



Universitetet
i Stavanger

HANDELSHØGSKOLEN VED UIS

BACHELOROPPGAVE

STUDIUM:

Bachelor i økonomi og administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
TEMATISKE RETNING:

Organisasjon og ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

(**NB!** Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL:

«Hva driver motivasjonen blant ansatte i NAV, og hvordan påvirker disse faktorene arbeidsglede og engasjement?»

ENGELSK TITTEL:

«What drives motivation among employees at NAV, and how do these factors affect job satisfaction and commitment?»

FORFATTERE (**NB!** maks tre studenter pr oppgave):

VEILEDER:

Kjersti Berge Evensen

Kandidatnr:

1600

1595

Navn:

Natalia Anna Jasinska

Sander Stunes

Forord

Å skrive denne bacheloroppgaven har vært en krevende og utfordrende prosess som har samtidig vært meget lærerik. Til tross for fulltidsjobb og andre private utfordringer klarte vi å fullføre denne bacheloroppgaven, noe vi er stolte av!

NAV fortjener å bli verdsatt for den jobben og oppfølgingen de gir. Det var en spennende opplevelse å kunne utforske hva som motiverer NAV-ansatte til å være i jobb, samt å få et innsyn i hvordan motivasjonen påvirker deres engasjement og arbeidsglede! Veiledere i NAV fortjener ros for den jobben de gjør for hver enkelt. NAV-ansatte er hverdagshelter som møter og opplever forskjellige belastninger som kan være krevende. Likevel står de i dette arbeidet. Vi håper at denne forskningen kan bidra til en bedre forståelse av motivasjonen blant de ansatte i NAV, og hva som skal til for å holde hverdagshelter i jobb.

Vi ønsker å takke vår veileder Kjersti Berge Evensen for gode innspill, god støtte og dyktig oppfølging gjennom hele forskningsprosessen. I tillegg vil vi takke enhetsleder ved NAV Sandnes som ga oss mulighet og samtykke til å gjennomføre forskningen på arbeidsplassen. Tusen hjertelig takk til alle dere som stilte til intervju og tok seg tid til å delta. Ikke minst ønsker vi også å takke våre nærmeste venner og familiemedlemmer som støttet oss og aldri tvilte på vår evne til å fullføre denne oppgaven. Det setter vi stor pris på!

Natalia Anna Jasinska og Sander Stunes
Sandnes, våren 2024

Abstract

In this bachelor's thesis, the motivation amongst employees in NAV is going to be determined using both Herzberg's Theory of Motivation and Deci's Self-Determination Theory. Using a series of semi-structured interviews conducted at NAV Sandnes, it was discovered that there are a variety of factors that determine the motivation of an employee at NAV.

All discoveries in this study point to the same conclusion - the quality of the work environment plays a substantial role when it comes to the motivation of a NAV employee.

The informants appreciate and feel gratified when collaborating with colleagues in both their own and other divisions. Additionally, they also enjoy the work environment as a whole. Management constitutes a major role in this field. The management's ability to provide flexibility and autonomy without keeping employees under surveillance, is an important factor that contributes to maintaining motivation. A flexible workday is held in high regard by employees, and a hybrid solution is also something that is appreciated.

In line with the selected theory and conducted research, discoveries reveal that salary is not the main motivation for the members of staff in NAV. Instead are factors like autonomy, societal missions and work environment deemed to be more beneficial for motivation in the long haul. Completing NAV's societal missions comes across as being the most central of these factors. Aiding individuals and playing a key part in someone's life gives fulfillment and purpose to the work conducted by employees of NAV. Many of them receive job satisfaction from helping others who are experiencing vulnerable life conditions.

In addition to positive discoveries, there were also found areas for improvement that could increase the motivation of employees. These improvements include a better follow-up of surveys conducted by NAV departments, as well as more social arrangements in the workplace. There has also been mentioned issues related to absence from the workplace and communication with management, that could potentially be areas for improvement.

This study contributes to obtaining a deeper understanding on the topic of motivation amongst employees of NAV. It also gives insight that can be used to develop and improve motivational strategies.

Sammendrag

I denne bacheloroppgaven skal det gjøres rede for hva som motiverer ansatte i NAV ved bruk av Herzberg motivasjonsteori og selvbestemmelsesteorien til Deci. Ved hjelp av semistrukturerte intervjuer som ble gjennomført på NAV Sandnes, ble det identifisert flere faktorer som påvirker motivasjonen blant ansatte i NAV.

Alle funn i denne oppgaven peker på at arbeidsmiljøet på arbeidsplassen spiller en hovedrolle i motivasjonen blant ansatte i NAV.

Informantene liker og trives med å samarbeide med sine kolleger både i avdelingen og på tvers av avdelinger. På generell basis trives de også med selve arbeidsmiljøet. I tillegg utgjør ledelsen en viktig rolle. Ledelsens evne til å tilby fleksibilitet og autonomi uten å overvåke sine ansatte er en viktig faktor som bidrar til å opprettholde motivasjonen. En fleksibel arbeidshverdag blir også verdsatt av ansatte, og en hybrid løsning blir satt pris på.

I tråd med valgt teori og gjennomført forskning, viser funnene at lønn ikke er en hovedmotivasjon blant ansatte i NAV, men at det er andre motivasjonsfaktorer som

autonomi, samfunnsoppdrag og arbeidsmiljø som fører til opprettholdelse av motivasjon på lang sikt. Av disse motivasjonsfaktorene, synes det å være samfunnsoppdraget som er en av de mer sentrale. Å hjelpe mennesker og være en viktig aktør i deres liv, gir mening og formål til arbeidet alle ansatte i NAV utfører. Mange får arbeidsglede ved å kunne hjelpe de som er i en sårbar livssituasjon.

I tillegg til positive funn, ble det også identifisert områder for forbedring som kan øke motivasjonen blant de ansatte. Forbedring inkluderer behovet for bedre oppfølging av spørreundersøkelser gjennomført ved NAV-kontorene, samt ønske om flere sosiale arrangementer på arbeidsplassen. Utfordringer knyttet til sykefravær på arbeidsplassen og kommunikasjon med ledelsen, er også nevnt som potensielle forbedringsområder.

Målet er at denne studien kan bidra til en bedre og dypere forståelse av motivasjonen blant ansatte i NAV, og gi innsikt som videre kan brukes til å utarbeide eller utvikle effektive motivasjonsstrategier i NAV.

Innholdsfortegnelse

Tabeller	7
Figurer	7
1.0 Innledning	7
2.0 Teori	9
2.1 Motivasjon	9
2.1.1 Selvbestemmelsesteorien	10
2.1.2 Herzbergs to-faktorteori (Motivasjons- og hygieneteori)	15
3.0 Metode	18
3.1 Forskningsmetode	18
3.2 Forskningsprosess	20
3.3 Avgrensning	20
3.4 Utvelgelse av informanter	21
3.5 Datainnsamling	22
3.6 Intervjuguide	23
3.7 Transkribering og analyse	23
3.8 Validitet	24
3.9 Reliabilitet	25
4.0 Tematisk analyse	26
4.1 Arbeidsmiljø	27
4.2 Samfunnsoppdrag	29
4.3 Fleksibilitet	31

4.4 Diskusjon	32
4.4.1 Diskusjon om arbeidsmiljø:.....	33
4.4.2 Diskusjon om samfunnsoppdrag:	33
4.4.3 Diskusjon om fleksibilitet:	34
5.1 Drøftelse	35
5.2 Hvordan motiveres ansatte?	35
5.3 Arbeidsmiljøet	35
5.4 Koronapandemien	38
5.5 Kontroll over egen hverdag	39
5.6 Ledelsen	40
5.7 Samfunnsoppdrag	42
5.8 Fleksibilitet	43
5.9 Engasjement og arbeidsglede	44
6.0 Konklusjon	44
7.0 Kilder:	46
8.0 Intervjuguide	48

Tabeller

Tabel 1 Tematisk analyse.....	26
-------------------------------	----

Figurer

Figur 1

Selvbestemmelsesteorien.....	12
------------------------------	----

Figur 2 Tofaktor teorien	16, 34
----------------------------------	--------

Figur 3 Motivasjonsfaktorer og Hygiene faktorer.....	17
--	----

1.0 Innledning

NAV står for ny-arbeid og velferdsforvaltning. Sammen med kommunen er NAV ansvarlig for å gi nødvendig veiledning og økonomisk støtte til dem som trenger det. Gjennom 60 ulike økonomiske støtter forvalter NAV omtrent $\frac{1}{3}$ del av statsbudsjettet

(NAV, 2024). NAV er delt inn i arbeids- og tjenestelinje, i tillegg til lokal kontor i hver kommune, økonomilinjé som består av NAV økonomi stønad og NAV økonomitjeneste. I tillegg finnes det NAV Arbeid og ytelseslinje som er fordelt i ulike fagfelt som er ansvarlig for å fatte vedtak på statlige ytelser. (*Venter sterk utgiftsvekst for Folketrygden*, n.d.) Samfunnsoppdraget til NAV er å bidra til sosial og økonomisk trygghet for befolkningen og fremme arbeid og aktivitet. Samfunnsoppdraget er omfattende og krever mye arbeid, derfor jobber det over 22000 ansatte i NAV. Omtrent 15500 av dem er tilsatt i staten, mens resten er tilsatt i kommuner. (NAV, 2024)

Ansatte i NAV har en viktig rolle, og arbeidshverdagen består av krevende oppgaver. Ansatte møter mennesker i sårbare situasjoner. Ofte har NAV sine avgjørelser direkte betydning for individets liv. NAV avgjør ofte hvor mye støtte individer har krav på, og hvilke vilkår en må oppfylle for å få støtte. Dette innebærer at de ansatte kan oppleve ubehagelige situasjoner. Ifølge NAV sin årsrapport fra 2022, ble det registrert 2734 hendelser om vold og trusler mot ansatte. Det betyr at rundt 12,4 % av ansatte i NAV har registrert avvik som gjelder vold eller trusler. (Årsrapport 2022, NAV). Dette tyder på en arbeidshverdag som kan være preget av stor belastning, noe som vekker spørsmålene: Hva motiverer NAV ansatte til å stå i en slik jobb? Hvordan vil motivasjon påvirke engasjement og arbeidsglede?

Problemstillingen for denne oppgaven er “Hva driver motivasjonen blant ansatte i NAV, og hvordan påvirker disse faktorene arbeidsglede og engasjement?”

Grunnen til at vi valgte følgende problemstilling, er et sterkt ønske om å finne ut mer om hva som motiverer de ansatte i NAV. Alle har ulik motivasjon og ulike grunner til å stå i jobb. Noen jobber hovedsakelig for lønn, noen for samhold, mens andre igjen jobber for å utvikle seg selv. Uansett hva som er grunnen til at man velger en arbeidsplass, er det interessant å finne ut av hva som driver den enkelte. Ved å finne ulike grunner til at ansatte ønsker å stå i jobb, er det lettere å kunne forbedre motivasjon, trivsel i arbeidet og produktivitet hos de ansatte. Gjennom veiledning motiverer ofte NAV-ansatte sine brukere til å ta grep i sine liv og gjøre endringer. For å motivere

andre, må NAV-ansatte selv være motivert. Det er derfor spennende å undersøke hvilke motivasjonsfaktorer som motiverer veiledere.

Sammen har vi utviklet en hypotese om at det ikke er lønn som gir motivasjon til å jobbe i NAV. Hypotesen er basert på det kjente ryktet om at det er dårligere betalt i offentlig sektor enn i privat sektor. Til tross for at det finnes flere linjer, vil det fokuseres på et lokalt kontor. Gjennom forskningen er det ønskelig å finne konkrete grep om hva NAV Sandnes kan gjøre for å øke motivasjonen til de ansatte. Dette vil være en fordel både for ansatte, men ikke minst for arbeidsgiveren. Fokuset vårt er å avdekke noen av hovedfaktorene som påvirker motivasjon, arbeidsglede og engasjement.

For bedre å forstå begrepet motivasjon, vil vi benytte nødvendig teori som selvbestemmelsesteorien og Herzberg motivasjonsteori. Deretter skal det drøftes metoder vi brukte i oppgaven og mulige feilkilder som kunne oppstå under arbeid med oppgaven. Til slutt skal vi drøfte våre funn i diskusjonsdelen og utarbeide en konklusjon på hva som motiverer ansatte i NAV, og hvilke endringer som kan innføres for å forbedre engasjement, arbeidsglede og motivasjon.

