedde ved forskning på ulike effekter av ytre belønning på den indre motivasjonen og en utforsket hvordan denne ble påvirket. Oppdagelsen var at ytre belønninger (for eksempel pengebetaling) undergravde studenters indre motivasjon (for eksempel interesse av oppgaven i seg selv) for å jobbe med en oppgave (Holt et al., 2023, s. 566). På bakgrunn av dette kan det derfor forklares at mangel på indre motivasjon i noen tilfeller kan skape mer utfordringer enn det skaper fordeler, men det behøver ikke alltid å være slik (Mordue, 2021, s. 132). Indre motivasjon handler om at vedkommende liker oppgaven en utfører, da dette skal komme av ren interesse eller spenning, mens ytre motivasjon dreier seg om en liker belønningen som oppgaven gir, for eksempel i form av penger eller anerkjennelse (Deci & Ryan, 1985, s. 35).

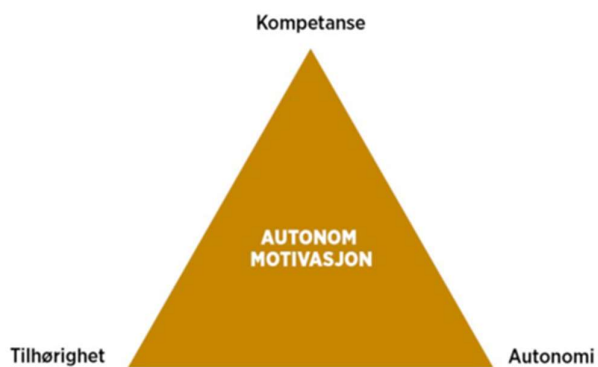
Sammenhengen mellom de tre grunnleggende behovene er hva som er viktig, og på bakgrunn av ulike faktorer fra arbeidsmiljøet på arbeidsplassen, vil en kunne si noe om hvilken kvalitet motivasjonen til ansatte har og derav også om resultatene gir positive eller negative konsekvenser for organisasjonen (Olafsen, 2018). Indre motivasjon er ofte forbundet med økt kreativitet, spontanitet og fleksibilitet. Disse ferdighetene er ønsket på arbeidsplassen da de kan bidra til forbedret prestasjon og bedre resultater (Deci & Ryan, 1985, s. 35).

I selvbestemmelsesteorien skiller en også mellom kontrollert og autonom motivasjon. Kontrollert motivasjon er når en utfører oppgaver på bakgrunn av plikt og rutine, en føler en må gjøre oppgaven fordi en blir kontrollert, mens autonom motivasjon er når en utfører oppgaver av fri vilje og eget valg, en har muligheter til å bestemme selv (Olafsen, 2018). En har ofte en større andel ytre motivasjon når en føler at en blir kontrollert, mens dette reduseres etter hvor mye frihet og selvbestemmelse en føler en har på jobb. Sagt med andre ord, jo mer frihet og selvbestemmelse man føler at man kan ha på jobb, desto høyere kan motivasjonsnivået for den enkelte bli (Deci & Ryan, 1985, s. 35).

Den kontrollerte motivasjonen medfører dessverre en del negative effekter, som for eksempel at man får dårligere relasjoner, redusert trivsel, og tar ofte den korteste veien til målet, selv om dette ikke nødvendigvis er den beste. Dette kommer av økt press, stress og

pliktarbeid på jobb som gjør at man til stadighet må levere noe, og det raskt og ofte, slik at den som kontrollerer (arbeidsgiver) blir fornøyd med innsatsen man legger ned som arbeidstaker (Myklemyr, 2017).

Autonom motivasjon derimot oppnås når en har de tre grunnleggende behovene fra selvbestemmelsesteorien intakt; kompetanse, tilhørighet og autonomi på arbeidsplassen. Denne typen motivasjon gjør at en blir mer interessert i oppgavene, en blir mer fleksibel og kreativ og ikke minst utholdende. Disse tre faktorene er viktige i arbeidslivet for å oppnå en god og effektiv problemløsning (Myklemyr, 2017). Se figur under som viser hvordan de tre grunnleggende behovene tilhørighet, kompetanse og autonomi til sammen gir en autonom motivasjon som er det mest positive for den ansatte. Figuren har form som en trekant og viser på denne måten at man bør ha en fin balanse mellom alle tre behov for oppnåelse av høyere motivasjonsnivå. Dette er hva arbeidsgiver bør etterstrebe å oppnå, for selv å tjene på motiverte ansatte som kan bidra til økte resultater og prestasjoner i organisasjonen.



*Figur 2.2 Autonom motivasjon fra selvbestemmelsesteori.*

**Kilde:** Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, 21(2), 54–61. Hentet 14.02.2024 fra <https://doi.org/10.23865/magma.v21.1100>



## 2.3 Egenkapitalteori

J. Stacy Adams introduserte en gang på 1960-tallet egenkapitalteori og denne teorien handlet om atferd og oppførsel innad i organisasjoner. En oppdaget at motivasjonsfaktorer hang sammen med enkeltindividers følelse av rettferdighet på arbeidsplassen og ansattes investering i egenkapital i form av input og output som en justerer på bakgrunn av rettferdighet og balanse. Selve teorien omhandler et sentralt bytte fra en giver til en mottaker, som for begge må oppleves at har en verdi (Miner, 2005, s. 134-135).

Teorien starter med et bytte hvor for eksempel en ansatt gir noe for å motta noe annet i retur fra mottaker, som kan være en annen ansatt eller arbeidsgiver. Det den ene ansatte gir kalles for input og hva den andre mottar kalles for output. For å nevne noen ulike typer input, så kan dette for eksempel være ferdigheter, omdømme, prestasjon, erfaring eller arbeidstimer. Output derimot, er hva som mottas fra for eksempel en annen ansatt eller hva som mottas fra organisasjonen i form av lønn, bonus, forfremmelse, anerkjennelse og muligheter for karriere (McShane & Glinow, 2023, s.184-186).

Det som er interessant med teorien er at mottaker må anerkjenne bytte og det må være relevant for forholdet, eller avgi en verdi, for eksempel for arbeidsgiver. Hvis ikke blir bytte ugyldiggjort og da oppstår det et potensial for urettferdighet eller ulikhet. En vil da ikke motta output i retur fra arbeidsgiver som føler at bytte er irrelevant og at det ikke har noen verdi for dem selv eller organisasjonen (Miner, 2005, s. 135).

En ansatt kan avgjøre om en beslutning er rettferdig eller lik basert på å sammenligne sin egen input og output opp mot en annen person eller noen ganger opp mot organisasjonen. Sammenligningen kan gjøres mot andre som er i lignende stillinger og mot andre organisasjoner. Det kan også foregå en sammenligning mellom andre som er i helt ulike stillinger og fra ulike organisasjoner (McShane & Glinow, 2023, s.184-186).

Hvis en mener det er ulikhet eller urettferdighet i belønning eller innsats, finnes en ubalanse i egenkapitalen. Dette kan også kalles ulikhetsspenning, som gir negative følelser for vedkommende det gjelder. Ubalansen kan forekomme som en overbalanse, som gir skyldfølelse, eller en underbalanse som gir en følelse av sinne. Denne spenningen som

skapen fungerer som en motiverende kraft for å utligne ulikheten (Miner, 2005, s. 137).

Ved en ubalanse i egenkapitalen, velger en derfor enten å øke eller å redusere sin egen innsats, avhengig av om det er over- eller underbalanse, for å korrigere ulikheten og å gi en motvirkende effekt (McShane & Glinow, 2023, s.184-185). Metoder en kan bruke for å endre ubalansen kan være å endre din egen eller andres input eller output. Dette kan en gjøre ved å arbeide saktere, be om lønnsforhøyelse eller å gi færre forslag på jobb. Man kan også endre oppfattelse ved for eksempel å tenke at hvis noen har en fordel på jobben som kan være å reise, så kan en tenke at dette ikke er en fordel, men heller en ulempe, da en er mye borte fra venner og familie. Noen ganger endres sammenligning som betyr at en heller velger å sammenlignes med andre enn med de en først sammenlignet seg med. Det siste og mest dramatiske en kan gjøre er å forlate arbeidsplassen, som eliminerer all ubalanse der og da. Hvis en utfører noen av disse endringene blir egenkapitalen mest sannsynlig rettferdig likevel, da den ene effekten korrigerer den andre (McShane & Glinow, 2023, s.185-187).

Størrelsen på ulikheten eller urettferdigheten kan også ha noe å si for den enkelte. Hvis størrelsen er å regne som stor, kan det være at vedkommende velger å utføre flere tiltak heller enn et enkelt tiltak for å utligne forskjellen raskere, mens hvis størrelsen er mindre, er det gjerne tilstrekkelig med et tiltak. Dette avhenger også noe av hvilket toleransenivå den enkelte har for ulikheter og hvordan størrelsen anses for å være for individet (Miner, 2005, s. 139).

Noen av faktorene kan derimot være vanskelige å endre, for eksempel helse. I noen tilfeller lar dette seg ikke endre, og i andre tilfeller kan en kanskje klare det, men over et lengre tidsperspektiv. Antall års erfaring er også noe som er utfordrende å endre på, da dette kommer av flere års hard jobbing, og en må kun ta tiden til hjelp. Dårlige arbeidsforhold er enda en faktor som kan være vanskelig å endre på og kan som regel bare endres ved skifte av jobb. Det er utfordrende for ansatte å oppnå likhet og rettferdighet på jobb (Miner, 2005, s. 137).

Andre faktorer som for eksempel egne ferdigheter kan være enklere å endre da en kan melde seg på interne kurs, en kan ta videreutdanning eller lignende. Monoton arbeid og jobbkrav er også noe en muligens kan få endret på sammen med arbeidsgiver gjennom

samtaler og tiltak, og dette kan medføre økt likhet og rettferdighet på arbeidsplassen som sikrer fornøyde og motiverte arbeidere (Miner, 2005, s. 137).

Egenkapitalteorien forklarer ganske klart hvordan mennesker kan oppfatte urettferdighet i ulike sammenhenger. Likevel er utfordringen at dette varierer for hvert enkelt individ, noen verdsetter høy lønn, andre en meningsfull jobb, og dette er ikke like lett å finne ut av (McShane & Glinow, 2023, s.187). I tabellen nedenfor er input og output fordelt jevnt over med eksempler, men har ingen spesifikk sammenheng mellom disse og valgt opplisting.

**Tabell 2.3 Adams egenkapitalteori, input og output (Miner, 2005, s. 136).**

<b>Eksempler på input</b>	<b>Eksempler på output</b>
Utdanning	Indre belønninger
Intelligens	Tilfredsstillende tilsyn
Erfaring	Arbeidsstatus
Opplæring	Jobbkrav
Ferdigheter	Dårlige arbeidsforhold
Sosial status	Monotont arbeid
Helse	Herzbergs mistrivsel

*Tabell 2.3 Adams egenkapitalteori, input og output. (Miner, 2005, s. 136).*

**Kilde:** Miner, J. B. (2005, 31. januar). *Organizational Behavior 1 : Essential Theories of Motivation and Leadership*. Taylor & Francis Group. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.uis.no/lib/uisbib/detail.action?docID=302474>

## 2.4 Herzbergs tofaktorteori

Frederick Herzberg som var professor ved University of Pittsburg i USA gjennomførte en motivasjonsanalyse blant regnskapsmedarbeidere og ingeniører på 1960-tallet.

Motivasjonsanalysen viste at arbeidsglede, motivasjon og produktivitet hang sammen med to faktorer, en som skapte tilfredshet og en utilfredshet. Dette ble kalt for tofaktorteorien, og teorien handler nettopp om at det finnes to faktorer som påvirker trivsel og mistrivsel på arbeid. Faktorer som bidrar til tilfredshet kalles motivasjonsfaktorer, mens faktorer som bidrar til utilfredshet er hygienefaktorer (Holan & Høiseth, 2022, s. 48).

Motivasjonsfaktorer består av gode arbeidsprestasjoner, arbeidets egenverdi og betydning for personlig utvikling, ansvar og delegering, kontroll over egen arbeidssituasjon og eget ansvarsområde, læring av nye ferdigheter, utfoldelse og utfordringer, muligheter for forfremmelse og anerkjennelse for godt utført arbeid. Disse faktorene skaper trivsel så lenge de finnes, men det er ikke dermed gitt at faktorene ikke skaper trivsel om de ikke er til stede (Holan & Høiseth, 2022, s. 48-49). Det er derfor nødvendig og viktig med en fin balansegang.

Til motsetning er hygienefaktorer lønn og sosiale ytelse, de fysiske arbeidsforhold som sikkerhet på arbeidsplassen, bedriftens politikk, mellommenneskelige forhold, sosial kontakt og ledernes atferd. Hygienefaktorene kan skape misnøye hvis de ikke er til stede, men de skaper ikke nødvendigvis trivsel dersom de er til stede (Holan & Høiseth, 2022, s. 49).

Den tydeligste forskjellen på motivasjonsfaktorene og hygienefaktorene er at førstnevnte omhandler arbeidet i seg selv og arbeidsoppgavene, i tillegg til anerkjennelse og hvilken betydning arbeidet har for egen personlig vekst og utvikling. Derimot handler hygienefaktorene om alt som ikke er relevant for arbeidet og oppgavene, som innebærer miljø, sikkerhet og helse, i tillegg til ledes kontroll og administrasjon av arbeidsplassen (Herzberg et al., 2017, s. 113).

Det interessante med teorien er at hvis en fjerner en av faktorene til mistrivsel, som for eksempel å gi økt lønn slik at vedkommende blir fornøyd med lønnen og trives, så vil

kanskje mistrivselen forsvinne, men motivasjonen økes nødvendigvis ikke. På bakgrunn av dette er det kun motivasjonsfaktorene, som for eksempel utfordringer, anerkjennelse og gode arbeidsprestasjoner, som gir økt motivasjon, derav navnet (Holan & Høiseith, 2022, s. 49).

Hvis en har lite motivasjonsfaktorer, men likevel tilstrekkelig hygienefaktorer, kan dette være nok for den enkelte til å ville beholde jobben og synes at arbeidet er ok. Når det er lite hygienefaktorer vil en derimot enkelt ønske å endre jobb eller stilling, men å innføre noen motivasjonsfaktorer kan rette dette opp (Herzberg et al., 2017, s. 115).

