

**CHATRINE REVHEIM JESPERSEN, MARION ADINA HVTSTEIN  
OG MARTIN STEENSÆTH PEDERSEN**  
VEILEDER: MARIANNE NITTER



Universitetet  
i Stavanger

# Hvordan motiveres ansatte i grensedivisjonen i Tolletaten?

Bacheloroppgave, 2024

Bachelor i toll, vareførsel og grensekontroll, etatsvei

Institutt for sikkerhet, økonomi og planlegging (ISØP)

Teknisk-naturvitenskapelige fakultetet



(Foto: Mark Purnell / Tolletaten)

## Forord

Denne oppgaven er den avsluttende bacheloroppgaven på studiet bachelor i toll, vareførsel og grensekontroll, etatsvei ved Universitetet i Stavanger. Utdannelsen startet høsten 2022 og gjennomføringen av denne bacheloroppgaven foregikk fra januar til mai i 2024.

Vi vil først og fremst takke arbeidsgiveren vår, Tolletaten, for muligheten til å ta denne etterutdanningen.

Videre vil vi takke respondentene som takket ja til å bli intervjuet og klassekameratene våre for deling av gode råd.

Vi vil takke Universitetet i Stavanger for etterutdanningsmuligheten og veilederen vår Marianne Nitter for god veiledning og konstruktive tilbakemeldinger.

Vi vil også takke seksjonssjefene og kollegaene våre for støtte og tilrettelegging.

En stor takk til familie og venner for tålmodighet, støtte og heiarop gjennom disse månedene.

Til slutt, en stor takk til gruppesamarbeidet. Vi er fornøyde med innsatsen vår og det har vært fint å ha hverandre når det innimellom har føltes som å bestige et uoppnåelig fjell.

Tusen takk!

Chatrine Revheim Jespersen, Marion Adina Hvitstein og Martin Steensæth Pedersen

Stavanger, Oslo, Bergen

15.mai 2024

## Sammendrag

I denne bacheloroppgaven var hensikten å undersøke hvordan ansatte i grensedisjonen i Tolletaten motiveres.

Maslows behovsteori og Herzbergs to-faktorteori ble brukt som teoretisk rammeverk for å besvare problemstillingen. Det ses også på forskjellene mellom indre, ytre og prososial motivasjon.

Undersøkelsen ble gjennomført ved bruk av kvalitativ metode med individuelle intervjuer. Empirien ble deretter analysert og kategorisert. Funnene ble kategorisert i tre hovedkategorier. Hovedkategoriene er jobb og arbeidsoppgaver, relasjoner og arbeidsmiljø og utvikling, mål og karriere.

Konklusjonen i denne undersøkelsen er at hvordan de ansatte motiveres er individuelt og påvirkes av ulike faktorer som livsfase og ansiennitet. Gjennomgående er likevel at de ansatte motiveres av variasjon og autonomi i arbeidsoppgavene, kollegaer og sikkerhet i jobb. De motiveres også av anerkjennelse og mulighet for både personlig og faglig utvikling.

De motiveres hovedsakelig av en indre motivasjon, men også den prososiale motivasjonen er sterkt til stede.

## Abstract

The aim of this bachelor thesis was to conduct a qualitative examination of how employees in the border division of the Norwegian Customs are motivated.

Maslow's hierarchy of needs and Herzberg's two-factor theory were used as the theoretical framework for the research of this examination. The study also explains the differences between intrinsic, extrinsic and prosocial motivation.

The study was conducted using a qualitative method with individual interviews. The empirical data was systematically analyzed and categorized. Findings were classified into three main categories. The main categories are job and tasks, relationships and working environment and development, goals and career.

The conclusion of this study is that how the employees are motivated is individual and influenced by various factors such as life phase and seniority. However, it is consistent that employees are motivated by variety and autonomy in their work tasks, relationships with colleagues, and job security. They are also motivated by recognition and the opportunity for both personal and professional development.

Intrinsic motivation is dominant, but prosocial motivation is also strong.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	2
Sammendrag .....	3
Abstract .....	4
1. Innledning .....	7
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	7
1.2 Problemstilling .....	8
1.3 Grensedivisjonen .....	9
1.4 Avgrensing .....	10
1.5 Oppgavens struktur .....	10
1.6 Tidligere forskning .....	10
2. Teori .....	12
2.1 Valg av teori .....	12
2.2 Motivasjon .....	12
2.2.1 Indre, ytre og prososial motivasjon .....	13
2.3 Maslows behovsteori .....	14
2.4 Herzbergs to-faktorteori .....	16
3. Metode .....	20
3.1 Valg av metode .....	20
3.2 Datainnsamling .....	20
3.3 Utvalg .....	21
3.4 Gjennomføring av intervjuene .....	22
3.5 Datanalyse .....	23
3.6 Etiske retningslinjer .....	23
3.7 Validitet og reliabilitet .....	24
4. Resultater .....	26
4.1 Jobb og arbeidsoppgaver .....	26
4.2 Relasjoner og arbeidsmiljø .....	29
4.3 Utvikling, mål og karriere .....	31
5. Diskusjon .....	34
5.1 Jobb og arbeidsoppgaver .....	34

5.2 Relasjoner og arbeidsmiljø .....	37
5.3 Utvikling, mål og karriere.....	39
6. Konklusjon.....	43
7. Videre forskning .....	45
Referanseliste .....	46
Vedlegg 1: Intervjuguide .....	49
Vedlegg 2: Samtykkeskjema .....	51

## **Figurliste**

Figur 1: Maslows behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer.....	16
Figur 2: Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer.....	18

# 1. Innledning

Tolletaten er en statlig virksomhet underlagt Finansdepartementet og en del av den offentlige sektor i Norge. Tolletaten har et viktig og komplekst samfunnsoppdrag som er å sikre riktig og effektiv inn- og utførsel av grensekryssende varer, bekjempe smugling, beskytte samfunnet mot ulovlig handel, samt sikre staten inntekter gjennom korrekt innkreving av toll og avgifter.

Hver dag går tollere på jobb med mål om å bekjempe kriminalitet og avdekke smugling. Det kan noen dager føles som en umulig oppgave, periodene mellom resultatene kan være lange og oppgaver skal løses med begrensede ressurser. Til gjengjeld er det lite som slår følelsen av å lykkes og vissheten om at man har bidratt til å utføre samfunnsoppdraget.

«Medarbeiderne er vår viktigste ressurs» skriver Tolletaten i sin virksomhetsstrategi (Tolletaten, 2022). Videre står det at de er avhengige av motiverte ansatte som hver dag går på jobb for å bidra til å ivareta Tolletatens samfunnsoppdrag. For å løse samfunnsoppdraget effektivt er Tolletaten avhengige av å ha motiverte ansatte med den rette kunnskap og erfaring.

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Forfatterne av denne oppgaven har vært ansatt i Tolletaten i mer enn 10 år hver. To av forfatterne er per i dag ansatt i grensdivisjonen. Grensdivisjonen vil defineres nærmere i underkapittel 1.3. I løpet av disse årene har vi hørt og deltatt i flere diskusjoner rundt motivasjon blant de ansatte. Diskusjonene har blant annet handlet om lønn, muligheter for karriere og videreutdanning, seniorpolitikk og turnover.

Høsten 2022 studerte vi faget «organisasjonsforståelse» ved Universitetet i Stavanger. I dette faget studerte vi flere teorier om motivasjon i organisasjonskontekst. Teoriene var

spisset mot hva som motiverer arbeidstakere til å gjøre en god jobb (Jacobsen & Thorsvik 2022, s. 228). Vi gjenkjente flere faktorer i motivasjonsteoriene fra diskusjoner med kollegaer om motivasjon, og ble derfor nysgjerrige på hvordan de ansatte faktisk motiveres.

Forskning viser at den gjennomsnittlige nordmann skifter jobb hvert fjerde år (Randstad Employer Brand Research, 2023). Ved grensedevisjonen i Tolletaten har ikke dette vært tilfelle. Statistikk fra Norsk Tollerforbund, et fagforeningsforbund for ansatte i Tolletaten, viser at 66 % av de ansatte i grensedevisjonen har vært ansatt i mer enn 10 år (K. T. Schaug, personlig kommunikasjon, 22. april 2024.). Disse tallene ser derimot ut til å kunne være i endring. I medlemsundersøkelsen til Norsk Tollerforbund i 2022 svarte 73 % at de vurderer å slutte eller å gå av med pensjon. I 2022 sa flere enn tidligere opp og ressursituasjonen ble beskrevet som utfordrende av Karin T. Schaug, leder i Norsk Tollerforbund (Hageskal, 2023).

Turnover av ansatte er dyrt for arbeidsgiver (Fevang, 2018). Utskiftning av ansatte vil også kunne gå utover produktiviteten på arbeidsplassen ettersom det tar tid å lære opp nye ansatte og opparbeide seg erfaring i tolleryrket. Dette vil kunne øke andelen feil og redusere effektiviteten (Kacmar et al., 2006, referert i Bolman & Deal, 2009/2008, s. 171).

Ved å få bedre kjennskap til hvordan de ansatte motiveres, kan tiltak settes inn og endringer gjøres for å beholde de ansatte. Vi mener derfor denne oppgaven er relevant for vår arbeidsgiver, men også for andre som forsker på eller har påvirkningsmuligheter på motivasjonstiltak i organisasjonen sin.

## 1.2 Problemstilling

Problemstillingen vi ønsker å besvare er «Hvordan motiveres ansatte i grensedevisjonen i Tolletaten?» For å kunne motivere de ansatte er arbeidsgiver avhengig av å vite hva



som motiverer og hva som hemmer motivasjon. Tiltakene for å fremme motivasjon og for å beholde de ansatte, må samsvare med behovene til de ansatte for at tiltakene skal ha virkning (Jacobsen & Thorsvik, 2022 s. 233). Vi ønsker innsikt i hva de ansatte i grensedevisjonen selv beskriver som motiverende og hvilke områder som har mest betydning for motivasjonen.

### 1.3 Grensedevisjonen

Tolletaten er organisert i fem divisjoner hvorav grensedevisjonen er en av dem. Grensedevisjonen har en fagstab og en styringsstab. Videre er den delt inn i åtte avdelinger hvor det er en operativ fellesavdeling som består av to seksjoner og syv avdelinger fordelt på områdene Oslofjord, Gardermoen, Øst, Vest, Midt, Nord og Svalbard. I de syv områdeavdelingene er det totalt 45 seksjoner fordelt på lokasjoner og oppgaver (Tolletaten, 2024). Grensedevisjonen har ca. 900 ansatte (K. T. Schaug, personlig kommunikasjon, 22.april 2024). De ansatte er fordelt på ulike ledernivå, tollfaglige stillingskoder og andre stillinger som blant andre saksbehandlere, stabsfunksjoner og rådgivere.

Grensedevisjonen har ansvaret for den operative grensepasseringen, ekspedisjonsoppgaver og andre oppgaver knyttet til grensepassering. Det innebærer blant annet å kontrollere hva kjøretøy, fartøy, postsendinger, fly, tog og personer har med seg av varer ved kryssing av grensen til Norges tollområde. Kontrollen består av å undersøke om varene er deklart riktig i henhold til regelverket og beslaglegge varer som forsøkes innført ulovlig. Det kan dreie seg om narkotika, våpen, forfalskede merkevarer, ulovlige legemidler, dyresykdommer, helseskadelige varer og matvarer underlagt restriksjoner for å nevne noe.

