



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN

MASTEROPPGAVE

**Hva motiverer til stabilitet blant arbeidstakere
ved Salten DPS?**

Frode Kvarv

Lise Henriette Rånes

Masteroppgave MBA - BE320E

Desember 2015



Abstract

The purpose of the study was to explore if we could find common ground for what motivates stable employees. We wanted to examine whether we could find common motivating factors in stable employees. The study was limited to the Salten District Psychiatric Center. The primary topic was the following: "What motivates to stability among workers at Salten DPS?"

Based on relevant theory and the primary topic, we designed a hypothesis that we also wanted to test. Our hypothesis was that employees who are highly motivated and experiences a high degree of job satisfaction would be stable employees. Based on the primary topic and hypothesis we designed our own research model.

The study is based on a qualitative approach, where individual interviews were used as a method for collecting data. Interviews were conducted at Salten DPS, summer and fall 2015.

We have completed a total of 12 individual interviews and the empirical material was discussed up against theory and the primary topic. The results revealed four motivational factors that were common to our selection group. Our hypothesis was consistent with our findings and the research model were completed.

In our conclusion, we have issued recommendations on further research, as well as shining a light on what we are experiencing is an area that needs more attention in the workplace.

Forord

En reise er over. Etter to og et halvt år som studenter ved Universitetet i Nordland og Handelshøgkolen er vi nå ved veis ende. Det har i perioder vært en krevende reise. Dette med tanke på at det ikke alltid har vært like lett å kombinere studier med jobb og familieliv. Men det har også vært en lærerik reise. Relevante kurs og dyktige forelesere har bidratt til å berike våre sinn. Vi har i slutfasen, med masteroppgaven foreliggende, fått fordypet oss i interessante tema og fått brynet oss på nye utfordringer.

Vi hadde ikke kommet i mål uten gode hjelpere på veien. Tusen takk til familie og venner som har stilt opp med barnepass. Takk til vår veileder, professor Frode Nilssen ved Handelshøgskolen. Takk for konstruktive og konkrete tilbakemeldinger underveis, slik at vi har klart å holde kursen. Takk til ledelsen ved Salten DPS for at de ansatte fikk bruke tid til å delta i studien, og en stor takk til respondentene som villig stilte opp.

Til slutt ønsker vi å takke hverandre, takke for at godt teamarbeid har bidratt til at vi har klart å kombinere studier med jobb og familieliv. Det har vært et verdifullt samarbeid som vi har lært mye av.

Bodø, desember 2015

Frode Kvarv

Lise Henriette Rånes

Sammendrag

Formålet med denne studien var å undersøke om vi kunne finne fellestrekk for hva som motiverer stabile ansatte. Vi ville undersøke om vi kunne finne felles motiverende faktorer hos stabile ansatte. Undersøkelsen ble avgrenset til Salten Distriktpsikiatriske Senter. Problemstilling ble følgende: «Hva motiverer til stabilitet blant arbeidstakere ved Salten DPS?»

Med utgangspunkt i relevant teori og problemstilling, utformet vi en hypotese som vi også ønsket å teste. Vår hypotese var at ansatte som er høyt motiverte og opplever høy grad av trivsel vil være stabile ansatte. På bakgrunn av problemstilling og hypotese utformet vi vår egen forskningsmodell.

Studien bygger på en kvalitativ tilnærming, hvor individuelle intervju ble brukt som metode for innsamling av data. Intervjuene ble gjennomført ved Salten DPS, sommer og høst 2015.

Vi har gjennomført til sammen 12 individuelle intervjuer og det empiriske materialet er drøftet opp mot teori og problemstilling. Resultatet avdekket fire motivasjonsfaktorer som var felles for vårt utvalg. Vår hypotese stemte overens med våre funn og forskningsmodellen ble ferdigstilt.

Avslutningsvis har vi gitt anbefalinger om videre forskning, samt rettet søkelys på det vi opplever er et område som har behov for mere fokus i arbeidslivet.

Innholdsfortegnelse

Abstract.....	2
Forord.....	3
Sammendrag	4
Innholdsfortegnelse.....	5
Oversikt over tabeller.....	9
Oversikt over figurer.....	10
Oversikt over vedlegg.....	11
Begrepsordliste	12
Kapittel 1 Innledning	13
1.1 Bakgrunn.....	13
1.2 Formål	14
1.3 Problemstilling.....	15
1.4 Presisering og avgrensning	15
1.5 Tillatelse.....	17
1.6 Oppgavens videre oppbygning	17
Kapittel 2 Teori	18
2.1 Prosjektets teoretiske forankring.....	18
2.2 Motivasjon	18
2.3 Maslows behovshierarki	19
2.3.1 Fysiologiske behov	20
2.3.2 Trygghetsbehov.....	20
2.3.3 Sosiale behov	21
2.3.4 Anerkjennelse	21
2.3.5 Selvrealisering.....	21

2.4 Herzberg tofaktorteori.....	22
2.5 Ytre og indre motivasjon	25
2.6 Tidligere studier	26
2.7 Hypotese og utforming av egen forskningsmodell	27
Kapittel 3 Metode.....	28
3.1 Forskningsprosessen	28
3.2 Våre metodevalg	29
3.2.1 Kvalitativ tilnærming	29
3.2.2 Fenomenologi	30
3.2.3 Åpent individuelt intervju	30
3.2.4 Utvalg.....	31
3.2.5 Intervjuguide	32
3.2.6 Forberedelse og gjennomføring intervju.....	33
3.3 Validitet og reliabilitet	34
3.3.1 Validitet.....	34
3.3.2 Reliabilitet.....	35
3.3.3 Styrker og svakheter	35
3.4 Etske betraktninger rundt forskningen.....	36
3.4.1 Samtykke.....	36
3.4.2 Konfidensialitet.....	37
3.4.3 Skade og belastninger	37
Kapittel 4 Analyse	38
4.1 Analysearbeid	38
4.2 Forskningsdata	39
Spørsmål 1	39

Spørsmål 2	40
Spørsmål 3	41
Spørsmål 4	41
Spørsmål 5	42
Spørsmål 6	43
Spørsmål 7	44
Spørsmål 8	45
Spørsmål 9	46
Spørsmål 10	47
Spørsmål 11	48
Spørsmål 12	49
Spørsmål 13	49
Spørsmål 14	50
Spørsmål 15	50
Spørsmål 16	51
Kapittel 5 Drøfting	52
5.1 Innledning	52
5.2 Demografiske data	52
5.3 Motivasjon	53
5.4 Hva motiverer?.....	54
5.4.1 Arbeidsmiljøet.....	54
5.4.2 Arbeidsoppgaver	55
5.4.3 Ledelse	57
5.4.4 Fagmiljø	57
5.4.5 Andre faktorer	58

Kapittel 6 Avslutning	60
6.1 Avslutning og konklusjon.....	60
6.2 Undersøkelsens styrker og svakheter.....	64
6.2.1 Styrker.....	64
6.2.2 Svakheter.....	65
6.3 Forslag til videre forskning.....	66
Referanseliste:.....	67
Vedlegg.....	69
Vedlegg 1: Invitasjon til undersøkelsen, tekst fra e-post.....	69
Vedlegg 2: Intervjuguide	70
Vedlegg 3: Data fra undersøkelsen, tabellarisk	73

Oversikt over tabeller

Tabell 1: Aldersfordeling respondenter.....	39
Tabell 2: Oversikt fordeling antall år ved arbeidsplass og i nåværende stilling	40
Tabell 3: Oversikt over type stilling hos respondenter	41
Tabell 4: Oversikt kategorisering av de viktigste motivasjonsfaktorene	42
Tabell 5: Oversikt kategorisering av viktigste motivasjonsfaktor	42
Tabell 6: Respondenters opplevelse av endring i hvor motiverende arbeidsmiljøet er	43
Tabell 7: Respondenters opplevelse av endring i hvor motiverende arbeidsoppgavene er.....	44
Tabell 8: Respondenters opplevelse av endring i hvor motiverende kollega er	45
Tabell 9: Respondenters opplevelse av endring i hvor motiverende nærmeste leder er	46
Tabell 10: Respondenters opplevelse av endring i hvor motiverende tilbudet for kompetanseheving er	47
Tabell 11: Respondenters opplevelse av endring i hvor motiverende lønn er	48
Tabell 12: Oversikt om respondent har vurdert å søke andre stillinger.....	49
Tabell 13: Oversikt om respondent har søkt andre stillinger.....	50
Tabell 14: Oversikt om respondents ser det sannsynlig å søke andre stillinger.....	50
Tabell 15: Oversikt respondents trivselsnivå.....	51

Oversikt over figurer

Figur 1: Maslows behovshierarki	20
Figur 2: Maslows behovshierarki, smidigere fremstilt	22
Figur 3: Herzbergs tofaktorteori	23
Figur 4: Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer	24
Figur 5: Ytre og indre motivasjonsfaktorer	25
Figur 6: Egen forskningsmodell	27, 61
Figur 7: Egen forskningsmodell ferdigstilt	62

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: Invitasjon til undersøkelsen, tekst fra e-post.....	69
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	70
Vedlegg 3: Data fra undersøkelsen, tabellarisk.....	72

Begrepsordliste

- Jobbhopping:** Arbeidstakere som oftere bytter jobb etter kort tid.
- Motivasjon:** Vårt perspektiv på motivasjon er de sosiale og psykologiske faktorer som ligger til grunn for at vi gjør som vi gjør.
- Perspektiv:** Betraknings- og framstillingsmåte
- Salten DPS:** Salten Distrikopsykiatriske Senter. Salten DPS er en avdeling i Psykisk helse- og rusklinikken i Nordlandssykehuset.
- Stabilitet:** Evne til å holde en jevn kurs. I denne sammenheng relatert opp mot stabilitet i jobb.
- Stabil arbeidstaker:** I sammenheng med denne studien er vårt perspektiv på hva en stabil arbeidstaker er; at arbeidstaker har innehatt samme stilling over lenger tid, minimum fem år.