Det må likevel bemerkes at mennesker er ulike, og det som motiverer noen er ikke nødvendigvis det samme som motiverer noen andre. Menneskers livssituasjon forandres også over tid og faktoren som kanskje var motiverende på et tidligere tidspunkt, er ikke nødvendigvis lenger motiverende for vedkommende senere (Holan & Høiseith, 2022, s. 49). I tabellen nedenfor er ulike faktorer fordelt. Det er ingen sammenheng mellom grupperingene, annet enn at de er delt inn etter hvilke faktorer som gir tilfredshet og dermed økt motivasjon i sitt nærvær og hvilke faktorer som skaper mer utilfredshet og derfor er demotiverende i sitt fravær.

**Tabell 2.4 Herzbergs tofaktorteori, motivasjons- og hygiene faktorer** (Holan & Høiseth, 2022, s. 48-49).

<b>Motivasjonsfaktor som skaper tilfredshet</b>	<b>Hygienefaktor som skaper utilfredshet</b>
Gode arbeidsprestasjoner og anerkjennelse for vel utført arbeid	Mellommenneskelige forhold og sosial kontakt
Arbeidets egenverdi og betydning for personlig utvikling	Lønn og sosiale ytelser
Ansvar og delegering, kontroll over egen arbeidssituasjon og å ha eget ansvarsområde	Bedriftens politikk
Læring av nye ferdigheter, utfoldelse og utfordringer	De fysiske arbeidsforholdene, sikkerhet på arbeidsplassen
Mulighet for forfremmelse, avansement	Arbeidslederens atferd, administrasjon

*Tabell 2.4 Herzbergs tofaktorteori, motivasjons- og hygiene faktorer. (Holan & Høiseth, 2022, s. 48-49).*

**Kilde:** Holan, M. & Høiseth, P. (2022). Organisasjon og ledelse: LØM. (3.utg.). Fagbokforlaget. (Holan & Høiseth, 2022, s. 48-49).

## 3 Metode

Metodedelen presenterer valget av forskningsmetode som skal bidra til å besvare problemstillingen, bakgrunnen for valget og forklarer ulike fordeler og ulemper med metoden.

### 3.1 Kvantitativ metode

For å besvare problemstillingen er kvantitativ forskningsmetode, i form av spørreundersøkelse, benyttet. Bakgrunnen for dette er at metoden er mer strukturert og man får et større utvalg av besvarelser som representerer populasjonen på en annen måte enn man kunne fått ved bruk av kvalitative forskningsmetoder, som for eksempel intervju. I tillegg ble det reflektert at den ene forfatteren av oppgaven er ansatt i utvalgt organisasjon som hadde gjort at intervju hadde blitt utfordrende, da vedkommende er inhabil. Ved bruk av spørreundersøkelse med anonyme svar blir utfordringen fjernet og forfatteren holdes nøytral.

Oppgaven er utformet etter tverrsnittdesign, som er en studie av mønstre eller fenomener på et bestemt tidspunkt og innen relativt kort tid. Ved slike design gjennomføres ofte, og i dette tilfellet også, en spørreundersøkelse basert på kvantitative data (Braut & Brønmo, 2021). Spørreundersøkelse gjør at vi får et øyeblikksbilde av inntrykket rundt problemstillingen.

Ved bruk av spørreskjema kan man motta lukkede eller åpne svar. Lukkede svar er bestemte alternativer, mens åpne svar betyr at respondenten kan skrive hva en selv ønsker. I åpne svar kan man få svar man ikke hadde tenkt på, men misforståelser kan oppstå hvor verdifull informasjon kan gå tapt (Dalland, 2017, s. 129). Åpne og lukkede svar ble brukt i spørreundersøkelsen med den hensikt å se om respondentene hadde tenkt gjennom svarene i de lukkede spørsmålene og om dette samsvarte med de åpne. Ledende spørsmål er noe en bør være forsiktig med, da disse spørsmålene antyder hvilket svar en ønsker (Tjernshaugen, 2021). Vi benyttet oss ikke av dette, fordi vi ikke ønsket å oppnå et forhåndsbestemt resultat.

Fordelen ved bruk av en kvantitativ spørreundersøkelse er at spørsmålene er formulert i god tid på forhånd og er standardiserte, hvor en ikke kan bli påvirket av miljøet rundt på samme måte som ved for eksempel intervju (Dalland, 2017, s. 124). Andre fordeler er at det er tidsbesparende og en kan lettere fremstille resultatene i tabellform, som kan tydeliggjøre svarene. Likevel finnes noen ulemper med kvantitativ metode, som for eksempel at en muligens ikke får tak i alle detaljer som kunne gitt mer utfyllende svar (Busch, 2021, s. 53).



## 4 Data

Denne delen av oppgaven beskriver innsamlingen av data og utvalget som ble tatt ut fra en populasjon og hvordan dette utvalget ble gjennomført og hvorfor. Videre blir oppgavens reliabilitet, validitet, generaliserbarhet og etisk forskningsatferd beskrevet og diskutert.

### 4.1 Utvalg

I kvantitative metoder må et utvalg trekkes fra populasjonen, slik at resultatene kan gyldiggjøres for hele populasjonen (Busch, 2021, s. 57). Målet er å finne et svar som kan gjelde for flere og ikke bare enkelte, som for eksempel å generalisere svaret til å gjelde for en hel organisasjon. Spørreundersøkelser kan kalles for et systematisk utvalg, hvor data skal bli valgt på en slik måte at en ikke påvirker resultatene, da undersøkelser har en standardisert utforming (Dalland, 2017, s. 56).

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til en mellomstor organisasjon i Stavanger. Organisasjonen velges å anonymiseres på bakgrunn av at en ikke skal kunne finne igjen respondentene. Totalt har organisasjonen 140 ansatte og dette gir dermed et representativt utvalg dersom en mottar svar fra ca. 20% – 40% av respondentene, som er en forventet og realistisk svarprosent med tanke på totalt antall ansatte og det knappe tidsperspektivet en stilles overfor.

Å finne ut om det finnes en korrelasjon mellom de ulike variablene fra spørreundersøkelsen, kan være interessant. Dette betyr at verdiene av variablene endres sammen, enten ned eller opp (McMillan & Weyers, 2011, s. 117). Det kan for eksempel muligens være en korrelasjon mellom opplevd økning i selvbestemmelse på jobb og økt motivasjon som gir økt trivsel, eller motsatt, opplevd nedgang i selvbestemmelse som medfører redusert motivasjon og mistrivsel.

En må likevel skille mellom korrelasjon og kausalitet (årsakssammenheng). Det at økt selvbestemmelse fører til økt motivasjon på jobb er ikke sikkert, siden det kan være andre ulike variabler som ved en tilfeldighet kan medføre samme resultat. For å vite sikkert trengs videre forskning rundt temaet (McMillan & Weyers, 2011, s. 118).

## 4.2 Reliabilitet

Konsistens og troverdighet fra forskningsresultatene har med reliabilitet å gjøre (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 276). Siden vi bruker en kvantitativ spørreundersøkelse med et standardisert oppsett, hvor de samme spørsmålene blir stilt og de blir stilt på samme måte, uten endringer, er reliabiliteten av dette god. Det gir stor troverdighet og konsistensen er den samme. Sammenlignet med kvalitativ metode og formen intervju, kan en oppleve ulike personer og situasjoner, som kan gjøre at spørsmål blir stilt på en annerledes måte, eller at en bryter med strukturen og at intervjuene blir mer uformelle. Dette kan medføre dårligere troverdighet. Likevel finnes det alltid en sjanse for at noen av spørsmålene kan ha blitt misforstått av respondentene eller at vi har analysert og konkludert feil. Dette vil i så fall trekke reliabiliteten noe ned (Aanesen, 2020).

## 4.3 Validitet

Om en metode er egnet til å undersøke faktorene den skal, dreier seg om validiteten (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 276). Det er viktig å stille de riktige spørsmålene som passer til formålet og ønsket resultat, uten at vi skal være med å bidra til endret sluttresultat. Dette stemmer bra i undersøkelsen, da de fleste spørsmålene er relevante for problemstillingen og er utformet slik at vi prøver å motta et godt og gyldig svar. Vi har også prøvd å ikke stille ledende spørsmål, slik at vi påvirker svaret. Det har blitt gitt muligheten til å skrive egne svar i spørsmål som er åpne, slik at vi kan oppdage om noe ikke har blitt tenkt på på forhånd. I etterkant ser vi likevel at vi kanskje kunne stilt andre typer spørsmål og kanskje noen oppfølgende spørsmål som ville kunne gi mer utdypende svar (Aanesen, 2020). Alt tatt i betraktning er validiteten i undersøkelsen bra.

## 4.4 Generaliserbarhet

Et av formålene i samfunnsforskning er å finne lover om menneskers atferd som kan generaliseres og dermed gjøres universelle (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 289). Ut fra

problemstillingen og valgt forskningsmetode var en del av tanken å kunne generalisere svaret noe for offentlige organisasjoner. Vi prøvde å se alt fra et større perspektiv og helt generelt. Dette vil si at svarene vi oppnådde fra spørreundersøkelsen, helst skal kunne gjelde for de fleste offentlige organisasjoner, og på denne måten vet en hva en skal gjøre for å oppnå ønskede resultat i slike organisasjoner. Det er av stor betydning at en ikke velger å generalisere på for dårlig datagrunnlag og heller ikke at en generaliserer på bakgrunn av enkelte respondenter, det skal kunne generaliseres for flere (Aanesen, 2020).

#### 4.5 Etikk

Å bruke sunn fornuft og å oppføre seg på en ordentlig måte er hva etisk forskningsatferd omhandler (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 111). Forskningsprosjekter som behandler og oppbevarer forskningsdata med personvernopplysninger skal i henhold til retningslinjer fra Universitetet i Stavanger meldes inn til SIKT, tidligere Norsk senter for forskningsdata (NSD). Det ble ikke behandlet opplysninger som går på personvern i denne oppgaven, men siden spørreundersøkelsen ble sendt ut elektronisk, kan respondentenes nettidentifikator registreres og gjenkjennes. På bakgrunn av dette sendte vi inn søknad for behandling av opplysningene til SIKT i god tid før undersøkelsen ble sendt ut, godkjent med referansenummer 262311.

Spørreundersøkelsen inneholdt ingen sensitive eller personlige opplysninger. Det ble spurt om kjønn, aldersgruppen, hvor lang utdanning og hvor mange år respondentene hadde jobbet i organisasjonen og ellers kun spørsmål som angikk arbeidshverdag og motivasjon. På bakgrunn av dette er det vanskelig å gjenkjenne og identifisere de aktuelle deltakerne. I tillegg ble organisasjonens navn anonymisert, for ekstra beskyttelse.

Det er viktig å være bevisst på sine verdier og hva en bryr seg om, slik at en ikke velger å finne resultatet som en på forhånd har ønsket å finne. Dette handler om objektivitet, saklighet eller upartiskhet i oppgaven og spørreundersøkelsen (Dalland, 2017, s. 59).

Den ene forfatteren av oppgaven jobber i organisasjonen som spørreundersøkelsen ble sendt ut til, og vi har derfor tatt dette med i betraktning og har forsøkt vårt beste å

overholde upartiskheten i både skriving og analyse av undersøkelsen. Det er mange ansatte i organisasjonen og siden det ikke har blitt stilt spørsmål som kan gjøre at forfatteren gjenkjenner respondentene, forblir undersøkelsen anonym og forfatteren nøytral.

## 5 Analyse

I denne delen skal vi analysere de dataene vi har samlet inn i spørreundersøkelsen. Når vi analyserer dataene, er det viktig å først lese gjennom og bli kjent med materialet, før vi etterpå leter etter definerte mønstre eller tendenser (Aanesen, 2020). Deretter vil vi drøfte og prøve å besvare problemstillingen i lys av relevant teori.

Spørreundersøkelsen bestod totalt av 16 spørsmål, noe som vi syntes var en passende lengde. Vi ønsket ikke at respondentene skulle tenke at det var for mange spørsmål og at de dermed ikke ville svare fordi det tok for lang tid, men heller ikke at spørsmålene var for få, slik at respondentene ikke fikk uttrykt hva de ønsket. 16 spørsmål utgjorde derfor en fin balanse.

Noen av spørsmålene hadde valgalternativ og noen var åpne svar hvor respondentene kunne skrive fritt. Bakgrunnen til at vi hadde noen valgalternativ var at vi ønsket å holde fokuset i undersøkelsen på de utvalgte teoriene innen motivasjon. Likevel ønsket vi i tillegg at respondentene skulle få noen åpne svar hvor de kunne skrive akkurat hva de ville, fordi vi ikke ønsket å gi for mange ledende spørsmål og dermed forhåndsbestemme resultatene. Vi håpet at det kanskje skulle dukke opp noe som vi ikke hadde tenkt på som vi kunne utforske nærmere. Det siste spørsmålet i undersøkelsen var også et åpent svar hvor respondentene kunne komme med andre kommentarer hvis de ønsket, slik at de ville få muligheten til å kommentere hvis de følte at noe manglet avslutningsvis.

Undersøkelsen ble sendt ut til 140 ansatte i en offentlig utdanningsinstitusjon i Stavanger. Vi mottok totalt 52 svar, over en periode på 2 uker hvor spørreundersøkelsen var åpen for datainnsamling. De totale mottatte svarene utgjorde en svarprosent på 37% som er godt innenfor forventet og realistisk svarprosent som var mellom 20% - 40% av alle ansatte.

Vi innhentet grunnleggende bakgrunnsinformasjon fra respondentene fordi vi tenkte det var viktig å vite noe om dette for å se om vi kunne finne sammenhenger ut fra disse variablene og motivasjonsnivået. Variabler beskriver likheter og forskjeller mellom de utvalgte enhetene. Disse enhetene kan derfor deles inn i grupper som er like eller forskjellige for å gi en bedre oversikt og for å kunne finne sammenhenger. Når variablene er inndelt i grupper kalles de for verdier. For eksempel har variabelen kjønn fire ulike

verdier som kan være “kvinne”, “mann”, “annet” og “vil ikke oppgi” (Dalland, 2017, s.140). Bakgrunnsvariablene utdanning, alder, kjønn og ansiennitet er brukt for å kunne gi informasjon om demografien til enkelte og for å se om dette har noen sammenheng med deres motivasjonsnivå. Utenom dette er ulike variabler innen motivasjonsbegrep brukt for å se på trender i sammenheng med demografien. Tabellen nedenfor inneholder en oversikt over de ulike variabler som er innhentet fra spørreundersøkelsen.