2.0 Teori

For å belyse hvordan motivasjonen påvirker NAV-ansatte og hvilken påvirkning det har på arbeidsglede og engasjement, har vi blitt enige om å velge selvbestemmelsesteorien (Deci, 2017) og Herzberg motivasjonsteori (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 244-246). Dette vil gi et innblikk i selve teorien som deretter vil bli knyttet til funn i forskningsdelen. I tillegg vil det definere ordet motivasjon og hva dette begrepet innebærer.

2.1 Motivasjon

Motivasjon kan defineres som en drivkraft som et menneske har. En slik kraft kan påvirke utholdenhet og intensitet av frivillig atferd og innsats (McShane & Von Glinow, 2018 s.121). Motivasjon kan også beskrives som en indre psykologisk prosess som får oss til å handle, som gir retning og forsterker viljen og ønsket til å handle (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 229 og 230). Motivasjon i hverdagen er viktig. Hver enkelt vil gjennom livet oppleve motivasjon til å utføre noe, være med på noe eller sette opp personlige mål. Det trenger ikke å være noe stort, men motivasjon er en del av livet vårt. Motivasjonen påvirker arbeidet og kan føre til ønske om utvikling på arbeidsplassen. Motivasjon i arbeidssammenheng gjør at en ønsker å møte på jobb og yte på best mulig måte. Innsatsen er høyere hos et motivert individ, enn hos et individ som har redusert motivasjon (McShane & Von Glinow, 2018 s 121).

Til tross for ulik motivasjon er det ønskelig å være åpen for ulike konklusjoner og teorier. Dette kan være andre motivasjonsteorier enn faktorer knyttet til arbeidssted. I tillegg har motivasjonen betydning for utviklingen av egen personlighet, altså hvordan den enkelte reagerer og oppfører seg i ulike situasjoner og roller. Motivasjonen kan også påvirke den enkeltes syn på seg selv, og utviklingen av ens tanker og interesser, (Lillemyr, 2007). En slik utvikling av personlighet vil også påvirke adferd på arbeidsplassen, og vil føre til økning eller reduksjon av motivasjon.

2.1.1 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien tar for seg de menneskelige behov som blir satt opp mot motivasjon. Det var Deci og Ryan som debuterte med denne teorien i boken “*Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*”. Deci og Ryan har utarbeidet flere underteorier knyttet til motivasjon, men i denne besvarelsen skal det fokuseres kun på grunnleggende behovsteori.

Ikke før på starten av 1980-tallet, begynte denne teorien å bli akseptert. Stadig flere forskere studerte teorien og utviklet den. Deci fortsatte å skrive bøker innenfor psykologi og organisasjonspsykologi. I boken “*Why we do what we do*” tar han for seg flere studier og eksperimenter knyttet til motivasjon. (Deci. 1995)

Selvbestemmelsesteorien handler hovedsakelig om å finne motivasjon fra det indre, ikke fra det som er utenfra. I boken “Why we do what we do”, forklarer Deci at indre motivasjon er det en ønsker å oppnå, i motsetning til den ytre motivasjonen. Gjennom flere eksperimenter nevnte Deci belønning for arbeid. Belønning for utført arbeid kan fungere som motivasjon til å få frem en viss adferd eller til å få utført en oppgave. Dette fører til at en oppnår ønsket oppførsel mens belønningen er en realitet. Når ønsket atferd begynner å avta eller stopper, vil det føre til at belønningen også blir borte (Ryan & Deci, 2017, s. 124).

Hvordan kan indre motivasjon defineres? Å finne en grunn i seg selv til å ha lyst å fullføre oppgaven (Deci 1995). En slik innstilling vil føre til at det enkelte individ vil opprettholde motivasjonen over lengre tid (Deci 1995). I en krevende jobb som veileder i NAV er det viktig å holde motivasjonen på et høyt nivå. Ulike utfordringer og hektiske hverdager på NAV kan tappe den enkelte for energi og mot. Å jobbe med mennesker kan være krevende, men å jobbe med mennesker som befinner seg i en sårbar situasjon, er til tider enda vanskeligere og tøffere. Indre motivasjon kan derfor bidra til å finne glede i selve arbeidet og i oppgavene man er satt til å utføre.

Dette vil ifølge Deci og Ryan (2017) føre til at motivasjonen vil vedvare og ikke avta så lett. Dersom motivasjonen ikke kommer fra det indre, vil den kanskje vedvare en liten stund før den avtar, uten å komme tilbake. Indre motivasjon innebærer å finne en egen og personlig grunn til å ønske å gjennomføre en gitt handling eller å oppnå et mål. Det at individer velger å gjøre noe, kommer direkte fra dem selv, ikke fra andre. For å forklare dette, vil det være lurt å bruke et eksempel. En som ønsker å gå ned i vekt begynner å trene. En indre motivasjon vil eksempelvis være å se bedre ut og bygge opp formen sin. Dette er bare en av flere måter å finne motivasjon til å gjøre noe selv (Deci 1995).

Ytre motivasjon kan fungere på kort sikt, men indre motivasjon er i de fleste tilfeller bedre og mer langvarig. Grunnen til det, er at dersom motivasjonen ikke kommer innenfra, så kan det oppleves som press, noe som vil være lite lønnsomt for alle parter

på sikt (Deci 2017). Ytre motivasjon er ofte kortsiktig, det kommer ikke fra det indre og har derfor kortvarig effekt. For å jobbe i NAV trengs det ytre motivasjon som vil få de ansatte til å være i jobb til tross for ulike belastninger. Jo mer motivasjon som kommer fra det indre, jo større sannsynlighet er det for at ansatte vil oppleve trivsel i sine arbeidsoppgaver og sitt arbeidsmiljø over tid (Deci, 1995).

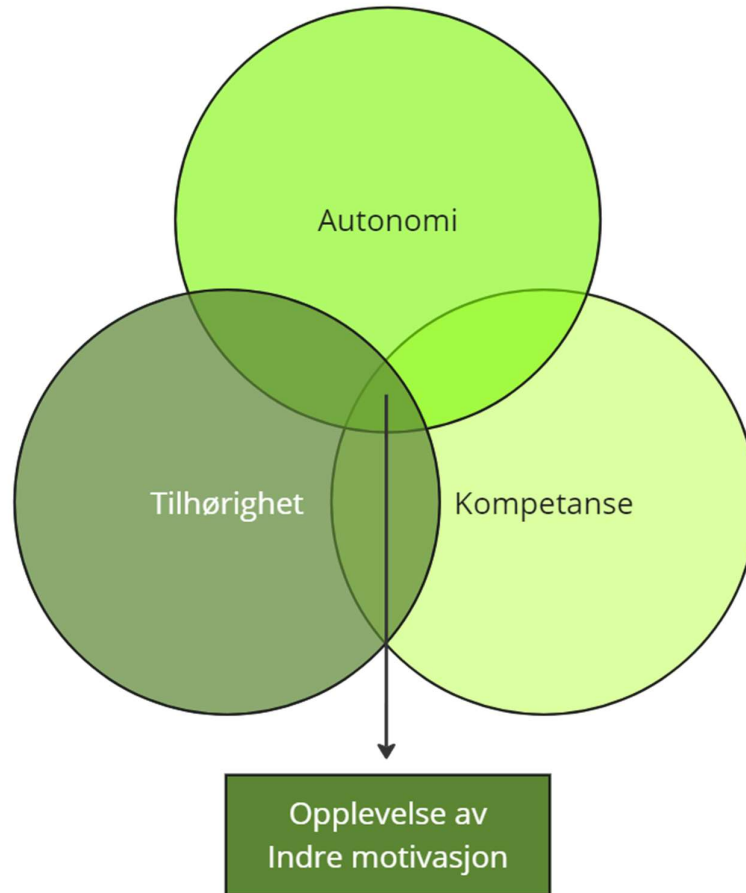
Ytre motivasjon kommer gjerne fra andre individer. For å bygge videre på eksempelet om trening og ønsket om å gå ned i vekt, kan man tenke på en som skal begynne å trene med en venn. Dersom vennen uteblir fra trening, kan motivasjonen avta. Noen ganger kan det være en lege som anbefaler noen å gå ned i vekt. Motivasjonen kan da være at legen som fagperson har kunnskap som bør følges. Dersom pasienten ikke finner en egen grunn til å trene, men utelukkende gjør det fordi legen anbefaler det, vil ifølge Deci ikke motivasjonen vedvare (Deci 1995).

Det er derfor mer ønskelig å oppnå indre motivasjon, da den type motivasjon vil vedvare. Å få en ytre motivasjon til å komme i gang med en type handling eller sette opp et mål, kan være til hjelp. På sikt er det meget viktig å finne en måte å også øke den indre motivasjonen på, slik at det vil kunne gi både glede og engasjement i selve handlingen eller ved oppnåelse av mål (Deci 1995).

Fremover vil også begrepet “autonomi” bli benyttet ved flere anledninger. Dette er et ord man kan definere som selvbestemmelse. Det betyr at man selv kan bestemme hva og hvordan noe skal utføres, uten at man føler at andre trekker i trådene. Som Deci beskriver i boka “Why we do what we do” (Deci 1995, s 91-96), er det en nødvendighet for å holde ut. Hvis man opplever at noen andre trekker i trådene og bestemmer alt man skal gjøre og hvordan man skal gjøre det, blir det vanskelig å finne glede i arbeidet. Sjansen for å miste motivasjonen vil da øke.

Teorien kommer også inn på at man må dekke tre grunnleggende behov: Autonomi, kompetanse, og tilhørighet. Alle disse tre er like viktige, og disse skal utdypes mer.

Figur 1



Figur 1 - Selvbestemmelsesteorien visualisert - basert på Ryan & Deci 2017

Autonomi i arbeidslivet kan innebære å gjøre ting på en egen måte, innen gitte rammer å selv bestemme hva som skal gjøres og når, og hvordan en oppgave skal løses. Dette er faktorer som ofte skaper en følelse av selvbestemmelse. Men Deci argumenterer også for at andre ikke kan bestemme om vi føler autonomi eller ikke (Deci, 1995 s.108). Et eksempel kan være en jobb hvor man har mulighet til å hybrid velge hvor og når man skal jobbe. Dette er grep som ledelsen i en bedrift kan ha tatt for at ansatte skal kunne bestemme litt selv og styre egen dag.

Til tross for dette grepet fra ledelsens side, er det ikke sikkert at en ansatt opplever en følelse av autonomi. Den ansatte har kanskje aldri opplevd hverken arbeidstid eller

arbeidssted som et problem. Vedkommende føler seg kanskje låst til å gjøre arbeidsoppgavene på en gitt måte, selv om han kanskje ønsker å utføre dem på en alternativ måte. I dette eksempelet har altså ledelsen gjort noe for å skape en følelse av autonomi, og gjort inngrep for at ansatte kan ha mer selvbestemmelse i arbeidet sitt, men uten å lykkes.

Et psykologistudium knyttet til dette temaet ble gjennomført blant israelske studenter (Benita 2014). Der ble deltakere bedt om å skrive noen få setninger. Oppgaven var å forbedre håndskriften. Deltakerne var kategorisert i tre grupper: De som opplevde stor grad av autonomi i studiene, de som ikke opplevde dette og de som opplevde en viss grad av autonomi. Resultatet av forskningen viste at de som opplevde stor grad av autonomi var mer avslappet, likte selve oppgaven bedre og følte at deltakerne hadde mulighet å ta egne valg med tanke på hva de skulle gjøre (Benita et al., 2014). Ved bruk av et enkelt eksperiment ble det vist at autonomi var meget viktig og fungerte bra for individet.