Kapittel 1 Innledning

Vi vil i dette innledende kapittel presentere bakgrunn for vår studie. Vi vil redegjøre for formålet med oppgaven. Vi vil presisere oppgavens problemstilling og våre valg rundt oppgavens avgrensninger.

1.1 Bakgrunn

Vi opplever at det i dagens arbeidsmarked blir mer og mer vanlig for mange arbeidstakere å oftere bytte jobb etter kort tid. Vi ser fra artikler i avisene og internett at fenomenet er utbredt og har fått navnet jobbhopping. Vi tenker oss at flesteparten av jobbhopperne har ambisjoner om å nå langt, er stadig på jakt etter noe bedre og motiveres av tanken om å oppnå mer. Det er selvfølgelig også andre årsaker til fenomenet jobbhopping enn vekst- og utviklingsbehov. Blant annet er det de siste årene hyppigere bruk av vikariater og midlertidige stillinger i arbeidslivet, som gjør det nødvendig for mange å oftere bytte stilling. Det er diskutabelt om dette er i tråd med god samfunnsøkonomisk utvikling.

Flere og flere bytter jobb med økende intervall i dag enn tidligere. Dette bekreftes i en artikkel skrevet av karrierelink.no som omtaler en global arbeidslivsundersøkelse gjennomført av rekrutteringsselskapet Kelly Services (*karrierelink.no, Udatert*). Rekruttering er både tidkrevende i form av rekrutteringsprosessen i seg selv, det er ressurskrevende i form av behov for opplæring, samt ofte kostbart med tanke på at den eventuelle rekrutteringen og opplæringen ikke gir noen langvarig gevinst eller avkastning for arbeidsgiver.

I motsatt ende av denne skalaen har man arbeidstakere som blir værende i sine stillinger over mange år. Stabile arbeidstakere som fungerer godt i sin jobb kan være gull verdt for en organisasjon. Vårt perspektiv på en stabil ansatt er en arbeidstaker som har vært i samme stilling minimum 5 år. Med stabile arbeidstaker som blir i sine stillinger over lengre tid følger mengder med ekspertise og opparbeidet kunnskap. Så hva med de som blir værende i

sine stillinger over tid? Hva motiverer arbeidstakere til å bli i sine stillinger over mange år? Finnes det felles motivasjonsfaktorer for disse arbeidstakerne? Er manglende ambisjoner medvirkende? Kan alder og kjønn være dimensjoner? Kan det være slik at yngre arbeidstakere er individualister og flytter videre til neste blomst, dersom de ikke får den utviklingen de ønsker? Er det arbeidstakernes tilfredshet som styrer?

Utgangspunktet for oppgaven ligger i vår nysgjerrighet for hva som motiverer til stabilitet. Det er mange spørsmål rundt dette temaet som vi finner interessante, og som for oss vil være spennende å se nærmere på.

Vår oppfatning er at det i arbeidslivet generelt er mer fokus på å identifisere årsak til gjennomtrekk enn det er å se på hva som motiverer til stabilitet hos ansatte.

Det har vært en prosess å utforme den rette ordlyden i problemstillingen. Det vi ønsker å se nærmere på er hva som motiverer arbeidstakere til å bli i samme stillingen over 5 år.

1.2 Formål

Formålet med prosjektet er å undersøke om vi kan finne fellestrekk for hva som motiverer arbeidstakere til å bli i sine stillinger over 5 år. Finnes det felles motiverende faktorer for hva som motiverer til stabilitet? Vi ble interessert i å finne ut hvilke faktorer som bidrar til at ansatte er stabile i sine stillinger.

For å finne svar på dette vil vi gjennomføre en undersøkelse som kan avdekke om det foreligger felles motivasjonsfaktorer hos stabile ansatte. Studien har ikke et komparativt fokus, og funnene fra undersøkelsen vil bare si noe om forhold ved aktuell organisasjon. Funn vil kunne sette fokus på å fremme stabile ansettelsesforhold ved denne organisasjonen. Tanken med dette er at man på sikt vil kunne få flere motiverte stabile ansatt i organisasjonen. Dette førte oss videre til utarbeidelse av problemstilling.

1.3 Problemstilling

Vi har brukt mye tid på og vært innom mange formuleringer av problemstillingen for å finne frem til en vi mener har noe for seg og har reell nytteverdi. Formuleringer av problemstilling som vi har forkastet er eksempelvis «Identifikasjon av motivasjonsfaktorer hos stabile arbeidstakere som blir i sine stillinger over 5 år» og «Hva motiverer stabile arbeidstakere til å bli i sine stillinger over 5 år?»

Det har vært en krevende prosess å komme frem til en formulering som tydelig uttrykker hva vi ønsker å undersøke. Siden vi avgrensner studien til å omhandle en avdeling, var det viktig for oss at dette også fremkom i problemstillingen. Vi har kommet frem til følgende problemstilling:

- **Hva motiverer til stabilitet blant arbeidstakere ved Salten DPS?**

1.4 Presisering og avgrensning

Vi ønsker med problemstillingen «Hva motiverer til stabilitet blant arbeidstakere ved Salten DPS?» å identifisere hvilke motivasjonsfaktorer som bidrar til at arbeidstakere blir i sine stillinger lengre 5 år. Det ville vært alt for ambisiøst om vi skulle ta utgangspunkt i Nordlandssykehuset som organisasjon i sin helhet, med sine rundt 4000 ansatte. Omfang og kapasitet på oppgaven har gjort av vi avgrensner studien til å se nærmere på en avdeling ved Nordlandssykehuset. Vi har valgt å gjennomføre vår studie ved Salten Distriktpsikiatriske Senter (Salten DPS). Salten DPS er en avdeling i Psykisk helse- og rusklinikken i Nordlandssykehuset. Senteret har 137 ansatte og består av tre sengeposter og åtte polikliniske team for voksne. Sengepostene omfatter to differensierte allmenpsykiatriske døgnenheter og en døgnenhet/kortidsenhet rus. De polikliniske teamene består av vurderingsenhet, LAR, Rusteam, Psykoseteam, Habiliteringsteam, Ambulant akutteam og to Allmenpsykiatriske team. Senteret er lokalsykehus for Salten-regionen og gir et tilbud til over 80.000 innbyggere, fordelt på 12 kommuner.

Valget av Salten DPS skyldes at en av prosjektdeltakerne arbeider ved senteret i en mellomleder stilling. På bakgrunn av kjennskap til senteret hadde vi en oppfattelse av at det var mange ansatte med lang fartstid, og at det dermed ville være mulig å rekruttere respondenter. Vår oppfattelse bekreftes av en større undersøkelse som er gjort på varighet av arbeidsforhold i OECD land. (*Horny, Mendes & van den Berg, 2009*). Undersøkelsen perker på at langsiktige arbeidsforhold er vanlige i land som Norge.

Det vil selvfølgelig være interessant å la prosjektet ha større omfang for sammenligning av funn, men på grunn av at prosjektets korte varighet og knappe ressurser ser vi det nødvendig å avgrense til én avdeling slik som Salten DPS. Oppgaven vår har ikke et komparativ fokus. Ved å gjennomføre en studie ved en enkelt avdeling, vil svarene vi kommer frem til bare representere den aktuelle kulturen i den enkelte avdeling. Svarene vi kommer frem til vil vanskelig kunne si noe om feltet på generelt grunnlag.

Videre ser vi det hensiktsmessig å avgrense ytterligere. Senteret har overvekt av faglige ansatte med treårig høgskole- eller universitetsutdannelse innenfor helse- og sosialfag. Vi avgrenser undersøkelsen til denne gruppen. Årsaken til dette er vi tenker at avgrensningen vil gi oss et bedre utgangspunkt for analyse. Kriteriet vedrørende 3-årig utdanning begrunnes med at det er overvekt av denne typen ansatt ved senteret, og at vi tenker at det kan være store sprik i hva som motiverer til stabilitet mellom de ulike yrkesgruppene som arbeider ved Salten DPS, som for eksempel lege, merkantil, teknisk m.fl.

Vi ønsker videre å presiserer hva vi legger i begrepene i problemstillingen. Vårt perspektiv på motivasjon er de sosiale og psykologiske faktorer som ligger til grunn for at vi gjør som vi gjør. Vårt perspektiv på hva stabilitet og arbeidstakere i denne sammenheng er; er å ha innehatt samme stilling over lenger tid, minimum fem år, og arbeidstakere som innehar høgskole- eller universitetsutdannelse innenfor helse- og sosialfag på bachelornivå.

1.5 Tillatelse

Vi har innhentet tillatelse fra avdelingsleder ved Salten DPS, Randi Margrete Meland for gjennomføring av undersøkelsen og innhenting av data. Studien er ikke av sensitiv karakter og det har derfor ikke vært nødvendig å innhente tillatelse fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk (REK) eller Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD).

1.6 Oppgavens videre oppbygning

Vi vil i det videre bygge opp rapporten med følgende kapitler:

Kapittel 2 Teori: Her vil presentere teori som etter vår oppfatning av temaet har relevans i forbindelse med presentert problemstilling. Dette vil gi oss godt grunnlag for senere diskusjon opp mot våre funn.

Kapittel 3 Metode: Vi vil her gå nærmere inn på vår metodiske tilnærming til denne studien. Vi vil redegjøre for våre valg og reflektere rundt studiens validitet og reliabilitet, styrker og svakheter, samt etiske betraktninger.

Kapittel 4 Analyse: I dette kapitlet vil det empiriske materialet bli analysert. Vi vil presentere kategoriserte tabeller for å gi en klarere oversikt over funn fra vår studie.