**Tabell 5.1 med innhentede variabler fra spørreundersøkelsen.**

<b>Variabel</b>	<b>Verdi</b>	<b>Skala</b>
Utdanning	Fra «Fagbrev» til «Master»	1-5
Alder	Fra 18 til 70 år	1-5
Kjønn	«Kvinne», «Mann», «Annet», «Ønsker ikke å svare»	1-4
Ansiennitet	Fra 0 til 20 år	1-6
Autonomi	Fra «Ikke i det hele tatt til» til «I veldig stor grad»	1-5
Tilhørighet	Fra «Ikke i det hele tatt til» til «I veldig stor grad»	1-5
Kompetanse	Fra «Ikke i det hele tatt til» til «I veldig stor grad»	1-5
Hjemmekontor	Fra «Ikke i det hele tatt til» til «I veldig stor grad»	1-5
Motivasjon	Fra «Ikke motivert» til «Veldig motivert»	1-5
Motivasjonsfaktor	10 forskjellige faktorer med flervalg	1-10
Demotiverende faktor	Åpent svar	
Egen input/output	Åpent svar	
Andres input/output	Åpent svar	
Tilfredshet	Åpent svar	
Utilfredshet	Åpent svar	
Andre kommentarer	Åpent svar	

*Tabell 5.1 Innhentede variabler fra spørreundersøkelsen.*






Vi skal nå se nærmere på spørsmålene som ble stilt i undersøkelsen i kronologisk rekkefølge og deretter utforske svarene som ble mottatt.

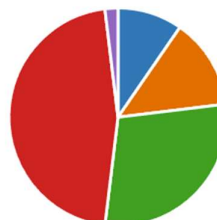
### Spørsmål 1. Hvilken utdanning har du?

Spørsmålet undersøkte hvilken type utdanning respondentene hadde og hvor lang utdanning de hadde valgt. 46% svarte at de hadde mer enn 5 års høyere utdanning og 29% svarte at de hadde 4-5 år høyere utdanning. I tillegg var det 2% som svarte Master under Annet, så til sammen svarte 77% at de hadde mer enn 4 års høyere utdanning. Dette var forventet siden organisasjonen er en skole og kravet for læreryrket er 5 år - tilsvarende en mastergrad, mens før 2017 var det 3 år - tilsvarende en bachelorgrad (Utdanningsforbundet, 2021).

1. Hvilken utdanning har du?

[Flere detaljer](#)

	Videregående/fagbrev/fagskole	5
	Inntil 3 år høyere utdanning	7
	4-5 år høyere utdanning	15
	Mer enn 5 år høyere utdanning	24
	Annet	1



Figur 5.1 Spørsmål 1. Hvilken utdanning har du?

Hvis vi ser på dette spørsmålet og sammenligner med hvor motiverte respondentene svarer at de er, er det interessant at halvparten av de som har svart at de har inntil 3 år høyere utdanning eller videregående/fagbrev/fagskole også har svart at de er litt motiverte eller middels/nøytral. Den andre halvparten har svart at de er motivert eller veldig motivert. Til sammenligning svarer bare 1/4 av de med 4 års høyere utdanning eller mer at de er litt eller middels motivert. 3/4 svarer at de er motivert eller veldig motivert. Dette kan bety at antall år utdanning og motivasjonsnivå kan ha en sammenheng, men det kan også være andre faktorer som påvirker.



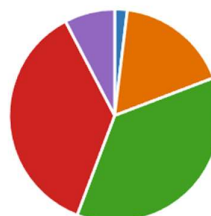
## Spørsmål 2. Hvilken aldersgruppe tilhører du?

Gjennomsnittsalderen på respondentene er et sted mellom 40-49 år og 50-59 år, mens hele 81% er over 40 år, som forteller at organisasjonen har en ganske høy snittalder. Det kan være interessant å se nærmere på med tanke på om de med høyere alder er mer eller mindre motiverte enn de som er noen år yngre, eller om det ikke er noen sammenheng i det hele tatt.

### 2. Hvilken aldersgruppe tilhører du?

[Flere detaljer](#)

18-29	1
30-39	9
40-49	19
50-59	19
60-70	4



Figur 5.2 Spørsmål 2. Hvilken aldersgruppe tilhører du?

Aldersgruppen 18-39 år utgjør 19% av respondentene. I denne aldersgruppen svarer 40% at de er litt motivert eller middels motivert, 60 % svarer at de er motivert eller veldig motivert.

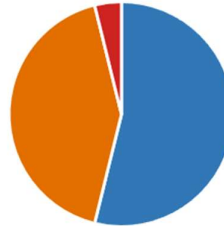
Aldersgruppen 40-49 utgjør 37% av respondentene. Her svarer 68% at de er motivert eller veldig motivert. Aldersgruppen 50-59 utgjør også 37% av totale antall respondenter, og i denne gruppen svarer hele 84% at de er motivert eller veldig motivert. Også i aldersgruppen 60-70 år er flertallet motivert eller veldig motivert, 75%.

### Spørsmål 3. Kjønn?

3. Kjønn?

[Flere detaljer](#)

<span style="color: blue;">●</span> Kvinne	28
<span style="color: orange;">●</span> Mann	22
<span style="color: green;">●</span> Annet	0
<span style="color: red;">●</span> Ønsker ikke å svare	2



Figur 5.3 Spørsmål 3. Kjønn?

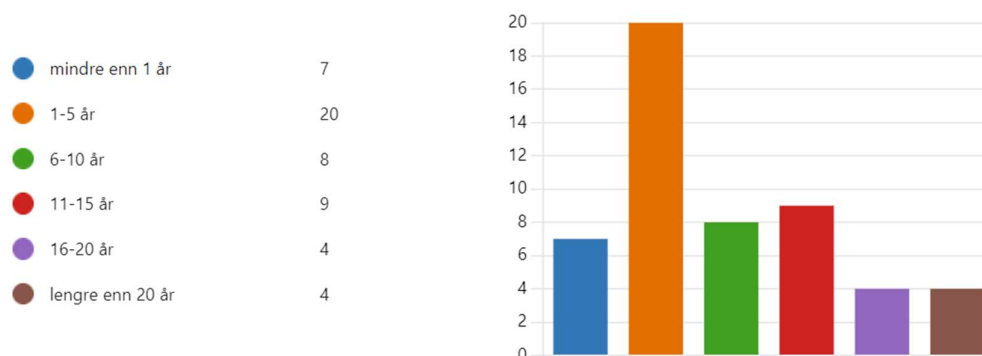
I spørsmål 3 spurte vi hvilket kjønn respondentene er. Fordelingen var 54% kvinner, 42% menn, 4% ønsket ikke å svare på dette spørsmålet. Det bemerkes at flere kvinner enn menn har svart på spørreundersøkelsen totalt sett, men at det ikke var store nok forskjeller til å tenke at dette vil påvirke resultatet i veldig stor grad.

Når det gjelder kjønn og motivasjon, kan vi se at blant mennene som responderte på undersøkelsen er 36% litt motivert eller middels motivert, mens 64% er motivert eller veldig motivert. Blant kvinner er disse tallene henholdsvis 21% og 79%. Det kan dermed se ut til at det er flere kvinner enn menn som anser seg som motiverte.

## Spørsmål 4. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?

4. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?

[Flere detaljer](#)



Figur 5.4 Spørsmål 4. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?

Spørsmål 4 spurte hvor lenge respondentene har jobbet i organisasjonen. 38% svarte at de hadde jobbet i organisasjonen i 1-5 år. 15% hadde jobbet der i 6-10 år, 17% hadde jobbet der i 11-15 år. 8% hadde jobbet i 16-20 år, og 8% hadde jobbet i organisasjonen lengre enn 20 år. 13% av respondentene svarte at de hadde jobbet i organisasjonen i mindre enn 1 år. Det er relativt stor variasjon i hvor lenge de ulike respondentene har jobbet i organisasjonen, men over halvparten har bare arbeidet der i 0-5 år. De fleste som har jobbet i mindre enn 1 år eller 1-5 år er motivert eller veldig motivert (77%). Blant de som har arbeidet i bedriften i 6-15 år er 65% motivert eller veldig motivert, og 75% av de som har jobbet fra 16 til mer enn 20 år i bedriften er motivert eller veldig motivert.

Det er påfallende at motivasjonen ser ut til å være lavere blant de som har vært ansatt i 6-15 år enn blant både de nyansatte og de som har vært ansatt lenge.

Det kan være slik at jo lenger du arbeider på den samme arbeidsplassen, jo mer kan motivasjonen synke, fordi hverdagen kan bli ensformig, men dette er ikke alltid tilfellet. Derimot er det slik at noen trives og motiveres nettopp av denne tryggheten man oppnår. Dette kan være en av grunnene til at noen av de som har vært ansatte lenge i organisasjonen trives veldig godt og at dette opprettholder motivasjonen deres på tross av å være i samme organisasjon over lengre tid. Likevel må det bemerkes at andre faktorer kan ha noe å si for motivasjonen, så svarene er ikke entydige.

## Spørsmål 5. Opplever du at du har autonomi (selvbestemmelse) i din nåværende stilling?

5. Opplever du at du har autonomi (selvbestemmelse) i din nåværende stilling?

[Flere detaljer](#)

Ikke i det hele tatt	0
I noen grad	7
Middels/nøytral	5
I stor grad	26
I veldig stor grad	14



Figur 5.5 Spørsmål 5. Opplever du at du har autonomi (selvbestemmelse) i din nåværende stilling?

Ansvar og myndighet til å gjennomføre oppgaver eller utarbeidede planer virker for de fleste motiverende. Eierskapet som den enkelte kan få, vil vanligvis også føre til en tilsvarende forpliktelse og økt ytelse i gjennomføringsfasen (Hoff & Helbæk, 2021, s. 300).

På dette spørsmålet ser vi at 40 respondenter, 77% av totalen, har svart at de i stor grad eller i veldig stor grad opplever at de har autonomi (selvbestemmelse) i sin nåværende stilling, ingen har svart ikke i det hele tatt. De fleste mener altså at de har muligheten til å styre hverdagen og arbeidsoppgaver selv og derfor at de har høy autonomi på arbeidsplassen.

Vi ønsket å se nærmere på om vi kunne finne en sammenheng mellom hvilket motivasjonsnivå respondentene hadde og hvor mye selvbestemmelse de mente de selv hadde. Av de som har svart “I stor grad” og “I veldig stor grad” på dette spørsmålet, har 80% også svart at de er motivert eller veldig motivert. Blant de som har svart “I noen grad” og “Middels/nøytral” har 50% svart at de er motivert eller veldig motivert. Dette kan være en indikasjon på at det å oppleve at man har høy autonomi på jobb kan virke motiverende.

## Spørsmål 6. Opplever du at det er godt sosialt miljø på arbeidsplassen?

6. Opplever du at det er godt sosialt miljø på arbeidsplassen?

[Flere detaljer](#)

Ikke i det hele tatt	1
I noen grad	8
Middels/nøytral	8
I stor grad	18
I veldig stor grad	17

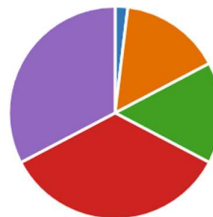


Figure 5.6 Spørsmål 6. Opplever du at det er godt sosialt miljø på arbeidsplassen?

På spørsmålet om respondentene opplever at det er et godt sosialt miljø på arbeidsplassen, svarte til sammen 67% at de i stor eller veldig stor grad opplever det. Av disse igjen svarer 86% at de er motivert eller veldig motivert.

Av de resterende 33% som svarte “Ikke i det hele tatt”, “I noen grad” og “Middels/nøytral” på dette spørsmålet, svarer 41% at de er motivert, 2% svarer at de er veldig motivert.

Det kan være en indikator på at det å ha et godt sosialt miljø på arbeidsplassen er viktig for motivasjonen for folk.

Vi kan ikke si med sikkerhet at det er et godt sosialt miljø som forårsaker motivasjon, det kan også være at de som er motiverte deltar mer i det sosiale miljøet og er mer positive til kolleger enn de som ikke er like motiverte. Her kunne det vært interessant å vite mer om respondentenes tanker rundt dette. Er de motiverte på grunn av et godt sosialt miljø, eller er dette motiverte folk som trives fordi de samhandler med kolleger og bidrar til et godt miljø selv?

## Spørsmål 7. Opplever du at det er muligheter for kompetanseutvikling og vekst (utdanning) i din nåværende stilling?

7. Opplever du at det er muligheter for kompetanseutvikling og vekst (utdanning) i din nåværende stilling?

[Flere detaljer](#)

Ikke i det hele tatt	3
I noen grad	9
Middels/nøytral	13
I stor grad	16
I veldig stor grad	11



Figure 5.7 Spørsmål 7. Opplever du at det er muligheter for kompetanseutvikling og vekst (utdanning) i din nåværende stilling?

På dette spørsmålet svarte rundt halvparten at de i stor eller veldig stor grad har muligheter for kompetanseutvikling og vekst i sin nåværende stilling. Av disse igjen svarte over 90% at de er motivert eller veldig motivert. Av den andre halvparten, de som svarte “Middels/nøytral”, “I noen grad” og “Ikke i det hele tatt” rapporterte 52% at de er motivert eller veldig motivert. Dermed kan disse svarene antyde at muligheten for utvikling og læring innad i organisasjonen kan være en bidragsfaktor til høyere motivasjon.

Utvikling av egen kompetanse er viktig da det medfører økte arbeidsflyter og forbedret konsentrasjon som igjen bedrer produktiviteten på jobb. I tillegg fører utviklingen til at ansatte blir gladere, som er en skikkelig god bonus (Mordue, 2021, s. 133). Dette kan skape positivitet på arbeidsplassen som ofte smitter over på andre. De fleste mennesker ønsker å aktualisere seg på mange områder generelt i livet, og dette gjelder også på arbeidsplassen, da dette er et av de viktigste områdene (Herzberg et al., 2017, s. 114).

## Spørsmål 8. Opplever du at du har muligheter for å ha hjemmekontor/jobbe hjemmefra i din nåværende stilling?

8. Opplever du at det er muligheter for å ha hjemmekontor/jobbe hjemmefra i din nåværende stilling?

[Flere detaljer](#)

 Ikke i det hele tatt	9
 I noen grad	20
 Middels/nøytral	8
 I stor grad	11
 I veldig stor grad	4



Figur 5.8 Spørsmål 8. Opplever du at det er muligheter for å ha hjemmekontor/jobbe hjemmefra i din nåværende stilling?

Her svarer 29% at de i stor eller veldig stor grad opplever at de har mulighet for hjemmekontor, mens 56 % svarer at de i liten grad eller ikke i det hele tatt har mulighet til det.