Kompetanse er den andre faktoren som blir lagt stor vekt på innen motivasjon; altså at man føler man har den nødvendige kunnskapen til å få utført en oppgave, samt at man får brukt kunnskapen til å utvikle nye egenskaper i arbeidet. Dette er vanskelige behov å balansere. Dersom oppgaven er for enkel og man er overkvalifisert, vil den gjerne oppleves kjedelig. Er oppgaven for vanskelig, kan det føles umulig å fullføre den, da man ikke har den kompetansen som kreves. Det kan da bli vanskelig å finne motivasjon og vanskelig å starte. Oppgaven bør likevel være utfordrende nok til at man har noe å jobbe med. Grunnen til det, er at når man klarer å oppnå noe, oppnår man mestringsfølelse. Gjør man dette, viser man for seg selv at man kan klare nye ting, og motivasjon øker (Deci 1985).

Tilhørighet er det siste grunnleggende behovet i Edward sin teori, og at det skaper motivasjon, er det stor enighet om. Det kan likevel også være et tosidig sverd. På den ene siden skaper det motivasjon at man føler tilhørighet og at man er en del av et større prosjekt.

Når mange jobber sammen, føler man gjerne at man er en viktig del av et fellesskap (Moller 2010). På den annen side kan det å ha et fellesskap være en barriere for noen (Deci, 1995). Dersom man ikke føler at man passer inn, så kan selve fellesskapet oppleves demotiverende. Arbeidstakere som ikke føler tilhørighet til arbeidsplassen, kan oppleve svekket arbeidsmoral. Ønsket om å bli værende i jobben, kan da avta.

Ved å klare å kombinere disse tre grunnleggende behovene, vil det være mulig å skape et godt utgangspunkt for å skape og øke motivasjon hos ansatte (Deci 2017). Selv om man har et godt utgangspunkt, betyr det likevel ikke at motivasjonen til de ansatte automatisk er god. Fordi mennesker er forskjellige, vil folk reagere forskjellig på ulike metoder for å øke motivasjonen.

Et tydelig eksempel på dette, er et eksperiment Deci gjorde. Deci beskrev et eksperiment som gikk ut på å se hvordan ros påvirker folk (Deci, 1995). Eksperimentet viste at ros var viktig, men at det påvirket menn og kvinner på veldig forskjellige måter. Menn ble motivert og jobbet bedre. Dette forklarte han med at menn ikke er så vant til å få ros, så når de først får det, blir de motivert. Når menn blir rost, føler de derfor gjerne at de må ha gjort en god jobb. Kvinnene hadde derimot en tendens til å bli demotivert, når de fikk komplimenter. Dette forklarte Deci med at en del kvinner ser på det å få komplimenter som en form for kontroll. Derfor er det ifølge Deci mye viktigere å ordlegge seg korrekt om man gir komplimenter til kvinner, enn til menn. Dette viser at det er forskjeller mellom kjønnene, som bør taes hensyn til.

Motivasjonen kan også endre seg over tid (Deci 1995). Det som motiverer en nyansatt, kan være noe helt annet enn det som motiverer en som har vært ansatt lenge. Dette er også hensyn som bedriften må ta. Hva kan motivere ansatte i NAV, slik at de blir værende og får en indre motivasjon? Denne oppgaven skal hjelpe å svare på dette spørsmålet.

2.1.2 Herzbergs to-faktorteori (Motivasjons- og hygieneteori)

Frederick Herzberg var en amerikansk psykolog som kom opp med en annen motivasjonsteori som vektla litt andre ting og behov. Teorien blir ofte omtalt som to-faktorteorien. To-faktorteorien vektlegger to faktorer som påvirker motivasjon. Disse faktorene blir henholdsvis kalt hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Disse påvirker forskjellige behov som vil bli utdypet i denne delen (Jacobsen & Thorsvik 2013).

Det første er motivasjonsfaktorer som går ut på selve innholdet i arbeidshverdagen. Det handler ikke nødvendigvis om situasjoner som skaper mistrivsel, men motivasjonsfaktorene er knyttet til arbeidsoppgaver som blir utført. Eksempler på motivasjonsfaktorer kan være om en har innflytelse og ansvar i sitt team eller avdeling. Det kan også dreie seg om hvorvidt en får ros og anerkjennelse for utført arbeid. Motivasjonsfaktorer handler i stor grad om arbeidstaker opplever mening i sine arbeidsoppgaver eller ikke. Er oppgavene man gjør meningsfylte, får arbeidstaker selv noe igjen for oppgaven. Hjelper arbeidstaker andre, har det en større betydning. Dette er faktorer som ifølge Herzberg er et stort pluss om de er der, men deres fravær skaper ikke nødvendigvis misnøye. (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

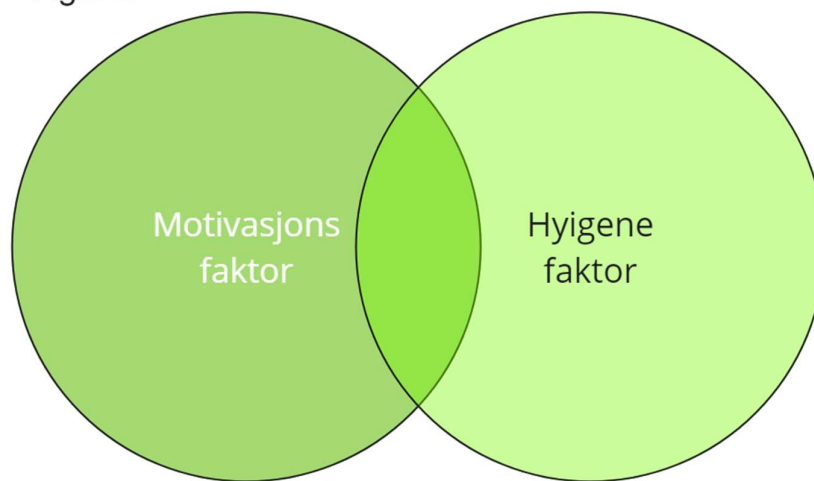
Det andre som spiller inn i to-faktor teorien, er det som ofte blir kalt for hygienefaktorer. Dette er det motsatte av motivasjonsfaktorer. Det betyr at disse faktorene kan skape misnøye, men det teller ikke like positivt om de faktorene er der. Noen av hygienefaktorer kan være lønn. Det er veldig få som vil trives på en arbeidsplass uten å få lønn for utført arbeid, men lønn trenger nødvendigvis ikke å være hovedgrunnen til at en trives på jobben. Andre eksempler på hygienefaktorer kan være et godt arbeidsmiljø, den fysiske arbeidsplassen eller andre ansattgoder (Jacobsen & Thorsvik).

Herzbergs motivasjonsteori kan oppleves ganske svart-hvitt, men de to faktorene flyter litt inn i hverandre. Diagrammet under vil vise det. Lønn kan være en av faktorene som flyter litt i mellom. Ved å fortsette med lønn som eksempel, er lønn nødvendig for at ansatte skal møte på jobb og utføre sine arbeidsoppgaver. Samtidig kan lønn for noen være hovedfaktoren for å stå i jobben. Andre vektlegger ikke lønn som en hovedfaktor. For dem kan det være arbeidsoppgavene som har størst betydning. Noen hevder at det er

umulig å overse at penger/lønn kan ha symbolverdi for enkelte individer. Lønn er en form for anerkjennelse for utført arbeid og kan være knyttet til sosial status. Dette kan igjen plassere enkelte individer i ulike sosiale sjikt. (Jacobsen & Thorsvik 2013).

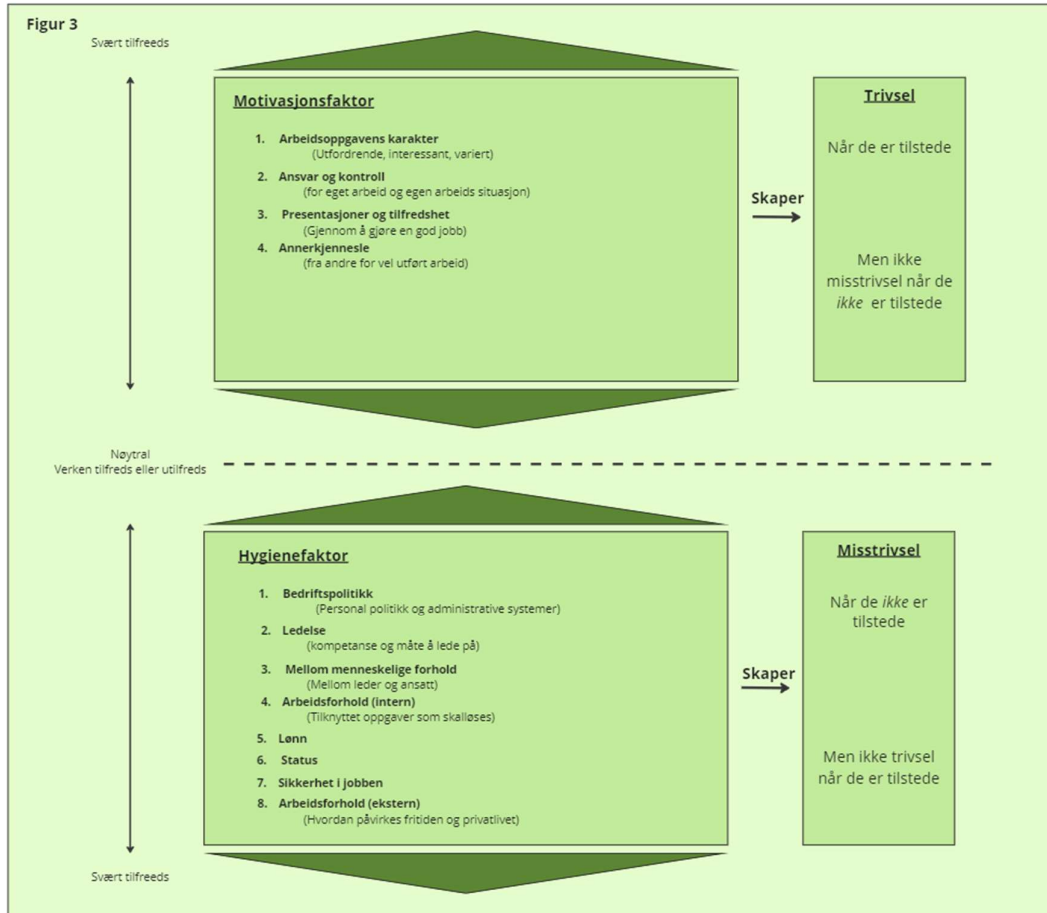
For noen er likevel arbeidsoppgavene viktigere enn hvor mye de får i lønn. Det samme kan nevnes når noen vurderer om arbeidet er meningsfylt. Hvis arbeidet en gjør oppleves som helt meningsløst, så kan dette skape misnøye hos den ansatte. (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Figur 2



Figur 2: Visuell fremvisning av hvordan motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer er forskjellige, men likevel kan overlape hverandre litt.

I følge Herzberg motivasjonsteori, kan en ikke bare forbedre hygienefaktorene for å øke motivasjonen. Dette vil likevel bidra til å motvirke misnøye. For å prøve å oppnå økt motivasjon, er det viktig å fokusere på motivasjonsfaktorene, og tenke på hvordan disse kan forbedres (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Senere vil det bli utdypet hvordan dette kan knyttes opp mot undersøkelsene som er gjort i henhold til problemstillingen som drøftes i oppgaven..



Figur 2 - Figur som forklarer Herzberg sin tofaktorteori - basert på Figur 7.3 s261 i Jacobsen og Thorsvik 2013

3.0 Metode

I denne delen vil det bli drøftet og gjort rede for valg av metode, analyse, datainnsamling, transkribering og mulige feilkilder som kunne oppstå under denne besvarelsen. Metoden kan forstås som veien til målet (Kvale & Brinkmann, 2015) og det skal drøftes hvilke metoder ble brukt i denne oppgaven.

3.1 Forskningsmetode

Problemstillingen for oppgaven er: “Hva driver motivasjonen blant ansatte i NAV, og hvordan påvirker disse faktorene arbeidsglede og engasjement?”. Det finnes ikke bedre måte å finne ut hvordan folk oppfatter verden og livet sitt enn ved å spørre dem (Kvale & Brinkmann 2015). Ifølge Brinkmann og Kvale er det gjennom samtaler vi lærer å kjenne andre og får vite om deres opplevelser (Kvale & Brinkmann 2015).

Det finnes ulike metoder for å samle informasjon og forske. Noen velger spørreundersøkelser, andre velger intervjuer eller bruk av eksisterende data knyttet til et tema. Med utgangspunktet i problemstillingen oppstod det stor enighet om å velge kvalitativ forskningsmetode i form av intervjuforskning.