Kapittel 5 Drøfting: Vi vil her diskutere funn fra analysen opp mot problemstillingen som oppgaven bygger på, og se dette i sammenheng med teori og tidligere studier presentert i teorikapitlet.

Kapittel 6 Avslutning: Her vil vi her trekke slutninger fra vår drøfting, konkludere med funn og komme med forslag til videre forskning.

Kapittel 2 Teori

2.1 Prosjektets teoretiske forankring

I det følgende vil vi presentere prosjektets teoretiske forankring. Vi vil presentere teori som etter vår oppfatning av temaet har relevans i forbindelse med presentert problemstilling. Dette gir oss godt grunnlag for senere diskusjon opp mot våre funn.

2.2 Motivasjon

Hvorfor gjør vi som vi gjør og hva er årsak til våre handlinger? Motivasjon kan beskrives som de «*prosesser som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i adferd*» (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Innenfor temaet motivasjon finnes det et mangfold av teorier. Motivasjonsteoriene kan i arbeidslivssammenheng skilles i fire ulike retninger. Behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier, og jobbkarakteristikkmodeller.

Behovsteoriene går på at den motiverte adferd kan forklares med individets søken etter å oppfylle forskjellige grunnleggende behov.

Kognitive teorier, som forventningsteori i teorier om motivasjon i arbeidslivet, betraktes motivert adferd som en følge av menneskets bevisste og rasjonelle valg, og forventninger om å oppnå det en ønsker.

Sosiale teorier bygger på at motivasjon fremkommer av hvordan, og om, individet opplever rettferdighet og likeverd i samspillet med andre individer. Motivert adferd kommer av opplevd likeverd og rettferdighet. Opplevelse av urettferdighet vil demotivere.

Jobbkarakteristikkmodeller tar utgangspunkt i at det er selve jobbens egenskaper som fremmer motivasjon og motivert adferd (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Mangfoldet av motivasjonsteorier gjør at det blir behov for å foreta et valg av hvilket perspektiv vi velger som grunnlag for prosjektet. For å besvare problemstillingen har vi valgt å ta utgangspunkt i teori som er knyttet til vår egen forståelse av motivasjon, og som vi finner relevant og hensiktsmessig som teoretisk grunnlag for prosjektet. Vi vil i det videre presentere teori som vil være signifikant og sentrale for oppgaven vi har påtatt oss.

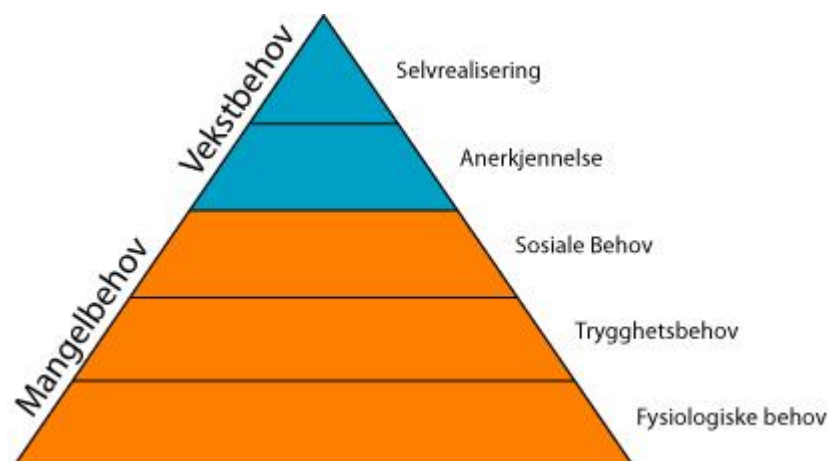
2.3 Maslows behovshierarki

Maslows behovshierarki er en av de mest allment kjente blant motivasjonsteoriene. Den ble introdusert i 1943 i hans artikkel "A Theory of Human Motivation" (*Maslow, 1943*).

Maslows teori identifiserer fem grunnleggende behov som forklaring på adferd og motivasjon. Teorien bygger på at behovene må oppnås nedentil og opp, og at mennesket søker etter å oppfylle et høyere behov når et lavere behov er oppnådd. Når individet har oppnådd et lavere behov, vil dette behovet ikke lenger fungere som motivasjonskilde.

Behovene vil være motiverende så lenge det ikke er oppnådd. Hierarkiet illustreres i en modell med fem nivåer (*Figur 1*). De tre første behovene, fysiologiske behov, trygghetsbehov og sosiale behov, beskrives som mangelbehov. De to resterende behovene, anerkjennelse og selvrealisering, beskrives som vekstbehov. (*Kaufmann & Kaufmann, 2003*)

Trygghet, sosiale behov, anerkjennelse og selvrealisering er behovene i pyramiden som er av relevans for vår studie. Vi ønsker å se nærmere på hvordan faktorer som: arbeidsmiljø, arbeidsoppgaver, leder og lønn vil virke inn på motivasjonen til den enkelte. I hvilken grad vil dette være hemmende eller fremmende faktorer. De motiverende faktorer vi forventer å komme frem til i studien vil kunne knyttes opp mot steg i pyramiden for å kunne se på hvilket nivå de ulike faktorene havner inn under, og kunne si noe om hvilke behov som ikke er oppfylte.



Figur 1: Maslows behovshierarki (Kaufmann & Kaufmann 2003)

2.3.1 Fysiologiske behov

I første trinn i hierarkiet presenteres fysiologiske behov. Dette er de helt grunnleggende behov for overlevelse som luft, vann, mat, søvn. Dette er behov individet instinktivt søker å oppfylle uten å legge særlig vekt på hierarkiets neste steg. Et eksempel på fysiologisk behov i jobbsammenheng vil her være behov for en minimums inntekt.

2.3.2 Trygghetsbehov

I andre trinn i hierarkiet presenteres trygghetsbehov. Dette trinnet representere behov sikkerhet og trygghet mot fysiske og psykiske ugunst. Ved oppnåelse av et minimum innenfor de fysiologiske behovene, vil behov for trygghet og sikkerhet komme i spill. Eksempler på trygghetsbehov her er personlig sikkerhet og helse, husly og sikring mot de ytre omgivelser, fast jobb, trygge arbeidsforhold, helsevesen. Kaufmann og Kaufmann beskriver i boken «Psykologi i organisasjon og ledelse» (Kaufmann & Kaufmann, 2003), at i tillegg til sikkerhet mot fysisk og psykisk skade, at det i første rekke er fast jobb som gir grobunn for å klatre videre i behovshierarkiet.

2.3.3 Sosiale behov

I tredje trinn i hierarkiet presenteres sosiale behov. Sosiale behov er det øverste av vekstbehovene i behovshierarkiet, og anses som ikke like grunnleggende som de to foregående trinnene trygghetsbehov og fysiologiske behov. Sosiale behov går på at individet utvikler et ønske om, og har behov for sosialt samspill med andre når et minstemål av fysiologiske behov og trygghetsbehov er oppfylt. Tilknytning, tilhørighet og aksept hos venner, familie, partner og kolleger er sentrale medspillere for å kunne oppfylle sosiale behov. I jobbsammenheng kan arbeidsplassen tilrettelegge for å stimulere ansattes sosiale behov i form av sosiale arrangementer og legge til rette for samarbeid i arbeidsmiljøet.

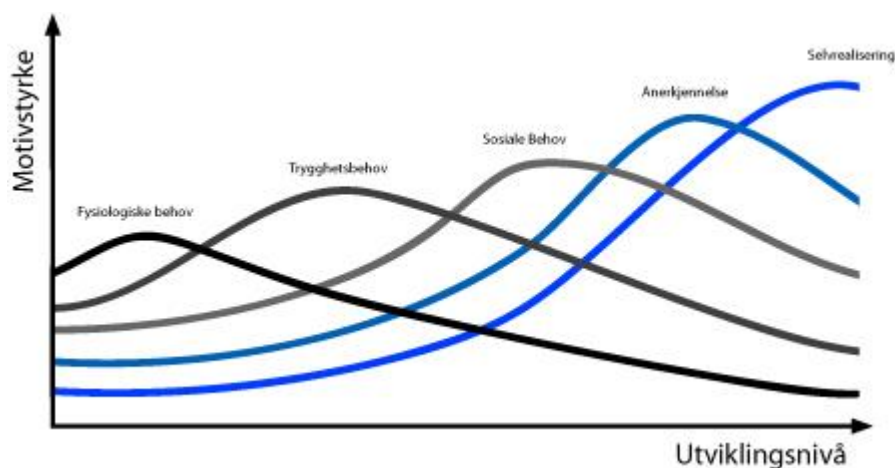
2.3.4 Anerkjennelse

I fjerde trinn i hierarkiet presenteres anerkjennelse. Trinnet er det første av vekstbehovene i hierarkiet. Vekstbehov går på individets personlige vekst, i motsetning til oppfylling av mangler som mangelbehovene retter seg mot. Innenfor trinnet anerkjennelse finner vi individets behov for å utvikle selvspekt og høstes andres respekt. Individet søker etter å prestere, ha suksess, få anerkjennelse fra andre, og oppnå høy status og suksess. I arbeidslivet, vil det å motta gode tilbakemeldinger og anerkjennelse for utført arbeid, være motiverende.

2.3.5 Selvrealisering

I femte og siste trinn i hierarkiet presenteres selvrealisering. Selvrealisering går på individets ønske om å utvikle seg til å oppnå sitt fulle potensiale. På dette trinnet i hierarkiet vil personlig utvikling av evner og egenskaper være sentrale. I jobbsammenheng vil frihet og mulighet til personlig utvikling og avansement, gjennom utfordrende arbeidsoppgaver, tilrettelegging for kreativitet og muligheter til å gjøre oppgaver annerledes og bedre, være motivasjonsbringende.