Av de 29% som svarer at de i stor og veldig stor grad opplever muligheten for hjemmekontor, oppgir 87% at de er motivert eller veldig motivert. Blant de 56% som ikke opplever samme mulighet oppgir 59% at de er motivert eller veldig motivert. Det er et lavere tall enn blant de som har større mulighet for hjemmekontor, så dette kan indikere at det å ha mulighet for å ha hjemmekontor kan ha noe å si for motivasjon til vedkommende. Likevel er det såpass mange i gruppen som ikke opplever mulighet for hjemmekontor i like stor grad, som oppgir at de er motivert eller veldig motivert at det er vanskelig å konkludere med at dette er noe som påvirker motivasjon i stor grad.

Spørsmålet er stilt med en formulering som ber om respondentens opplevelse av muligheten, ikke hva som faktisk er reglementet i bedriften. Det kunne vært interessant å vite om det er forskjell mellom reglementet og opplevd mulighet for hjemmekontor, da dette kan ha en innvirkning på opplevelse av rettferdighet som igjen kan påvirke motivasjon.

Muligheten for fleksitid på arbeidsplassen, både for den yngre og den voksne generasjon, øker den ansattes motivasjon betraktelig. Dette fordi at det er blitt mer vanlig og verdsatt å

ha mer fritid til å drive med sine hobbyer og interesser og til å utøve mer autonomi på arbeidet (Wilkinson et al., 2021, s. 370). Arbeid er fortsatt høyt prioritert, men i større grad blir fritid verdsatt og man får mer fritid når man har mulighet for å bestemme egen arbeidstid. Mange har også lang reisevei som man slipper når man kan jobbe hjemmefra. Det kan utgjøre mange timer i løpet av en uke, og det kan ta bort stress forbundet med å forte seg ut om morgenen og å komme seg hjem i ettermiddagsrushet. Jobber man hjemmefra frigjøres denne tiden så man kan tilbringe den med familien eller med å gjøre andre ting man ønsker.

Valgmulighet har stor betydning fordi det å kunne velge om man vil ha og når man vil ha hjemmekontor er positivt og kan gi økt motivasjon, mens det å bli tvunget til hjemmekontor er negativt og da faller gjerne motivasjonen (Balci, 2020). Fra spørreundersøkelsen fremkommer det at flere ønsker fleksibilitet, kontroll og å ha muligheter til å foreta egne valg i hverdagen. For eksempel kan det å ha mulighet for hjemmekontor og mulighet til å velge når en skal utføre ulike arbeidsoppgaver virke motiverende, og det motsatte kan virke demotiverende.

I en spørreundersøkelse gjennomført av SSB finner en at menn arbeider oftere hjemmefra enn kvinner (Sæternes & Aamodt, 2023). Dette er fordi menn er overrepresentert i flere yrker hvor hjemmekontor er mer vanlig, som for eksempel arbeid innen ledelse, IT eller økonomi.

Vi kan se samme tendenser i spørreundersøkelsen vår om motivasjon på arbeidsplassen, hvor det er en litt større andel menn som opplever at de har mulighet til å jobbe hjemmefra (67%). Kanskje er det flere menn som har lederposisjoner i organisasjonen, og at dette gjør det enklere å ha hjemmekontor. Likevel vil vi bemerke at det kan være andre grunner til at flere menn hadde denne muligheten og at vi derfor ikke med sikkerhet kan si noe helt eksakt om hvorfor det er slik.

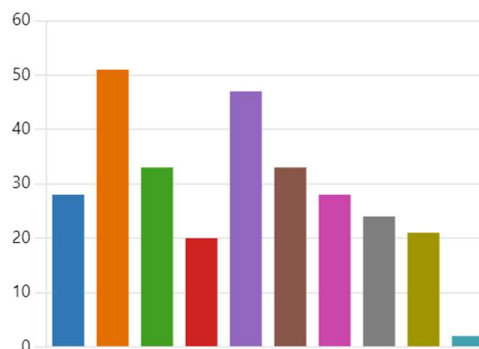


## Spørsmål 9. Hva motiverer deg på arbeidsplassen?

9. Hva motiverer deg på arbeidsplassen? (Velg flere som passer)

[Flere detaljer](#)

● Ha det kjekt på jobb	28
● God relasjon til kolleger	51
● God relasjon til leder	33
● God tid til å utføre arbeidet	20
● Selvbestemmelse/autonomi på j...	47
● Mulighet for å jobbe hjemmefra...	33
● Lønn	28
● Mulighet for kurs og opplæring	24
● Teamarbeid	21
● Annet	2



Figur 5.9 Spørsmål 9. Hva motiverer deg på arbeidsplassen?

Dette spørsmålet hadde 10 alternativer å velge mellom. Vi ønsket her å få respondentene til å velge flere av faktorene de synes er motiverende på jobb. Her ble flere ulike alternativer gitt, nettopp for å se om noen av disse skilte seg ut. Det viste seg at seks faktorer for motivasjon skilte seg ut, og disse er listet opp nedenfor etter kronologisk rekkefølge og oppgitt med antall svar:

1. God relasjon til kolleger - 51 svar
2. Selvbestemmelse/autonomi på jobb - 47 svar
3. Mulighet for å jobbe hjemmefra - 33 svar
4. God relasjon til leder - 33 svar
5. Lønn - 28 svar
6. Ha det kjekt på jobb - 28 svar

De fire øverste svarene samsvarer overens med to av de tre behovene i selvbestemmelsesteorien, som er tilhørighet (gode relasjoner) og selvbestemmelse/autonomi på jobb. Her ser vi at relasjoner til kolleger og ledere har henholdsvis 51 og 33 svar, og selvbestemmelse/autonomi og mulighet til å jobbe

hjemmefra har 47 og 33 svar. Hele 51 av totalt 52 respondenter har svart at en god relasjon til kolleger er viktig for motivasjonen.

Det som ble minst vektlagt av respondentene er teamarbeid med 21 svar og god tid til å utføre arbeidet med 20 svar.

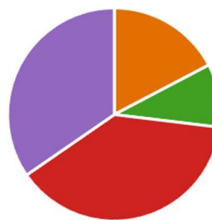
I ettertid ser vi at dette spørsmålet kunne vært satt opp med en mulighet for respondentene til å rangere svarene etter hva de synes burde ha høyest prioritet. Da ville vi muligens sett tydeligere hva som er viktig og mindre viktig for de ansatte fordi svarene måtte rangeres, og fordi respondentene kanskje må tenke mer gjennom hvordan en skal rangere svaret enn bare å velge de faktorene de synes er viktige, uten videre refleksjon.

### Spørsmål 10. Hvor motivert er du i nåværende stilling?

10. Hvor motivert er du i nåværende stilling?

[Flere detaljer](#)

Ikke motivert	0
Litt motivert	9
Middels/gjennomsnittlig motivert	5
Motivert	20
Veldig motivert	18



Figur 5.10 Spørsmål 10. Hvor motivert er du i nåværende stilling?

På spørsmålet om hvor motivert respondenten er svarer 35 % at de er “Veldig motivert”, mens 39 % er “Motivert”, 10 % er middels og 17 % svarer at de er litt motivert. Vi ser også at 0 respondenter har svart “Ikke motivert”. Dette er positive svar og viser at de fleste i organisasjonen er motivert eller veldig motivert i sin nåværende stilling, som muligens viser at organisasjonen tar dette på alvor og at det er en bra organisasjon å være ansatt i. Dette spørsmålet har vi brukt sammen med de andre spørsmålene for å se om det er noen sammenheng mellom motivasjonen og de ulike tingene vi har spurt om.

En motivert ansatt tar lettere fatt på oppgavene uten å bli spurt, har ofte en god evne til å gjennomføre arbeidsoppgavene og er generelt mer positiv og engasjert i arbeidet sitt (Holan & Høiseth, 2022, s. 43). Nettopp derfor er motivasjon så viktig på en arbeidsplass. Når andre er engasjerte har dette lettere for å smitte over på andre og dette gir en positiv dominoeffekt.

Det å ha forpliktete, ansvarlige, involverte og selvstyrte arbeidstakere er et mål for arbeidsgivere fordi det gir økt prestasjon til bedriftene, men det er ikke alltid like enkelt å oppnå. Får en arbeidstakerne til å bli motiverte på jobb, er mye gjort (Deci & Ryan, 1985, s. 294). Dette er en av grunnene til at alle organisasjoner burde ta motivasjon på alvor.

Å gi mennesker mer autonomi, bidrar til høyere produktivitet, mindre utbrenthet og større velferd innen det psykologiske aspektet (Mordue, 2021, s. 132). At så mange er motivert i sin nåværende stilling er også bra, da dette betyr at de fleste har en stilling en trives i. Dette kan tolkes slik at hvis en har riktig mengde motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer, som veies opp mot hverandre, kan dette gjøre at en er tilfreds med jobben.

### 11. Hva synes du er demotiverende?

1. Manglende samarbeid, uklare svar, dårlig kommunikasjon, manglende opplæring,
2. ingen så langt
3. arbeidspress
4. Drama på jobb, Tvinget arbeidstid
5. Tekniske problemer, data
6. Ledere som ikke forstår men allikevel beslutter
7. Få oppgaver som jeg føler med ukvalifisert til
8. Lite fleksibilitet, travelhet, lite autonomi, dårlig arbeidsmiljø,
9. Dårlig ledelse, følelsen av at arbeidsoppgavene blir tatt i en retning som du ikke kan bestemme
10. Beslutninger som tas på manglende beslutningsgrunnlag
11. Mannsdominert, syting og klaging fra kollegaer, forskjellsbehandling
12. Systemer som ikke funker.
13. Å ikke bli inkludert i avgjørelser, og bli oversett.
14. Personlig (sykdom)
15. Lite tid til å utføre arbeidet
16. Opplever ingen ting av det her, men manglende eierskap og autonomi i jobben og detaljstyrt ledelse demotiverer meg. Å ikke bli sett nå man gjør en god jobb kan og virke demotiverende.
17. Øverste ledelse sin mangel på tillit. Må be om hjemmekontor
18. Manglende anerkjennelse, giftig arbeidsmiljø, ensidig eller uinteressant arbeid, lave lønninger, urettferdige kompensasjonspraksiser
19. Uryddig organisering, dårlig humør på kollegaer
20. Negativitet
21. Midlertidig stilling
22. Negative kollegaer
23. Negativitet og "dårlig stemning". Dersom jeg ikke opplever tillit fra leder og kollegaer
24. Lite fleksibilitet til å jobbe hjemme når man egentlig ikke trenger å være på jobb. Litt dårlig delingskultur blant noen kollegaer. Sterke grupperinger der mange finner det vanskelig å bli kjent med andre på tvers av fagområde.
25. Forskjellig lønn for tilsvarende arbeid
26. Mangel på ytrings- og tankefrihet kan virke demotiverende
27. 80% av mobil bruk i timene av studentene
28. Fast arbeidstider
29. Uproduktive møter, detaljstyring
30. Overvåking og kontroll, liten grad av selvbestemmelse
31. Ingen ting
32. Mye ensidige arbeidsoppgaver og lite mulighet for bruk av hjemmekontor
33. Dårlig lønn og lite muligheter for utvikling og vekst
34. unnsaluntrere
35. Byråkrati,
36. Stadige endringer i rammebetingelsene for jobben
37. Å bli kontrollert i alt man gjør
38. Uklare rammer, korte frister og følelse av å bli forbigått
39. Kontrollerende ledere, krav om kontortid, undervisning via Teams og opptak, dårlig teknisk utstyr
40. Mistillit fra kollegaer og ledelse
41. Nettbasert undervisning. Interne konflikter. Kolleger som ikke tar ansvar.
42. tunge prosesser, lite utviklingsfokus, mest opptatt av å bevare
43. Uklare avgjørelser
44. Uproduktiv tidsbruk. Lange formelle møter som kunne vært organisert bedre.
45. Negative kommentarer og fastlåste synspunkter
46. ikke
47. Detaljstyring fra ledelsen. Meningsløse oppgaver.
48. Mye "støy" utenom undervisningen. Elevene trenger mye hjelp til ulike ting som ikke har med skolearbeid å gjøre. I noen perioder kan det være mye ekstra å forholde seg til. Det er mange skiftende samtaleemner i løpet av dagen (i pausene) og så skal man holde fokus på undervisningen og komme i mål utenom. Man blir helt utslitt etter en slik "masende" dag -som ofte resulterer i hodepine. Men heldigvis skjer det ikke hver dag:) Dessuten er det slitsomt med elever som gjentatte ganger skal til diverse avtaler og har fravær innimellom fra skolen.
49. Fellesmøter, da det ikke er annet enn tidsfull
50. Dårlig kommunikasjon
51. At ledelsen bare er opptatt av å spare
52. Litt lite variasjon

Tabell 5.2 Spørsmål 11. Hva synes du er demotiverende?

Ovenfor er alle svarene på spørsmål 11 listet opp. Grunnen til at vi ønsket å ta med alle disse svarene i form av tabell, var at dette spørsmålet var et av de som var litt annerledes. Vi ønsket å se om respondentene tenkte annerledes når de ble spurt om hva som ikke var motiverende og vi mottok mange ærlige svar som var spennende. Dette spørsmålet spurte om det motsatte av de første 10 spørsmålene, nemlig hva som er demotiverende. Det var et bevisst valg å snu spørsmålet på hodet for å se om vi kunne motta svar som var overraskende.

Respondentene kom med mange interessante svar, og noen var overraskende ærlige. Faktorene som ble trukket frem var blant annet lite autonomi, lite fleksibilitet, uklarhet, negativitet, detaljstyring, dårlig ledelse, overvåking og kontroll og dårlig kommunikasjon. Alle disse faktorene virker demotiverende på respondentene. Videre ser vi nærmere på noen av svarene.

En respondent skriver:

*“Opplever ingen ting [sic] av det her, men manglende eierskap og autonomi i jobben og detaljstyrt ledelse demotiverer meg. Å ikke bli sett nå [sic] man gjør en god jobb kan og virke demotiverende.”*

Respondenten starter svaret med at dette ikke oppleves i akkurat denne organisasjonen og det er positivt. Likevel vet respondenten akkurat hva som er demotiverende og beskriver dette utfyllende, kanskje basert på erfaringer fra andre organisasjoner. Denne respondenten forteller at anerkjennelse når en gjør en bra jobb er viktig, samt ansvar og selvbestemmelse over egen arbeidssituasjon. Disse faktorene er en kombinasjon av motivasjons- og hygienefaktorer fra Herzbergs tofaktorteori, og det ene behovet i selvbestemmelsesteorien, nemlig autonomi.