Oppgaven baseres på et lokal NAV-kontor, nemlig NAV Sandnes, etter samtykke av enhetsleder til å gjennomføre intervjuer med ansatte. Enhetsleder har også introdusert forskningsprosjektet på kontormøte og bedt ansatte om å stille til intervju. Enhetsleder og utvalgte ansatte fikk beskjed om at deltakere skulle bli aidentifisert. Konfidensialitet i forskningen var derfor høyt prioritert. Det var viktig å holde løftet om at deltakerne ikke skulle identifiseres. Det eneste som blir oppgitt om deltakerne, er antall år de har vært ansatt i NAV. Dette er noe deltakerne er klar over og har gitt samtykke til. Ved å aidentifisere ansatte var det ikke nødvendig å melde forskningen til Norsk Vitenskapelig Datatjeneste (NSD) for godkjenning.

Ved å velge intervju som forskningsmetode ønsket medstudenter å gå i dybden for å se hva som motiverer NAV-ansatte til å stå i jobben, og hvordan det påvirker deres arbeidsglede og engasjement. Til tross for at medforfattere fikk tilgang til spørreundersøkelser som NAV Sandnes har deltatt i, og som handlet om motivasjon, ble det besluttet å ikke ta disse med i betraktning. Spørreundersøkelser kan ha flere feilkilder og kunne føre til at konklusjonen kunne bli satt før foretatt forskning. Ønsket til forfatterne var å ha et åpent sinn og finne nye konklusjoner som ikke er basert på tidligere forskning av arbeidsgiver. Dessuten er det vurdert at kvalitative forskningsmetoder er en godt egnet fremgangsmåte til problemstillingen i form av intervjuer med ansatte på NAV Sandnes.

Det ble valgt å benytte kvalitative forskningsintervjuer hvor syv faser er beskrevet. Følgende syv faser består av: tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysing, verifisering og rapportering (Kvale & Brinkmann 2015).

Før intervjuforskning har medforfattere blitt godt kjent med utplukkede teorier og fikk innblikk i forskningstema, nemlig motivasjon. Deretter er det blitt utarbeidet intervjuguide med 17 spørsmål som er knyttet til problemstillingen i oppgaven. Spørsmålene ble tematisert og innhenting av nødvendig intervjuforskning bestod av syv intervjuer med ansatte. Noen av dem stilte seg frivillig, mens noen har blitt spurt om å delta i forskningen. Utvalget av informantene vil bli drøftet etter hvert.

3.2 Forskningsprosess

Problemstillinger er ofte basert på medforfatteres bakgrunn eller egen nysgjerrighet. I dette tilfelle er en av medforfatterne ansatt hos NAV Sandnes. Dette gjorde at selve problemstillingen ble enda mer spennende, og ønsket om å finne ut hvilke motivasjonsfaktorer som påvirker ansatte i NAV var stort. Problemstillingen er etablert med tanke på bakgrunnen til en av medforfatterne. I tillegg har begge studentene en faglig interesse i motivasjon og ønsker å gå i dybden på temaet.

Det tar tid å forske på en arbeidsplass. Det er brukt omtrent 7-8 timer for å gjennomføre intervjuforskning fordelt på to dager. Forskningsprosessen startet med å utarbeide intervjuguide knyttet til beskrevet teori og problemstilling.

3.3 Avgrensning

Det ble valgt å fokusere på NAV Sandnes under forskningsprosjektet. NAV Sandnes er et av de største NAV-kontorene i landet med over 180 ansatte fordelt på sju ulike avdelinger. Lokale NAV-kontorer har to eiere, nemlig stat og kommune (NAV, 2024) og er driftet av skattepenger til innbyggere i Norge. Avgrensningen bestod

av å forholde seg til intervjuer med et bestemt antall deltakere med ulik ansiennitet i NAV, for å undersøke om ansatte er preget av samme motivasjonsfaktorer, eller om det er endring i motivasjon over tid.

3.4 Utvelgelse av informanter

Fra begynnelsen var det valgt en strategi om å velge deltakere i intervjuet som har forskjellig arbeidserfaring i NAV. Strategien bestod av å intervjuer ansatte som har erfaring fra 0-1 år i NAV, deretter 4-8 år i NAV og 10 år eller mer i NAV. Som nevnt tidligere, har noen av ansatte stilt opp frivillig til intervjuer, mens andre ansatte ble spurt om å delta i forskningsprosjektet.

De fleste som jobber ved lokale NAV-kontorer jobber som rådgivere og veiledere hvor de har fokus på veiledning, rådgiving og tett oppfølging til brukere med ulike bistandsbehov. Per i dag finnes det fire bistandsbehov: standardinnsats, situasjonsbestemt innsatsbehov, spesielt tilpasset bistandsbehov og varig tilpasset innsatsbehov. Innsatsbehov vurderes ved å fatte §14a vedtak i lov om arbeids- og velferdsforvaltning (Folketryktdloven). Dette vedtaket gir grunnlag og innblikk til NAV-ansatte om hvilken type bistand en innbygger har behov for.

I tillegg jobber veiledere med saksbehandling i saker om økonomisk sosialhjelp og forbereder vedtak om stønader som arbeidsavklaringspenger og uføretrygd. Arbeidsoppgaver varierer fra avdeling til avdeling, men arbeidstiden er på dagtid og innebærer en ordning med fleksitid. Alle ansatte har en hybrid arbeidshverdag som gir mulighet til to dager med hjemmekontor i løpet av en arbeidsuke. Ansatte på NAV Sandnes har også ansvar for informasjonssenteret, som også er kjent som mottaket. Hver dag skal ansatte i en time betjene mottaket. Der skal de hjelpe innbyggere med å fylle ut søknader eller veilede dem om hva de skal gjøre eller hvor de skal henvende seg.

Noen av de ansatte har jobbet i både privat og offentlig sektor, mens andre kun har jobbet i offentlig sektor. En variasjon skulle også påpeke om det er andre

motivasjonsfaktorer i NAV enn det er i andre private bedrifter. Ansatte stilte opp med stor iver og svarte utfyllende på spørsmålene under intervjuene.

Den første feilkilden som kunne oppstå med tanke på sammenfattelsen av resultatene fra intervjuene, er knyttet til utvelgelse av informanter/deltakere. Den type personer som melder seg til intervjuer, ikke nødvendigvis alltid er representative for den gjennomsnittlige arbeidstakeren. Dermed er det mulig at resultatene våre i større grad er representative for ekstroverte NAV-ansatte enn for kontoret som helhet.

Det er 28 års forskjell i ansiennitet hos den sist ansatte i NAV og den som hadde lengst ansiennitet under intervjuet. Det betyr at det var relativt få personer fra hver målgruppe i intervjuforskningen.

En annen potensiell feilkilde er i hvor stor grad informanter tør å svare ærlig på spørsmål om motivasjon. Dette har vært vurdert til å ikke være en relevant feilkilde, ettersom intervjuere ikke er en del av ledelsen på NAV Sandnes. Det kan være verdt å ha i tankene muligheten for at informanter ikke tør å svare ærlig på spørsmål angående ledelse og lederstil, uavhengig av hvem som er intervjuer.

3.5 Datainnsamling

Datainnsamlingen foregikk over to dager, hvor studenter kalte deltakere inn til intervjuer. Det ble satt opp 60 min til hvert intervju, men gjennomsnittlig varte hvert intervju omtrent i 30 min. Grunnet ikke søkt om godkjenning for datainnsamling hos Norsk Vitenskapelig Datatjeneste (NSD), ble intervjuene ikke tatt opp. Begge forfatterne var med på å gjennomføre intervjuene. En av forfattere er selv en arbeidstaker hos NAV Sandnes. Det ble derfor innført tiltak som skulle minimere forfatterens innvirkning på hvordan informanter svarte på intervju spørsmål. Dette førte til at medforfatteren som ikke hadde tilknytning til arbeidsplassen skulle stå ansvarlig for å lede intervjuene, mens den andre studenten var ansvarlig for transkribering.

3.6 Intervjuguide

Arbeidet og forberedelsene til denne oppgaven startet i desember. Tiden tatt i betraktning, var det viktig å utarbeide en intervjuguide for å samle inn gode data innen rimelig tid. Intervjuene bidro til strukturering av intervju spørsmål og sikret at alle deltakere fikk samme spørsmål. Strukturerte spørsmål og intervjuguide kan medføre at enkelte meninger ikke blir fanget opp, fordi de ikke omfattes av direkte spørsmål, og deltakerne glemmer å nevne dem.

Alle ansatte fikk like spørsmål, og intervjuguiden bestod av 17 spørsmål som skulle avdekke motivasjonen til den enkelte og hvordan den påvirker deres arbeidsglede og engasjement. Intervjuguiden ble fulgt av medstudenter under intervjuene. Enhetsleder har gått gjennom intervju spørsmål og godkjent disse før intervjuforskningen startet. Gjennom intervjuene kom det svar på flere spørsmål knyttet til motivasjon, og noen tips til hvor det finnes forbedringspotensial på dette kontoret. Disse vil bli drøftet.

Intervjuguide ble tematisert etter følgende tema: innledning, hoveddrivkraft for motivasjon, påvirkning på arbeidsglede, påvirkning på engasjement, forskjell mellom offentlig og privat sektor, optimalisering av motivasjon og avslutning.

Intervju spørsmål var korte og enkle (Kvale & Brinkmann 2015). Med nødvendig forkunnskap om teorier knyttet til motivasjon hadde medstudenter mål om å avklare meninger og viktige punkter som er relevante for forskningen (Kvale & Brinkmann 2015). Det hendte at det var nødvendig å stille flere spørsmål for å sikre at uttrykket mening var forstått riktig av medforfatterne. I tillegg bidro ekstra spørsmålene til å få fram deltakernes meninger i sin helhet.

3.7 Transkribering og analyse

Etter gjennomførte intervjuene var det viktig å “oversette fra talespråk til skriftspråk” (Kvale & Brinkmann 2015). Transkribering betyr å transformere, altså endre form på noe (Kvale & Brinkmann 2015). Ironi, spøk og kroppsspråk er vanskelig å gjenspeile i transkriberingen ettersom ifølge Bourdieu følgende troper er med nokså stor sikkerhet “tapt i transkripsjonen” (Bourdieu, 1999, s.622, note 15). Å transkribere 7 intervjuer førte til at det var stort datamateriale og stoff som måtte bli transkribert.

For å analysere samlet data ble det brukt tematisk analyse som det vil bli gjort rede for senere i besvarelsen.

3.8 Validitet

Ifølge Kvale og Brinkmann er validiteten en styrke og gyldigheten til en mening (2015). Validiteten beskriver i hvor stor grad innhentet data og intervjuer er gyldige og gode nok til å bruke i forskningen. Validiteten forklarer i hvor stor grad valgt metode er egnet til forskning og hvor mye forskningen stemmer med de faktiske forholdene på arbeidsplassen. For å sjekke om forskningen er gyldig og pålitelig, er det viktig å drøfte mulige feilkilder som kunne oppstå under forskningen (Kvale & Brinkmann 2015).

Motivasjon som problemstilling er et relativt bredt tema. Derfor ble problemstillingen i første omgang spisset til motivasjon i offentlig sektor, deretter ble det satt fokus på et lokal NAV-kontor, nemlig NAV Sandnes. Med tanke på hele offentlig sektor, ble det bestemt å velge et lite utdrag av den. Gjennom intervjuene var det ønskelig å finne svar på de store spørsmålene som omhandlet motivasjon og ansatte, arbeidsglede og engasjement.

En annen feilkilde kan være i hvor stor grad informanter tørr å svare ærlig på spørsmål om motivasjon. Dette har det blitt vurdert at ikke er en relevant feilkilde, ettersom intervjuere ikke er en del av ledelsen på NAV Sandnes. Deltakere fikk også informasjon om at deltakere kommer til å bli aidentifisert og eneste informasjon som vil bli tatt med i oppgaven som kan være personidentifiserende er lengden på erfaringen hos NAV

Sandnes. Dessuten er det også verdt å ha i tankene at det er mulig at informanter ikke tør å svare ærlig på spørsmål, uavhengig av hvem som er intervjuer.