Grensedevisjonen og Tolletaten håndhever regelverk på vegne av 19 andre statlige myndigheter på grensen (Finansdepartementet, 2023). Dette betyr at Tolletaten har et bredt samfunnsoppdrag og bidrar til at regelverk som er satt til å beskytte samfunnet overholdes på grensen.

## 1.4 Avgrensning

Vi har valgt å avgrense de vi ønsker å undersøke til at de skal være tollfaglig ansatt, ha mer enn ti års ansiennitet og jobbe operativt i grensedivisjonen. Med ansatte mener vi fast ansatte i Tolletaten som har fullført den gamle etatsutdanningen på Tolletatens kompetansesenter. Grunnen til at vi har satt disse kriteriene er at vi ønsker en mest mulig homogen gruppe med tanke på utdanningsløp, lønnsvilkår, karrieremuligheter og kompetanse.

Vi har valgt å inkludere ansatte med ulike funksjoner innen operativ kontroll. Det vil si at noen i utvalget vårt kan ha en funksjon som vaktleder eller hundefører. Vi har likevel vært bevisst på å inkludere flest tollinspektører uten spesialfunksjon, for å skape mest mulig homogenitet. Vi har ekskludert ansatte i stab, operativ fellesavdeling og seksjonsledere. Vi skal heller ikke undersøke de som jobber utenfor Fastlands-Norge på Svalbard.

## 1.5 Oppgavens struktur

Denne oppgaven består av 7 kapitler. I kapittel 1 presenteres problemstillingen, bakgrunn for valg av tema, avgrensningen for denne undersøkelsen og tidligere forskning. I kapittel 2 presenteres motivasjonsteorien som skal benyttes i undersøkelsen. Kapittel 3 redegjør for metoden. I kapittel 4 presenteres resultatene fra intervjuene og i kapittel 5 diskuteres resultatene mot teorien. I kapittel 6 presenteres konklusjonen og besvarelsen av problemstillingen vår. Oppgaven avsluttes med forslag til videre forskning i kapittel 7.

## 1.6 Tidligere forskning

Vi har ikke funnet tidligere forskning på motivasjon blant ansatte i Tolletaten, men det finnes mye tidligere forskning på motivasjon blant offentlig ansatte. Houston (2000) trekker frem i sin forskning på offentlig tjenestemotivasjon at offentlig ansatte i liten

grad motiveres av ytre belønninger som lønn, men i større grad motiveres av betydningsfullt arbeid sammenlignet med ansatte i privat sektor. Den samme forskningen fant også at offentlig ansatte verdsetter sikker jobb høyere enn ansatte i privat sektor, mens muligheten for forfremmelse er viktig for både offentlig og privat ansatte.

I en studie gjort av Kuvaas (2008) vises det til at indre motiverte ansatte leverer bedre arbeidsprestasjoner enn ytre motiverte ansatte. I studiet som ble gjennomført blant offentlig ansatte i Norge ble det funnet at arbeidsforhold som er preget av autonomi har stor betydning for motivasjonen til de ansatte. At leder støtter de ansatte i arbeidet, gir dem følelsen av å være kompetente, oppfordrer til utvikling og selvstendighet har også en positiv innvirkning på indre motivasjon. I tillegg vil gjensidig avhengighet rundt arbeidsoppgavene gi indre motivasjon. Gjensidig avhengighet kan ses på som samarbeid med andre. Disse funnene ble gjort på tvers av arbeidsoppgaver og funksjoner, uavhengig av hvor interessante, viktige, utfordrende, komplekse og meningsfulle de var.

I forskning utført av Aliyyah et al. (2021) kom det frem at høy motivasjon hos offentlige ansatte fører til høyere ytelse og prestasjon i arbeidet.

Grunnen til at det kan føre til høyere ytelse er fordi motivasjon vil kunne skape ansvarsfølelse for arbeidet, ønske om å utvikle seg, ønske om å oppnå høyere prestasjoner og selvstendighet. En medarbeider med gode kunnskaper og ferdigheter vil prøve å utvikle potensialet sitt for å oppnå den prestasjonen vedkommende ønsker. Forskningen til Aliyyah et al. (2021) viste at en faktor som førte til lavere motivasjon og dermed lavere ytelse var for høy arbeidsbelastning.

## 2. Teori

I dette kapittelet fremlegges teoriene som er grunnlag for vår undersøkelse og motivasjon som begrep vil bli definert.

### 2.1 Valg av teori

Det finnes ulike motivasjonsteorier som belyser ulike sider av motivasjonsbegrepet. Ifølge Kaufman og Kaufman (2003, s. 43) skilles det i organisasjonspsykologi ofte mellom behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristikkmodeller innenfor motivasjon i arbeidslivet.

I vår oppgave søker vi en dypere forståelse av motivasjonen og trivselen til de ansatte som jobber i grensedisjonen i Tolletaten. For å få en helhetlig forståelse på problemstillingen har vi som teoretisk grunnlag valgt å bruke både en behovsteori og en jobbkarakteristikkmodell.

Vi har valgt Maslows behovsteori og Herzbergs to-faktorteori som kategoriseres som en jobbkarakteristikkmodell (Kaufman & Kaufman, 2003, s. 45 og 58). Vi vil diskutere om motivasjonen til de ansatte stemmer overens med Herzbergs motivasjon- og hygienefaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 245) og Maslows behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 233). For å forklare de to motivasjonsteoriene vil vi kort redegjøre for dem i underkapittel 2.3 og 2.4.

### 2.2 Motivasjon

Begrepet motivasjon har sin opprinnelse fra det greske ordet *movere* som betyr «å bevege» mens ordet motiv stammer fra det latinske *motivus* som betyr «setter i bevegelse». For mennesker vil motivasjon i den sammenheng være at man beveger seg mot noe, eller i en bestemt retning (Lillemyr, 2007, s. 23). Det er dette som får oss til å handle i en bestemt retning og forklarer hvorfor man velger å gjøre en ting fremfor en annen (Kaufman & Kaufman, 2003, s. 43).

Christensen et al. (2021, s. 109) skriver at motivasjon er det som driver oss til å handle målrettet. For offentlige ansatte handler arbeidsmotivasjon om den energien de er villige til å legge inn for å nå et mål på jobb. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2022, s. 228) blir motivasjon definert som det som driver oss og får oss til å yte noe ekstra.

### 2.2.1 Indre, ytre og prososial motivasjon

Motivasjon deles ofte opp i tre kategorier som kalles indre, ytre og prososial motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 236).

Indre motivasjon oppstår når man utfører en aktivitet som gir følelsen av å gjøre noe godt, meningsfullt eller viktig (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 234). Ved indre motivasjon er det selve aktiviteten i seg selv som gir motivasjon. Det handler om tilfredsheten man selv får av å gjøre noe betydningsfullt. Når man er indre motivert gjør man ikke handlingen for å få en belønning utenfra slik som sosial status, ros eller penger, men man gjør handlingen for å oppnå glede og tilfredsstillelse gjennom selve aktiviteten (Lillemyr, 2007, s. 139).

Å være ytre motivert vil si at man motiveres av noe som ligger utenfor selve arbeidsoppgaven. Man motiveres av forventningen om at man vil motta en belønning for arbeidet man utfører (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 234). Eksempler på ytre motivasjon kan være ros, følelsen av sosial status og anerkjennelse, gode karakterer eller penger (Lillemyr, 2007, s. 139).

Prososial motivasjon handler om å ville gjøre noe bra eller nyttig for andre. Det kan være for enkeltindivider eller for samfunnet. Man drives av å gjøre noe godt for andre uten at man selv forventer å få noe igjen for det (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 235).

## 2.3 Maslows behovsteori

Maslows behovsteori er den mest innflytelsesrike innenfor behovsteori (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 232). Teorien til Maslow tar utgangspunkt i at de menneskelige behovene kan deles opp i fem hovedkategorier. Kategoriene er behov for selvrealisering, behov for anerkjennelse, sosiale behov, sikkerhetsbehov og fysiologiske behov (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 233).

De fem kategoriene deler seg igjen opp i to typer behov som er behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter (Kaufman & Kaufman, 2003, s. 45). Teorien fremstilles ofte i en pyramide og beskriver de ulike behovene og hvordan de er bygd opp.

Maslows behovsteori rangerer behovene våre hierarkisk fra de mest grunnleggende behovene til de mer avanserte behovene. De tre laveste nivåene blir omtalt som underskuddsbehov og innebærer menneskers grunnleggende behov for å overleve. Prinsippet bak teorien er at de laveste nivåene må være tilfredsstillt før overskuddsbehovene, altså behovene for anerkjennelse og selvrealisering, blir aktivisert (Kaufman & Kaufman, 2003, s. 45).

På grunn av individuelle forskjeller kan rekkefølgen på nivåene og den nødvendige graden av behovstilfredsstillelse før neste behov oppstår variere fra person til person. Det samme gjelder hvor stor grad av et nivå som må være tilfredsstillt før neste nivå dukker opp (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 232). Hos noen mennesker kan man til og med se at de hopper over en behovskategori fordi de søker etter behov som er lenger opp i hierarkiet (Kaufman & Kaufman, 2003, s. 47).

Ved å bruke Maslows behovshierarki kan arbeidsgivere få innsikt i hva som motiverer sine ansatte og deretter lage belønningssystemer tilpasset sine ansatte. Ifølge teorien blir mennesker motivert til handling når de ser muligheten til å tilfredsstille sine behov (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 233). Da ulike individer ofte har forskjellige behov vil

motivasjonen for å nå de ulike trinnene i pyramiden variere. I tillegg til individuelle variasjoner kan behovene også endre seg avhengig av livsfasen personen er i (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 233).

Maslows teori omfatter både ytre belønninger og indre belønninger. I Maslows behovshierarki vil de to laveste nivåene omfatte de ytre belønninger, mens de tre øverste nivåene omfatter de indre belønninger (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 232).

Det har vært rettet kritikk mot Maslows behovsteori (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 232). I en forskning utført av Wahba og Bridwell (1973) med hensikt å gjennomgå og evaluere empirisk forskning om Maslows behovsteori, fremkommer det at det er vanskelig å finne empiri som støtter den hierarkiske rangeringen av de ulike behovene. Forskningen deres gir liten støtte for Maslow sitt foreslåtte hierarki og mener teorien mangler empiri. Den største utfordringen som blir trukket frem er at det er uklart hva som menes med begrepet behov og at det er uklart og upresist formulert når et behov oppstår (Wahba & Bridwell, 1973). Også Schein (1982/1978, s. 109 og 111) påpeker at bevisgrunnet for den hierarkiske fremstillingen er svakt og at behovskategoriene er for generelle. Han mener også at behovene kan oppnås på forskjellige måter og at dette kan endre seg med utviklingsstadiene. De individuelle forskjellene er ikke behandlet grundig nok i teorien (Schein, 1982/1978, s. 109-111). Ifølge Lillemyr (2007, s. 37) har Maslows teori blitt kritisert fordi andre behovstyper også kan være viktige, i tillegg er det vanskelig å forklare atferd som blir observert basert på behovene i teorien. Med bakgrunn i dette har flere forsøkt å forbedre og utvikle Maslows teori for å gjøre den mer anvendbar som Jacobsen og Thorsvik (2022, s. 232) har illustrert i figur 1.