En annen respondent svarer som følger:

*“Lite fleksibilitet til å jobbe hjemme når man egentlig ikke trenger å være på jobb. Litt dårlig delingskultur blant noen kollegaer. Sterke grupperinger der mange finner det vanskelig å bli kjent med andre på tvers av fagområder.”*

Denne respondenten føler på lite motivasjon når den har lite fleksibilitet til å jobbe hjemmefra. Den nevner også en dårlig delingskultur og at det finnes sterke grupperinger på arbeidsplassen på tvers av ulike fagområder. Dette kan kanskje handle noe om hvordan organisasjonen er inndelt i ulike avdelinger, som kan tolkes ved at de ulike avdelingene har et sterkt samhold. Dette var viktig i selvbestemmelsesteorien, men det høres ut som det er ønskelig fra respondenten at samholdet ble større i organisasjonen på tvers av avdelingene.

En tredje respondent svarer:

*“Øverste ledelse sin mangel på tillit. Må be om hjemmekontor.”*

Respondenten svarer kort og konsist at ledelsen mangler tillit til sine ansatte og at en må be om å jobbe på hjemmekontor, istedenfor at det er akseptert. Hadde lederne akseptert at man tok hjemmekontor når man trengte, hadde kanskje vedkommende følt på større kontroll og ansvar over egen arbeidshverdag, som kunne bidratt til høyere motivasjon og økt trivsel.

Det er flere av respondentene som nevner at dårlig ledelse er demotiverende. De nevner blant annet detaljstyring fra ledelsen, manglende tillit fra ledelsen og beslutninger som tas på manglende beslutningsgrunnlag som demotiverende faktorer. Lederes kompetanse, lederstil og mellommenneskelige forhold mellom ledelse og arbeidstakere er to av hygienefaktorene i Herzbergs tofaktorteori som kan føre til mistrivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 245), og her ser en tydelig at arbeidstakerne blir demotiverte når disse faktorene ikke fungerer. Å være demotivert er en form for mistrivsel.

Ulike avdelinger i organisasjoner bør ha systemer for avregning av hva som oppfattes som rettferdig eller rimelig i den gitte avdeling og i sammenligning med andre, hvis ikke kan betydelige konflikter skapes som virker demotiverende (Hoff & Helbæk, 2021, s. 396). For å unngå å skape mistrivsel og konflikt kan det være lurt å reflektere over viktigheten av rettferdighet og oppfattelsen av dette hos enkelte ansatte og hva det kan medføre.

For å oppsummere fra spørsmålene om hva som motiverer og hva som er demotiverende ser vi at lite autonomi, negativitet, høy detaljstyring og dårlig ledelse fører til arbeidere som er mindre motiverte, mens motsetningene høy autonomi, positivitet og lite

detaljstyring fører til høyere motivasjon blant de ansatte på arbeidsplassen. Dette stemmer godt overens med selvbestemmelsesteorien som beskriver to av de tre behovene, autonomi og tilhørighet.

Herzbergs tofaktorteori kan vi også lese inn i svarene med motivasjonsfaktorene som at en savner muligheten for ansvar og kontroll over egen hverdag, og anerkjennelse for godt arbeid samt hygienefaktorene hvor ledernes oppførsel og ledelsesstil kommenteres og kanskje noe av dette med mellommenneskelige forhold, som gjerne kan ønskes fra ledelsen.

### **Spørsmål 12. Hva kan andre gjøre for å motivere deg?**

Dette spørsmålet var også åpent, og her mottok vi også flere interessante svar. Det som går igjen er at respondentene ønsker positive og hyggelige medarbeidere og ledere, som noen skriver: “Positiv tilbakemeldinger, anerkjennelse [sic]”, “Godt humør og positivitet” og “Gode relasjoner og godt samarbeid mellom kollegaer er motiverende”.

Selvbestemmelsesteorien argumenterer for at ytre og indre motivasjon kan variere og den kan da være enten autonom (selvbestemt) eller kontrollert. Teorien forteller at når en forventer å få ytre belønninger, så reduseres ofte den indre motivasjonen, men det kan også i noen tilfeller være at den ytre belønningen, i form av for eksempel en tilbakemelding som inneholder ros, kan styrke den indre motivasjonen (Einarsen et al., 2023, s. 113).

For å utdype et av svarene:

*“Kollegaer er hyggelige, og setter pris på jobben jeg gjør, det er motiverende.”*

Flere har svart i spørreundersøkelsen at motivasjon kan komme fra at andre er positive, hyggelige og at en har gode relasjoner mellom kolleger og ledere. Individuer har mer å si for motivasjonen enn en først skulle tro. Likevel kan dette avhenge av ulike verdier som verdsettes av enkeltpersoner. Dette viser at positivitet og høflighet er viktig på jobb for å skape gode relasjoner og motivasjon på arbeidsplassen.

For mange kan det føles bedre å hjelpe andre, noe som kommer fra prososial motivasjon. Dette kan gi en sterkere lykkefølelse enn å hjelpe seg selv (Lai, 2017). Prososial motivasjon trenger ikke nødvendigvis kun å handle om enkeltindivider, men kan i noen tilfeller også være et gruppefenomen, for eksempel samarbeid i team, hvor alle teammedlemmene ønsker å oppnå samme resultat og derfor yter samme innsats for å hjelpe hverandre (Einarsen et al., 2023, s. 117).

Det var flere respondenter som skrev at de trenger å bli møtt med tillit for å være motiverte, andre skriver at de ønsker å bli behandlet med respekt og at deres meninger og forslag skal bli hørt. Noen uttrykte også et savn om flere tilbakemeldinger på godt utført arbeid.

Å gi og å motta kan knyttes opp mot egenkapitalteorien hvor en måler hva en selv putter inn, mot hva andre putter inn. Ofte ønsker en positive medmennesker og en hyggelig stemning, men da må en være obs på at en også må bidra til dette selv. Ros fra ledelsen er et eksempel på en symbolsk belønning som kan virke motiverende (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 237).

Likevel vises det at ytre belønninger som direkte kan kobles til ansattes prestasjoner, for eksempel positive tilbakemeldinger eller anerkjennelse for godt utført arbeid (som anses som ytre motivasjon), ikke alltid ser ut til å påvirke den indre motivasjonen noe særlig (Deci & Ryan, 1985, s. 310).

En respondent svarer bare “Se meg”, det viser hvor viktig det mellommenneskelige er for den ansatte. Her er det ikke mulig å vite om respondenten mener at det er kollegaene eller ledelsen som skal se vedkommende, men det er uansett et tydelig ønske om å bli sett og lagt merke til.

Tofaktorteori forteller at hygienefaktorene mellommenneskelige forhold og sosial kontakt er nødvendige på en arbeidsplass. Hvis disse er fraværende, vil det kunne føre til mistrivsel, men ifølge Herzberg er det ikke sikkert en tilsvarende opplever trivsel hvis disse faktorene er til stede. Derimot kan motivasjonen økes hvis en får utvikle seg selv, får anerkjennelse for vel utført arbeid og når en føler egenverdi og kontroll over arbeidet.



Videre stilte vi spørsmål om hva de selv gjør for egen motivasjon og hva andre kan gjøre for å øke motivasjonen til vedkommende. Dette var for å se om respondentene hadde tenkt gjennom om det er forskjell på hva en selv gjør og hva andre gjør for økt motivasjon på arbeidsplassen.

### **Spørsmål 13. Hva gjør du selv for din motivasjon?**

Spørsmål 13 er relatert til spørsmål 12, fordi vi først spurte hva du selv kan gjøre for egen motivasjon og deretter stilte spørsmålet hva andre kan gjøre for motivasjonen din.

Flere svarer likt og med lignende temaer som for eksempel: “Samtaler med kollegaer”, “Søker de kollegaen [*sic*] som gir mer påfyll og arbeidsglede”, “Se muligheter”, “Holde seg oppdatert” og mye mer. Dette viser igjen at det er viktig med sosiale relasjoner på jobben, å ha muligheter, holde seg oppdatert og få kontroll over hverdagen. Noen av de utdypende svarene utforskes nærmere.

Et av svarene lød som følger:

*“Jeg sørger for å ha oversikt over alle elementer av jobben som gagnar elevene og skolen slik at det er kvalitet i alle ledd. Jeg motiveres av å vite og få tilbakemelding på at jeg gjør en god jobb.”*

Her viser respondentene at de bryr seg om jobben, elevene og at det i tillegg ønskes å levere god kvalitet utad. Respondenten forteller at motivasjon på jobb kan komme fra tilbakemeldinger om godt utført arbeid. Dette kan sees igjen i teorien om egenkapital som omhandler hva man selv putter inn av for eksempel innsats og krefter utfra hva som bidrar til økt motivasjon. Men ofte er det også slik at man ønsker å motta noe i retur av andre og at dette er begrunnelsen for hvorfor man gjør en innsats. Motivasjon dreier seg også om sammenligning med seg selv og andre.

Herzbergs tofaktorteori mener en kan tolerere visse ulemper på jobb, som for eksempel en vanskelig arbeidsleder, dersom det er nok hygienefaktorer som fører til at en likevel synes arbeidet er greit. Hygienefaktorene kan for eksempel være at du synes at arbeidet er

spennende i seg selv og tilstrekkelig utfordrende. Hvis dette ikke veier opp nok, må en ha flere motivasjonsfaktorer istedenfor (Herzberg et al., 2017, s. 115).

Et annet svar lyder slik:

*“Jeg prøver å se hvordan jeg kan bidra til fellesskapet [sic], jeg har tro på at jeg kan utgjøre en forskjell, prøve å se det positive i ting i stedet for det negative, oppmuntre andre og se de lykkes gir glede og motivasjon.”*

Her nevnes fellesskap, troen på å kunne gjøre en forskjell og å se positivt på livet, samt å oppmuntre andre og å se at de lykkes som gir glede og motivasjon. Arbeidsinnsatsen til ansatte avhenger av bedriftskulturen i organisasjonen, egne og lederes holdninger, kompetanse og motivasjon (Hoff & Helbæk, 2021, s. 109). Dette stemmer med funnene i spørreundersøkelsen, hvor ansatte beskriver at det sosiale på jobb er viktig, altså bedriftskulturen, og hvordan holdningene til andre også har mye å si for egen holdning og motivasjon.

Tofaktorteorien til Herzberg forklarer at motivasjonsfaktorene omhandler selve arbeidet og arbeidsoppgavene, samt anerkjennelse for godt arbeid og betydningen det har for personlig utvikling og vekst. I svaret ovenfor beskrives det at en gjerne ønsker å anerkjenne andre, da dette gir motivasjon og glede som også den som avgir beskjeden føler på.

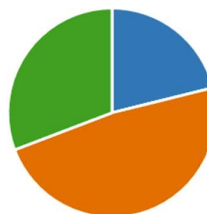
Hygienefaktorene derimot, omhandler alt utenom selve arbeidet og oppgavene. Dette kan være helse, miljø og sikkerhet på jobb, samt lederens administrasjon og kontroll (Herzberg et al., 2017, s. 113).

## Spørsmål 14. Ville du ønsket å bytte stilling/jobb hvis du fikk muligheten?

14. Ville du ønsket å bytte stilling/jobb hvis du fikk muligheten?

[Flere detaljer](#)

● Ja	11
● Nei	25
● Vet ikke	16



Figur 5.11 Spørsmål 14. Ville du ønsket å bytte stilling/jobb hvis du fikk muligheten?

Dette spørsmålet er interessant for å se om det er en sammenheng mellom motivasjon og et ønske om å bytte jobb. Vi ser at 48% svarte “Nei”, 21% svarte “Ja” og 31% svarte “Vet ikke”.

Av de som svarte nei på dette spørsmålet svarte 92% at de var motivert eller veldig motivert. Det var bare 27% av de som svarte ja til at de ønsket å bytte jobb/stilling som også svarte at de var motivert eller veldig motivert. Av de som svarte at de ikke visste var 75% motivert eller veldig motivert, 25% var lite eller middels motivert.

Det er kanskje overraskende at så mange som 75% av de som ikke vet om de ønsker å bytte jobb/stilling også svarer at de er motivert (56%) eller veldig motivert (19%). Andelen som ønsket å bytte jobb/stilling dersom de fikk muligheten er ganske stor. Forskning viser at flere gjør en bredere sammenligning, som betyr at man sammenligner flere ulike variabler og vurderer andre på samme alder eller med samme utdanningsnivå, både i samme organisasjon og utenfor organisasjonen. Å ville slutte i jobben har likevel en stor sammenheng med å sammenligne seg selv og andre utenfor organisasjonen og se på hvordan ubalansen er her. Dette kan motivere til å ville bytte jobb, hvis en føler på urettferdighet (Miner, 2015, s. 145-146).

Mange mennesker organiserer livet sitt rundt jobben og i stor grad identifiserer seg med organisasjonen de arbeider for på en eller annen måte (Deci & Ryan, 1985, s. 293).

I senere tid vises det at flere er misfornøyde med jobben eller arbeidsplassen. Dette kan være på grunn av usikkerhet i økonomien eller store omveltninger som skjer med at digitalisering overtar mange arbeidsoppgaver. På bakgrunn av dette er motivasjon på jobb av stor betydning. For at organisasjoner skal vokse og være konkurransedyktige i markedet er en derfor avhengig av motiverte arbeidere som driver organisasjonen fremover (Deci & Ryan, 1985, s. 293-294).

Hvis det er tilstrekkelig med hygienefaktorer, i tillegg til lite motivasjonsfaktorer fra tofaktorteorien til Herzberg, kan det være at den enkelte ønsker å beholde jobben fordi en synes at arbeidssituasjonen er helt grei. Derimot, hvis det er lite hygienefaktorer vil den enkelte lett ha et ønske om å bytte jobb, men hvis det da innføres motivasjonsfaktorer, kan dette korrigeres (Herzberg et al., 2017, s. 115).

Å bemerke at det kan være andre grunner enn motivasjon som gjør at en ønsker å bytte jobb, selv om motivasjon kan være en god begrunnelse for dette, er viktig. En ønsker kanskje bare en endring som for eksempel en ny arbeidsplass, nye arbeidsoppgaver eller nye kolleger, selv om en allerede er motivert i nåværende stilling, eller at en ønsker å bygge en bedre karriere og dermed å klatre høyere opp på lønnsstigen, eller å utvide kompetansen. Begrepet om "livslang-læring" gjelder for mange ansatte og for å være en god arbeidstaker er det essensielt å følge med på utviklingen i arbeidslivet og å ikke gro fast i en stilling. Et karriereskifte kan for eksempel føre til nye impulser som kan gi høyere motivasjon, selv om en ikke trodde en trengte det (Pedersen, 2022).