3.9 Reliabilitet

Reliabilitet i intervjuforskningen omhandler samlet data (Kvale & Brinkmann 2015). Er datainnsamlingen reproduserbar? Kan datainnsamlingen bli brukt av andre forskere etterhvert? Er forskningsresultatene troverdige? Dette er noe som er viktig å vurdere under gjennomføring av intervjuer og forskning. Reliabilitet var en viktig del i transkribering for å unngå at ordvalget endret på det informantene har sagt og ment. I følge Kvale og Brinkmann “Mens det er ønskelig med en høy reliabilitet av intervjufunnene for å motvirke en vilkårlig subjektivitet, kan en for sterk fokusering på reliabilitet motivvirke kreativ tenking og variasjon” (Kvale & Brinkmann 2015). Dersom flere forskere forsker samme eller nokså lignende problemstilling og funnene blir nokså like, betyr det at reliabiliteten er høy og at det er mulig å benytte datainnsamling for videre forskning. (Kvale & Brinkmann 2015).

For å styrke reliabilitet har forfattere benyttet semistrukturert intervjuguide slik at alle deltakere fikk samme informasjon om bakgrunn av forskningen, samt like spørsmål (Kvale & Brinkmann 2015). I tillegg fikk alle deltakere i forkant informasjon om problemstillingen, slik at deltakere kunne få anledning til å tenke på aktuelle tema knyttet til problemstillingen. Før intervjuene begynte, fikk deltakere også informasjon om forskningen.

Spørsmålene var sortert på en tematisk måte, noe som gjorde at det var lett å henge med i intervjuene og at det var lett flyt mellom ulike spørsmål. I sin helhet lyktes medforfatterne med å samle inn nødvendig data for å kunne analysere og deretter drøfte problemstillingen.

4.0 Tematisk analyse

Etter transkriberingen av intervjuene, ble det brukt tematisk analyse for å kunne samle dataene på en oversiktlig måte. Tematisk analyse er en metode som er blitt mer relevant de siste årene for å kategorisere innsamlet data og analysere dem. For å gjennomføre en tematisk analyse er det viktig å finne flere tema som blir til hovedtrekkene i analysen. Å finne hovedtrekkene kan gjøres på to ulike måter, nemlig på en “inductive” og “deductive” metode, heretter oversatt til induktiv og deduktiv metode. (Braun & Clarke, 2006)

Forskjellen på en induktiv og deduktiv metode er at i den induktive metoden blir temaene plukket ut fra innsamlet data. I den deduktive metoden foreligger det allerede en teori om forskningen. Temaene blir hentet ut og det sammenlignes om innsamlet data kan stemme med gjennomtenkt teori. Dette fører til at teorien kan bli enten bekreftet eller avvist.

For å gjennomføre forskningsdelen til denne oppgaven ble det brukt en induktiv metode. Etter foretatte intervjuer med deltakere fra NAV Sandnes ble alle intervjuene transkribert og analysert. Ut ifra analysen er det synlig at det er flere temaer som er gjennomgående og som deltakere har påpekt selv. Følgende tema vises i tabell 1.

Tabell 1

Temaer	Kategori	Dimensjoner
Arbeidsmiljø	Sykefravær Avdelinger	Venner Støtte
Samfunnsoppdrag	Arbeidsoppgaver Hjelpe andre	Jobbe med mennesker Gi mennesker muligheter Gjøre noe med betydning
Flexibilitet	Jobb-Hjem-Jobb Selvbestemmelse	Hjemmekontor Familietid Frihet Kontroll over egen hverdag Trening i arbeidstiden

4.1 Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø er et tema som var gjennomgående og gjentatt for alle intervjuene. Dette viser at deltakerne trives i miljøet på arbeidsplassen og at deltakerne trives med sine arbeidskolleger. De fleste deltakerne nevnte i intervjuet at arbeidsmiljøet er en viktig motivasjonsfaktor og meget viktig for trivselen.

En av deltakerne presiserte:

"Jeg er med på å utvikle jobben min og mine arbeidsoppgaver. Det er generelt en veldig kjekk avdeling og gjeng. Hadde arbeidsmiljøet vært dårlig, så hadde jeg byttet jobb for lenge siden."

Å få ansatte til å føle at arbeidsplassen er ikke bare en plass hvor en utfører sine arbeidsoppgaver, er viktig. Flere deltakere påpekte under intervjuene at trivsel er viktig. Deltakerne har mulighet til å drøse med kolleger om andre temaer enn jobb, og de kan ha det trivelig sammen. Dette bidrar til tilhørighet på kontoret og påvirker arbeidsmiljøet positivt. Noe som ble presisert av deltakerne var at arbeidsmiljøet på kontoret er bra, men at det som har størst betydning for trivselen er arbeidsmiljøet på den enkelte avdeling. Ansatte i samme avdeling samarbeider tett og er makkere for hverandre. Det betyr derfor mye at stemningen mellom kollegene som arbeider tett sammen, er god.

En deltaker kommenterte:

"Jeg får økt arbeidsglede ved å ha en gjeng som jeg kan snakke litt med alt mulig om, både faglig, men også "small talk". Jeg kan være sosial."

Det er syv avdelinger ved NAV Sandnes. Hver avdeling har ansatte med ulike alder, bakgrunn og forskjellig utdanning. De fleste opplevde at de ble bedre kjent jo lengre de jobbet sammen, og at de også kom tettere på hverandre når de hadde sammenlignbare

arbeidsoppgaver. Deltakerne fortalte under intervjuene at det opplevdes kjekt å være med jobbkolleger. De erfarte også at kolleger var støttende dersom de hadde en dårlig dag, eller dersom de hadde opplevd ukomfortable situasjoner på arbeidsplassen knyttet til sine arbeidsoppgaver.

Et tydelig funn, var at fire ansatte fra samme avdeling, kom med ganske like svar. Medforfatter som ikke har tilknytning til arbeidsplassen, kunne ved hjelp av svarene de gav, identifisere at de jobbet ved samme avdeling. En av de fire ansatte fra denne avdelingen kommer med følgende uttalelse:

"Ja, altså, avdelingen er flink til å få det til å fungere." Vi prøver å finne ut av ting og å gjøre ting til vårt eget. Det er mulig at andre avdelinger ikke får ting helt til, og at samarbeid på tvers kan være utfordrende. Derfor er organisering viktig. "

Noe som ble nevnt, var sykefraværet. Dette er til tider meget høyt hos NAV Sandnes. En av deltakerne nevnte:

"Sykefraværet er veldig høyt. Jeg føler at ledelsen går gjennom resultatene fra spørreundersøkelsene, men det går litt seint å implementere tiltak som kan forbedre fremtidige resultater fra spørreundersøkelser. "

Dette påvirker resten av det lokale kontoret. De ansatte opplever at en del av sykefraværet kan være krevende, og at det påfører ekstra arbeidsoppgaver på de ansatte som er på jobb.

Utover dette, så pratet de fleste av informantene positivt om arbeidsmiljøet. Likevel var det en av informantene som kommenterte at vedkommende hadde en opplevelse av en ledelse som unngikk å snakke om vanskelige temaer med sine ansatte, når det dukker opp utfordringer i arbeidsmiljøet. Informanten savnet også sosiale sammenkomster som potensielt kunne bidra til et bedre arbeidsmiljø. Da vi spurte denne informanten om konkrete forslag til å optimalisere motivasjonsfaktorer i arbeidsmiljøet, svarte vedkommende:

"Flere sosiale arrangementer!"

Når vi snakket videre om utfordringer ved arbeidsmiljøet, sa vedkommende:

"Det er vanskelig med ansatte som ikke fungerer, selv om de har jobbet her lenge. Det er også et problem at ledere ikke tar den "tøffe" samtalen og tar opp vanskelige tema opp med ansatte som ikke fungerer. "Utprøving i en annen enhet" burde bli brukt oftere. Det går ut på at en ansatt som ikke fungerer, får jobbe på et annet kontor. Hvis vedkommende da fungerer på et annet kontor - kan de få jobb der".

Videre sa denne informanten også at hjemmekontor og hybrid arbeidshverdag er et tveegget sverd. Det er et personlig gode å kunne ha hjemmekontor, samtidig som det er bedre for arbeidsmiljøet når kollegene møtes på kontoret:

"Sykefravær spiller en stor rolle med tanke på arbeidsytelse. Det er jeg overbevist om. Hybrid arbeidshverdag har også mye å si. Det er veldig få på vår avdeling som er mye hjemme. "

4.2 Samfunnsoppdrag

Noe annet som var et gjennomgående tema, var at de ansatte føler på at de oppfyller et samfunnsoppdrag når de hjelper noen som har behov for oppfølging og bistand fra NAV. De aller fleste liker å jobbe med mennesker og å ha personlig brukerkontakt. Å være med på å hjelpe, støtte og snakke med dem som har behov for hjelp, er viktig for mange ansatte. En av deltakerne sa:

" Å se den enkelte, og at de lykkes, motiverer meg. Det å kunne hjelpe mennesker, i tillegg til samfunnsoppdraget, gir meg motivasjon. Jeg jobber på individnivå, så jeg er dypt inne i enkelte saker."

Alle deltakerne som nevnte samfunnsoppdrag som en viktig motivasjonsfaktor, utdypet svarene sine. De presiserte at det å kunne hjelpe andre og å se på dem som på enkeltindivider med ulike historier, driver dem til å jobbe i NAV. En av informantene kommenterte:

“Det å hjelpe mennesker som er i vanskelige livssituasjoner er viktig, og det er noe som absolutt er min motivasjon. Uavhengig livssituasjon, så vil jeg hjelpe mennesker til å komme seg opp på beina.”

Hver avdeling hos NAV møter ulike målgrupper med innbyggere. Det kan være individer som har mistet jobben, hjemmet sitt eller har helseutfordringer som hindrer dem i å være i jobb. Økonomisk trygghet i en heller vanskelig situasjon, er også viktig. Derfor har NAV flere ulike ytelser som innbyggere har rett på. I tillegg til å gi økonomisk trygghet, er veiledere med på å veilede og informere innbyggere om deres muligheter. For mange ansatte er det en stor motivasjon når de ser at deres veiledning har lyktes, og at innbyggerne har bedret sitt livssituasjon. Det å kunne gi muligheter til andre og veilede dem slik at de kan leve et selvstendig liv, har stor betydning for ansatte i NAV. I en kommentar har en av deltakerne nevnt:

“Samfunnsoppdraget og arbeidsoppgaver henger sammen, og er meget viktige for meg.”

Samfunnsoppdraget og utfordringer er også motiverende. Dette påpekte en av deltakerne:

“Jeg jobber med en sårbar gruppe, og i min gruppe er det veldig viktig å gi riktig veiledning. Mine jobbkollega lærte meg en del arbeidsoppgaver. Jeg gleder meg til å gå på jobb.”

En annen deltaker nevnte hvilke følelser vedkommende har, når vedkommende tenker på sitt samfunnsoppdrag. Informanten sier:

“Det er givende å gi en plan for en innbygger. Mitt ønske er å hjelpe andre slik at de kan fungere. Det er utrolig kjekt å høre historier til andre mennesker, og å kunne gjøre deres liv bedre.”

Ifølge årsrapporten til NAV (2022) har 12,4% av de ansatte i NAV registrert avvik på vold og trusler. Dette kan indikere at jobben kan være krevende til tider. Brukerne kan tilhøre sårbare målgrupper og kan reagere forskjellig på stressituasjoner. Det å ha gode kollegaer rundt seg er derfor viktig. Støtte fra kolleger og ledelse er viktig under slike omstendigheter og situasjoner.

4.3 Fleksibilitet

Muligheten til fleksibilitet ble tatt opp og ble gjentatt av flere ansatte. Informantene nevnte flere sider og eksempler på fleksibilitet hos NAV Sandnes. De fleste sa at de selv kunne planlegge arbeidsdagen, og at lederne ikke var overvåkende. Under intervjuet, nevnte en av deltakerne:

“ Det som fungerer for meg når det gjelder å øke min motivasjon, er frihet og selvstyring. Jeg liker at jeg ikke er pålagt arbeidsoppgaver og føler meg ikke nedtyngt. Jeg liker at ledere gir frihet til sine ansatte.”