Maslows behovsnivå	Organisasjonsmessige faktorer som motiverer	Behovstilfredsstillelse
Fysiologiske behov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lønn</li> <li>• Arbeidstidsbestemmelser</li> </ul>	Materielle goder Balanse mellom arbeid og fritid
Sikkerhetsbehov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeidsforhold</li> </ul>	Fast ansettelse Sikker arbeidsplass
Sosiale behov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeidsgrupper</li> <li>• Medarbeiderorientert ledelse</li> </ul>	Tilhørighet
Behov for anerkjennelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilbakemelding på arbeid</li> <li>• Tittel og posisjon</li> </ul>	Status og prestisje
Behov for selvrealisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utfordrende oppgaver</li> <li>• Mulighet til å være kreativ og til å gjøre ting bedre</li> </ul>	Personlig utvikling Avansement Gleden av å prestere

Figur 1. Fra «Hvordan organisasjoner fungerer» av Jacobsen & Thorsvik, 2022, Fagbokforlaget, s. 233. Copyright 2019 ved Vigmostad & Bjørke AS. Viser sammenheng mellom Maslows behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer.

## 2.4 Herzbergs to-faktorteori

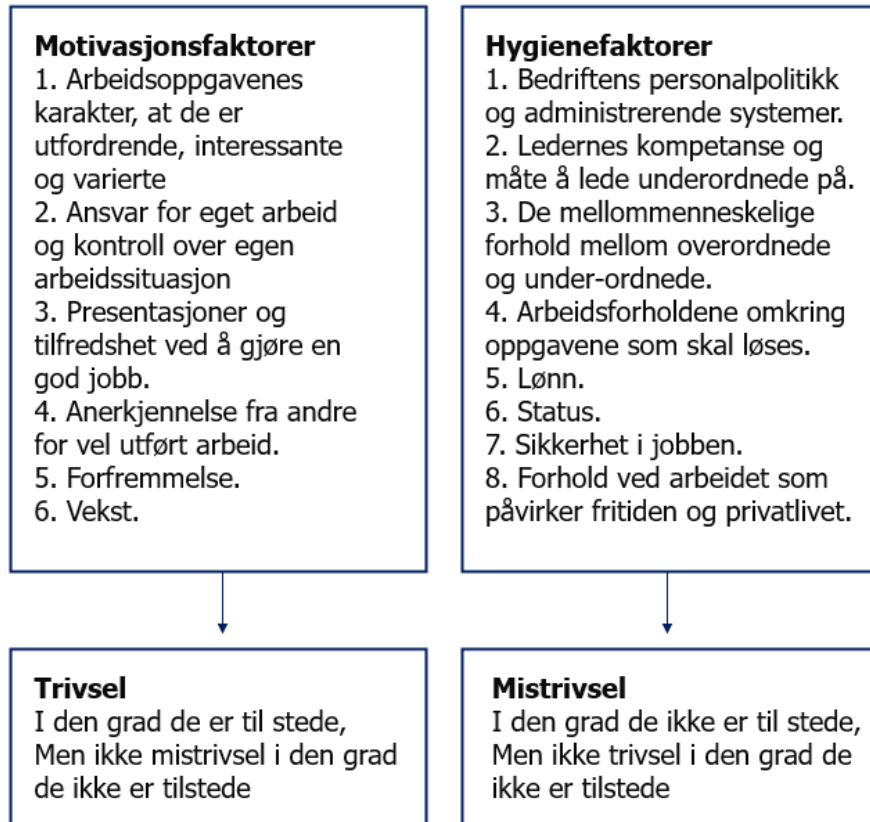
Som en jobbkarakteristikkmodell vil det være egenskaper ved selve jobben som påvirker motivasjon og prestasjoner blant de ansatte på en arbeidsplass (Kaufman & Kaufman, 2003, s. 57). Herzbergs to-faktorteori stammer fra den amerikanske psykologen og forskeren Frederick Herzberg sin forskning hvor han utførte intervjuer med et betydelig antall arbeidstakere. Teorien ble lansert i 1959 (Alshmemri et al., 2017, s. 12). Arbeidstakerne ble bedt om å beskrive en arbeidssituasjon som hadde ført til trivsel og en arbeidssituasjon som hadde ført til mistrivsel. Basert på resultatene av analysen kunne Herzberg konkludere med at faktorene som var årsak til trivsel var forskjellig fra de som ble ansett som årsaker til mistrivsel. Det viste seg at begrepene mistrivsel og trivsel ikke er en motsetning av hverandre, men refererer til to uavhengige



dimensjoner (Kaufman & Kaufman, 2003, s. 58). Hvis man gjorde noe med forhold som gjorde arbeidstakerne utilfreds, så ville ikke det nødvendigvis føre til at de ville bli tilfredse og motivert (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 244). Dermed ble Herzberg sin to-faktorteori delt opp i det han har kalt motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer.

Motivasjonsfaktorene er de forholdene knyttet til arbeidsoppgavene som fremmer tilfredshet i arbeidet. Ifølge Alshmemri et al. (2017, s. 12) er motivasjonsfaktorene knyttet til indre faktorer ved selve arbeidsoppgavene og vil øke og forbedre arbeidstilfredsheten. Herzberg mener at motivasjonsfaktorene handler om arbeidsoppgavenes karakter, ansvar for eget arbeid, tilfredsstillelse ved å gjøre en god jobb, anerkjennelse, forfremmelse og vekst. Disse faktorene vil motivere ansatte til bedre ytelse. Motivasjonsfaktorene vil skape trivsel dersom de er til stede, men vil ikke skape mistrivsel dersom de ikke er til stede (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 245).

Hygiene faktorene er de forholdene som er knyttet til mistrivsel. Hygiene faktorene er forhold på arbeidsplassen som i seg selv ikke skaper trivsel dersom de er til stede, men skaper mistrivsel dersom de ikke er til stede (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 244). Hygiene faktorene er ytre faktorer som ligger utenfor selve arbeidsoppgavene (Alshmemri et al., 2017, s. 12). Hygiene faktorene omhandler bedriftens personalpolitikk og administrative systemer, ledernes kompetanse og måte å lede på, mellommenneskelige forhold mellom overordnede og underordnede, arbeidsforholdene omkring oppgaveløsning, lønn, status, sikkerhet i jobben og forhold som kan påvirke den ansattes fritid og privatliv (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 245). Det vil si at ifølge Herzberg kan ingen av disse faktorene fremme trivsel i seg selv. Jacobsen og Thorsvik (2022, s.245) har illustrert Herzbergs teori som vist i figur 2.



Figur 2. Fra «Hvordan organisasjoner fungerer» av Jacobsen & Thorsvik, 2022, Fagbokforlaget, s. 245. Copyright 2019 ved Vigmostad & Bjørke AS. Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer..

Hygienefaktorene finner man igjen i de nederste nivåene av Maslows behovspyramide, mens motivasjonsfaktorene ligger høyere opp i pyramiden (Kaufman & Kaufman, 2003, s. 59).

I likhet med Maslows teori har også Herzberg sin teori blitt kritisert (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 244). Et av de mest kritiserte punktene er Herzberg sin antakelse om at lønn ikke fører til motivasjon eller økt arbeidsinnsats (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 245). Blant annet viser forskning utført av Shipley og Kiely (1986) at høyere lønn er en viktig motivasjonsfaktor.

Ifølge kritikerne mangler teorien anerkjennelse av den symbolske verdien lønn kan ha. Økt lønn eller pengebelønninger kan være en måte å bli anerkjent for godt arbeid på og det kan knyttes til sosial status. I tillegg vil penger være et konkret bevis den enkelte

arbeidstaker har for seg selv for et godt utført arbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 244-246).

Ifølge Miner (2015, s. 71-73) mangler teorien støtte fra forskning for å bekrefte den, i tillegg til at selvrapporteringsdataene kan føre til feilaktige svar. Meiner (2015, s. 71-73) mener også at det er flere motivasjonsfaktorer som for eksempel vekst som fører til mistrivsel i like stor grad som trivsel, i tillegg til at flere hygienefaktorer som for eksempel lønn er dominerende kilder til trivsel og ikke bare kilder til mistrivsel.

## 3. Metode

I dette kapitlet redegjøres det for valg av metode, datainnsamling og utvalg av respondenter. Videre følger en beskrivelse av gjennomføring av intervjuene og hvordan data ble analysert. Kapitlet avsluttes med forskningsetikk og undersøkelsens kvalitet.

### 3.1 Valg av metode

Problemstillingen vår er en utforskende problemstilling hvor vi søker å få en forståelse av hvordan ansatte i grensdivisjonen i Tolletaten motiveres (Jacobsen, 2022, s. 87). For å kunne besvare problemstillingen har vi valgt kvalitativ metode da det er en åpen og fleksibel metode som egner seg for å undersøke respondentenes egne oppfatninger i form av ord (Jacobsen, 2022, s. 141-142).

### 3.2 Datainnsamling

Det finnes flere ulike metoder for innsamling av kvalitative data (Jacobsen, 2022, s. 157). Vi har valgt et intensivt undersøkelsesdesign med få enheter og individuelle dybdeintervju som datainnsamlingsmetode da vi mener det egner seg best for å besvare problemstillingen. Motivasjon uttrykkes ikke nødvendigvis gjennom handlinger, men vil i stor grad kunne uttrykkes gjennom tanker og opplevelser som kommuniseres med ord (Lillemyr, 2007, s. 29).

Motivasjon er et tema som kan skape sterke og forskjellige meninger. Med individuelle dybdeintervju kan respondentene snakke fritt om temaet og bruke egne ord uten å påvirkes av den sosiale konteksten eller andres meninger. Det er de individuelle tankene, følelsene og meningene omkring temaet motivasjon vi vil få frem (Jacobsen, 2022, s. 163).

Et intervju kan struktureres på ulike måter og strukturingsgraden strekker seg fra svært lav til sterk (Jacobsen, 2022, s. 166). Vi valgte en semistrukturert grad for å sikre

at vi fikk relevant empiri. Dette tillot respondentene å svare med egne ord samtidig som vi kunne stille oppfølgingsspørsmål ved behov.

### 3.3 Utvalg

Respondentene som deltar i en undersøkelse kalles for et utvalg (Jacobsen, 2022 s. 191). Utvalget av respondenter skal være formålsstyrt som vil si at respondentene som deltar skal kunne gi informasjon som er relevant for å belyse den aktuelle problemstillingen (Jacobsen, 2022, s. 195).

Vi valgte å bruke snøballmetoden for å rekruttere respondenter (Jacobsen, 2022, s. 197). Vi startet med å kontakte ulike personer i nettverket vårt som oppfylte kriteriene våre og spurte kollegaer om forslag til hvem vi kunne kontakte. Respondentene ble kontaktet direkte via e-post. Det var en tidkrevende prosess å vente på svar, organisere tidspunkt for gjennomføring av intervjuene og finne flere respondenter når vi opplevde å ikke få svar. Vi purret ikke på de som ikke svarte oss da vi ikke ønsket at noen skulle føle seg presset til å delta.

Størrelsen på utvalget i en kvalitativ undersøkelse bestemmes av informasjonen vi får fra respondentene (Jacobsen, 2022, s. 203). Det er ikke antallet respondenter som er det viktige, men at informasjonen de gir er tilstrekkelig for å kunne besvare problemstillingen. Det vil si at når man intervjuer siste person, tilfører ikke denne ny informasjon om temaet. Dette kalles metningspunkt (Jacobsen, 2022, s. 203).