Kaufmann og Kaufmann beskriver i boken «Psykologi i organisasjon og ledelse» (Kaufmann & Kaufmann, 2003), en smidigere fremstilling av Maslows behovshierarki med følgende diagram (Figur 2):



Figur 2: Maslows behovshierarki, smidigere fremstilt (Kaufmann & Kaufmann 2003)

Tanken bak diagrammet er å at flere av behovene vil kunne være operative parallelt, og at utviklingen går mot å oppfylle et høyere behovsnivå. Samtidig vil ett av behovene bestandig være vektlagt høyest uavhengig om flere av behovene opererer simultant.

Maslow har blitt kritisert for sin behovsteori. Kritikken går i hovedsak på at de ulike kategoriene av behov i hierarkiet har uklare presiseringer, noe som vanskeliggjør forståelsen av innholdet i dem. (Kaufmann & Kaufmann, 2003)

2.4 Herzberg tofaktorteori

Frederick Herzberg sin tofaktorteori bygger på hans forskning om trivsel på arbeidsplassen. Teorien går på at det er et skille mellom jobbegenskaper som fremmer tilfredshet, og jobbegenskaper som opphever utilfredshet. Jobbegenskaper som fremmer trivsel betegnes som **motiveringsfaktorer** og går på forhold knyttet til selve arbeidsoppgavene. Jobbegenskaper som opphever mistriivsel betegnes som **hygienefaktorer** og knyttes mot

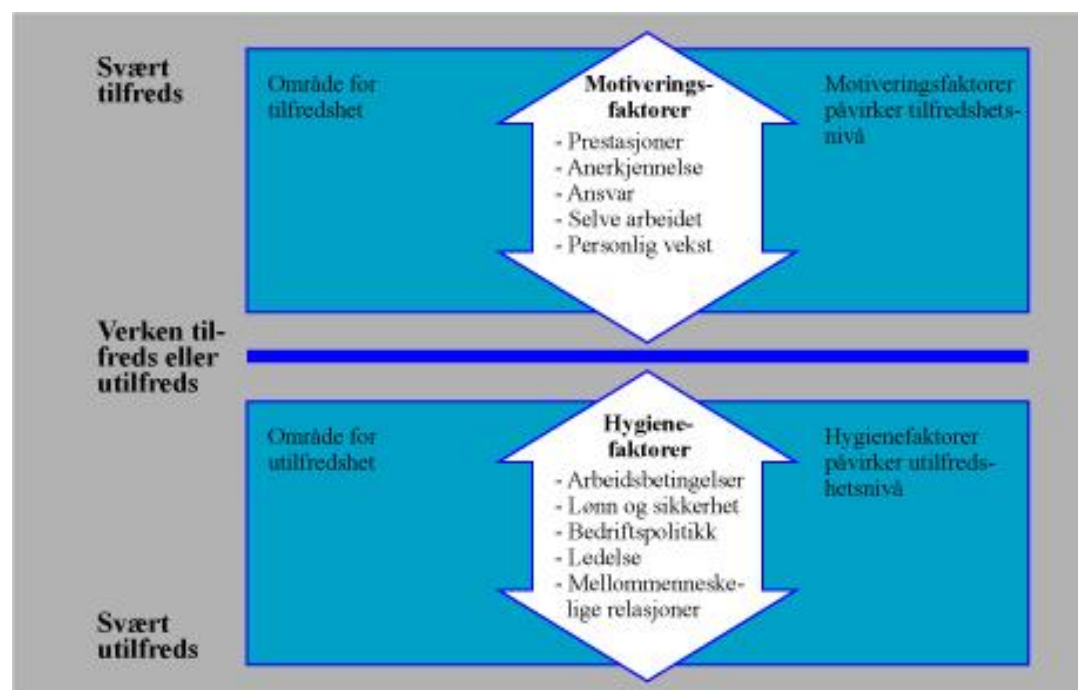
arbeidsmiljøet. Det viktigste poenget med teorien er at det er ulike forhold som øker trivsel og motiver, enn forhold som bidrar til mistrivsel. Motiveringsfaktorer vil ved tilstedeværelse bidra til trivsel og motivere, men vil ikke ved frafall eller ikke tilstedeværelse bidra til mistrivsel. Manglende tilstedeværelse av hygienefaktorer vil skape mistrivsel, men vil med tilstedeværelse ikke bidra til trivsel.

Kaufmann og Kaufmann beskriver i boken «Psykologi i organisasjon og ledelse» (Kaufmann & Kaufmann, 2003), Herzbergs konklusjoner vedrørende sammenhengen mellom trivsel og mistrivsel:

1. *Hygienefaktorene kan skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er til stede.*
2. *Motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel om de ikke er til stede.*

(Kaufmann & Kaufmann, 2003)

Kaufmann og Kaufmann viser i samme bok (Kaufmann & Kaufmann, 2003), en oversiktlig og beskrivende modell av Herzbergs tofaktorteori (Figur 3).

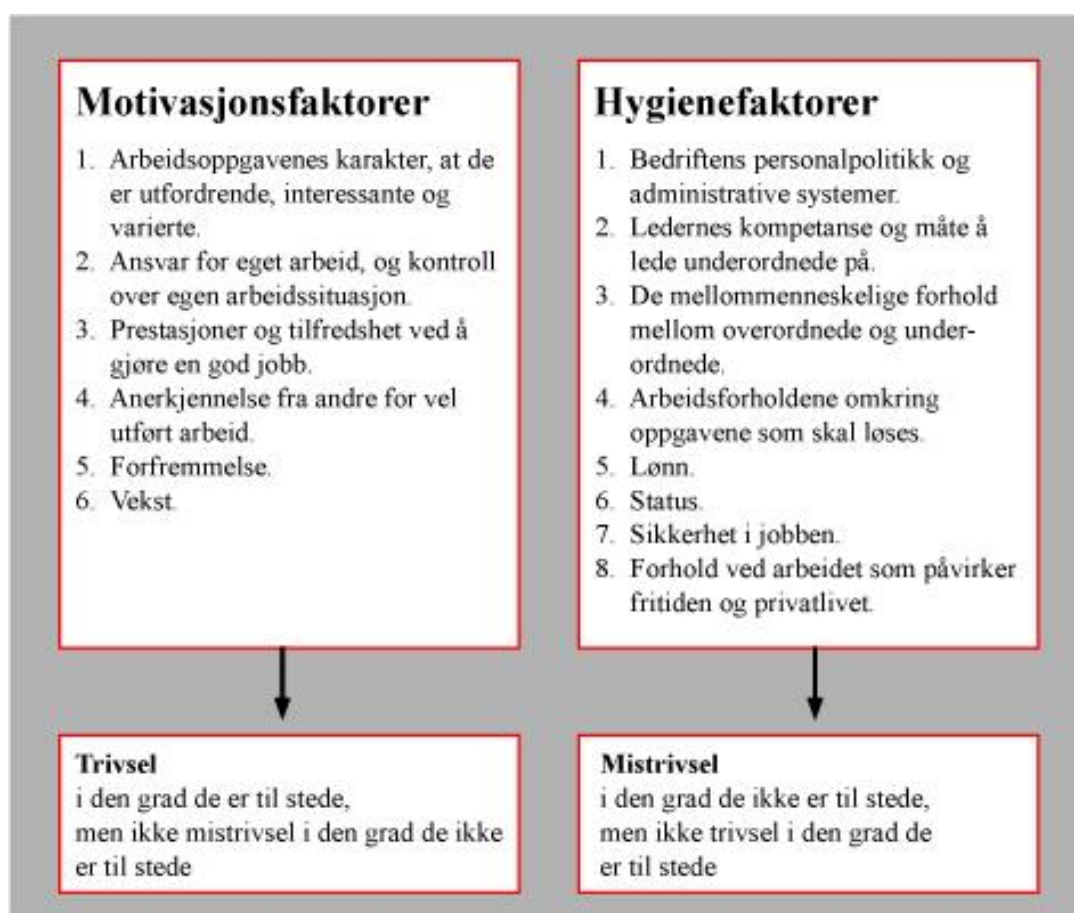


Figur 3: Herzbergs tofaktorteori (Kaufmann & Kaufmann, 2003)

Jacobsen og Thorsvik beskriver i boken «Hvordan organisasjoner fungerer» (Jacobsen & Thorsvik, 2014), Herzbergs poeng vedrørende tofaktorteorien presisert i tre punkter, sammen med en figur (Figur 4) som viser motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer i arbeidssituasjoner:

1. Det er ulike forhold som på den ene side skaper tilfredshet og derved motiverer medarbeiderne, og på den annen side skaper mistrivsel.
2. Medarbeiderne blir ikke tilfredse og motiverte dersom organisasjonen endrer forhold som skaper mistrivsel.
3. Bare trekk ved arbeidsoppgavene kan fremme trivsel og motivasjon blant medarbeidere.