Holdningen til ledelsen ved NAV Sandnes, gjør at ansatte opplever frihet på arbeidsplassen. De opplever at ledelsen ikke blander seg inn i saker, med mindre det er nødvendig. Ledelsen driver med tillitsbasert ledelse. Det innebærer at ansatte opplever at de kan “eie” arbeidsoppgaven uten å bli kontrollert. En annen form for fleksibilitet som ble nevnt av noen deltakere, er å ha hybridløsning på arbeidsplassen. Hybrid løsning hos NAV Sandnes innebærer en ordning hvor ansatte kan velge opptil 2 dager i uken med hjemmekontor. Det er minstekrav med 3 dager på kontoret, med mindre det er avtalt tilrettelegging for enkelte for en periode. Dette ble nevnt av deltagerne som både positivt og en negativt, og ble uttalt på følgende måte:

“Hybrid arbeidshverdag har mye å si. Det er veldig få på vår avdeling som ofte er hjemme. Det er vedtatt at en kan ha opptil 2 dager med hjemmekontor. Det påvirker positivt når flere er på jobb. Jeg kjenner på at vi er ganske heldige på vår avdeling, hvor mange er fysisk til stede. “

For noen er en hybridløsning perfekt for å kunne kombinere jobb med et hektisk familieliv eller andre private forpliktelser. Det gir også en følelse av frihet. På den andre siden kan noen oppleve hybridløsning som en faktor som er ødeleggende for arbeidsmiljøet, og arbeidsmiljøet var en viktig del av motivasjonen for deltakerne.

Noen annet som ble nevnt i noen intervjuer, var muligheten til å kunne trene i arbeidstiden. De ansatte kan få betalt for å trene i opptil en time i uken. Dette er en ansattgode som ledelsen ved NAV Sandnes implementerte under koronapandemien. I en travel hverdag kan det være utfordrende å finne tid til trening, men trening kan bidra til å redusere sykefraværet på arbeidsplassen. Ifølge studien publisert i “Fysioterapeuten” skrevet av forskere Fimland, Woodhouse, Vasseljen, Gismervik, Jacobsen og Johnsen kan “Fysisk aktivitet gi også positive akutte effekter som økt velvære og mindre smerter.” (Fimland et.al, 2013)

Til tross for kostnader som NAV Sandnes har til denne ansattgoden, har NAV Sandnes valgt å investere i forebygging av sykdom og sykefravær. Høyt sykefravær har vært en utfordring ved dette kontoret, og muligheten til å trene i arbeidstiden har blitt sett på som en mulighet til å øke motivasjonen blant de ansatte.

4.4 Diskusjon

I denne delen vil det gjøres rede for funnene som har blitt gjort. Dette vil bare bli basert på det informantene har fortalt i intervjuene. Her vil hovedpunktene i tematisk analyse bli tatt opp og gjennomgått, før det konkluderes.

4.4.1 Diskusjon om arbeidsmiljø:

For NAV-ansatte spiller arbeidsmiljøet en avgjørende rolle som påvirker deres trivsel og motivasjon. En av deltakerne påpekte at *"arbeidsmiljøet på arbeidsplassen er en veldig viktig motivasjonsfaktor og er meget viktig for trivsel"*. Denne uttalelsen understreker betydningen av hvor viktig det er å ha et godt og støttende arbeidsmiljø rundt seg. Deretter, som en annen deltaker nevnte, er *"trivsel viktig"*. For mange, er det å ha mulighet å samhandle med sine jobbkolleger og å kunne ta opp alle slags temaer, både faglige og personlige, noe som bidrar til å styrke fellesskapet og tilhørigheten blant ansatte.

Det er viktig å understreke at selv om arbeidsmiljøet blir vurdert som noe positivt, kan det likevel være rom for forbedringer. Arbeidsmiljøet blir aldri perfekt, og det kreves kontinuerlig arbeid for å opprettholde motivasjonen. En informant kommenterte at *"ledelsen unngår å snakke om vanskelige temaer med ansatte når det dukker opp utfordringer i arbeidsmiljøet"*. Dette kan tyde på at det kan være behov for bedre kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen, samt forbedring i konfliktløsning når eventuelle utfordringer og problemer oppstår.

Sykefraværet er også en faktor som indirekte påvirker arbeidsmiljøet. En deltaker påpekte at *"sykefraværet er veldig høyt hos NAV Sandnes"*. Sykefravær kan legge ekstra press og arbeidsoppgaver på ansatte som er igjen på arbeidsplassen, samt påvirke arbeidsmiljøet negativt. Det kan derfor være viktig for ledelsen å ta grep og implementere nødvendige tiltak som kan bidra til redusert sykefravær, og skape et arbeidsmiljø som er bærekraftig og godt for alle ansatte. .

4.4.2 Diskusjon om samfunnsoppdrag:

Å oppfylle et samfunnsoppdrag gjennom arbeid i NAV, kan oppleves som en viktig motivasjonsfaktor. En deltaker uttrykte sitt synspunkt ved å si *"Det å hjelpe mennesker som er i vanskelige livssituasjoner er viktig"*. Det å kunne bidra til å gjøre livene til andre bedre, kan være en sterk motivasjonsfaktor for ansattes arbeidsglede og engasjement. En annen informant har påpekt at *"Det er givende å gi en plan og*

mulighet for en innbygger”. Det å se resultater av veiledningsarbeid kan styrke de ansattes mestringsfølelse og gi en mening med arbeidet.

Det er viktig å ta hensyn til de utfordringene som følger med arbeidet i NAV, hvor det finnes mange brukere som tilhører sårbar gruppe. En deltaker på intervjuet nevnte at *“Det er viktig å se helheten når man gir veiledning”*. Oppfølging og veiledning kan til tider være krevende. Det å gi riktig og nødvendig støtte, samt veiledning til en krevende og sårbar gruppe med ulike utfordringer og behov, kan være vanskelig. I en arbeidshverdag preget med mye emosjonell belastning er det viktig at ledelsen tilbyr støtte og nødvendige ressurser til sine ansatte for å sikre at ansatte får håndtere utfordringer på arbeidsplassen på en god og effektiv måte.

4.4.3 Diskusjon om fleksibilitet:

En fleksibel arbeidshverdag, inkludert selvstyring i arbeidsoppgaver, samt hybridløsning på arbeidsplassen, kan spille en avgjørende rolle for å opprettholde motivasjon og arbeidsglede blant ansatte. Dette samsvarer med uttalelsen til en annen deltaker som sa *“Frihet og selvstyring øker min motivasjon”*. Å ha mulighet å organisere og strukturere arbeidsdagen på en måte som fungerer best for den enkelte, kan bidra til økning i engasjement og produktivitet på arbeidsplassen. Hybridløsning kan også være en nyttig ressurs for å balansere privatliv med arbeid, samtidig som det kan skape potensielle utfordringer i arbeidsmiljøet. En deltaker påpekte at *“Hybridløsningen kan ødelegge for arbeidsmiljøet dersom en misbruker denne løsningen, og ikke bidrar aktivt til arbeidsmiljøet”*. Det er altså viktig at ledelsen finner en balanse, og kommer med nødvendige tiltak for å balansere fleksibilitet og det som fører til et godt arbeidsmiljø.

Ved å reflektere over følgende temaer og siterte uttalelser fra informantene, er det mulig å få en dypere forståelse av hvordan fleksibilitet, arbeidsmiljø og samfunnsoppdraget påvirker motivasjonen blant ansatte i NAV. Deretter kan dette bidra til å finne gode tiltak som kan implementeres for å fremme fin arbeidskultur, økt motivasjon, større engasjement og trivsel på arbeidsplassen.

5.1 Drøftelse

Etter å ha gjennomført analysedelen, er det fornuftig å sammenligne innsamlet data med teoriene som ble drøftet tidligere i oppgaven. Finnes det en sammenheng, eller er NAV Sandnes en unik arbeidsplass som ikke er representativ? Er funnene som ble gjort med på å støtte eller motbevise teorier beskrevet i teoridelen? Dette er spørsmål som kommer til å bli drøftet videre.

Etter å ha transkribert og analysert alle de sju intervjuene, er det mulig å se på og trekke mulige konklusjoner. Under transkribering og analyse ble tre hovedmotivasjonsfaktorer trukket frem. Disse skal det gjøres rede for i denne delen av oppgaven. I tillegg skal denne delen av oppgaven drøfte og diskutere funn og datainnsamling som har pågått i flere måneder før funnet problemstilling. Reliabiliteten av forskningen vil også bli diskutert.

5.2 Hvordan motiveres ansatte?

Teoriene som ble diskutert i teoridelen konkluderte med at det er mange måter ansatte og enkeltindivider kan bli motivert på. Motivasjon er noe individuelt, og hvert enkelt kan ha forskjellige motivasjonsfaktorer som kan påvirke enten positivt eller negativt. Det er derfor flere faktorer som må oppfylles for at ansatte skal bli motivert på en arbeidsplass. Arbeidsplassen må dekke flere behov knyttet til motivasjonen, slik at ansatte får lyst til å komme på jobb, engasjerer seg og får arbeidsglede. Det skal derfor drøftes tre hovedmotivasjonsfaktorer som gjentok seg i de fleste intervjuer som ble gjennomført ved NAV Sandnes, nemlig arbeidsmiljø som motivasjonsfaktor, samfunnsoppdrag og fleksibilitet på arbeidsplassen.

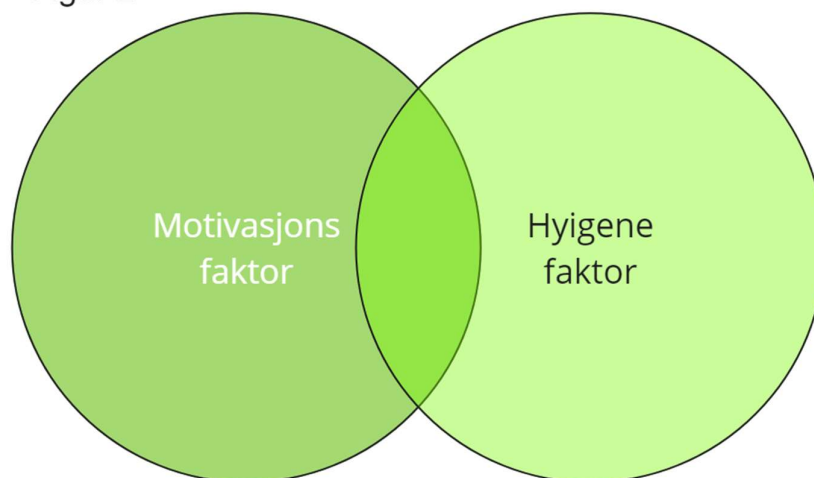
5.3 Arbeidsmiljøet

Arbeidsmiljøet var det som ble nevnt flest ganger i intervjuene med ansatte ved NAV Sandnes. Hvordan har det en innvirkning på motivasjonen for å komme på jobb? Flere informanter forklarte i intervjuet at det er meget viktig for dem å møte jobbkolleger, og at det er en viktig del av deres arbeidshverdag. Videre kommenterte noen at det kan være både gode og tøffe dager på arbeidsplassen, noe som samsvarer med statistikken fra NAV om at omkring 12,4% av ansatte i NAV registrerte avvik på fysiske eller verbale trusler (NAV årsrapport 2022). Er dette et funn som er unikt for NAV?

Det er ikke nødvendigvis et unikt funn for NAV, men i NAV opplever man nok dette i større grad enn i yrker hvor man ikke hjelper mennesker som er i utfordrende livssituasjoner. Når man som ansatt opplever vanskelige dager på jobb, eller trusler, så er det særlig viktig med en god tilhørighetsfølelse. Kollegafellesskapet er bevisst på at jobben de utfører er meningsfylt (Smeplass, 2019, s.43). Ifølge selvbestemmelsesteorien, er dette en viktig grunnstein for å fortsette å oppleve motivasjon på jobb til tross for vanskelige omstendigheter.

Her vil da faktorer som humør, tilhørighet, støtte, fellesskap og trygghet være av betydning. Dette støtter Deci (2017) sin teori, men går til en viss grad imot Herzberg sin motivasjonsteori. Herzberg legger mer vekt på at fellesskap og tilhørighet er en del av hygienefaktorer, noe som vil si at dersom fellesskapet ikke hadde vært der, hadde det ført til mistrivsel. Samtidig er ikke teorien fremmed for at hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer kan gli litt inn i hverandre som vist på bildet.