Vi hadde derfor ikke bestemt oss for eksakt antall respondenter på forhånd, men vi startet med å kontakte tolv personer. Av de tolv ønsket ni stykker å delta. Vi intervjuet alle ni og opplevde at metningspunktet var nådd etter siste intervju.

I tillegg til de nevnte avgrensningene i 1.4 ønsket vi at respondentene var mest mulig spredt i lokasjon og vi ønsket lik fordeling av kjønn.

Utvalget vårt bestod av 5 menn og 4 kvinner. Tjenestetid varierte fra 10 år til 45 år der den gjennomsnittlige tjenestetiden er 27,6 år. Utvalget inkluderte respondenter fra områdene Vest, Oslofjord, Nord, Gardemoen og Øst. Området Midt var ikke representert.

Vi hadde ikke som mål å kunne generalisere funnene fra undersøkelsen vår til en større populasjon ettersom utvalget vårt er begrenset. Vi mener likevel at resultatene kan oppleves nyttige og lærerike av andre. Vi lar det være opp til leseren å vurdere om det kan ha en overføringsverdi. Denne type generalisering kalles for naturalistisk generalisering (Tjora, 2017, s. 2).

### 3.4 Gjennomføring av intervjuene

Før gjennomføring av intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide. Intervjuguide er en oversikt over hvilke temaer som skal tas opp (Jacobsen 2022, s. 167). Dette lages i forkant av et kvalitativt intervju og sikrer at de samme temaene blir tatt opp i alle intervjuene og at alle respondentene får samme spørsmål.

Intervjuguiden vår (se vedlegg 1) ble laget på bakgrunn av teorien vi har valgt å bruke og diskusjoner oss imellom. Vi brukte lang tid på formuleringene av spørsmålene for å sikre oss at svarene ville kunne gi oss nok empiri til å kunne besvare problemstillingen. For å sikre at intervjuguiden ga oss empirien vi trengte, gjennomførte vi et testintervju av en kollega som ikke kjente til teorien. Under testintervjuet kontrollerte vi at spørsmålene ble riktig forstått og at vi holdt oss innenfor tidsrammen vi hadde forespeilet respondentene. Vi kunne dermed justere spørsmålene der det var nødvendig. I testintervjuet erfarte vi at spørsmål om egen motivasjon kunne kreve refleksjon på forhånd. Intervjuguiden ble derfor sendt til respondentene før intervjuene med en presisering om at det var valgfritt å lese spørsmålene på forhånd.

Det ble gjennomført ni intervjuer over en periode på tre uker. Respondentene fikk selv velge tidspunkt og oppholdssted for intervjuene. Syv intervjuer ble gjennomført på teams og to intervjuer ble gjennomført fysisk etter eget ønske fra respondentene.

Ved hvert intervju var to av oss til stede. Den ene hadde ansvar for å intervjuer og den andre hadde ansvar for å notere svarene så ordrett som mulig. Dette gjorde at den som intervjuet kun trengte å konsentrere seg om respondenten og om å være en aktiv lytter. En aktiv lytter er mentalt til stede i samtalen, stiller oppfølgingsspørsmål og viser at man forstår og er interessert i hva respondenten sier (Jacobsen, 2022, s. 174).

### 3.5 Datanalyse

Notatene fra intervjuene ble pseudonymisert umiddelbart og lagret med passord. Forfatterne som gjennomførte intervjuet snakket sammen rett etter intervjuet for å sikre at begge hadde samme forståelse for hva som hadde blitt sagt. Etter hvert intervju ble notatene renskrevet mens intervjuet fortsatt var friskt i minne (Jacobsen, 2022, s. 210).

For å analysere empirien vi samlet inn brukte vi fremgangsmåten med seks faser for å analysere kvalitative data fra artikkelen *Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching Scholars* (Maguire & Delahunt, 2017).

### 3.6 Etiske retningslinjer

Ved å gjennomføre empiriske undersøkelser er det flere etiske retningslinjer som må følges (Jacobsen, 2022, s. 47). Vi vil her begrunne hvordan de etiske retningslinjene er ivaretatt.

Et av de etiske prinsippene er at det skal være frivillig å delta og at deltakere skal få full informasjon rundt undersøkelsen (Jacobsen, 2022, s. 54-55). For å sikre at vi fulgte dette signerte samtlige respondenter et samtykkeskjema (se vedlegg 2) før gjennomføringen av intervjuene.

For å ivareta personvernet har vi lovet respondentene konfidensialitet (Jacobsen 2022, s. 49). Alle respondentene har blitt pseudonymisert. Vi har tatt et bevisst valg om å ikke samle inn personopplysninger da vi ikke har sett det som nødvendig for å besvare problemstillingen. Dette medførte at vi ikke tok lydopptak under intervjuene.

Videre prøvde vi i størst mulig grad å velge respondenter som jobber på andre tollsteder enn oss selv. Dette gjorde vi for at ingen skulle føle seg presset til å delta, samt for å forsøke å skape en større avstand til de vi intervjuet ettersom vi er ansatt i samme organisasjon (Jacobsen, 2022, s. 59).

Alle forfatterne av denne oppgaven er fast ansatte i Tolletaten og kostnader knyttet til selve etterutdanningen dekkes av arbeidsgiver. Vi fikk ingen føringer for valg av tema i bacheloroppgaven og har valgt tema fritt basert på vår egen interesse. Dermed er også kravet om at forskningen skal være «fri» ivaretatt (Jacobsen, 2022, s. 48).

### 3.7 Validitet og reliabilitet

Vi er bevisst på at resultatene kan ha blitt påvirket av utvalget av respondenter, spørsmålene vi stilte og måten vi gjennomførte intervjuene. Det er viktig å reflektere over valgene vi har tatt og hvordan de kan påvirke kvaliteten på undersøkelsen. Her vil det redegjøres for hva som er gjort for å styrke validiteten og reliabiliteten.

Validitet innenfor kvalitativ forskning handler om hvorvidt kildene gir riktig og sann informasjon (Jacobsen, 2022, s. 241). Det er alltid en risiko ved innsamling av kvalitative data fra mennesker om de snakker sant eller ønsker å gi alle detaljer om et tema. Vi forsøkte derfor å formulere spørsmålene i intervjuguiden vår så generelle og lite inngripende som mulig. Validiteten styrkes også når man får informasjon fra flere uavhengige kilder (Jacobsen, 2022, s. 243). Ved å velge respondenter fra ulike



tollsteder og love de konfidensialitet, har vi forsøkt å sikre oss at kildene er uavhengige og ikke har påvirket hverandre.

For å sikre validitet i datanalysen har to av forfatterne hver for seg kategorisert dataene, hvorav den ene ikke er ansatt i grensdivisjonen, før vi til slutt ble enige om hovedfunnene gjennom diskusjon. Dette for å sikre at vi har funnet de riktige dataene og tolket disse riktig.

Reliabilitet innebærer at det er trekk ved selve undersøkelsen som skaper resultatene vi kommer frem til (Jacobsen, 2022, s. 250). Det vil si om metoden, datainnsamlingen eller vi selv har påvirket resultatet.

Syv av intervjuene ble gjennomført på teams og dette ga oss muligheten til å intervju respondenter fra grensdivisjonens lokasjoner i hele landet.

Konteksten vil kunne bidra til å påvirke intervjuet (Jacobsen, 2022, s. 165). En ulempe er at intervju gjennom skjerm vil kunne skape en avstand mellom intervjuer og den som blir intervjuet som igjen vil kunne påvirke tilliten og hvor ærlige svar vi får. På en annen side vil det også kunne være en fordel fordi noen kan foretrekke å ha en viss avstand og føler de kan være mer åpne enn hvis man sitter ansikt til ansikt.

Intervjuereffekt beskrives som effekten den som intervjuer har på den som intervjues (Jacobsen, 2022, s. 251). Her var vi veldig bevisste vår fremtreden. Vi var aktive lyttere samtidig som vi var bevisst på å være objektive for å ikke påvirke svarene til respondentene. Dersom en av oss hadde kjennskap til respondenten på forhånd unngikk vi at vedkommende var med på gjennomføringen av intervjuet.

Som nevnt i underkapittel 3.6 valgte vi å ikke ta lydopptak. En fordel med det er at respondentene muligens opplever det å bli intervjuet uten lydopptak som mindre formelt. Ulempen med å notere hele intervjuet istedenfor å ta lydopptak er at man sannsynligvis ikke klarer å skrive ned hvert eneste ord.

## 4. Resultater

I dette kapitlet presenteres funnene fra intervjuene i tre hovedkategorier.

Hovedkategoriene er motivasjon knyttet til jobb og arbeidsoppgaver, relasjoner og arbeidsmiljø og til slutt utvikling, mål og karriere.

### 4.1 Jobb og arbeidsoppgaver

Innenfor jobb og arbeidsoppgaver ble variasjon, trygghet og sikkerhet i jobb, autonomi og samfunnsoppdraget trukket frem som faktorer som motiverer.

Da respondentene ble spurt om hva de synes om arbeidsoppgavene sine og hvordan de motiveres på jobb trakk de fleste respondentene frem at variasjon i arbeidsoppgavene var viktig. Syv av respondentene påpekte at variasjon var viktig og noe de likte med den jobben de har. Flere trakk frem det brede spekteret av arbeidsoppgaver.

Respondentene fortalte om arbeidsoppgaver som fartøyskontroll, kontroll på flyplass, opplæring av nye kollegaer, reise, ekspedisjon, landeveiskontroll, containerkontroll, kontroll av kurerpost og båtkjøring.

På spørsmål om hvordan de motiveres på jobb svarte respondent A og I at variasjon i arbeidet var noe de ble motivert av. Respondent I svarte *«også variasjon, det elsker jeg»*, mens respondent A uttalte at variasjon var viktig for å bli utfordret i arbeidet.

Respondent G syntes det var fint med varierte arbeidsoppgaver:

*«Jeg trives med dem, trives veldig godt i kontrollen, det gjør jeg jo. Per nå er det det vi gjør mest, men trives også i ekspedisjon, så en blanding. Variasjon er fint.»*

Til tross for at respondent D trakk frem at variasjonen i arbeidet stort sett er kjekt, uttrykte h\*n også at det ikke var ønskelig at arbeidsoppgavene ble for varierte:

*«Hvis du ser på det store alt det vi skal kunne litt om, så er det ganske stort fagfelt og mye å ha kontroll på, men i det store og det hele stort sett kjekt. Til en viss grad viktig at det er variert, men det trenger ikke være altfor variert.»*

En annen faktor respondentene trakk frem som viktig for motivasjonen var det å ha en trygg og sikker arbeidsplass. Syv av respondentene svarte at dette var viktig for dem og fire fortalte at dette var en av grunnene som hadde motivert dem til å søke jobb i Tolletaten. Det var også fire som brukte koronapandemien som et eksempel på hvordan de nylig hadde opplevd viktigheten av dette. I tillegg nevnte to respondenter det å ha en trygg og sikker jobb som svar på spørsmålet om hva som er det beste med å jobbe i Tolletaten. På spørsmål om hvordan motivasjonen påvirkes av arbeidsbetingelsene svarte respondent D:

*«Helt fantastisk å være statsansatt og lønna kommer den 12. Det er en sånn ting jeg tror mange fikk en aha opplevelse rundt koronaen og vi var 50% på jobb og casha 100% lønn og kom tilbake til jobben vår som om ingenting hadde skjedd. Mens andre ble permittert. Det var mange som den dag i dag sliter. Det å være statsansatt er en trygghet og det har alltid vært sånn.»*

På samme spørsmål påpekte respondent I at h\*n ønsket å ha en trygg og sikker jobb til tross for lavere lønn:

*«Jeg gikk på (studie) og hoppet over fordi det var fast jobb, trygg og sikker jobb. Jeg setter pris på denne delen av jobben, til tross for lavere lønn. Jeg slapp å stresse under koronaen og være bekymret for permitteringer osv.»*

Autonomi var også viktig for respondentene. Det var syv av respondentene som svarte at det var positivt at de i stor grad kunne påvirke arbeidshverdagen selv. Både Respondent A og C mente at dette var noe av det beste med å jobbe i Tolletaten, mens respondent E beskrev friheten i arbeidet som «en utrolig frihet».