(Jacobsen & Thorsvik, 2014)



Figur 4: Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2014)

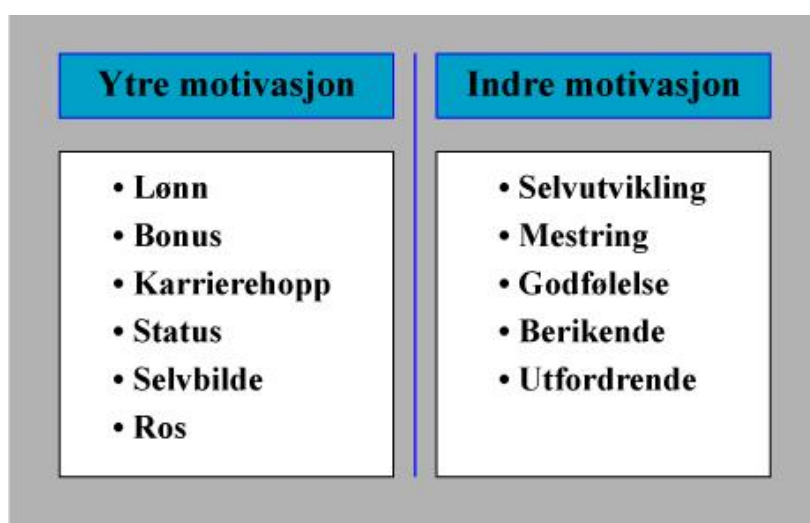
2.5 Ytre og indre motivasjon

I kognitiv evalueringsteori vektlegges evaluering av arbeidsoppgavens potensielle motivasjonsverdi. Innenfor teorien finner vi to motivasjonssystemer, ytre motivasjon og indre motivasjon.

Ytre motivasjon knyttes til at en får noe igjen for en oppgaven som utføres, en belønning, i form av for eksempel lønn, bonus, frynsegoder, karrierehopp og status. Ytre motivert adferd vil si at det er den potensielle belønningen knyttet til å utføre en handling som motiverer til å utføre handlingen.

Indre motivasjon knyttes til man får noe igjen fra selve utførelsen av en oppgave. Dette i form av at oppgaven for eksempel fremmer selvutvikling, mestring, gir godfølelse og er givende eller moro. Indre motivert adferd vil si at motivasjonen stammer fra selve utførelsen av oppgaven bare for egen del. Behov for kompetanseopplevelse og selvbestemmelse står sentralt i indre motivasjon. Behov for kompetanseopplevelse handler om at mennesker har behov for å ha følelsen av å mestre og ha kontroll over egne oppgaver. Behov for selvbestemmelse handler om at mennesker har behov for følelsen av å utføre oppgaver på egne betingelser og ha ansvar og frihet til selv å fatte avgjørelser i forbindelse med oppgavene. (Kaufmann & Kaufmann, 2003) (Jacobsen & Thorsvik, 2014) (Håkonsen, 2009)

I figuren nedenfor (*figur 5*) gis eksempler på ytre og indre motivasjonsfaktorer. Oversikten gir innblikk i hva som skiller indre og ytre motivasjon.



Figur 5: Ytre og indre motivasjonsfaktorer

2.6 Tidligere studier

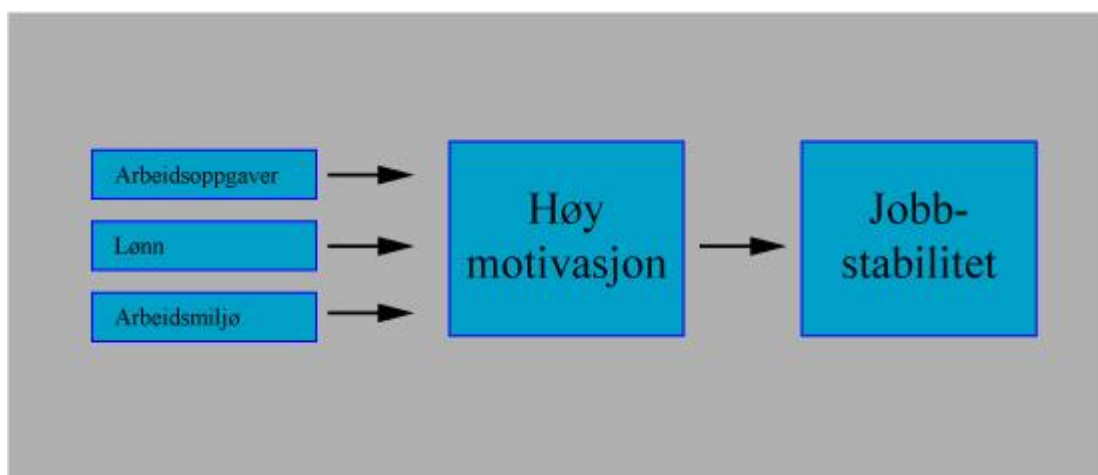
Vi vil i det følgende trekke frem to artikler som vi finner relevante i forhold til vårt prosjekt. I artiklene presenteres forskning som ser på sammenhenger mellom jobbtilfredshet, forhold ved og psykologisk tilknytning til arbeidsplass, og intensjon for å slutte. Jo høyere opp på en skala over betydningsfulle og forpliktende arbeidsoppgaver, jo lavere ble intensjonen om å bytte til annen jobb.

I artikkelen «A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees» (*Mosadeghrad, Ferlie og Rosenberg, 2008*) ser forfatterne på sammenhenger mellom jobbtilfredshet forpliktelse til arbeidsplass og intensjon for å slutte i jobben. Studiet ble utført ved Isfahan Sykehus, Isfahan, Iran, i 2005. Resultater fra studien indikerer at det er sammenhenger mellom jobbtilfredshet og psykologisk tilknytning til arbeidsplassen, og at det korrelerer med intensjon for å slutte.

I artikkelen «The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care» (*Acker, 2004*) beskrives en studie som undersøker sammenhenger mellom organisatoriske forhold, jobbtilfredshet og intensjon for å slutte blant helsearbeidere innen mental helse. Studiet ble gjennomført i New York State, hvor 259 sosialarbeidere fordelt på 16 klinikker svarte på spørreskjema. Resultater fra undersøkelsen viser at organisatoriske forhold gir sterke føringer for jobbtilfredshet og intensjon for å slutte.

2.7 Hypotese og utforming av egen forskningsmodell

Teori og studier presentert innledningsvis gir tematisk innblikk og grunnlag for senere diskusjon av vår problemstilling opp mot innhentet datamateriale. Problemstillingen er som tidligere nevnt «Hva motiverer til stabilitet blant arbeidstakere ved Salten DPS?» Vi har i denne sammenheng utformet en hypotese som vi vil teste. Vår hypotese er at ansatte som er høyt motiverte og opplever høy grad av trivsel vil være stabile ansatte. Likeledes ønsker vi med vår problemstilling å finne ut hva som motiverer stabile ansatte og se på om det er felles faktorer som skiller seg ut. Vi har på bakgrunn av problemstilling og hypotese utformet vår egen forskningsmodell:



Figur 6: Egen forskningsmodell

Modellen illustrerer at en sammensetning av motiverende faktorer som vi antar gir høy grad av motivasjon og som videre medvirker til jobbstabilitet.

Kapittel 3 Metode

Vi vil i det følgende gjøre rede for vår forståelse av forskningsprosessen generelt. Vi vil videre gå nærmere inn på vår metodiske tilnærming til denne studien. Vi vil redegjøre for våre valg og reflektere rundt studiens validitet og reliabilitet, styrker og svakheter, samt etiske betraktninger.

3.1 Forskningsprosessen

Forskning og undersøkelser er i seg selv prosesser som normalt sett gjennomføres gjennom relativt standardiserte faser. Vi starter vårt metodekapittel med å gi et overblikk over forskningsprosessens faser. Dag Ivar Jacobsen, beskriver i sin bok «Hvordan gjennomføre undersøkelser?» (*Jacobsen, 2013*), åtte faser som vanligvis går igjen i en forskningsprosess. Det skilles i utgangspunktet mellom to metodiske tilnærminger til forskning, kvantitativ og kvalitativ tilnærming. Forskjellen mellom de to metodiske tilnærmingene beskrives med at kvantitative data er empiri i form av tall, enten naturlige tallstørrelser eller symboler for ord og kvalitative data er empiri i form av ord som formidler mening. (*Jacobsen, 2013*) Uavhengig av metodisk tilnærming går forskningsprosessen normalt sett gjennom 8 faser, noen felles og noen ulike faser. Disse fasene er:

- 1: Utvikling av problemstilling*
- 2: Valg av forskningsdesign*
- 3: Valg av metode – kvalitativ eller kvantitativ*
- 4: Hvordan samle inn data?*
- 5: Hvordan velge ut enheter?*
- 6: Hvordan analysere data?*
- 7: Hvor gode er konklusjonene?*
- 8: Tolkning av resultater*

3.2 Våre metodevalg

Valg av forskningsdesign og metode har forankring i vår problemstilling «Hva motiverer til stabilitet blant arbeidstakere ved Salten DPS?» Arbeidet med å utvikle problemstillingen har vært tidkrevende og vi har vært innom flere alternativer før vi landet på den aktuelle. Det er en eksplorerende problemstilling som gjenspeiler vårt ønske om å tilegne kunnskap om et felt vi har lite kunnskap om. Problemstillingen gir oss et utgangspunkt for videre valg av forskningsdesign. Basert på problemstilling satt i lys av presentert teori har vi kommet frem til at det mest hensiktsmessige er et intensivt design med en kvalitativ tilnærming til metode for datainnsamling med åpent personlig intervju som informasjonskilde (*Jacobsen, 2013*).

For å belyse problemstillingen vil vi foreta et retrospektivt tverrsnittstudie. Denne typen undersøkelse er en studie av et utvalg på et tidspunkt der man også ber respondentene å huske tilbake i tid (*Jacobsen, 2013*). Styrken ved å velge et retrospektivt tverrsnittstudie er at det gir oss mulighet til å få innblikk i respondentenes tidligere oppfatninger i tillegg til respondentens nåværende oppfatninger. Dette gir rom for sammenligning og mulighet til å se på om det forekommer eventuelle endringer over tid. Det vil samtidig gi oss mulighet til å identifisere eventuelle vedvarende faktorer over tid hvis det forekommer. Vi er klar over at det finnes svakheter ved det retrospektive designet. Vi er bevisste på at respondenten kan ha vanskeligheter med å huske helt korrekt, at det kan forekomme erindringsforskyvninger og at respondenten kan etterrasjonalisere. Konsekvensene kan være at de overnevnte svakheter har innvirkning på undersøkelsens pålitelighet. Vi mener likevel at designet gir oss et godt grunnlag for å belyse problemstillingen og at det gir flere fordeler enn ulemper. Dette begrunner vi med at viktigheten av at respondenten husker helt korrekt ikke er overveldende, da vi ønsker å få frem deres følelse av hva som var motiverende.