I etterkant ser vi at vi burde delt dette spørsmålet i to og spurt i to omganger, hvor det å bytte jobb ville betydd å bytte jobb og organisasjon, mens det å bytte stilling ville vært internt, altså kun å bytte posisjon innad i organisasjonen. Det er noe utfordrende å tyde svarene på bakgrunn av dette og vi kan ikke vite om de ønsker å bytte stilling innad i bedriften eller om de ønsker å bytte jobb.

### **Spørsmål 15. Hvorfor/hvorfor ikke ønsker du å bytte stilling/jobb?**

Dette var et spørsmål der en kunne skrive inn tekst og forklare. Noen av svarene som gikk igjen på hvorfor en ikke ønsket å bytte stilling/jobb var blant annet trivsel, flotte elever og kjekke kollegaer. Dette kan igjen vise at det sosiale på jobb og gode kolleger er en viktig motivasjonsfaktor som gjør at mange ikke ønsker å bytte stilling/jobb.

Noen av svarene som kan tolkes til at de ønsker å bytte jobb handlet om et ønske om endring, for mange arbeidsoppgaver, lav lønn, høy alder og lite fleksibilitet.

Videre skal noen av svarene utdypes for å utforske dette nærmere. Noe som var interessant var at de fleste svarte på hvorfor de ikke ønsket å bytte jobb, heller enn hvorfor en ønsket å bytte jobb. Dette kan tolkes som at de trives i organisasjonen og heller svarer på hvorfor en ikke ville bytte jobb i utgangspunktet, enn hvorfor en ønsket å bytte jobb, selv om det var en ganske stor andel som svarte at de ønsket å bytte jobb.

Et av de utdypende svarende var:

*“Veldig kjekke kollegaer, stor [sic] potensiale for utvikling av arbeidsoppgaver og ansvar.”*

Det verdsettes å ha mulighet for utvikling og andre typer arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Dette kan være i utvikling, opplæring og kursing, eller internt på jobben. Hvis en får nok utfordringer på jobben, kan dette medføre at en ikke ønsker å bytte stilling, da det er givende å gå på jobb i seg selv (Pedersen, 2022). Respondenten virker veldig fornøyd med arbeidssituasjonen generelt og potensialet som er mulig på arbeidsplassen.

Indre motivasjon motiverer en til utvikling, læring, vekst og tilpasning. Dette kan karakterisere den menneskelige og naturlige utviklingen (Deci & Ryan, 1985, s. 43). Dette samsvarer med et av behovene i selvbestemmelsesteorien som handler om utvikling og vekst. Det er interessant at dette kommer frem i åpent svar, selv om flere ikke valgte dette som et alternativ i spørsmål nr. 9 om hva som gir deg motivasjon.

Et annet utdypende svar:

*“Alt i alt, stor trivsel på jobb både i forhold til arbeidskollega [sic], arbeidstid og oppgaver.”*

Stor vekt blir lagt på trivsel og hyggelige relasjoner på jobben, som stemmer godt med selvbestemmelsesteorien og behovet for tilhørighet. En får bekreftet dette gang på gang i spørsmålene og svarene. Dette med å få ansvar (autonomi) og tilbud om utvikling (kompetanse) på jobb blir også nevnt som to av de andre behovene fra teorien. Det kan se ut som om flere blir motivert av indre motivasjonsfaktorer som handler om arbeidet i seg selv og arbeidsoppgavene. Indre motivasjon er den naturlige driven i mennesker som kan brukes til å engasjere seg i sine egne interesser og som søker å løse utfordringer. Den indre motivasjonen kommer ofte spontant og en trenger derfor ingen ytre motivasjon (lønn eller status) som belønning (Deci & Ryan, 1985, s. 43). Den indre motivasjonen stammer gjerne fra at en har det gøy på jobb, synes arbeidet er givende og interessant i seg selv, og da trenger en altså ingen ytre motivasjon som høyere lønn eller anerkjennelse for arbeidet.

En kan også trekke inn egenkapitalteorien, ved at en forventer et bytte mellom sosiale relasjoner og dette med å gi og ta av egenkapital. En trives bedre og er mer motivert når en har balanse i relasjonene på arbeidsplassen og har gode forhold. Svarene viser viktigheten rundt trivsel og sosiale relasjoner på jobb, samt at dette med å gi og ta skal være i en god balanse for begge parter.

Tofaktorteorien sier også noe om at hygienefaktorene må være på plass, ellers føler en på utilfredshet på jobb, men likevel også at motivasjonsfaktorene er de faktorene som best kan knyttes til økt motivasjon på arbeidsplassen. Jobben bør tilpasses den enkelte slik at en kan føle på indre motivasjon på grunn av interessen for arbeidet i seg selv og det er den enkelte som best kjenner sin egen interesse og motivasjon (Herzberg et al., 2017, s. 134).

Dette spørsmålet burde vi delt i to ulike spørsmål fordi det kan være vanskelig å tolke svarene da vi ikke kan vite om de ønsker å bytte stilling innad i organisasjonen eller om de ønsker å bytte jobb til en annen organisasjon.

På slutten av spørreundersøkelsen stilte vi et spørsmål som åpnet for muligheten til å komme med andre kommentarer, dersom dette var noe respondentene ønsket. Vi håpet at vi skulle motta svar som vi kanskje ikke hadde tenkt på på forhånd, og at flere respondenter svarte noe av det samme slik at vi kunne finne sammenhenger.

### **Spørsmål 16. Andre kommentarer**

På det siste spørsmålet, hvor respondentene skulle skrive det de ønsket, mottok vi få svar. Nedenfor trekkes de mest sentrale svarene ut og tolkes med bakgrunn i teoriene.

Det ene svaret var:

*“Ledere bør passe på å se alle, ikke bare de som er mest høylytte, krevende og forlanger ting.”*

Det kan se ut som om respondenten ikke føler seg sett og hørt av ledelsen. Det er alltid en fare for at de som er mest høylytte får mest oppmerksomhet, og dette kan oppleves urettferdig for ansatte som gjør en god jobb uten å gjøre noe videre av seg, såkalte “silent stars” (Robinson, 2022). Noen svarte også at uklare beskjeder fra ledelsen kan virke demotiverende. Vi skal ikke gå nærmere inn på teorier om ledelse ettersom temaet bevisst ble valgt bort i oppgaven og spørreundersøkelsen, men vi hadde naturligvis forventning om at det ville dukke opp svar knyttet til ledelse i de åpne spørsmålene. Herzberg beskriver i sin tofaktorteori det å motta anerkjennelse fra andre som en av motivasjonsfaktorene, altså noe som fører til trivsel dersom man opplever det. Måten ledere leder underordnede på er en del av hygienefaktorene, som kan føre til mistriivsel hvis det ikke fungerer. Så hvis en arbeidstaker klarer å motivere seg selv, ta ansvar for egne oppgaver og utføre disse på en gode måte, så er det fint om lederen kun står på sidelinjen og støtter opp under den ansatte med tanke på ressurser og behov (Herzberg et al., 2017, s. 134-135).

En annen respondent skriver:

*“Opplever at det er dårlige vilkår for fleksitid i organisasjonen og det kan bli et problem for organisasjonen på sikt mtp. å holde på folk. Opplever at det går ut*

*over egen og kollegaers motivasjon at det ikke er samme fleksitidsordninger som andre offentlige organisasjoner.”*

Å gi ansatte økt ansvar og reell beslutningsmyndighet i diverse saker fører vanligvis til større tilfredsstillelse og innsats i organisasjonen og er derfor viktig i henhold til strategiplanlegging for økt lønnsomhet (Hoff & Helbæk, 2021, s. 392). Motivasjon på arbeidsplassen har en sammenheng mellom ansattes egen innsats og trivsel, samt for organisasjonens lønnsomhet og konkurransefordel, og på bakgrunn av dette anbefales det gjerne at ledere gir arbeidstakerne mer ansvar og fleksitid slik at de selv kan styre arbeidshverdagen og dermed oppnår høyere motivasjonsnivå.

Et annet svar lyder slik:

*“Er fornøyd med arbeidsplass og kollegaer, ønsker å undervise på høyere nivå.”*

Respondenten er fornøyd i sin organisasjon og stilling, men ser ut til å ønske flere utfordringer som å undervise på et høyere nivå. Motivasjon kan endres over tid og etter hvilken livssituasjon en er i. Vi vet at arbeidsinnsatsen til den enkelte i en organisasjon er avhengig av flere ulike faktorer som for eksempel egne og lederens holdninger, kompetanse, bedriftskultur og motivasjon (Hoff & Helbæk, 2021, s. 109).

Motivasjon er helt avgjørende for ønsket måloppnåelse og prestasjon på ulike nivåer i organisasjonen (Einarsen et al., 2023, s. 95-96). Indre, ytre og prososial motivasjon er direkte kilder til arbeidsprestasjon utført i form av ansattes atferd (Einarsen et al., 2023, s. 120). Dette betyr at når ansattes atferd endres, fordi en er mer eller mindre motivert, så fører dette til endrede resultater og prestasjoner på arbeidsplassen.

Siden vi mottok så få svar på siste spørsmål, kan det dermed se ut som respondentene føler at spørreundersøkelsen var dekkende rundt temaet og at det ikke var så mye annet å kommentere. Likevel er muligheten der for at noen hadde noe å kommentere, men lot være.



## 6 Diskusjon

I denne delen skal vi diskutere de ulike variablene med bakgrunn i den utsendte spørreundersøkelsen, utvalgte teorier og oppgavens problemstilling. De utvalgte teorier er selvbestemmelsesteorien, egenkapitalteorien og tofaktorteorien. Teoriene deles inn i de ulike variablene autonomi, tilhørighet, kompetanse, input, output, trivsel og mistrivsel.

### 6.1 Indre og ytre motivasjon

Selvbestemmelsesteorien skiller mellom indre og ytre motivasjon. Som vi vet er indre motivasjon når du som person setter deg mål basert på dine personlige verdier og ønsker, mens ytre motivasjon er når du setter deg mål fordi du har en belønning i sikte (for eksempel lønn eller status), en instrumentalitet. Det er viktig å klargjøre at indre motivasjon ikke er fastsatt som bedre enn ytre motivasjon, eller omvendt. Likevel kan det argumenteres for at ved oppnådd indre motivasjon, er det enklere å fremme motivasjon generelt og trivsel på arbeidsplassen fordi indre motiverte arbeidstakere ofte er selvgående og effektive. Man kan også argumentere for ytre motivasjon da dette øker prestasjonen. På en annen side, vises det at hvis man har en god inntekt og mottar en lønnsforhøyelse (ytre motivasjon), så vil ikke nødvendigvis den ytre motivasjonen øke da du allerede har et komfortabelt liv, men lønnsforhøyelsen kan faktisk virke demotiverende (Mordue, 2021, s. 131). Dette kan kanskje ha en sammenheng med at man noen ganger tar ting i livet for gitt og at hvis man allerede har det komfortabelt, så har ikke høyere lønn så mye å si. Dette varierer som sagt fra person til person og kan derfor gjøre det utfordrende å vite hvordan man skal tilpasse de indre og ytre motivasjonsfaktorer til arbeidstakerne, samt hvordan man bør tilpasse seg som arbeidsgiver.

## 6.2 Prososial motivasjon

Å fokusere på andre enn seg selv, er hva som kan kalles for prososial motivasjon. Siden prososial motivasjon kan bidra til alt fra økt indre motivasjon, initiativtaking, ansvarsfølelse og bedre prestasjoner, er det viktig å forsterke og å bygge opp denne formen for motivasjon til ansatte. Dette kan enkelt gjøres ved å bygge en kultur for å hjelpe andre kolleger, hvor takknemlighet og anerkjennelse står sterkt (Lai, 2017).

Man kan også prøve å gi de ansatte et annet perspektiv på jobben og arbeidsoppgavene. Få dem til å tenke at det de gjør er verdifullt og har mening. Dette kan medføre høyere motivasjon, men det er ikke alltid så enkelt å legge til rette for dette og ofte er det lederne som må ta initiativet. I tillegg må belønningssystemer innad i organisasjonen ikke være i konflikt med den prososiale motivasjonen og det må ikke bli et for stort press slik at de ansatte må late som, da dette gir en instrumentell og falsk oppførsel, hvor ytre motivasjon står sterkest (Lai, 2017).

## 6.3 Autonomi

Selvbestemmelsesteorien består av tre grunnleggende behov, hvor autonomi er et av de som skal være viktige for å få høyere motivasjon. På bakgrunn av dette spurte vi i undersøkelsen gjennom spørsmål 5 om de utvalgte respondentene opplevde autonomi i sin nåværende stilling. Godt over halvparten svarte at dette hadde de, og på bakgrunn av dette ønsket vi å se om det fantes en sammenheng med de utvalgte og deres motivasjonsnivå. Vi fant ut at 80% av de som opplever autonomi i stillingen sin også var motiverte eller veldig motiverte. Ifølge spørreundersøkelsen vi sendte ut kan dette muligens bety at det er en korrelasjon eller sammenheng mellom opplevd autonomi og høyere motivasjon. På den andre siden svarte halvparten av de som opplevde liten til middels grad av autonomi også at de var motiverte. Det kan derfor se ut som det finnes andre faktorer i tillegg som påvirker motivasjonen.

Spørsmål 8 fra spørreundersøkelsen er også et relevant spørsmål rundt autonomi, og vi ønsket her å finne ut om respondentene hadde muligheter for hjemmekontor og deretter om

dette kunne ses i sammenheng med respondentenes motivasjonsnivå. Her var det vanskelig å se noen tydelig sammenheng mellom hjemmekontor og motivasjonsnivå. For eksempel svarte en stor andel av de som ikke hadde mulighet til hjemmekontor at de var motivert eller veldig motivert, og nesten alle som hadde fra middels til veldig stor grad av mulighet for hjemmekontor, svarte at de var motivert eller veldig motivert. Det kan derfor se ut til at mulighet for hjemmekontor ikke nødvendigvis er knyttet til motivasjonen til de ansatte på denne arbeidsplassen. Hvis vi derimot ser det fra den andre siden, altså fra spørsmål 10 som spør hvor motivert du er i nåværende stilling, så svarer nesten alle (86%) av de som er minst motivert (litt motivert og middels/gjennomsnittlig) at de har liten eller ingen mulighet til hjemmekontor.