Sitat fra respondent E:

*«Vi har det veldig bra, vi har en utrolig frihet, det er ingen som står over deg og pisker deg. Du har en utrolig frihet og kan egentlig gjøre hva du vil. Det er ingen som sier at den får du ikke kontrollere, selvfølgelig må lederen styre det er sånn det er, men jeg har vært i en heldig situasjon hvor jeg har fått gjort det jeg har villet.»*

Fire av respondentene trakk frem at det var viktig for motivasjonen at det ikke var for mye detaljstyring fra leder, men at de hadde en form for frihet til å styre arbeidsdagen sin og til å løse arbeidsoppgavene.

Respondent D svarte følgende:

*«H\*n kan fortsette å gi oss den friheten og det ansvaret h\*n har gitt. H\*n detaljstyrer ikke. Det er det verste hvis man skal detaljstyre enhver ting. Vi er såpass voksne og klarer å tenke selv. Det er noe av det viktigste.»*

I intervjuet fortalte respondent G:

*«Hvis jeg bare får beskjed om alt jeg skal stoppe og jeg ikke får stoppe noe selv så er det «ha det bra». Den dagen de sier at du skal stoppe den og den og den, da tror jeg motivasjonen min daler ganske mye.»*

Siste faktor som ble trukket frem som motivasjon innenfor kategorien jobb og arbeidsoppgaver var samfunnsoppdraget. I intervjuene fortalte seks respondenter at de ble motivert av samfunnsoppdraget. Flere svarte at de ønsket å gjøre noe nyttig for samfunnet og følte at de bidro til dette gjennom jobben som toller. Respondentene brukte eksempler som å gjøre beslag og daglige situasjoner i møte mennesker for å beskrive følelsen av å gjøre en viktig jobb.

I intervjuet uttalte respondent F følgende:

*«Man ønsker å være en del av the good guys og får gjort noe for samfunnet og for andre» og «Ja, det samfunnsmessige motiverer meg. Man er med på å tenne et lite lys i en ellers mørk verden, det er motiverende.»*

Respondent F svarte også:

*«Det å gjøre beslag er motiverende i seg selv, det er jo det, men det er den typen beslag som du vet har en innvirkning rundt deg. At du fjerner narkotika som ikke blir til overdoser og brutte familier.»*

På spørsmål om arbeidssituasjoner som har motivert svarte respondent C:

*«Tilfredsstillende med store beslag, med tanke på samfunnsnyttien.»*

Både respondent F og I nevnte situasjoner fra deres og kollegaers hverdag hvor de hadde følt på viktigheten i arbeidet de gjorde for samfunnet og menneskene.

Respondent I:

*«Møter jeg folk på Kiwi, så sier de at de digger jobben vi gjør. En gammel mann kom bort med en blomst til en kollega på butikken her om dagen, fordi han synes vi gjør en veldig god jobb. Dette er kjempegøy, og det liker jeg godt.»*

Respondent F:

*«Beste opplevelsen. Var i butikken og handla og det kom en kar bort til meg og jeg så det var noe kjent med han og så kom han bort og lurte på om han kunne få prate med meg. Han ville takke meg for et beslag jeg hadde gjort på han for noen år siden. Det hadde fått han til å bryte sitt mønster for han var nå far og hadde fast jobb og han kom og takket meg. Og det lever jeg litt på enda faktisk.»*

## 4.2 Relasjoner og arbeidsmiljø

Relasjoner og arbeidsmiljø ble trukket frem som viktige faktorer for motivasjonen. Både relasjoner med kollegaer og ledere ble fremhevet som motiverende.

I løpet av intervjuene fortalte samtlige ni respondenter om hvor viktig innvirkningen fra kollegaer og et godt arbeidsmiljø var for deres motivasjon og trivsel på jobb. Seks respondenter nevnte at kollegaer har fremmet trivsel for dem på jobb. I tillegg var det

seks av respondentene som uttrykte at noe av det beste med å jobbe i Tolletaten var kollegaene. På dette spørsmålet svarte respondent D:

*«Først og fremst av veldig gode kollegaer. Min alfa omega er at jeg skal kjenne på det at jeg har lyst til å gå på jobb. Kunne nesten jobbet med hva som helst så lenge det er gode kollegaer, godt humør. At vi drar lasset i sammen motiverer meg veldig når jeg kommer på jobb.»*

Både respondent F og A fremhevet viktigheten av tid og mulighet til å kunne være venner og gjøre ting sammen som ikke var arbeidsrelatert. Respondent A fortalte:

*«(Kollega) som fikser opp med vafler i ny og ne. Litt utenom, at ikke alt er produksjon hele tiden, at du kan prate litt med folk og gi god trivsel. At folk sier hei og hilse og at man er på talefot med hele gjengen. Det er det som skaper trivsel og det henger sammen med at du trives med jobben.»*

Leder var også en viktig faktor for motivasjonen til respondentene. For flere av respondentene var det viktig å ha en god relasjon med lederen sin. Det var syv av respondentene som snakket om leder i sammenheng med motivasjon eller trivsel. For respondent G sin motivasjon var det viktig at leder gjorde det h\*n kunne for de ansatte, innenfor sine rammer. Respondent G svarte også: *«Det er det som betyr mye for meg egentlig, og at ledere ser oss og hører på oss.»*

Viktigheten av å bli sett og hørt av leder var det fem respondenter som trakk frem under intervjuene, blant annet respondent D:

*«Nå har du en ledelse som gir deg fridager og sånn. Istedenfor at folk sier du kan få fri, men ikke si det til noen. Det har snudd og det er så positivt. Vi har en flink seksjonsleder som endelig ser det og ledelse over der som endelig ser ansatte på gulvet. Og som forstår at selv om vi ikke kan gi de masse lønn skal vi i hvert fall passe på at de får alt det andre de har krav på.»*

Det ble også nevnt at det å ha en leder som ser og hører de ansatte var viktig for arbeidsmiljøet. Respondent H mente at arbeidsmiljøet påvirket motivasjonen og

dynamikken mellom leder og de ansatte.

God kommunikasjon mellom de ansatte og leder var viktig. For respondent C, H og I var det motiverende med en leder som var åpen for forslag fra de ansatte.

For respondent F var det spesielt viktig å ha et sterkt forhold hvor leder og de ansatte kunne ha en åpen dialog, slik at de kunne kommunisere fritt og utveksle synspunkter. Det ble også sagt at det var viktig med et «gi og ta»-forhold mellom de ansatte og leder for å skape motivasjon.

### 4.3 Utvikling, mål og karriere

Personlig og faglig utvikling, beslag, lønn og belønninger ble trukket frem som faktorer som påvirker motivasjonen når det gjelder utvikling, mål og karriere.

På spørsmål om hvordan muligheten til faglig og personlig utvikling påvirket motivasjonen svarte syv respondenter at motivasjonen ble påvirket. Respondent C svarte at det var *«viktig å bruke hjernen og lære nye ting. Ellers blir man bare stående. Både faglig og personlig.»* Respondent G fortalte at h\*n har tatt utdanning og kurs ved siden av og at dette hadde *«påvirket motivasjonen tidligere»*, men at det av ulike grunner ikke hadde vært like viktig de siste årene.

Respondent I svarte: *«Det er lite form for utvikling»* og fortalte videre at *«jeg har ikke flere muligheter nå for utvikling. Nå har vi EVUBA, men det er ingenting som endrer seg med den. Da får vi noe på papiret, men ikke noe konkret. Det er få muligheter.»*

Angående karrieremuligheter som motivasjonsfaktor sa respondent A at *«jeg er mer opptatt av selve jobben og hva man skal gjøre foran den riktige jobben.»*

Tre av respondentene svarte at de hadde spesifikke karriere og videreutdanningsmål de jobbet mot å oppnå i Tolletaten. Både respondent H og C svarte at karrieremuligheter økte motivasjonen deres da de så muligheter for å kunne gjøre noe annet enn å bare være tollinspektør.

Respondent H fortalte:

*«Da jeg startet var det lite karrieremuligheter. Jeg synes det har bedret seg de siste årene og det øker jo motivasjon da, man vil jo gjøre en ekstra innsats hvis man ønsker seg inn mot vaktleder eller etterretning at man prøver å gjøre en god figur mot de områdene da. I det siste har det kommet mye det har jo vært utlysninger på vaktleder, toll liaison osv. Og det øker jo motivasjon da, istedenfor å stå på inspektør og vite at her blir du resten av din arbeidskarriere da. Det er ikke bra.»*

Respondent C svarte:

*«Det hjelper på motivasjonen. At man ser at man har andre muligheter enn å bare være tollinspektør. Har vært motiverende å ha noe å jobbe mot.»*

Beslag påvirket også motivasjonen. Av respondentene som ble intervjuet var det flere som svarte at de ble motivert av å gjøre beslag og at dette var en del av respondentenes mål. Det var seks respondenter som sa at beslag var motiverende eller hadde ført til at de følte seg spesielt motivert. Fem av respondentene fortalte om situasjoner hvor beslag var årsaken til at de hadde følt på motivasjon.

Respondent D fortalte om en kontroll som førte til et stort beslag:

*«For en god del år tilbake hadde vi en kontroll i (sted) der en av kollegaene våre plukket ut en bil. Jeg spør «hva føler du? Er det noe her?» H\*n sier at h\*n føler vi skal holde på mer med denne bilen. Vi ser at brikkene faller på plass. Vi jobber systematisk og det blir stort treff. Det er motivasjon.»*

Også respondent E trakk frem ett eksempel fra en beslagssituasjon:

*«Som når jeg snakket med de som var på jobb på torsdag og de hadde tatt ut en bil og det blir det beslaget. Da er det veldig motiverende. Du har mange eksempler på fine beslag hvor du kjenner at det bruser i kroppen. Tar du alvorlige store beslag så er det bare en god følelse.»*



Siste faktor innenfor denne kategorien var lønn og belønninger. Fire av respondentene svarte at lønn under utdanning var viktig og en av grunnene for at de hadde søkt jobb hos Tolletaten.