3.2.1 Kvalitativ tilnærming

Vårt valg av en kvalitativ tilnærming begrunnes med at vi har behov for stor grad av åpenhet i forbindelse med innsamling av data. Hensikten med denne tilnærmingen er å få frem fylldige beskrivelser. Det er også slik at vi anser at kvalitative metoder er mer egnet enn kvantitative metoder til å få frem meningsaspekter hos den enkelte utvalgte. Den kvalitative tilnærmingen vil gi rom for nettopp dette. Vi er avhenge av å få inn rådata i form av ord og ikke tall, noe

denne åpenheten gir. Vi ønsker å gi respondentene mulighet til fritt å kunne komme med innspill og uventede betraktninger slik at vi får et så nyansert bilde av respondentenes oppfatning som mulig.

3.2.2 Fenomenologi

I kvalitativt design betyr fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen (*Johannessen, Tuft, Christoffersen, 2011*). Det omhandler studiet av fenomener og hvordan de fremtrer for oss der hvor vi befinner oss. Dette innebærer blant annet hvordan en situasjon oppfattes, hukommelse, følelser, sosial og språklig aktivitet. Det gjelder både passive og aktive erfaringer som tilegnes.

3.2.3 Åpent individuelt intervju

Valg av metode for datainnsamling ble foretatt før arbeid med og rekruttering av utvalg ble gjort. Som metode for innsamling av kvalitativ data valgte vi åpent individuelt intervju. Vår vurdering var at denne metoden ville være riktig arena for vår datainnsamling. I vår sammenheng mener vi at det åpne individuelle intervjuet vil gi oss en tilfredsstillende grad av validitet. Vi har da valgt bort både gruppeintervjuer og fokusgrupper som intervjuform. Årsaken til dette valget var at vi ville unngå at respondentene påvirket hverandre, at det skulle oppstå en situasjon hvor det for den enkelte respondent ble vanskelig å være ærlig, samt fare for at alle respondenter ikke fikk svart på alle spørsmål. I tillegg ville det potensielt bli vanskelig å skille de ulike respondentene på lydopptak.

Det åpne individuelle intervjuet ville gi oss den åpenhet og fleksibilitet vi så behov for, da innholdet i intervjuet i mindre grad ville være forhåndsbestemt (*Jacobsen, 2013*). Vår forventning var at intervjuene i seg selv ville være tidkrevende og at det ville generere store mengder data. Vi planlegger av denne grunn å intervjuet et fåtall respondenter, og vår interesse vil være å få frem hver enkelt respondents uttalelser og meninger knyttet til problemstillingen.

3.2.4 Utvalg

Våre valg i forbindelse med utvalg av respondenter til intervju er formålsstyrt. Vi ønsker å få et best mulig utvalg for å belyse problemstillingen. Vi ser det derfor hensiktsmessig å foreta et kriterieutvalg (*Jacobsen, 2013*). Prosessen startet med avgrensning av antall respondenter. Av hensyn til begrensning i tid og ressurser vi har til intervjuer og analyse ser vi det hensiktsmessig at utvalget begrenses til 12 – 15 personer. Med utgangspunkt i vår problemstilling og dens avgrensinger, har vi reflektert over hva som er vår teoretiske populasjon. For å avgrense og gi mulighet til å få et tidsperspektiv ønsker vi bare nåværende ansatte i vårt utvalg. Følgende inklusjonskriterier ble derfor satt: Alle respondentene måtte ha jobbet i minimum 5 år i samme stilling ved Salten DPS. Videre ble det satt som kriterium at de innehar 3-årig helse- eller sosialfaglig bachelor utdanning. Vår teoretiske populasjon er da alle nåværende faglige ansatte med treårig helse- eller sosialfaglig utdanning ved Salten DPS som har vært i sin stilling i over 5 år. Med å gjennomføre den type undersøkelse vi har bestemt oss for, er vårt behov for tilbakeblikk i tid dermed dekket. Årsak til kriteriet vedrørende 3-årig utdanning begrunnes med at det er overvekt av denne typen ansatt ved senteret, og at vi tenker at det kan være store sprik i hva som motiverer til stabilitet mellom de ulike yrkesgruppene som arbeider ved Salten DPS, som for eksempel lege, merkantil, teknisk m.fl. I vår studie vil ikke eventuelle forskjeller i kjønn være hovedfokus, men det var allikevel et ønske om å ha begge kjønn representert i utvalget til studien. Dette selv om det store flertallet av de som arbeider ved Salten DPS er kvinner.

For å få frem variasjon deler vi inn populasjonen i noen undergrupper. Med utgangspunkt i problemstillingen, ser vi det som relevant å benytte variablene kjønn og alder. Dette gir oss 4 grupper. Menn og kvinner, og over 45 år og under 45 år.

Videre foretok vi et tilfeldig utvalg av respondenter. E-post med forespørsel om deltagelse i studien ble sendt ut til samtlige ansatte ved Salten DPS. Her ble studien og inklusjonskriteriene for deltagelse presentert. For å sikre at det ikke blir en ugunstig skjev fordeling blant undergruppene, var det planlagt å gå gjennom listen av tilfeldig utvalgte for å se på fordelingen. Var noen av gruppene overrepresentert, ville vi forkaste enkelte i gruppen og supplere der det var behov. Dette ville sikre tilfredsstillende bredde og variasjon i utvalget.

Dette ble ikke gjort, da det var 9 respondenter som svarte på e-posten og meldte seg frivillig. Alle disse respondentene oppfylte inklusjonskriteriene.

Utvalget ble ikke av den størrelse som var planlagt. Vi valgte likevel å gå videre med arbeid mot intervjustart og planla rekruttering av flere respondenter underveis. Under intervjuene forhørte vi oss om respondentene hadde kjennskap til andre potensielle kandidater for intervju. Tre respondenter ble rekruttert via snøballmetoden (*Jacobsen, 2013*). Disse tre oppfylte inklusjonskriteriene og ble rekruttert som følge av tips og oppfordring fra de respondenter som ble intervjuet. De tre siste respondentene meldte seg frivillig og i forhold til alder og kjønn var det helt tilfeldig utvelgelse.

Det totale utvalget av tolv respondenter ga oss en tilfredsstillende fordeling av kjønn og alder, slik at forkasting og supplerings ikke ble nødvendig. Vår vurdering er at den samlede rekrutteringen av respondenter var passende for vårt formål og ville gi oss den informasjonen vi var ute etter.

3.2.5 Intervjuguide

I forkant av intervjuene ble det utformet en intervjuguide. Vi har basert intervjuguiden på tidligere studier på området og presentert motivasjonsteori. Dette har gitt oss en innfallsvinkel for hva som kan være gjeldende motiverende faktorer. I de to artiklene som vi har presentert i teorikapitlet, fremkommer det at jobbtilfredshet tett kan knyttes blant annet til arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø. Vi har derfor utarbeidet en intervjuguide som dekker viktige områder innenfor disse kategoriene. Intervjuguiden skulle brukes som utgangspunkt og benyttes som hjelpemiddel for å holde konsekvent struktur og en viss rød tråd gjennom intervjuene. Intervjuguiden har lav til middels strukturering. Dette for å overholde nevnte røde tråd og sikre at vi får tatt opp ønskede tema. Før vi gikk i gang med intervjuene gjennomførte vi et prøveintervju. Vi konkluderte med at intervjuguiden i sin helhet fungerte godt, men at det var hensiktsmessig å gjøre endringer i rekkefølgen på spørsmålene. Det ble ikke behov for oppfølgingsspørsmål utover de spørsmål som var i intervjuguiden. Intervjuguide som ble benyttet i forbindelse med intervjuene ligger som vedlegg.

3.2.6 Forberedelse og gjennomføring intervju

Det ble bestemt at det var mest hensiktsmessig å gjennomføre alle intervjuene ved respondentenes egen arbeidsplass og i egen arbeidstid. Som nevnt innledningsvis ble det innhentet tillatelse fra avdelingsleder ved Salten DPS for gjennomføring av undersøkelsen. Dette innbar tillatelse til å gjennomføre intervjuene i respondentenes egen arbeidstid. Fordel med valgt intervjulokasjon ansees til å være at det gir åpenhet og ærlighet fra respondentens side da respondenten befinner seg i vante omgivelser på egen hjemmebane. Valg av lokasjon bidrar av denne grunn til å øke undersøkelsens gyldighet. Det var fokus på å ha tilnærmet lik oppstart og gjennomføring av samtlige intervju. De utvalgte respondentene fikk velge dato og klokkeslett innenfor en gitt tidsramme som ble sendt ut pr. e-post. De fikk generell informasjon om MBA- studiet og formålet med masteroppgaven. Det ble også informert om hvordan datamaterialet ville bli bearbeidet, konfidensialitet, at respondenten hadde anledning til å trekke seg eller velge å ikke svare på enkelte spørsmål underveis, samt årsak til bruk av båndopptaker. Vi ser det hensiktsmessig å benytte oss av en båndopptaker for senere å kunne transkribere, i tillegg til å ta notater underveis og etter intervjuene for å få med hovedinntrykkene. Bruk av båndopptaker i tillegg til notater ble valgt for å senere kunne ordrett gjengi hele intervjusamtalen. Det ville vært problematisk å bare ta notater under intervjuene, da det potensielt kunne bli vanskelig å huske intervjuets innhold i sin helhet. Samtidig ville dette potensielt gi en dårligere flyt i intervjuet, da mye av intervjuers fokus ville vært på notering kontra konversering.