Figur 2



Figur 2: Visuell fremvisning av hvordan motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer er forskjellige ting, men kan overlappe hverandre litt.

I dette tilfellet kan man da trekke konklusjonen at fellesskap og tilhørighet er viktig for at motivasjon skal kunne være til stede. Dette støttes av begge teoriene, samt av intervjuene som ble gjennomført. Dette funnet styrker reliabiliteten, da teorien samsvarer med intervjuene og dermed kan vurderes som reproduserbar.

Man kan også trekke den konklusjonen at selv om det er viktig med disse faktorene, så spiller de ikke en hovedrolle. Ifølge selvbestemmelsesteorien er dette bare en av tre faktorer som er viktige. Ifølge Herzberg er derimot dette ikke noe som skaper trivsel i seg selv, men det er nødvendig for å kunne ha et godt grunnlag til å skape motivasjon på en arbeidsplass (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Noe annet som kom frem under intervjuene, er at en liten gruppe ansatte virket misfornøyde uansett hva som ble gjort. En av deltakerne kommenterte:

"Det er en del av de ansatte som ikke føler seg inkludert, og som fort kan reagere negativt på ulike initiativ. Nå snakker jeg altså om de ansatte som synes at arbeidsmiljøet er dårlig, og at uansett hva avdelingen eller kontoret gjør, så er det ikke nok."

Noen av de ansatte som engasjerer seg og prøver å komme med direkte bidrag for å bedre arbeidsmiljøet, opplever det som at det er noen som nekter å ta del i dette. Det at noen opplever arbeidsmiljøet som dårlig til tross for ulike tiltak, oppleves som unntak til både selvbestemmelsesteorien og Herzberg motivasjonsteori, samt til opplevelsen til flertallet av informantene som ble intervjuet. Det anses som at arbeidsmiljøet ikke er til fordel for disse ansatte. Det er vanskelig å forske eller finne ut hva er grunnen til at noen nekter å ta aktiv del i arbeidsmiljøet, da alle deltakerne virket som aktive deltakere og gode ressurser som påvirket arbeidsmiljøet i en positiv retning. Det var heller ingen av deltakerne som gav uttrykk for at de opplevde arbeidsmiljøet som negativt.

På den annen side er det nokså vanlig at ikke alle er med på alt, eller at noen tilsynelatende er misfornøyde uansett hvilke sosiale tiltak som blir iverksatt. Alle har ulike interesser og hobbyer, noe det er viktig å ta hensyn til når arbeidsmiljøet er stort.

Ifølge Deci (1995) kan det med tilhørighet være et tosidig sverd. Følelsen av at noen ikke er en del av arbeidsmiljøet, eller at de føler at de ikke passer inn, kan skape motsatt effekt av det å bli motivert. Det kan oppleves som demotiverende når ansatte som ikke trives, ser at andre ansatte har det hyggelig sammen, uten å klare å ta del i arbeidsmiljøet selv.

5.4 Koronapandemien

I forbindelse med tilhørighet, kom det i intervjuene frem at det sosiale på kontoret var viktig også på tvers av avdelinger. Flere ansatte satte pris på å kunne gjøre ting sammen utenom arbeidstid. Lønningspils, sosiale sammenkomster eller arrangementer i regi av NAV selv, felleslunch, fredagskos og vinlotteri var noe av det informantene nevnte at de savnet. Disse tingene forsvant under koronapandemien forsvant disse tingene, men er nå på vei tilbake.

Dette er en del av hygienefaktorene som ifølge Herzberg har påvirkning på motivasjonen. Dette bygger på punktet om arbeidsforhold både internt og eksternt. Interne sammenkomster kan være tiltak som felles lunsj framfor å sitte alene på sitt eget

kontor. Flere informanter ga uttrykk for at før pandemien, kom alle fysisk på kontoret. Før pandemien var hjemmekontor ikke en del av den generelle tilretteleggingen. Ansatte fikk dermed større mulighet til å bli kjent med flere på tvers av avdelingene og til å være mer sosiale. Arbeidsmiljøet inkluderte da ansatte fra alle avdelinger, og ikke bare medarbeidere fra samme avdeling. Dette danner et større fellesskap og en følelse av større tilhørighet, noe som dekker et grunnleggende behov ifølge Deci (2017).

Oppmøtet i lunsjen på fredagene var også bedre før pandemien. Dette ble også nevnt som et savn. Hver fredag i slutten av uka var det noe ekstra godt i kantinen, der alle kunne komme sammen og spise. I tillegg hadde hele kontoret noe som ble “tacosuppe-fredag” en gang i måneden, hvor de ansatte fikk servert tacosuppe til lunsj. Informantene opplevde dette som en unik anledning til å bli enda bedre kjent med ansatte fra andre avdelinger, samt snakke med andre enn de var vant til.

De ansatte kom ikke på jobb bare for å få fredagskos, men dette kunne være en motivasjonsfaktor til å komme fysisk på kontoret. Motivasjonen deres kunne være et ønske om å bli kjent med andre på kontoret, noe som ifølge Herzberg er en hygienefaktor. At slike tiltak er fraværende kan forårsake noe mistrivsel, men tiltaket alene gir ikke de ansatte motivasjon til å komme på jobb, eller til å gjøre en ekstra innsats.

Eksterne forhold som kan påvirke motivasjonen, kan være sosiale tiltak som å ta en lønningspils sammen med kolleger. Dette er ikke tiltak i regi av ledelsen, men noe ansatte gjør på eget initiativ. Da pandemien traff, ble utesteder stengt, og mennesker kunne ikke lenger møtes fysisk på samme måte som tidligere. Etter at dette endret seg igjen, hadde tradisjonen med lønningspils blitt borte, og de ansatte har ikke klart å få tilbake tradisjonen. En av informantene nevnte at det var en avdeling som arrangerte lønningspils en gang innimellom, men ikke regelmessig, som før pandemien.

5.5 Kontroll over egen hverdag

En annen motivasjonsfaktor som ble nevnt gjentatte ganger i løpet av intervjuene, var muligheten til selv å kunne bestemme hvordan en ønsker å jobbe. Det å ha kontroll over egen hverdag uten at ledelsen til stadighet er inne og kontrollerer, ble verdsatt. De ansatte har selv mulighet til å velge når de skal ha møter og hvordan deres struktur på arbeidshverdagen ser ut. Dette kommer inn under begrepet autonomi, som er en av grunnsteinene i selvbestemmelsesteorien. Dette er også en motivasjonsfaktor i Herzberg sin motivasjonsteori (Jacobsen & Thorsvik 2013). Å selv kunne velge når og hvordan man ønsker å jobbe med en gitt oppgave, spiller inn på den autonomi som vi har vært tidligere inne på. Det å kunne ta egne valg, avgjørelser og bestemme selv er viktig, men å ha følelsen av frihet på en arbeidsplass er også en meget viktig motivasjonsfaktor.

Tilstedeværelse av autonomi på arbeidsplassen, kan redusere følelsen av ekstern overvåkning og kontroll. Det kan føre til at ansatte kan velge å utsette enkelte arbeidsoppgaver dersom de er slitne eller trenger mer tid til å håndtere disse. I noen tilfeller er løsningen på et problem ikke gitt. Da kan det føles godt å ha anledning til å gjøre ytterligere undersøkelser, eller til å rådføre seg med kolleger. Muligheten til å kunne utsette oppgaver fremmer utholdenhet på arbeidsplassen. Herzberg hevder i sin teori at det ikke er nødvendig med så stor grad av autonomi for å kunne opprettholde motivasjonen. Han mener at ledelsen kan gi konkrete instruksjoner og bestemme når og hvordan arbeidsoppgaver skal utføres (Jacobsen & Thorsvik 2013). Med dette kunne ledelsen risikere å ha færre motiverte ansatte, som kunne gi negative resultater over tid for bedriften.

Autonomi er ikke et krav på arbeidsplassen. Likevel blir autonomi sett på som en fordel og et viktig element ved arbeidsmiljøet. Flere av utsagnene og kommentarer fra informanter stemmer overens med begge teorier og viser at autonomi kan øke motivasjon blant ansatte i NAV. Dette styrker reliabiliteten og beviser at autonomi kan fungere som en "katalysator" for for de ansattes motivasjon.

5.6 Ledelsen

I intervjuene har flere informanter nevnt at de er fornøyde med lederstilen og måten ledelsen styrer arbeidsplassen på. Ansatte respekterer ledelsen og opplever at ledelsen ikke overvåker sine ansatte, noe som oppleves som positivt. Dette kan anses som en grunnstein til å trives på jobb, i henhold til Herzbergs motivasjonsteori.

Noe som ble nevnt av flere informanter da det ble spurt om ledelsen, var opplevelsen av at ledelsen ikke alltid følger opp ting som dukker opp. NAV-kontoret har jevnlig undersøkelser der det blir kartlagt hvor fornøyde de ansatte er på jobb, og på hva som kan forbedres. Informantene opplevde at det ikke alltid er like lett å se at svarene fra slike undersøkelser blir brukt i praksis. Informanter fortalte at etter undersøkelsene så hadde det ikke kommet noen endringer eller tiltak som ble implementert. Selv om det ikke ble nevnt som noe stort problem, så er dette noe som kan forbedres.

Ledelsens rolle er også viktig for å styrke motivasjonen blant de ansatte. Dette ble nevnt i den tematiske analysen av motivasjon som støtter Herzberg sin teori om å framheve betydningen av arbeidsmiljøet, muligheter for personlig vekst og ledelsens tilnærming (Jacobsen & Thorsvik 2013). For å fremme indre motivasjon for ansatte, viser selvbestemmelsesteorien hvor viktig det er å dekke ansattes behov for kompetanse, tilhørighet og autonomi. Deretter bekrefter tematisk analyse at fleksible arbeidsordninger, personlig utvikling og godt arbeidsmiljø bidrar til å opprettholde motivasjonen blant ansatte i NAV. Ledelsen spiller altså en viktig rolle i implementering og tilrettelegging for å dekke disse behovene, og bidra til et godt miljø hvor alle ansatte føler seg verdsatt og støttet av ledelsen.

Funnene viser også at ledelsen kan forbedre sin evne til å motivere ansatte på arbeidsplassen. Blant annet indikerer funnene at ledelsen kan bli mer involvert i utfordringer og problemer som dukker opp, og som er knyttet til arbeidsmiljøet. I tillegg kan ledelsen bli flinkere til å lytte til de ansatte, og til å ta imot tilbakemeldinger. En av informantene kommenterte at

“Lederne burde lytte til de ansatte. Det kan være vanskelig for ledelsen å se om endringer er gode eller ikke, derfor er det viktig at lederne hører på sine ansatte. Ledere bør styrke det sosiale på kontoret på best mulig måte.”

Dette understreker at ledelsen spiller en viktig rolle for de ansattes motivasjon, og at de ansatte har behov for en ledelse som lytter til dem. Dette samsvarer delvis med Herzbergs motivasjonsteori. Det er viktig å se på alle motivasjonsfaktorene for å unngå størst mulig grad av demotivasjon blant de ansatte.

5.7 Samfunnsoppdrag

Ansatte i NAV har en viktig jobb å gjøre, og hjelper andre til å få dekket sine grunnleggende behov. Det er mange som har behov for tett oppfølging og økonomisikring i form av flere ytelser. NAV hjelper mennesker i forskjellige livssituasjoner, fra de som har helseutfordringer, de som har mistet jobben eller hjemmet til de som av forskjellige grunner har falt ut av utdanning og arbeidsliv. Dette er bare noen få eksempler på de menneskene som NAV jobber med å hjelpe på daglig basis. Samfunnsoppdraget motiverer ansatte til å fortsette å jobbe i NAV. Det å se resultater av slik hjelp, er givende og motiverende for de ansatte. Å se at noen som har slitt med å finne en plass å bo, klarer å skaffe seg en leilighet, eller at noen som har vært på jakt etter jobb finner seg en jobb, er meget oppmuntrende.