På den ene siden kan det se ut til at det ikke er noen sammenheng mellom hjemmekontor og motivasjon, mens det på den andre siden kan se ut som om de som er minst motiverte også er de som har minst mulighet for hjemmekontor. Dette trenger likevel ikke å bety at det er mangel på hjemmekontor som er grunnen til at de ikke er motiverte. Her er det vanskelig å konkludere, men om man har valgmulighet til hjemmekontor eller eventuelt at man har autonomi generelt på arbeidsplassen og dermed kan styre arbeidshverdagen selv i stor grad, ser ut til å påvirke motivasjon. Vi mener at dette kan bekreftes på bakgrunn av svarene vi mottok i spørreundersøkelsen. Det er likevel alltid en mulighet for at det kan være andre variabler eller faktorer som virker inn og som vi ikke har oppdaget eller fanget opp.

Siden autonomi er et av de grunnleggende behovene fra selvbestemmelsesteorien, var det viktig å få stilt spørsmål rundt dette og se hva vi kunne få bekreftet eller avkreftet fra respondentene.

I etterkant ser vi at vi kunne stilt mer utfyllende spørsmål om dette, som for eksempel hvor ofte en ville ønsket å ha hjemmekontor og hvorfor en ønsker det. Hvor ofte en ønsker hjemmekontor dreier seg om hvordan en er som person. Noen er veldig sosiale og ønsker å være på arbeidsplassen hver dag, mens andre som kanskje er litt roligere synes det kan være greit å være hjemme i ro og fred. Mange opplever at en får gjort mer når en sitter hjemme alene enn når en er på arbeidsplassen. Dette kan for eksempel være på grunn av ting som skjer rundt en, avbrytelser og annet som forstyrrer motivasjonen.

## 6.4 Tilhørighet

Behovet tilhørighet er et annet av de tre behovene fra selvbestemmelsesteorien, og på bakgrunn av dette handlet spørsmål 6 om respondentene følte at det var et godt sosialt miljø på arbeidsplassen. 67% av respondentene svarte i stor grad eller i veldig stor grad. En stor andel mener at arbeidsplassen har et godt sosialt miljø, og på grunn av disse svarene var det også her interessant å finne ut om noen av disse i tillegg hadde et høyt motivasjonsnivå for å kunne bekrefte eller avkrefte om det kan være noen påvirkning. Vi fant da at hele 86% av disse svarte at de var motiverte eller veldig motiverte. Indikasjonen er at dette behovet er viktig for de ansatte, og kanskje et av de viktigste behovene, spørreundersøkelsen tatt i betraktning. Behovet for tilhørighet og god relasjon med kolleger trekkes nemlig frem i flere andre spørsmål hvor respondentene får mulighet til å skrive fritt selv hva de føler motiverer seg selv eller andre. Som nevnt i analysen av spørsmål 6, kunne det vært interessant å vite mer om respondentene for å tolke svarene på dette spørsmålet. Er det et godt sosialt miljø som forårsaker motivasjon, eller deltar de motiverte mer i det sosiale miljøet enn de umotiverte? Kanskje de opplever at det er et godt miljø fordi de bidrar til dette selv.

Selvbestemmelsesteorien forklarer at for å få høyere motivasjonsnivå bør et eller flere av de tre behovene oppfylles, for eksempel tilhørighet. Et argument er at det ser ut som man får høyere motivasjon ved å ha et godt sosialt miljø på jobb og dette kan bekreftes fra mange av svarene vi mottok i undersøkelsen, spesielt siden behovet ble gjengitt ved så å si alle anledninger hvor respondentene fikk frihet til å skrive selv. Et annet argument derimot, er at mulighetene for at andre variabler kan trekkes inn og disse kan ha en betydning for om motivasjonen er der likevel, så man er aldri helt sikker. Organisasjoner bør derfor utforske og reflektere over faktorer i det sosiale arbeidsmiljøet som kan påvirke motivasjonen og hvilke tiltak som kan igangsettes for å oppnå dette (Olafsen, 2018).

## 6.5 Kompetanse

I spørsmål 7 spurte vi om respondentene opplevde at de hadde mulighet for utvikling og vekst i sin nåværende stilling for å se nærmere på behovet for kompetanse fra selvbestemmelsesteorien. Rundt halvparten svarte at de hadde muligheten til å øke kompetansen i stor eller veldig stor grad. 25% svarte også middels/nøytral på skalaen. Av disse rapporterte nesten 90% at de var motiverte eller veldig motiverte. Dette var spennende da det var veldig få som hadde valgt dette som kilde til motivasjon da de fikk flere valg. Det var også få som kommenterte dette behovet når de fikk mulighet til å skrive fritt. Kan det være at behovet for kompetanse blir litt glemt, eller muligens tatt for gitt, men at respondentene egentlig føler er et viktig behov, bare de får en liten påminnelse om det?

Kompetanse var det eneste behovet i selvbestemmelsesteorien som vi vel kanskje ikke hadde så store forventninger til. Vi så ikke for oss at så mange med muligheten for utvikling og vekst, i tillegg var så motiverte. Derimot var vår forventning fra selvbestemmelsesteorien at autonomi og tilhørighet var de viktigste behovene og at det var disse som kom til å bli trukket frem. På sett og vis i spørreundersøkelsen kan det se ut som at når en får skrive fritt og velge blant flere alternativer så velger en ikke behovet kompetanse uten videre, men det viser seg likevel at dette er et av de mest sentrale behovene. Det er fortsatt vanskelig å si om man får høyere motivasjonsnivå ved å ha muligheten til å øke kompetansen, men det kan se slik ut.

Sammenhengen og balansen mellom disse tre grunnleggende behovene er hva som vil utgjøre autonom motivasjon, og denne typen motivasjon er positiv fordi man tar egne initiativ til å utføre oppgaver, man føler på mestring, man føler selv at man har kontroll over hverdagen og dette gir frihetsfølelse og motivasjon for de fleste arbeidstakere. Motsetningen derimot, kontrollert motivasjon er når man kun utfører arbeidsoppgaver fordi man vet man blir overvåket og kontrollert av ledelsen, og kan være skadende da dette kan bidra til økt press og stress på jobb (Olafsen, 2018).

## 6.6 Input

Egenkapitalteorien var en av de utvalgte teoriene i oppgaven og for å se nærmere på hva respondentene selv tenkte de kunne gjøre for sin egen motivasjon, hvilken input de kunne bidra med, ble spørsmål 13 spurt. Dette var et spørsmål hvor man kunne skrive fritt. Her ble de sosiale faktorene og dette med et godt sosialt miljø gjentatt flere ganger. Noen respondenter skrev også mer direkte om elevene sine, og siden dette er en skole er det naturlig at dette fremkommer. De skrev at tilbakemelding var en betydelig faktor, både fra elever, ansatte og ledere. Indikasjonen var at man ble mer motivert når man fikk høre at man hadde gjort en god jobb. Dette dreier seg igjen noe om det sosiale på arbeidsplassen, men også det å bli anerkjent og sett av andre. Dette kan ses som en motivasjonsfaktor i tofaktoretorien til Herzberg.

Hvis det oppstår ubalanse i egenkapitalen, kan dette bety at noe oppleves urettferdig og dette kan skape negative følelser for den det gjelder (Miner, 2005, s. 137). I tillegg kan det dannes motivasjon for å motvirke denne urettferdigheten (McShane & Glinow, 2023, s.184-185). Det blir for eksempel fortalt i spørreundersøkelsen vår i spørsmål 11 at noen må be om hjemmekontor, mens andre virker til å ha det mer fritt og kan bestemme dette på egen hånd. Her kan dette med rettferdighet spille inn og hvordan ansatte tolker dette, som igjen kan påvirke deres eget og andre motivasjonsnivå.

For det første kan det på bakgrunn av spørreundersøkelsen se ut som at dersom man putter inn en del innsats i for eksempel det sosiale som å gi tilbakemeldinger, være positiv og vise at man ser andre, så kan dette kanskje medføre at man mottar noe i retur, nemlig et godt sosialt miljø. For det andre virker det som at det man kanskje vil gjøre for sin egen motivasjon, også er det man ønsker i retur fra andre for å selv bli mer motivert, noe som er interessant og som utforskes videre i neste spørsmål.

## 6.7 Output

I egenkapitalteorien fortelles det om output som noe man mottar i retur for noe man ga. Det er nødvendig at den som mottar dette synes at det har en verdi (Miner, 2005, s. 135). Spørsmål 12 prøver å utforske dette. Vi spurte hva respondenten kan gjøre for å øke andres motivasjon. Dette var for å se om respondentene hadde tenkt gjennom at hva en selv putter inn, ofte reflekterer hva en selv får igjen. Veldig mange svarte at de ønsket at andre skulle være positive, hyggelige, sosiale og lignende. Det kan se ut som at hvis en selv er positiv og hyggelig, så reflekteres dette av mottaker og en får igjen det samme. Positiviteten smitter rett og slett over på de andre. På bakgrunn av dette kan det se ut som man mottar det man ønsker i retur og at hvordan man er mot andre ofte er hvordan man selv ønsker at andre er mot seg selv.

Først kan det argumenteres i positiv favør for at spørreundersøkelsen bekrefter at hvis en gir noe så mottar en noe i retur og ofte at hva man gir, gis tilbake i lignende form. Hvis dette er positivitet og varme, så ser det ut som det enkelt gjengjeldes og det lages en slags dominoeffekt av dette. For det andre kan det argumenteres at hva gjengjeldelsen angår er det utfordrende å si noe sikkert fordi man ikke nødvendigvis vet hvor viktig dette er for motivasjonen til den enkelte. Likevel kan det muligens virke som om dette er veldig sentralt, siden det blir gjengitt flere ganger. Mange skriver at de blir mer motiverte når andre oppfører seg på en fin og god måte og dette kan man kanskje forbinde med økt trivsel på jobb, i tillegg til motivasjon.

Spørsmål 12 og 13 kunne vært formulert noe annerledes, sett i ettertid. Her spurte vi hva du selv kan gjøre for din egen motivasjon og hva andre kan gjøre for din motivasjon. Vi kunne knyttet dette nærmere opp mot egenkapitalteorien og kanskje spurt mer om de synes at arbeidsoppgaver og fordeling er rettferdig, og noe om dette med ubalanse i egenkapitalen. Likevel valgte vi å ha spørsmålene på denne måten fordi vi tenkte at det kanskje ble for teoretisk siden de mest sannsynlig ikke kjenner til teorien og at dette da kanskje ville vært vanskeligere å svare på.

## 6.8 Trivsel

Tofaktorteorien beskriver at det er to faktorer som kan påvirke motivasjonen til et enkelt individ, dette er trivsel og mistrivsel. Spørsmål 9 spurte derfor hva som motiverer respondentene på arbeidsplassen. Her kunne man velge fritt blant hele 10 alternativer. Det de aller fleste svarte var det sosiale miljøet på arbeidsplassen og gode relasjoner, en del svarte autonomi og hjemmekontor, i tillegg svarte noen å ha det kjekt på jobb. Å trives på arbeidsplassen er når man har det kjekt og når man har et godt sosialt miljø rundt seg og føler at man kan snakke med alle. Mange vil mene at når man trives så økes motivasjonen. Vi ser at vi her kunne bedt respondentene rangere hva som motiverer en på jobb fra høyest til laveste prioritet. Bakgrunnen for dette ville vært at vi kanskje hadde fått andre svar og funn, når respondentene måtte tenke enda mer nøye gjennom og faktisk rangere faktorene etter ønske.

Med bakgrunn i tofaktorteorien stilte vi også et annet spørsmål som var om respondentene ville byttet jobb/stilling i spørsmål 14. Vi stilte dette spørsmålet på denne måten fordi vi følte det ble for likt å spørre om du trives på jobb og om du er motivert. Vi ville heller finne ut om de ønsket å bytte jobb og derav å trekke en konklusjon. I ettertid ser vi at vi kunne gjort dette på en annen måte ved for eksempel bare spørre om de ønsket å bytte jobb. Rett under halvparten svarte at de ikke ønsket å bytte jobb/stilling, resten svarte ja (21%) eller vet ikke (31%). Siden spørsmålet ble utformet på en litt uklar måte var det dessverre noe utfordrende å tyde. Vi ser at det å bytte jobb og å bytte stilling er to ulike ting. Ønsket om å bytte stilling kan handle om karrieremuligheter innad i bedriften, kanskje man ser for seg en bedre eller høyere stilling. Å bytte jobb kan oppfattes mer som å bytte arbeidsgiver. Her skulle vi gjerne spurt oppfølgingsspørsmål for å finne ut mer om hva som ligger bak svarene.

Det vi har sett og poengtert i teoridelen er at hvis man har tilstrekkelig med hygienefaktorer, men for få motivasjonsfaktorer, kan dette være nok til at man synes at arbeidet og arbeidsoppgavene er helt greie og at man dermed ønsker å beholde jobben. Ved lite hygienefaktorer vil man derimot enkelt ønske å bytte jobb, fordi man mangler noe. Hvis man da innfører motivasjonsfaktorer kan dette korrigeres (Herzberg et al., 2017, s. 115).



Tofaktorteorien til Herzberg innen motivasjon handler om ansattes trivsel og mistrivsel ved bruk av motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Den første faktoren, motivasjonsfaktoren, er for eksempel anerkjennelse for godt utført arbeid eller når man selv føler på måloppnåelse og mestring på jobb. Denne faktoren er en stor fordel da den medfører at man trives og får høyere motivasjon, gjerne fordi man føler seg sett og hørt (Herzberg et al., 2017, s. 59-61). Den andre faktoren, hygienefaktoren derimot, kan for eksempel være bedriftens politikk som kan dreie seg om hvordan selve bedriften drives, hvor man kan oppleve lite effektivitet eller sløsing av ressurser innad i organisasjonen. Det er nødvendig å bemerke at hygienefaktorer også kan være et eksempel på output fra egenkapitalteorien, og hvis man opplever outputen som negativ blir dette en hygienefaktor. Dette medfører en ulempe fordi faktoren øker mistrivselen og selv om man innfører tiltak som bidrar til å redusere mistrivsel, så oppnår man fortsatt ikke et høyere motivasjonsnivå, da det er kun motivasjonsfaktorene som bidrar til dette (Herzberg et al., 2017, s. 70-71). Hvis opplevd output derimot er positiv, er dette en motivasjonsfaktor som bidrar til å øke motivasjonen.