Intervjuene ble gjennomført som planlagt og ingen problemer eller uforutsette hendelser oppsto underveis. Respondentene ble under gjennomføring av intervjuene gjort oppmerksom på når båndopptaker ble slått på og når den ble slått av. Alle lydopptak gjort under intervjuene ble i etterkant lagret på forsvarlig måte på egen harddisk. I etterkant av hvert intervju ble lydopptak transkribert. Transkribering og notater danner grunnlag for videre analyse. Lydopptak vil etter endt prosjekt bli destruert.

3.3 Validitet og reliabilitet

Vi vil her se nærmere på studiens validitet og reliabilitet.

3.3.1 Validitet

Validitet betyr gyldighet og går på hvor relevante de innsamlede data og konklusjoner er. Vi vil undersøke i hvilken grad våre funn i studien kan trekke gyldige slutninger om det vi har hatt som formål å undersøke. Vi skiller mellom intern gyldighet og ekstern gyldighet.

Den interne gyldigheten går på hvor riktig resultatene oppfattes. For å teste undersøkelsens interne gyldighet ser vi det som tilstrekkelig å validere gjennom å kontrollere våre funn opp mot tidligere studier, samt en kritisk gjennomgang av vår forskningsprosess. Vi vil reflektere over om vi har fått det best mulige og mest hensiktsmessige utvalg for å belyse vår problemstilling, og om respondentene i utvalget har gitt oss sann informasjon. I vårt tilfelle var alle respondentene førstehåndskilder. Dette vil si at respondentene har høy grad av nærhet til fenomenet vi undersøker, noe som styrker vår tiltro til at informasjonen vi fikk er riktig. Videre har vi vurdert respondentenes kunnskap om tema og vilje til å oppgi sann informasjon som god, noe vi mener styrker undersøkelsens validitet. Vi har også vært oppmerksomme på at når og hvordan vi samlet inn datamaterialet kunne påvirket gyldigheten.

Den eksterne gyldigheten går på hvorvidt våre funn vil la seg generalisere. Den kvalitative tilnærmingen vil i utgangspunktet ikke være ment for generalisering, men er en metode for å utdype og skape forståelse. Vårt mål er heller ikke å generalisere. Utvalget gir et utgangspunkt for muligheten til å generalisere. Vårt utvalg, som beskrevet tidligere, vil ikke i seg selv gi rom for generalisering. Gyldigheten vil ikke strekke seg ut over de begrensninger som er gjort i problemstillingen og organisasjonen vi foretar undersøkelsen i. Ekstern gyldighet vil også til en viss grad avhenge av resultatene vi får. Ved å sammenligne resultatene med teori og andre undersøkelser, er det mulig å argumentere for om generalisering er mulig.

3.3.2 Reliabilitet

Reliabilitet betyr pålitelighet, og går på kvaliteten av selve forskningen. Det handler først og fremst om hvorvidt resultatene er til å stole på. Det vil si at om undersøkelsen ble gjennomført på nytt, hvor sannsynlig er det da at man får de samme resultatene. Vi har vært oppmerksomme på at vårt undersøkelsesopplegg potensielt kan ha påvirket respondentene. I intervju situasjonen, har vi så godt det latt seg gjøre, forsøkt å unngå at intervjuer påvirker respondentene med sitt nærvær og holdning. Intervjuers fokus var å fremstå mest mulig nøytralt under intervjuene. Konteksten rundt intervjuene kan også potensielt ha påvirket respondentenes svar. For å unngå dette fikk respondentene informasjon om tema i forkant av intervju, slik at respondenten kunne reflektere over tema på forhånd og at det ikke kom overaskende. Vi tenker at dette har medvirket til mer pålitelige svar. Med hensyn til hvor intervjuene fant sted, vurderte vi at vi ville få mest pålitelige svar ved å avholde intervjuene i respondentenes naturlige arbeidsmiljø. Av denne grunn ble intervjuene avholdt ved Salten DPS, da ved respondentenes egne kontorer eller tilhørende møterom. Vi har vært oppmerksomme på at hvis respondenten blir påvirket av intervjuer eller kontekst rundt intervjuet, vil det kunne gi utslag i form av forringede svar, som igjen går ut over påliteligheten. Dette ble forsøkt unngått etter beste evne.

3.3.3 Styrker og svakheter

Vi vil i det følgende se på våre metodevalgs styrker og svakheter. Vi har valgt et intensivt design med en kvalitativ tilnærming til metode for datainnsamling med åpent individuelt intervju som informasjonskilde, og vi har foretatt en retrospektivt tverrsnittstudie.

Vi mener at den kvalitative tilnærmingen har de riktige egenskapene for å gi oss den informasjonen vi er ute etter.

Styrkene med vårt valg av en intensiv kvalitative tilnærming er at det gir oss stor grad av åpenhet og fleksibilitet. I vår datainnsamling ga det åpne individuelle intervjuet rom og mulighet for detaljerte og nyanserte svar, noe vi mener var viktig i vårt tilfelle. I tillegg ga vårt valg av en retrospektivt tverrsnittstudie kapasitet til å gi oss data fra nåtid og fortid.

Svakheter ved den kvalitative tilnærmingen er at den er ressurskrevende. Det ble brukt mye tid i forbindelse med intervju og intervjuene genererte store mengder data. Tidsbruken bidro til begrensning av utvalgets størrelse, da vi valgte å ikke rekruttere ytterligere respondenter. Konsekvensen av dette er at utvalgets begrensning påvirker muligheten for å generalisere.

3.4 Etiske betraktninger rundt forskningen

Vår undersøkelse har ikke til hensikt å knytte funn opp mot enkeltpersoner. Vi ønsker å få frem data til analytisk bruk for å gi oss mulige svar i spørsmål rundt motivasjon og stabilitet. Ansvar for å ivareta forskningsetiske hensyn er en del av ansvaret for forskning generelt. Den enkelte forsker har på lik linje med en forskningsinstitusjon et selvstendig ansvar for å utvikle og opprettholde god forskningsetikk. For å ivareta kvaliteten i forskningen og verne om involverte personer, har komite for forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi utarbeidet en rekke lover, normer og retningslinjer som vi som forskere må forholde oss til. Blant annet gjelder dette krav om informert og fritt samtykke, krav om konfidensialitet og krav om å unngå skade og alvorlige belastninger (NESH, 2006).

3.4.1 Samtykke

Utgangspunktet for ethvert forskningsprosjekt er prinsippet om at forskeren må ha deltagerens informerte samtykke. Prinsippet heter: «som hovedregel skal forskningsprosjekter som inkluderer personer, settes i gang bare etter deltagerens informerte og frie samtykke» (NESH, 2006:13). Deltagerne har til enhver tid rett til å avbryte sin deltagelse, uten at dette skaper negative konsekvenser for dem. Krav om samtykke skal forebygge krenkelser av personlig integritet og det er vi som forskere som har ansvar for at informasjonen som gis er forstått av deltagerne i forskningsprosjektet (NESH, 2006).

3.4.2 Konfidensialitet

Personer som deltar i forskning, har krav på at all informasjon de gir blir behandlet forsvarlig. Prinsippet om konfidensialitet sier at: *”De som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gir, blir behandlet konfidensielt. Forskeren må hindre bruk og formidling av informasjon som kan skade enkeltpersoner det forskes på.*

Forskningsmaterialet må vanligvis anonymiseres, og det må stilles strenge krav til hvordan lister med navn eller andre opplysninger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner oppbevares og tilintetgjøres” (NESH, 2006:18). Det er vern om privatlivet og frihet som ligger bak dette prinsippet og det er viktig å etablere og sikre at man har gode rutiner for oppbevaring og ødelegging av det materiale som brukes i forskningen (NESH, 2006).

3.4.3 Skade og belastninger

Forskeren har et ansvar for å unngå at de som utforskes utsettes for skade eller andre alvorlige belastninger (NESH, 2006). Innenfor samfunnsvitenskapelig forskning kan det være problematisk å måle og definere hva som eventuelt kan gi negative ettervirkninger. Risiko for å påføre mindre alvorlige belastninger må imidlertid avveies i forhold til forskningens sannhetssøken og kritiske funksjon. Vi som forskere har ansvaret for at de som deltar i forskningen skal få all nødvendig informasjon for å danne seg en rimelig forståelse for forskningsfeltet, hensikten med forskningen og følgende av å delta (NESH, 2006).

Kapittel 4 Analyse

Vi har i det foregående redegjort for problemstilling, teori og de metodiske valg vi har gjort. I dette kapitlet vil det empiriske materialet bli analysert. Vi vil presentere kategoriserte tabeller for å gi en klarere oversikt over funn fra vår studie.

4.1 Analysearbeid

Vårt analysearbeid startet i etterkant av innhenting av rådata. Notater fra intervjuene ble renskrevet for å gjøre dem mere forståelig og lett anvendelig til senere bruk. Videre ble alle intervjuene transkribert i sin helhet. All rådata fra båndopptak ble skrevet ned.

Transkripsjonene ga oss utfyllende informasjon om tid, sted, deltakere, beskrivelse av kontekst og alt som blir sagt under hvert intervju. Dette sikret at all informasjon fra intervjuene var lett tilgjengelig senere i analysefasen.