Dette er noe som, ifølge begge de oppgitte teoriene, er med på å skape motivasjon. Kompetanse er en av grunnpilarene i selvbestemmelsesteorien. Når ansatte klarer å hjelpe noen, ser de at de har kompetansen som skal til for å gi riktig hjelp. Dette gir dem mestringfølelse. Det er ifølge Deci (2017) viktig for at motivasjonen skal kunne vedvare, og ikke avta, over tid.

Dette samsvarer med Herzberg sin motivasjonsteori, hvor annerkjennelse og arbeidsoppgaver kan påvirke motivasjon. Her er det mulig å argumentere for at begge faktorene spiller inn. Som det ble nevnt i intervjuene og i innledningen, så er det utfordrende å jobbe i NAV, ettersom det å hjelpe andre kan være belastende. Å hjelpe noen som er langt nede til å komme seg opp og ut, kan være svært utfordrende. I tillegg kan det til tider være tøft å hjelpe innbyggere som er uten utdanning til å finne og være i jobb. Selv om arbeidet er krevende, oppga informantene at de opplevde å ha den nødvendige kompetansen for å kunne gi god veiledning, samt mestre arbeidsoppgavene de hadde. Til tross for utfordringer, ga ikke informantene uttrykk for at arbeidsoppgavene var for vanskelige å mestre.

Videre kan det utdypes at det å være ansatt i NAV innebærer varierte oppgaver. Flere av informantene nevnte at ingen arbeidsdager var like. Variasjon i arbeidsoppgaver medfører variasjon også i arbeidshverdagen, noe som ifølge Herzbergs motivasjonsteori er med på å skape motivasjon (Jacobsen & Thorsvik 2013).

Anerkjennelse er en faktor som også er relevant, ifølge Herzbergs tofaktorteori. En av informantene nevnte i intervjuet at det å se takknemlighet fra brukere, gjør de ansatte i stand til å hjelpe på en bedre måte. Videre nevner informanter at anerkjennelse og takknemlighet er noe som motiverer dem til å stå i arbeidet som veiledere. Dette er helt i tråd med begge teoriene som ble drøftet, og det ser ut til at disse kan anvendes på NAV. Dette styrker også reliabiliteten for denne forskningen.

5.8 Fleksibilitet

Fleksibiliteten som blir nevnt gjentatte ganger i intervjuene, står sentralt i denne oppgaven. Ansatte kan tilpasse oppgaver, arbeidstid og arbeidssted etter behov. Det kan også trekkes fram at flere av de ansatte nevnte muligheten til å trene i arbeidstiden, som noe positivt. Selv om ikke alle benyttet seg av denne muligheten, så de likevel på det som noe positivt. Det kan tenkes at denne muligheten skaper en følelse av frihet, og at den derfor også verdsettes av dem som ikke benytter seg av den. En time med trening i arbeidstiden anses som en grei ansattgode og gjør at ansatte kan balansere en travel

hverdag med fysisk aktivitet. Det skaper også en følelse av mer autonomi, siden ansatte kan velge å gjøre noe på jobb som ikke står i arbeidsavtalen, samtidig som de får betalt for det.

5.9 Engasjement og arbeidsglede

Da det ble spurt om engasjement og arbeidsglede, så var dette noe som påvirket motivasjonen. Flere informanter påpekte at arbeidsglede blant annet kommer fra samfunnsoppdraget. Informantene finner glede i arbeidet sitt, noe som tyder på at de liker jobben sin. Dette gir smitteeffekt, og kan påvirke andre ansatte på arbeidsplassen positivt. Det kan bidra til økt motivasjon blant ansatte i NAV.

6.0 Konklusjon

Det ble gjennomført en forskning og studie om motivasjon blant ansatte i NAV, med utgangspunktet i selvbestemmelsesteorien til Deci, samt Herzbergs motivasjonsteori. For å samle nødvendig data som kunne hjelpe med å bygge opp problemstillingen og avdekke spørsmål knyttet til problemstillingen, ble det gjennomført intervjuer med ansatte hos NAV Sandnes. Formålet med intervjuene var å forstå de ansattes erfaringer, og finne ut hva motivere dem til å være i en jobb som er preget av ulike typer belastninger.

I lys av disse teoriene og funnene fra den tematiske analysen, kan det konkluderes med at ledelsen har en betydelig innvirkning på motivasjonen blant ansatte i offentlig sektor. Ved å tilrettelegge for et positivt arbeidsmiljø, fremme autonomi og kompetanse, og ta aktiv del i å løse utfordringer, kan ledelsen bidra til å øke motivasjonen og trivselen blant de ansatte, noe som igjen kan føre til økt produktivitet og arbeidstilfredshet.

Funn som ble oppdaget under studien:

Betydning av arbeidsmiljøet hos NAV:

Gjennom sju intervjuer er det blitt veldig klart at arbeidsmiljøet hos NAV spiller hovedrollen i de ansattes motivasjon. Alle ansatte som deltok i intervjuene beskriver arbeidsmiljøet som positivt, støttende og inkluderende. De ansatte verdsetter arbeidsmiljøet, og opplever at kollegene respekterer hverandre. Et godt arbeidsmiljø fremmer indre motivasjon, da de ansatte opplever engasjement og tilhørighet. Følelsen av fellesskap, samhold og samarbeid er en viktig pådriver for motivasjonen. Økt motivasjon vil altså bidra til bedre produktivitet og bedre jobbtilfredshet blant ansatte i NAV.

Fleksibilitet og autonomi:

Funn i denne studien viser at ansatte setter pris på den fleksibilitet ledelsen tilbyr. Ansatte opplever ikke at de ikke blir utilbørlig kontrollert eller overvåket av ledelsen. Dette tyder på et godt nivå av autonomi, og gir de ansatte mulighet til å styre hverdagen selv, noe som påvirker trivsel og motivasjon positivt. Ansatte setter pris på at det er mulig å sette opp arbeidsdagen på egen hånd, og de får ansvarsfølelse for resultater og arbeidsoppgaver. Ledelsen er også på tilbudssiden og hjelper til med tilrettelegging dersom det er behov for det. Dette fører også til bedre kommunikasjon mellom ansatte og ledere. Det kan igjen øke deres motivasjon og engasjement, og gi dem økt arbeidsglede.

Mulighet for forbedringer:

Sosiale aktiviteter på NAV:

Gjennom forskningen ble det identifisert et sterkt behov for økt fokus på det sosiale som foregår på kontoret. Sosiale arrangementer kan fremme samarbeid på tvers av avdelinger, og kan øke trivselen blant ansatte betydelig. Dette kan innebære flere sosiale sammenkomster som lønningspils, vinlotteri, felles lunsj og andre sosiale aktiviteter. Ved implementering av følgende tiltak vil ledelsen kunne styrke vennskapsbåndet mellom ansatte og skape et enda bedre arbeidsmiljø, noe som også vil føre til økning i motivasjonen.

Oppfølging av spørreundersøkelser:

Til tross for tilgang til spørreundersøkelser som NAV har gjennomført blant sine ansatte, er det tilsynelatende valgt å ikke ta resultatene av disse i betraktning. Likevel har undersøkelsene blitt et tema og et funn i studien. Dette funnet handler om at ansatte opplever en ledelse som ikke tar tilstrekkelige grep basert på resultatene fra de spørreundersøkelsene NAV selv har gjennomført. Det er behov for en tilnærming fra ledelsen hvor tilbakemeldinger fra spørreundersøkelsene tas på alvor. Da kan det implementeres tiltak som kan forbedre motivasjon og arbeidsmiljø blant ansatte i NAV.

7.0 Kilder:

Bourdieu, P (1999) *The weight of the world: social suffering in contemporary society*.
Standford
Standford University Press

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706QP063OA>

Benita, M., Roth, G., & Deci, E. L. (2014). When are mastery goals more adaptive? It depends on experiences of autonomy support and autonomy. *Journal of Educational Psychology*, 106(1), 258–267. Hentet 1 mai 2024 fra:

<https://doi.org/10.1037/a0034007>

Deci, Edward L.; Ryan, Richard M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.

Deci, Edward L.; Ryan, Richard M. (2017). Self-determination theory : basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York, New York ;,London, England: The Guilford Press.

Edward L. Deci & Richard Flaste (1995) Why we do what we do
New York: Penguin books

Fimland M.S, Woodhouse A, Vasseljen O, Gismervik S., Jacobsen, H.B, Johnsen, R. (2013) *Kan fysisk aktivitet redusere sykefravær og uføretrygding?* Hentet 1 mai 20224 fra:
<https://www.fysioterapeuten.no/kan-fysisk-aktivitet-redusere-sykefravaer-og-uforetrygding/122233>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). Det kvalitative forskningsintervju (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Lillemyr, O. F. (2007). Motivasjon og selvforståelse : hva ligger bak det vi gjør? Oslo: Universitetsforl.

Lov om folketrygd (folketrygdloven). (25 november 2022). § 3. Hentet 1 mai 2024 fra:
<https://lovdata.no/nav/nav-loven/kap3>

McShane, S.L. & Von Glinow, M.A. (2018). Organizational Behvaior (8. utgave). New York: McGraw-Hill Education.

Moller, A. C., Deci, E. L., & Elliot, A. J. (2010). Person-Level Relatedness and the Incremental Value of Relating. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(6), 754–767. <https://doi.org/10.1177/0146167210371622>

NAV (2024, 30 april) “Kva er NAV?”, Hentet 10 april 2024 fra:
<https://www.nav.no/hva-er-nav/nn>

NAV (2023, 15 mars) "Årsrapport 2022", Hentet 10 april 2024 fra:
https://www.nav.no/attachment/inline/f0ade883-317b-4639-bac2-095eae2d6525:a90f501c9f8fa627f3b07ec777797a0174409c8e/NAV_%C3%85rsrapport_2022.pdf

Smeplass, S.F. (2019). Masteroppgave: *"Hvis du har kollegaer som er der for hverandre, så er du i stand til å stå i utrolig mye tungt"*

Venter sterk utgiftsvekst for folketrygden. (n.d.). Nav.no. Retrieved April 17, 2024, from <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/nyheter/venter-sterk-utgiftsvekst-for-folketrygden>

8.0 Intervjuguide

Innledning:

1. Presentasjon og hensikt med intervjuet
2. Hvor lenge har du jobbet i NAV?

3. Hvorfor har du søkt jobb i NAV?

Hoveddrivkraft for Motivasjon:

4. Kan du beskrive hvilke faktorer du opplever som hoveddrivkraften for din motivasjon i jobben?

5. Hvordan vurderer du betydningen av lønn i forhold til andre faktorer når det gjelder din motivasjon?

6. Har du opplevd endringer i de faktorene som driver din motivasjon i løpet av din tid i offentlig sektor?

Påvirkning på Arbeidsglede:

7. Hvordan påvirker motivasjonsfaktorene din generelle arbeidsglede?

8. Kan du gi eksempler på situasjoner der motivasjonsfaktorer har positivt eller negativt påvirket din arbeidsglede?

9. Hvilken rolle spiller organisasjonens kultur og arbeidsmiljø i forhold til din arbeidsglede?

Påvirkning på Engasjement:

10. Hvordan mener du de nevnte motivasjonsfaktorene påvirker ditt engasjement i arbeidet?

11. Har du deltatt i spesifikke prosjekter eller aktiviteter som har bidratt til økt engasjement?

12. Hvordan håndterer organisasjonen utfordringer knyttet til ansattes engasjement?

Forskjell mellom offentlig og privat sektor:

13. Opplever du at det er spesifikke motivasjonsfaktorer som er mer relevante for offentlig sektor enn privat sektor?

Optimalisering av Motivasjonsfaktorer:

14. Har du konkrete forslag til hvordan organisasjonen kan optimalisere motivasjonsfaktorene for å forbedre arbeidsytelse og jobbtilfredshet?

15. Hvilken rolle spiller ledelsen i implementeringen av disse tiltakene?

Avslutning

16. Hvor vil du plassere din generelle jobbtilfredshet på en skala fra 1-10, der 1 er svært misfornøyd og 10 er svært fornøyd?

17. Er det andre aspekter ved motivasjon og jobbtilfredshet du ønsker å dele som ikke er dekket av spørsmålene?

18. Takk og oppfordring til å komme med eventuelle tilleggsopplysninger i etterkant.