Om lønn som belønning sa respondent G at *«lønn kan man jo si mye om, men det betyr ikke alt ellers hadde man ikke jobbet her.»*

Respondent I svarte at h\*n ble motivert av lønn, men trodde samtidig *«ikke nødvendigvis at trivselen ville blitt bedre med høyere lønn. Tror det hadde blitt en vane.»* Respondent I påpekte likevel at *«nyansatte (...) har høyere gjennomsnittslønn enn meg, det er kjempekjipt.»*

Respondent E påpekte også at lønnen må være til stede, men at h\*n ikke ble mindre motivert av å ikke få høyere lønn: *«Det du lever av det er lønna, men får jeg ikke et lønnstrinn så blir jeg ikke mindre motivert.»*

Lønn ble også trukket frem av to av respondentene på spørsmålet om hvordan respondentene kan trives enda bedre på jobb. Respondent B svarte dette:

*«blitt verdsatt bedre ved å ha høyere lønn og at man hadde hatt politikere som hadde skjönt hvor viktig Tolletaten er for samfunnet.»*

På spørsmålet om hva Tolletaten som arbeidsgiver kan gjøre for å opprettholde motivasjonen trakk seks respondenter inn høyere lønn. Respondent H svarte:

*«Å sørge for at man har en akseptabel lønn, og lønnsnivået har jo vært lavt over lang tid da så man har jo kjent på det liksom.»*

## 5. Diskusjon

I dette kapittelet vil problemstillingen hvordan ansatte i grensedisjonen i Tolletaten motiveres besvares ved å diskutere resultatene mot teorien som ble presentert i kapittel 2. Kapittelet er delt opp i de samme tre hovedkategoriene som funnene ble presentert i; Jobb og arbeidsoppgaver, relasjoner og arbeidsmiljø og til slutt utvikling, mål og karriere.

### 5.1 Jobb og arbeidsoppgaver

Undersøkelsen resulterte i fire funn som er knyttet til jobb og arbeidsoppgaver. Disse funnene var variasjon, trygghet og sikkerhet i jobb, autonomi og samfunnsoppdraget. Herzberg plasserer funnene som trekkes frem i dette kapittelet som både motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 245). Variasjon, autonomi og samfunnsoppdraget blir sett på som motivasjonsfaktorer, mens en trygg og sikker jobb betraktes som hygienefaktorer.

Variasjon ble trukket frem som viktig for respondentene. I Herzberg sin teori kategoriseres faktorer ved arbeidsoppgavens karakter som en motivasjonsfaktor han mener gir trivsel og fremmer motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 244). Dette stemmer overens med funnene våre da syv av respondentene trakk frem variasjon i arbeidsoppgavene og variasjon i arbeidshverdagen som viktig for sin motivasjon og trivsel. Samtidig var det to respondenter som trakk frem at det kunne bli for mye variasjon i arbeidsoppgavene og at det ikke var utelukkende positivt. Respondent D påpekte at selv om h\*n satt pris på variasjon var det viktig at det ikke ble så variert at man ikke ble flink til jobben sin:

*«Til en viss grad viktig at det er variert, men det trenger ikke være altfor variert. (Sted) er veldig variert med flyplass, container og kurer. Risikoen er at du blir usikker og ikke like flink i noe. Så det er ikke så viktig for meg at det er så stort nedslagsfelt, skulle ønske det var litt mer konkrete oppgaver.»*

Basert på svarene fra respondentene er det rimelig å anta at mangel på variasjon vil kunne hemme motivasjonen. Dette står i kontrast til Herzberg sin teori som mener at trekk ved arbeidsoppgavene kun kan føre til trivsel, men ikke til mistrivsel dersom de ikke er til stede (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 245).

Det å ha en trygg og sikker jobb var også veldig viktig for motivasjonen til respondentene. Som presentert i underkapittel 4.1 svarte syv av respondentene at dette var viktig for dem. Fire av respondentene våre svarte at utsikten til en trygg jobb var en av grunnene til at de søkte jobb i Tolletaten i utgangspunktet. Dette funnet stemmer overens med sikkerhetsbehovene for fast ansettelse og sikker arbeidsplass som Jacobsen og Thorsvik (2022, s. 233) har plassert nest nederst i Maslows behovspyramide.

Som hygienefaktor i Herzberg sin teori mener han at sikkerhet i jobben kun skaper mistrivsel dersom det ikke er til stede, men ikke trivsel dersom det er til stede (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 245). Dette står i kontrast til hva respondentene våre mente. Våre respondenter er alle fast ansatte i Tolletaten og omtalte selv jobben sin som trygg og sikker. De trakk selv frem at det var viktig for motivasjonen for å søke jobb i Tolletaten og for å bli værende. På den måten stemmer funnet vårt overens med Maslows behovsteori, men ikke med Herzberg sin teori.

Hvorvidt man setter sikkerhet og trygghet som en motivasjonsfaktor eller ikke, vil naturligvis påvirkes av hvem respondentene er og hvilken bakgrunn de har. Resultatet kunne sett annerledes ut dersom respondentene var fra privat sektor og ikke offentlige ansatte som i denne undersøkelsen. Det kan tyde på at personer som søker seg mot offentlige arbeidsplasser kan være sterkere motivert av et behov for sikkerhet enn hva personer som ønsker seg jobb i det private er, slik som tidligere påpekt i forskningsresultatene til Houston (2000).

Autonomi ble også trukket frem av respondentene som en viktig faktor for motivasjonen. Herzberg mener at det å ha ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon fremmer trivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 245). Dette støttes av

studien til Kuvaas (2008) der han konkluderte med at autonomi var av stor betydning for motivasjonen til de ansatte. Som vist i underkapittel 4.1 trakk syv respondenter frem viktigheten av å ha mulighet til å styre sin egen arbeidshverdag. Respondentene hadde ulik grad av mulighet til styre, men de fleste mente de opplevde en akseptabel grad av autonomi og påpekte at det var viktig for dem. Flere av respondentene trakk også frem at dersom det hadde blitt for mye detaljstyring fra leder eller dersom de hadde blitt fratatt muligheten til å velge kontrollobjekter selv, så ville dette hemmet motivasjonen. Det ville påvirket motivasjonen i så stor grad at de ville vurdere å slutte i jobben sin. Samtidig nevnte respondentene at de ikke hadde noe imot en viss styring så lenge den var målrettet.

Ved å plassere ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon som motivasjonsfaktor, mener Herzberg at dette er faktorer som ikke skaper mistrivsel dersom de ikke er til stede (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 245). Dette står i kontrast til hva funnene fra våre respondenter viser. Som tidligere vist, ville mangel på autonomi ført til mistrivsel blant flere av våre respondenter.

Samfunnsoppdraget ble trukket frem av seks respondenter som en faktor som motiverte dem som beskrevet i 4.1. Flere av respondentene brukte selv ordet *samfunnsoppdraget*, mens andre beskrev det som at de ble motivert av samfunnsnyttene oppgavene ga eller det å ha rollen som en samfunnsbeskytter. Dette beskrives i motivasjonsteorien som prososial motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 236.) Det at mennesker som jobber i offentlig sektor er motivert av å gjøre noe godt for andre har fått navnet *Public Service Motivation* eller *offentlig tjenestemotivasjon* (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 236). Respondentene i oppgaven er offentlige tjenestepersoner og dermed stemmer det overens med teorien at samfunnsoppdraget og det å gjøre noe godt for samfunnet motiverer dem i arbeidet. Dette samsvarer også med en tidligere undersøkelse Opinion gjorde på vegne av Manpower group i 2015, som viser at det å være nyttig i samfunnet var noe av det viktigste med jobben for 76 % av offentlige ansatte (Karrierestart, 2016).

Dersom man er drevet av en prososial motivasjon vil man ikke ha et egoistisk perspektiv på hva som motiverer den enkelte. Men noen ganger kan man se at den uegennyttige handlingen man i utgangspunktet gjør for andre, også gjøres for å tilfredsstille egne behov. Som respondent F og I trekker frem i intervjuene hvor de nevner eksempler fra butikken. De ønsker å trekke frem den nytten de selv føler de gjør for samfunnet, men dette kan også ses på som en måte å oppfylle deres eget behov for anerkjennelse. Dette kan tyde på at respondentene drives av en prososial motivasjon, men samtidig også en indre motivasjon. At respondentene opplever mening i arbeidet gjennom samfunnsnytt, gjør at dette plasseres under Herzbergs motivasjonsfaktorer.

Oppsummert viser resultatene at variasjon og mulighet for autonomi er viktige faktorer for motivasjonen til respondentene. Samfunnsoppdraget er også en viktig motivasjonsfaktor som viser at respondentene drives av prososial motivasjon og opplever mening i arbeidet som motiverende. Disse funnene står i samsvar med Herzberg sin teori. I kontrast til Herzberg sin teori viser derimot resultatene at trygghet og sikkerhet i jobb er en viktig motivasjonsfaktor for respondentene.

## 5.2 Relasjoner og arbeidsmiljø

Som presentert i underkapittel 4.2 ble betydningen av å ha gode kollegaer understreket av alle respondentene. Flere av respondentene fremhevet også hvordan lederen påvirket både motivasjon og trivsel. Ifølge teorien kategoriseres både kollegaer og ledere på arbeidsplassen som mellommenneskelige forhold og plasseres under hygienefaktorer (Alshmemri et al., 2017, s. 14).

Alle ni respondentene fortalte at kollegaene på arbeidsplassen var viktige for motivasjon og trivsel. Dette funnet stemmer overens med det sosiale behovet som Maslow plasserer som det tredje nivået i behovshierarkiet sitt (Jacobsen & Thorsvik (2022, s. 232). Dette behovet beskrives som menneskers ønske om å føle tilhørighet til en gruppe.

Ifølge Herzberg må hygienefaktoren være til stede for at man ikke skal føle mistriivsel på jobb (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 245). Respondentene beskrev tydelig at de mellommenneskelige forhold mellom kollegaer var til stede. Respondentene opplevde derfor ikke mistriivsel av den grunn.

Som funnene viser, førte ikke bare kollegaene til at respondentene ikke opplevde mistriivsel, men for seks av dem førte det også til økt motivasjon og trivsel. Her utfordres Herzberg sin plassering av mellommenneskelige forhold som hygienefaktor. At også seks av respondentene fremhevet kollegaene som noe av det beste med å jobbe i Tolletaten understreker at det kollegiale er langt mer viktig enn at det bare fjerner mistriivsel. Forskningen til Kuvaas (2008) er også med på å underbygge at ansatte blir motivert av samarbeidet med andre gjennom gjensidig avhengighet rundt arbeidsoppgavene. Samarbeidet mellom respondentene og deres kollegaer kan være en forklarende faktor på hvorfor kollegaer ble trukket frem som motiverende.

Leders kompetanse og måte å lede underordnede på blir av Herzberg plassert som en hygienefaktor (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 245). Som følge av dette mener han at disse faktorene ikke skaper trivsel og motivasjon. Våre respondenter så derimot ut til å kunne bli motivert av sin leder. De ble motivert av at deres leder var synlig, så og lyttet til de ansatte og var åpen for innspill. Enkelte av respondentene trakk frem at deres egen motivasjon ble påvirket av hvordan lederen deres var, og at den åpne dialogen med leder var med på å skape trivsel på jobb. Respondent F mente det var viktig med et «gi og ta»-forhold mellom leder og ansatte for å skape motivasjon.

Funnene kan tyde på at for våre respondenter er leder til stede for sine ansatte, slik at de ikke opplever mistriivsel på bakgrunn av denne hygienefaktoren. Men det virker som det påvirker trivsel og motivasjonen positivt i større grad enn hva Herzberg sin teori beskriver. Dermed viser våre funn likhetstrekk med forskningen til Kuvaas (2008) som antyder at leder kan påvirke de ansattes indre motivasjon. Etter lanseringen av Herzberg sin teori i 1959 har både lederrollen og oppfatningen av den endret seg. I dag skrives det bøker om hvordan leder kan motivere og ulike lederstiler en leder kan ha. Som Astring (2016) skriver så handlet ledelse før i tiden om å gi instruksjoner og det å

være sjef, mens ledelse i dag har fokus på involvering, motivasjon og engasjement. Dermed kan også Herzberg sin plassering av leders kompetanse og måte å lede på være annerledes enn i dag. Et annet viktig aspekt er om man anser lederen sin for å være motiverende, vil være om man synes man har en god eller en dårlig leder. Dette vil naturligvis være individuelt blant de ansatte.