Vi syntes dette var interessant fordi ofte når man trives på en arbeidsplass så oppnår man mer motivasjon, og vi ønsket å utforske dette nærmere. Men kanskje litt på grunn av måten vi stilte spørsmålet på, ble svarene noe vanskelige å tyde. I tillegg kan det være andre faktorer i bildet, så det er ikke alltid lett å komme frem til noe som er tydelig. Vi fortsatte å grave dypere med et oppfølgingsspørsmål om mistrivsel.

## 6.9 Mistrivsel

Oppfølgingsspørsmålet, spørsmål 15, spurte respondentene om hvorfor eller hvorfor ikke de ville bytte jobb/stilling. Tanken her var at det skulle dukke opp andre alternativer som vi kanskje ikke hadde tenkt på. Dette så vi på som en fordel, da vi kanskje ville oppdage noe nytt. Vi håpet også at noen ville svare motivasjon eller trivsel på egen hånd og uten at vi la føringer for dette. Det som var interessant var at de fleste svarte på hvorfor de ikke ville bytte jobb, og ikke hvorfor de ville bytte jobb, enda andelen som var usikre på dette jobbskiftet var stor. De fleste svarte at det hadde med det sosiale på jobb, kjekke kolleger, og lignende, altså motivasjonsfaktorer fra tofaktorteorien. Svarene fra de som ønsket å bytte jobb, handlet en del om utvikling, lønn, og andre goder som muligens var savnet.

Dette er i henhold til Herzbergs tofaktorteori som viser til at når slike slike faktorer ikke er til stede, kan de føre til mistrivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 245).

Ulempen med spørsmålet var kanskje at vi burde spurt på en annen måte, som ikke kunne skape forvirring hvorvidt det var snakk om jobbskifte eller karriere.

Tofaktorteorien ble en av de utvalgte teoriene fordi den på en god måte beskriver trivselen eller mistrivselen til den ansatte og forklarer at dette påvirker deres motivasjonsnivå.

Organisasjoner kan nemlig forvente ulik respons av ansatte som kan variere med hvilken grad av trivsel på arbeidsplassen den ansatte synes å ha (Herzberg et al., 2017, s. 90). Dette syntes vi var interessant, men vi syntes også at det var noe utfordrende å skille motivasjonsfaktorene til tider. Det kan se ut som kilder til mistrivsel blant annet er manglende mulighet for vekst og utvikling, for lav lønn og mangel på andre goder, mens kilder til trivsel hos ansatte er for eksempel det sosiale samværet på arbeidsplassen.

Organisasjoner bør derfor etterstrebe å kartlegge disse faktorene og utføre tiltak som bidrar til at flest mulig trives, motiveres og ønsker å fortsette i jobben sin.

## 7 Konklusjon

Hovedmålet med oppgaven har vært å besvare problemstillingen “Hvilke faktorer påvirker motivasjonen til ansatte og hvordan kan motivasjon bidra til høyere trivsel i organisasjoner?”

Ansatte er organisasjonens mest verdifulle ressurs med tanke på konkurransefordeler, og i fremtiden må derfor organisasjoner satse mer på ansatte og deres motivasjon (Wilkinson et al., 2021, s. 375). Dette var en av hovedgrunnene til hvorfor denne bacheloroppgaven ble skrevet. Vi ønsket å utforske nærmere hvilke ulike faktorer som kan øke motivasjonsnivået og som videre kan bidra til høyere trivsel hos ansatte og på bakgrunn av funnene kunne gi svar på hvordan arbeidsgivere kan tilrettelegge for nettopp dette.

Etter å ha jobbet med denne oppgaven ser vi at mye av det respondentene i spørreundersøkelsen vår svarer og er opptatt av, er det samme vi finner i forskningen som er gjort på feltet. Vi kan derfor konkludere med at de viktigste funnene som kan øke motivasjonsnivået til ansatte er behovet for sosiale relasjoner og autonomi på arbeidsplassen. I tillegg kan det se ut som disse to behovene kan bidra til høyere trivsel blant de ansatte da dette ble trukket frem ved flere anledninger, og vi mente derfor at vi oppdaget en sammenheng rundt dette, som også var det vi håpet å finne. Hvis man da tilrettelegger for at disse faktorene skal være tilstede på arbeidsplassen, kan disse gi økt motivasjon som videre kan bidra til høyere trivsel blant ansatte.

Gjennom analysen av spørsmålene så vi at det var mange flere spørsmål vi kunne tenkt oss å stille, og det hadde vært veldig spennende å fortsette med en ny undersøkelse med utdypende spørsmål. Vi så også at kvalitativ metode i form av intervju med noen av respondentene hadde vært interessant for å kunne få tak i mer detaljer og informasjon og muligens for å bekrefte eller avkrefte flere av svarene. Dette hadde også bidratt til at oppgaven hadde fått bedre validitet og reliabilitet, da svarene hadde blitt mer informative.

Mulige svakheter med oppgaven og utvalgt forskningsmetode er at man gjerne skulle ha fått tak i flere utdypende detaljer og å få utforsket svarene enda nærmere for å kvalitetssikre de innsamlede dataene. Det kan også være at de utvalgte teoriene kan ha påvirket oppgaven og funnene, da vi har fokusert på faktorer fra disse teoriene. Hadde vi

valgt andre teorier kunne dette muligens ha gitt andre funn. I tillegg ble det kun valgt ut en organisasjon, som også kan begrense oppgaven noe, da vi ser for oss at vi muligens kan generalisere svarene for denne typen organisasjoner (offentlige utdanningsinstitusjoner), men selvfølgelig ikke for andre og hvertfall ikke for et helt fagfelt. Vi vil også bemerke at vi ikke er erfarne forskere, og at dette derav kan ha påvirket funnene og resultatene våre. I tillegg er en av forfatterne ansatt i organisasjonen som ble valgt, noe som kan ha hatt en innvirkning på objektiviteten. Til tross for noen svakheter og begrensninger i oppgaven, mener vi at vi likevel kan bidra til viktige funn som bekrefter hvilke ulike faktorer kan bidra til økt motivasjon og høyere trivsel for arbeidstakere og at disse videre kan gi verdifulle grunnlag for tilrettelegging som arbeidsgivere bør etterstrebe å oppnå. Hvis arbeidsgiver tilpasser faktorene til den enkelte ansatte, vil de mest sannsynlig oppnå høyere motivasjon og trivsel.

Ved fremtidig forskning anbefales det å se nærmere på om motivasjon kan være en kilde til høyere trivsel på arbeidsplassen. En bør kanskje også gå enda dypere for å finne ut hvilke motivasjonsfaktorer som er viktige og hva som kan gjelde for den enkelte arbeider i form av hva som bidrar til økt motivasjon og bedre tilfredshet. Vi kunne tenkt oss og sett mer forskning gjort på sosiale relasjoner og trivsel, siden det var noe som ble løftet frem i spørreundersøkelsen.

## 8 Referanser

- Aanesen, K. H. (2020, 5. november). *Analyse og drøfting av kvalitative data*. NDLA.  
<https://ndla.no/subject:1:fb6ad516-0108-4059-acc3-3c5f13f49368/topic:1:860e0dc0-7691-4b90-ba3b-8a00c39c9448/topic:1:6422199b-cd4c-4728-8560-e357482c14d2/resource:24320210-122e-4b70-8248-f6f8bc7f6058>
- Balci, S. (2020, 17. mai). *Slik holder du motivasjonen oppe på hjemmekontoret*.  
Forskning.no. <https://www.forskning.no/arbeid-kontor-ledelse-og-organisasjon/slik-holder-du-motivasjonen-oppe-pa-hjemmekontoret/1684233>
- Braut, G. S. & Grønmo, S. (5. mars 2021). tverrsnittstudie. I *Store norske leksikon*.  
<https://snl.no/tverrsnittsstudie>
- Busch, T. (2021). *Akademisk skriving: For bachelor- og masterstudenter*. (2. utg.).  
Fagbokforlaget.
- Einarsen, S. V., Martinsen Ø. L. & Skogstad, A. (2023). *Organisasjon og ledelse*. (2. utg.).  
Gyldendal.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving*. (6. utg.). Gyldendal.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer. ProQuest Ebook Central.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisbib/detail.action?docID=3086782>
- Gagne, M. (2014). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford University Press, Incorporated.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48–58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (2017). *The motivation to work*. Routledge Taylor & Francis group. Taylorfrancis. <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.4324/9781315124827>

Hoff, K. M. & Helbæk, M. (2021). *Økonomistyring 2: Driftsregnskap og budsjettering*. (7. utg.). Universitetsforlaget.

Holan, M. & Høiseith, P. (2022). *Organisasjon og ledelse: LØM*. (3. utg.). Fagbokforlaget.

Holt, N., Bremner, A., Sutherland, E., Vliek, M., Passer, M & Smith, R. (2019). *Psychology: The science of mind and behaviour*. (Fourth edition.). McGraw Hill.

Jacobsen, D. A. & Thorsvik, J. (2021). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Vigmostad & Bjørke AS.

Kontochristos, I. L. (2021, 17. november). Selvbestemmelse gir god motivasjon. *Ledernytt*. <https://www.ledernytt.no/selvbestemmelse-gir-god-motivasjon.6359562-112537.html>

Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM* (3. utg.). Fagbokforlaget.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2021). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg.). Gyldendal.

Latham, G. P. (2012). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. (Second Edition.). SAGE Publications, Inc.

Lai, L. (2017, 14. august). Ledelse: Motivasjon for å gjøre en forskjell. *BI*. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/08/motivasjon-for-a-gjore-en-forskjell/>

Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62/§4-3>

McMillan, K. & Weyers, J. (2011). *Studer smart: Slik skriver du oppgaver og prosjektrapporter*. Pearson Education Limited.

McShane, S. & Glinow, M. V. (2023). *Organizational behavior: Emerging knowledge and global reality*. (Tenth edition.). McGraw Hill.

Miner, J. B. (2005, 31. januar). *Organizational Behavior 1 : Essential Theories of Motivation and Leadership*. Taylor & Francis Group. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.uis.no/lib/uisbib/detail.action?docID=302474>

- Mordue, S. J. (2021). *How to Thrive at Work: Mindfulness, Motivation and Productivity*. Critical Publishing Limited.
- Myklemyr, A. (2017, 3. januar). Slik er motivasjonen vår skrudd sammen. *Dagens Perspektiv*. <https://www.dagensperspektiv.no/ledelse/slik-er-motivasjonen-var-skrudd-sammen/665220>
- Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, 21(2), 54–61. <https://doi.org/10.23865/magma.v21.1100>
- Pedersen, L. (2022, 20. juni). Ekspertene svarer: Så ofte burde man bytte jobb. *E24*. <https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/1Oa66K/ekspertene-svarer-saa-ofte-burde-man-bytte-jobb>
- Robinson, B. (2022, 2. mars). 8 Strategies To Recognize ‘Silent Stars’ Overlooked In The Workplace. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2022/03/02/8-strategies-to-recognize-silent-stars-overlooked-in-the-workplace/>
- Sæternes, S. & Aamodt, I. (2023, 19. juni). Under halvparten av alle sysselsatte jobbet hjemmefra i 2022. *Statistisk sentralbyrå*. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/statistikk/arbeidskraftundersokelsen/artikler/under-halvparten-av-alle-sysselsatte-jobbet-hjemmefra-i-2022>
- Tjernshaugen, A. (2021, 3. november). ledende spørsmål. I *Store norske leksikon*. [https://snl.no/ledende\\_sp%C3%B8rsm%C3%A5l](https://snl.no/ledende_sp%C3%B8rsm%C3%A5l)
- Utdanningsforbundet. (2021, 26. februar). *Femårige lærerutdanninger og undervisningskompetanse*. <https://www.utdanningsforbundet.no/medlemsgrupper/universitet-og-hogskole/ny-master-i-grunnskolelærerutdanning-og-undervisningskompetanse/>
- Wilkinson, A. & Dundon, T. (2021). *Contemporary Human Resource Management: Text and cases*. (Sixth edition.). Sage Publishing.

## 9 Vedlegg

### 9.1 Vedlegg 1: Spørreundersøkelse om motivasjon på arbeidsplassen

#### 1. Hvilken utdanning har du?

- Videregående/fagbrev/fagskole
- Inntil 3 år høyere utdanning
- 4-5 år høyere utdanning
- Mer enn 5 år høyere utdanning
- Annet (åpent svar)

#### 2. Hvilken aldersgruppe tilhører du?

- 18-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-70

#### 3. Kjønn?

- Kvinne
- Mann
- Annet
- Ønsker ikke å svare



**4. Hvor lenge har du jobbet i bedriften?**

- mindre enn 1 år
- 1-5 år
- 6-10 år
- 11-15 år
- 16-20 år
- lengre enn 20 år

**5. Opplever du at du har autonomi (selvbestemmelse) i din nåværende stilling?**

- Ikke i det hele tatt
- I noen grad
- Middels/nøytral
- I stor grad
- I veldig stor grad

**6. Opplever du at det er et godt sosialt miljø på arbeidsplassen?**

- Ikke i det hele tatt
- I noen grad
- Middels/nøytral
- I stor grad

- I veldig stor grad

**7. Opplever du at det er muligheter for kompetanseutvikling og vekst (utdanning) i din nåværende stilling?**

- Ikke i det hele tatt
- I noen grad
- Middels/nøytral
- I stor grad
- I veldig stor grad

**8. Opplever du at det er muligheter for å ha hjemmekontor/jobbe hjemmefra i din nåværende stilling?**

- Ikke i det hele tatt
- I noen grad
- Middels/nøytral
- I stor grad
- I veldig stor grad

**9. Hva motiverer deg på arbeidsplassen? (Velg flere som passer)**

- Ha det kjekt på jobb
- God relasjon til kolleger
- God relasjon til leder
- God tid til å utføre arbeidet

- Selvbestemmelse/autonomi på jobb
- Mulighet for å jobbe hjemmefra/hjemmekontor
- Lønn
- Mulighet for kurs og opplæring
- Teamarbeid
- Annet (åpent svar)

**10. Hvor motivert er du i nåværende stilling?**

- Ikke motivert
- Litt motivert
- Middels/gjennomsnittlig motivert
- Motivert
- Veldig motivert

**11. Hva synes du er demotiverende?**

(Åpent svar)

**12. Hva kan andre gjøre for å motivere deg?**

(Åpent svar)

**13. Hva gjør du selv for din motivasjon?**

(Åpent svar)

**14. Ville du ønsket å bytte stilling/jobb hvis du fikk muligheten?**

- Ja
- Nei
- Vet ikke

**15. Hvorfor/hvorfor ikke ønsker du å bytte stilling/jobb?**

(Åpent svar)

**16. Andre kommentarer**

(Åpent svar)