Oppsummert viser funnene våre at gode relasjoner med kollegaer og godt arbeidsmiljø har stor betydning for respondentene sin trivsel og motivasjon på jobb. Dette funnet støtter Maslow sin teori om sosiale behov, men står i kontrast til hva Herzberg mener. Leders kompetanse og lederstil blir av Herzberg plassert som en hygienefaktor, men våre funn viser at leder kan bidra til å øke motivasjonen og trivselen.

### 5.3 Utvikling, mål og karriere

Personlig og faglig utvikling, beslag, lønn og belønninger gjenkjennes fra Herzberg sin teori som motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 245). Personlig og faglig utvikling samt beslag er i stor grad knyttet til indre motivasjon og plasseres under motivasjonsfaktorer, mens lønn og belønninger er knyttet til ytre motivasjon og plasseres under hygienefaktorer.

Funnene i underkapittel 4.3 viser at det var viktig for mange av respondentene med både personlig og faglig utvikling. Funnene viser at det også henger sammen med karrieremuligheter. I følge Herzberg sin teori er utvikling og karrieremuligheter motivasjonsfaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 245). Respondent I ønsket å utvikle seg, men mente dette var vanskelig med mindre h\*n fikk andre funksjoner som skanneroperatør, hundefører eller vaktleder. Det kan tyde på at respondent I føler noe mistrivsel fordi mulighetene for utvikling ikke er til stede i den stillingen respondenten har. De resterende respondentene mente at muligheten for utvikling og karriere ga dem motivasjon fordi det var noe de kunne arbeide mot. Dette var viktig for å ha noe å strekke seg etter og for å kunne utfordre seg selv.

I Maslows behovspyramide er det fjerde nivået behovet for anerkjennelse, mens det femte og øverste er behovet for selvrealisering (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 232). Behovet for utvikling kan plasseres i både det fjerde og femte nivået av behovspyramiden. Om behovet for utvikling er til stede på grunn av et behov for anerkjennelse kan dette skyldes et ønske om å prestere, oppnå status og prestisje. Respondent H var en av de som ytret et ønske om å bli noe annet enn tollinspektør og trakk frem vaktleder. Det kan tyde på at det foreligger et behov for personlig vekst i form av tittel og posisjon.

Det var flere respondenter som ønsket både personlig og faglig utvikling uten at det påvirket karriere eller stillingskode. Disse respondentens behov for utvikling plasseres i det øverste nivået av Maslows pyramide. Samtlige respondenter som trakk frem utvikling og karriere som motiverende, er indre motivert uavhengig av om de er på nivå fire eller fem av pyramiden. At respondentene har et ønske om å utvikle seg kan gi bedre motivasjon. I henhold til forskningen til Aliyyah et al. (2021) vil høyere kunnskap gi bedre motivasjon.

De respondentene som fremmet behovet for karrieremuligheter hadde under 20 års ansiennitet i Tolletaten, mens de med lengre ansiennitet ikke uttrykte det samme behovet. Dette kan forklares med livsfasen de enkelte respondentene er i og individuelle behov. Som respondent G fortalte var dette viktig for h\*n tidligere, men ikke nå lenger. Funnene kan tyde på at de med kortest ansiennitet motiveres av nivå fire i Maslows behovspyramide, mens de med lengst ansiennitet motiveres mer av nivå fem.

Beslag for en toller kan forklares som en prestasjon eller en form for tilfredshet ved å gjøre en god jobb. I tillegg kan beslag motivere på grunn av et ønske om anerkjennelse fra andre for å ha gjort en god jobb (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 245). Dette er motivasjonsfaktorer ifølge Herzberg sin teori (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 245). Respondentene fortalte også at de ikke bare ble motivert av selve beslaget, men at de



også ble motivert av spenningen og utfordringene frem til et eventuelt beslag. Dette var også målet til enkelte av respondentene.

Å trekke frem beslag som motiverende kan forklares med at man har behov for å lykkes, om anerkjennelse og gleden av å prestere. Som illustrert i figur 2 er dette behov som Jacobsen og Thorsvik (2022, s. 233) har plassert i nivå fire og fem i Maslows behovspyramide. Dette er motivasjonsfaktorer knyttet til selve arbeidsoppgavene hvilket tyder på at respondentene drives av en indre motivasjon.

Lønn og belønninger er et tema som opptar respondentene. Som en del av Maslows behovsteori er lønn plassert som et fysiologisk behov, det vil si som en av de grunnleggende behovene som motiverer (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 232). Antagelig er behovet plassert her fordi det dekker de fysiologiske behovene som mulighet for å kjøpe mat og bolig.

Herzberg omtaler lønn som en hygienefaktor som ikke vil gi motivasjon hvis det er til stede, men som kan gi mistriksel hvis det ikke er til stede (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 245). I våre funn trakk flere av respondentene frem at de ikke trodde de ville bli mer motivert for å utføre selve arbeidsoppgaven av mer lønn. Flere nevnte imidlertid at de ønsket anerkjennelse i form av lønn for å ta på seg mer ansvar og for at de utfører en viktig jobb. Noe av kritikken mot Herzberg sin teori går på antakelsen om at lønn ikke fører til økt motivasjon og innsats. Men for noen vil det være en anerkjennelse av at den ansatte har gjort en god jobb (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 245). Vårt funn ser ut til å samsvare med denne kritikken mot teorien. Som respondent H svarte:

*«Ja, positiv retning. Belønning kan jo være lønn, funksjonstillegg, lønnstrinn ved et lokalt oppgjør. Det vil jo øke å få en bekreftelse på den innsatsen du legger ned, en anerkjennelse da. Ja, lønn vil jo også samsvare og tar du på deg mer ansvar skal du jo bli belønnet deretter.»*

Også respondent I fortalte: *«Man hører om andre som tjener mye mer osv. Gir de oss høyere lønn er det en anerkjennelse.»*

Her vil spenning i ansiennitet kunne påvirke resultatet. De med lengst ansiennitet kan ha avfunnet seg med lønnsvilkårene, og tilpasset seg dem over tid. I tillegg har vi påpekt at den indre motivasjonen hos de ansatte virker å være sterkere enn den ytre, som vil si at lønn ikke er hovedmotivasjon. Funnene tyder på at det handler om balanse for respondentene. Lønn er nødvendig for å dekke de fysiologiske behovene som Maslow beskriver, og for å tilfredsstille behovet for anerkjennelse og verdsettelse som flere av respondentene har uttrykt som viktig.

For ansatte med kortere ansiennitet, og dermed de yngste respondentene, kan lønn og kjøpekraft være viktigere. I media skrives det om karrieremuligheter, tidlig pensjon og høy lønn. Syvertsen og Garvik (2024) mener at massemediene påvirker hva mennesker mener er viktig. Det er dermed rimelig å anta at dette kan påvirke de ansatte i Tolletaten sin oppfatningen av eget lønnsnivå sammenlignet med andre yrker og egne karriereambisjoner. Dette kan igjen føre til at selv om man i utgangspunktet er indre motivert, så kan påvirkningen utenfra bidra til å skape en forventning om noe som er uopnåelig som igjen kan påvirke motivasjonen.

Oppsummert kan vi si at både personlig og faglig utvikling har stor betydning for motivasjonen til respondentene. Dette funnet samsvarer med Herzberg sin teori som plasserer vekst og forfremmelse som en motivasjonsfaktor (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 245). Samtidig uttrykte en av respondentene mistriksel over mangel på muligheter for utvikling. Der utfordres Herzberg ved at han mener motivasjonsfaktorer ikke kan skape mistriksel, kun trivsel ved tilstedeværelse (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 245). Jakten på beslag påvirker arbeidshverdagen til en toller i stor grad. At beslag er motiverende for respondentene, samsvarer med teorien til Herzberg.

Om lønn sier respondentene at det ikke øker motivasjonen direkte, men at lønn kan bidra til at de føler seg anerkjent. Her støttes derfor kritikken som er rettet mot Herzberg sin teori om at den ikke tar høyde for opplevelsen av anerkjennelse som lønn kan gi (Jacobsen & Thorsvik, 2022, s. 245).

## 6. Konklusjon

Denne oppgaven har bidratt til å belyse hvordan ansatte i grensedevisjonen i Tolletaten motiveres. Basert på resultater og diskusjon kan vi konkludere med at de ansatte i grensedevisjonen motiveres av arbeidsoppgavenes karakter, det kollegiale og samfunnsoppdraget. Når det gjelder arbeidsoppgavene, opplever de ansatte motivasjon gjennom variasjon og muligheten for autonomi i utførelsen av dem. Videre er kollegaer og leders tilstedeværelse viktig for de ansatte. Det kollegiale samholdet er avgjørende for motivasjonen til flere ansatte, samtidig som det er motiverende å bli sett og lyttet til av leder. Opplevelsen av å ha et viktig samfunnsoppdrag og sikkerhet i arbeidet utgjør klare motivasjonsfaktorer for de ansatte. Karrieremuligheter og utvikling er også en vesentlig motivasjonsfaktor ettersom flere ansatte søker etter mål å strekke seg mot.

Våre resultater støtter det Jacobsen og Thorsvik (2022, s. 233) skriver om Maslows behovsteori om at ulike mennesker kan ha ulike behov, og dermed motiveres av forskjellige faktorer. Resultatene viste også at behov kan endre seg i ulike livsfaser, og basert på alder og ansiennitet.

Herzberg sin to-faktorteori utfordres av resultatene våre. Våre resultater viser at enkelte hygienefaktorer faktisk kan fremme trivsel og motivasjon. Dette fremkommer også i Miner (2015, s. 71-73) sin kritikk mot teorien slik det er omtalt i underkapittel 2.4. I tillegg ser det ut til at Herzberg sin teori ikke tar høyde for individuelle behov eller endringer i livsfaser. Som tidligere påpekt er teorien over 50 år gammel. Funnene i denne undersøkelsen og tidligere forskning antyder at teorien kan være klar for en modernisering hvor den tar høyde for dagens arbeidsmiljøer og individuelle variasjoner.

De ulike motivasjonsteoriene har ulike perspektiver og tilnærminger på motivasjon. Som følge av at arbeidsplasser, mennesker, behov og arbeidsbetingelser er så ulike må man støtte seg på flere teorier og forskningsperspektiver for å helhetlig kunne undersøke et så komplekst tema som motivasjon.

Resultatene er overraskende sett i lys av diskusjoner fra jobb. Ettersom diskusjonene hovedsakelig har konsentrert seg om ytre faktorer, forventet vi at dette ville gjenspeiles tydeligere i våre resultater. Imidlertid ser det ut til at respondentene hovedsakelig påvirkes av sin indre motivasjon og prososial motivasjon, gjerne mer enn de er klar over selv.

Videre var det overraskende at en trygg og sikker jobb var av så stor betydning for motivasjonen til respondentene.

Vi kan konkludere med at motivasjon er viktig for de ansatte. Som det fremkom i forskningen til Aliyyah et al. (2021), fører motiverte ansatte til bedre ytelse. Det er derfor avgjørende for Tolletaten å ha motiverte ansatte for å løse samfunnsoppdraget.

## 7. Videre forskning

I lys av denne undersøkelsen har vi oppdaget flere områder som kunne vært interessante for videre forskning. Som beskrevet i underkapittel 1.4 valgte vi å inkludere ansatte med spesialfunksjoner som hundefører og vaktleder i vår undersøkelse. Vi mener det kunne vært interessant å undersøke bare tollinspektørene, eller bare de som hadde en spesialfunksjon for å se om det er forskjeller i hvordan de motiveres. På den måten tenker vi at respondentene hadde hatt et enda likere utgangspunkt for å besvare spørsmålene.

## Referanseliste

- Aliyah, N., Prasetyo, I., Rusdiyanto, Endarti, E.W., Mardiana, F., Winarko, R., Chamariyah, Mulyani, S., Grahani, F.O., Rochman, A.S., Kalbuana, N., Hidayat, W. & Tjaraka, H. (2021). What affects employee performance through work motivation? *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(1), 1-14.  
<https://www.abacademies.org/abstract/what-affects-employee-performance-through-work-motivation-11529.html>
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.  
[https://www.lifesciencesite.com/lisj/life140517/03\\_32120lsj140517\\_12\\_16.pdf](https://www.lifesciencesite.com/lisj/life140517/03_32120lsj140517_12_16.pdf)
- Asting, C. (2016, 27.oktober). *Ledelse før og nå*. BI.  
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/10/ledelse-fra-instruks-til-involvering/>
- Bolman, L. G. & Deal, T. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. (4.utg.). (K. M. Thorbjørnsen, Overs.). Gyldendal Akademisk. (Opprinnelig utgitt 2008).
- Christensen, T., Lægreid, P., & Røvik, K. A. (2021). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (4. utg.). Universitetsforlaget.
- Finansdepartementet. (2023). *Statsbudsjettet 2024 - Tolletaten – tildelingsbrev*. Regjeringen.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/5bafee03762f4ed8bb97f52472ce60ab/2024-tolletaten-tildelingsbrev.pdf>
- Fevang, A. (2018). *Hva koster turnover – egentlig?* Ledernytt.  
<https://www.ledernytt.no/hva-koster-turnover-egentlig.6130293-311239.html>
- Hageskal, A. (2023, 16. januar). Et gigantisk hull i gjerdet. *Dagbladet*.  
<https://www.dagbladet.no/nyheter/et-gigantisk-hull-i-gjerdet/78255189>
- Houston, D. J. (2000). Public-Service Motivation: a multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-728.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024288>
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (4.utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2022). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utg.). Fagbokforlaget.
- Karrierestart. (2016, 01.april). *Offentlig ansatte er mest knyttet til jobben sin*.

- <https://karrierestart.no/pa-jobben/1171-offentlig-ansatte-er-mest-knyttet-til-jobben-sin>
- Kaufman, G. & Kaufman, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (3.utg.). Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2008). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*, 31(1), 39-56.  
<https://doi.org/10.1108/01425450910916814>
- Lillemyr, O. F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse: hva ligger bak det vi gjør?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Maguire, M. & Delahunt, B. (2017). Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching Scholars. *All Ireland journal of higher education*. 9(3). 3351-33514. <https://ojs.aishe.org/index.php/aishe-j/article/view/335>
- Miner, J. B. (2015). *Organizational Behavior I: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Routledge Taylor & Francis Group.
- Norsk Tollerforbund. (2022, 14.desember). *La frem medlemsundersøkelsen*.  
<https://www.norsktollerforbund.no/post/la-frem-medlemsunders%C3%B8kelsen>
- Randstad. (2023). *Randstad employer brand research 2023, rapport Norge*.  
<https://info.randstad.no/last-ned-randstad-employer-brand-research-2023>
- Schein, E. H. (1982). *Organisasjonspsykologi* (3. utg.). (H. Kolstad, Overs.). Tanum-Norli A/S. (Opprinnelig utgitt 1978)
- Shiple, D. D. & Kiely, J. A. (1986). Industrial Salesforce Motivation and Herzberg's Dual Factor Theory: A UK Perspective. *The Journal of personal selling & sales management*, 5(1), 9-16.
- Syvertsen, T. & Garvik, O. (2024, 10.april). Massemedier. I *Store norske leksikon*.  
<https://snl.no/massemedier>
- Tjora, A. (2017). Emergens: Konseptutvikling og generalisering i kvalitativ forskning: Refleksjoner og eksempler. *Sosiologisk Poliklinikk: NOTAT 1/2017*, 1–16.  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16720.30728>
- Tolletaten. (2024, 13.mars). *Organisasjonskart for Tolletaten*.  
<https://www.toll.no/no/om-tolletaten/om-oss/organisasjonskart-tolletaten/>
- Tolletaten. (2022) *Virksomhetsstrategi mot 2030*.

<https://www.toll.no/contentassets/ab1cde2a68b248eeb5b0afa25878579a/tolletatens-virksomhetsstrategi-2022-2030.pdf>

Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, *15*(2), 212–240.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90038-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90038-6)



# Vedlegg 1: Intervjuguide

## Introduksjon til intervjuet

- Starter intervjuet med å presentere oss selv og gi respondenten litt informasjon om prosjektet.
- Nevne de viktigste punktene i samtykkeskjema.
- Forklare hvordan intervjuet foregår med spørsmål og notater

## Introduksjonsspørsmål til respondent

- Hvor lenge har du jobbet i Tolletaten?
- Kan du si litt om dine arbeidsoppgaver og hvilken rolle du har på arbeidsplassen?
- Hva synes du om arbeidsoppgavene dine? (*utfordrende, interessant og varierte*)
- Hva motiverte deg til å søke jobb i Tolletaten?
- Har motivasjonen for å jobbe her endret seg fra du først begynte, i så fall hvordan? (*Endret eller samme?*)

## Motivasjon og jobb

- Hvordan motiveres du på jobb?
- Hva fremmer trivsel for deg på jobb?
- Har du et eksempel på en arbeidssituasjon hvor du følte deg motivert?
- Hvordan kan du trives enda bedre på jobb?
- Hvordan påvirker arbeidsmiljøet din trivsel?
- Hender det at du føler mistrivsel på jobb? I så fall hva gjør at du føler dette?
- Har du et eksempel på en arbeidssituasjon hvor du følte deg demotivert?

## Utvikling, karriere og belønning:

- Kan du si noe om hvordan din trivsel og motivasjon påvirkes av arbeidsbetingelser i virksomheten?
- Hvordan påvirker muligheten til utvikling, både faglig og personlig, din motivasjon?
- Påvirker karrieremuligheter i Tolletaten din motivasjon? I så fall på hvilken måte?
- Er det spesifikke mål du jobber mot å oppnå i Tolletaten? (*forfremmelse?*)
- Har du mulighet til å påvirke din egen arbeidshverdag? Påvirker det motivasjonen din?
- Påvirker belønninger (*som f.eks. lønn, ekstra fridag i jula o.l.*) din motivasjon? I så fall på hvilken måte?
- Kan du si noe om hvorvidt yrkesstolthet er viktig for deg?

## **Kollegaers påvirkning på motivasjon**

- Kan du si noe om dine kollegaers rolle inn mot din motivasjon?
- Tror du at dine kollegaer sin motivasjon blir påvirket av hvordan din motivasjon fremstår? Hvordan påvirker i så fall andre sin motivasjon, din motivasjon?

## **Leders/arbeidsgiver påvirkning på motivasjon**

- Hvor viktig er anerkjennelse og tilbakemeldinger fra leder eller kollegaer for din motivasjon og jobbtilfredshet?
- Hvordan kan din nærmeste leder påvirke/opprettholde din motivasjon?
- Har du eksempler på arbeidssituasjon hvor leder har bidratt til at du føler deg motivert?
- Er det noe din nærmeste leder har gjort som har fått deg til å føle mistriksel på jobb?
- Hvordan kan arbeidsgiver (Tolletaten) påvirke/opprettholde din motivasjon?

## **Avslutning**

- Hva er det beste med å jobbe i Tolletaten?
- Hvordan kan Tolletaten beholde deg som ansatt?
- Hva motiverer deg til å fremdeles jobbe i Tolletaten?
- Hvis du kunne endret en ting, hva ville det vært?
- 42 % i GD har vært ansatt lengre enn 20 år, hvorfor tror du at så mange velger å bli i Tolletaten så lenge?
- Har du flere tanker, meninger eller andre ting som du ønsker å nevne eller trekke frem?

## Vedlegg 2: Samtykkeskjema

### **Vil du delta i forskningsprosjektet:**

#### ***" En kvalitativ studie om motivasjon blant ansatte i grensdivisjonen i Tolletaten"***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan motivere og hva som påvirker motivasjonen til de ansatte i grensdivisjonen i Tolletaten. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med prosjektet er å få en dypere forståelse for hvilke tanker og følelser de ansatte i grensdivisjonen har rundt temaet motivasjon og hva som motiverer dem på jobb. Problemstillingen som skal undersøkes er «Hvordan motiveres de ansatte i grensdivisjonen i Tolletaten?».

Undersøkelsen er en del av bacheloroppgave i etter og videreutdanningsprogrammet «Bachelor i toll, vareførsel og grensekontroll, etatsvei».

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Stavanger  
Institutt for sikkerhet, økonomi og planlegging (ISØP)  
Teknisk-naturvitenskapelig fakultet

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får spørsmål om å delta i undersøkelsen fordi du er tollfaglig ansatt i 100% stilling i grensdivisjonen. I tillegg har du vært ansatt i Tolletaten i mer enn 10 år og gjennomført gamle TKS. Henvendelsen er sendt til 12 personer som er tilfeldig trukket ut blant de som møter kriteriene.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Undersøkelsen gjennomføres ved kvalitativ metode. Hvis du velger å delta innebærer det at du deltar i et personlig intervju via teams med en varighet på ca. 30 min - 1 time. Det vil bli tatt notater gjennom intervjuet. Intervjuet vil være semistrukturert, noe som innebærer at alle deltakere får de samme spørsmålene.

Informasjon som fremkommer i intervjuet, vil være konfidensiell og vi vil bruke pseudonymisering av navn både i notater og ved bruk av sitater fra intervjuet.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Intervjuene vil bli gjort via teams. Intervjuet vil ikke bli tatt opp, men vi vil ta notater underveis. Navn vil ikke bli notert. Dette for å sikre ditt personvern.

Det er kun undertegnede studenter som har tilgang på notatene.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal avsluttes 15.05.2024. Når prosjektet er ferdig og sensur foreligger, slettes alle notater.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til: innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,

- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

### **Hvor kan du finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Universitetet i Stavanger ved veileder Marianne Nitter på [marianne.nitter@uis.no](mailto:marianne.nitter@uis.no)*
- *Personvernombud UIS: Rolf Jegervatn [rolf.jegervatn@uis.no](mailto:rolf.jegervatn@uis.no)*

Med vennlig hilsen

Marianne Nitter

Chatrine R. Jespersen, Marion A. Hvitstein og  
Martin S. Pedersen

Prosjektansvarlig  
(veileder)

*studenter*

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hvordan motiveres ansatte i grensedevisjonen i Tolletaten* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 15. mai 2024

-----  
(Prosjektdeltakers navn med blokkbokstaver)

-----/-----/  
-----  
(Sted /dato /prosjektdeltakers signatur)