Når fasen med å beskrive alle rådata var gjennomført og alle data var renskrevet gikk vi videre med selve analysen. Neste fase var å redusere mengden data gjennom systematisering og kategorisering. På grunn av at vi brukte intervjuguide under intervjuene, ble intervjuene løselig styrt inn mot noen forhåndsbestemte tema. Dette ga oss noen generelle grunnkategorier. Vi var åpne for muligheten for at ikke alle de forhåndsdefinerte grunnkategoriene ville bli gjeldende. Videre var forventningen at det dukket opp andre kategorier underveis. Vi anså det i vårt tilfelle som hensiktsmessig å kunne benytte oss av en innholdsanalyse. Bakgrunnen for dette var vår antagelse om at vi kunne kategorisere rådata i et sett definerte kategorier med motivasjonsfaktorer, som vi senere kan plassere respondentene i.

4.2 Forskningsdata

Vi vil i det følgende presentere studiens forskningsdata. Basert på notater og helhetlig transkribering av intervjuene, og med utgangspunkt i vår intervjuguide, har vi funnet følgende:

Spørsmål 1

Alder og Kjønn?

Vi startet ut intervjuene med å spørre samtlige respondentene om alder og kjønn (kjønn var opplagt). Dette for at vi skulle få en oversikt basert på variablene alder og kjønn, over og under 45 år. Svarene vi får vil gi oss innsikt i variasjonene som finns i utvalget.

Kjønnsfordelingen ble 58,3 % kvinner og 41,7 % menn. Snittalderen på menn var 54,4 år og snittalderen på kvinner 53,3 år. Snittalderen på utvalget totalt sett var 53,75 år. I forhold til variablene over og under 45 år, fant vi at 83,3% av utvalget var over 50 år. Det resterende utvalget på 16,7% befant seg mellom 30-39 år.

Tabell 1: Aldersfordeling respondenter

Alder respondenter	Antall respondenter	Prosent
20 – 29	0	0 %
30 – 39	2	16,7 %
40 – 49	0	0 %
50 – 59	7	58,3 %
60 – 69	3	25 %

Spørsmål 2**Antall år ved Salten DPS?****Antall år i nåværende stilling?**

I dette spørsmålet ønsket vi å kartlegge hvor lenge de enkelte respondentene har arbeidet ved Salten DPS. Vi ønsket også å få kartlagt hvor lenge den enkelte hadde arbeidet i sin stilling. Formålet med dette spørsmålet var blant annet å kvalitetssikre at alle respondentene oppfylte kriteriet vi hadde satt på forhånd, at de måtte ha arbeidet minimum fem år i sine nåværende stillinger. Vi kartla at gjennomsnitt antall år ved Salten DPS for kvinner var 15,1 år, og gjennomsnittlig antall år ved Salten DPS for menn var 15,6 år. Gjennomsnitt antall år for hele utvalget var 15,6 år. I spørsmål om nåværende stilling, var gjennomsnitt for kvinner 13,4 år og gjennomsnitt for menn 11,2 år. Gjennomsnitt for det totale utvalget var 12,5 år. Når det gjelder fordelingen på antall år i nåværende stilling, hadde 75% av utvalget jobbet der mellom 5-15 år, det resterende utvalget hadde arbeidet i sine stillinger mellom 21-25 år.

Tabell 2: Oversikt fordeling antall år ved arbeidsplass og i nåværende stilling

År	Antall år ved arbeidsplass		Antall år i nåværende stilling	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent
5 – 10	5	41,7 %	7	58,3 %
11 – 15	2	16,7 %	2	16,7 %
16 – 20	1	8,3 %	0	0,0 %
21 – 25	3	25,0 %	3	25 %
Over 25	1	8,3 %	0	0,0 %

Spørsmål 3

Type stilling?

I spørsmål om type stilling ønsket vi å kartlegge hvilke type stillinger våre respondenter hadde. Salten DPS opererer med dagstillinger og stillinger i turnus. Vi gikk ikke videre inn på stillingstypene, men er bevisst at det er variasjoner innenfor de ulike turnusstillingene ved senteret. I utvalget var det 8 respondenter som hadde dagstilling og 4 respondenter som arbeidet i turnusstilling. Dette ga et utvalg på 66,7 % dagstilling og 33,3 % turnusstilling.

Tabell 3: Oversikt over type stilling hos respondenter

Type stilling	Dagstilling	Turnus stilling
Antall	8	4
Prosent	66,7 %	33,3 %

Spørsmål 4

På en skala fra 1-5, hvor motivert er du i ditt arbeid?

-Føler du at dette har endret seg i løpet av din tid i nåværende stilling?

På spørsmål 4 var gjennomsnittlig motivasjon hos respondentene per nå 4, 3 på skalaen. Gjennomsnittlig motivasjon hos respondentene tidligere (2-4 år) var 2, 8 på skalaen. Av det totale utvalget svarte 9 respondenter at de per nå føler seg mer motivert enn tidligere. 2 av respondentene føler seg per nå mindre motivert enn tidligere og 1 av respondentene føler seg på samme nivå som tidligere.

Spørsmål 5

Hvilke faktorer vil du si oppleves som de viktigste motivasjonsfaktorene i din jobb?

- Hvilke faktorer oppleves som den viktigste?

- Føler du at disse viktigste motivasjonsfaktorene har endret seg i løpet av din tid i nåværende stilling?

Ved spørsmål om hva som oppleves som de viktigste motivasjonsfaktorene i jobben er det i hovedsak fire faktorer som nevnes: arbeidsmiljø, arbeidsoppgaver, ledelse og fagmiljø. Respondentene oppga ulikt antall faktorer, noen en, noen flere. På spørsmål om hva som var de viktigste faktorene svarte 66,7 % arbeidsmiljø, 75 % arbeidsoppgaver, 50% ledelse og 50 % fagmiljø. Ikke alle respondentene oppga spesifikt hva som var den viktigste faktoren, slik at for noen av respondentene har vi tatt data ut i fra hva respondenten snakket mest og varmest om, og opplevdes som mest viktig. Av dette fikk vi at 41,7 % av utvalget svarte at arbeidsoppgavene var den viktigste motivasjonsfaktoren, 33,3 % svarte at arbeidsmiljø var den viktigste motivasjonsfaktorene og 25% svarte at ledelse var den viktigste motivasjonsfaktorene.

Tabell 4: Oversikt kategorisering av de viktigste motivasjonsfaktorene

Faktor	Antall	Prosent
Arbeidsmiljø	8	66,7 %
Arbeidsoppgaver	9	75,0 %
Ledelse	6	50,0 %
Fagmiljø	6	50,0 %

Tabell 5: Oversikt kategorisering av viktigste motivasjonsfaktor

Viktigste faktor	Antall	Prosent
Ledelse	3	25 %
Arbeidsoppgaver	5	41,7
Arbeidsmiljø	4	33,3

Spørsmål 6**Opplever du at arbeidsmiljøet generelt er av motiverende karakter?****- På hvilken måte?****- Føler du at dette har endret seg i løpet av din tid i nåværende stilling?**

På dette spørsmålet svarte samtlige tolv respondenter at arbeidsmiljøet generelt er av motiverende karakter. Samtlige tolv respondenter forklarer dette med å ha gode kollega. To av respondentene oppgir i tillegg leder/lederstruktur som positivt for arbeidsmiljøet. Ingen av respondentene har uttalt seg i negativ retning.

For spørsmål om respondenten har følt endring i hvor motiverende arbeidsmiljøet har vært i den tiden de har vært i sine stillinger, svarer 7 av respondentene at de har følt en positiv endring, at arbeidsmiljøet er bedre nå enn tidligere. 3 av respondentene beskriver arbeidsmiljøet som stabilt, hvor det jevnt over er bra og motiverende og det har ikke vært endringer i motivasjonen før/nå. 1 av respondentene har følt en negativ endring, hvor respondenten er mindre motivert nå enn tidligere. 1 av respondentene oppgir at det har vært svingninger i motivasjonen, men utdyper ikke dette mer konkret.

Tabell 6: Respondenters opplevelse av endring i hvor motiverende arbeidsmiljøet er

Følt endring	Antall	Prosent	Forklaring
Positiv	7	58,4%	Endring i positiv retning. Bedre nå enn før.
Stabil	3	25%	Jevnt over bra og motiverende. Like motiverende nå som før.
Negativ	1	8,3%	Opplever negativ endring. Motiverer mindre enn før.
Svingninger	1	8,3%	Oppgir ikke konkret svar. Opplever svingninger i forhold til hvor mye det motiverer.

Spørsmål 7**Opplever du at arbeidsoppgavene motiverer deg?****- På hvilken måte?****- Føler du at dette har endret seg i løpet av din tid i nåværende stilling?**

I spørsmål om arbeidsoppgavene motiverer, svarer samtlige 12 respondenter at de opplever å ha arbeidsoppgaver som motiverer. Dette forklares med at arbeidsoppgavene er spennende, interessante, opplevd som viktige, og varierte.

For spørsmål om respondenten har følt endring i hvor motiverende arbeidsoppgavene har vært i den tiden de har vært i sine stillinger, svarer 4 av respondentene at de har følt positiv endring og at de er mere motiverende nå enn før. 5 av respondentene svarer at de ikke føler endring i hvor mye arbeidsoppgavene motiverer og at de motiverer like mye som før. 1 respondent opplever endring i negativ retning, at arbeidsoppgavene motiverer mindre nå enn før. 2 respondenter svarer at de opplever svingninger i forhold til hvor mye arbeidsoppgavene motiverer.

Tabell 7: Respondenters opplevelse av endring i hvor motiverende arbeidsoppgavene er

Følt endring	Antall	Prosent	Forklaring
Positiv	4	33,3	Endring i positiv retning. Mer motiverende nå enn før.
Stabil	5	41,7	Føler ingen endring i hvor mye arbeidsoppgavene motiverer
Negativ	1	8,3	Opplever negativ endring. Motiverer mindre enn før.
Svingninger	2	16,7	Opplever svingninger i forhold til hvor mye oppgavene motiverer.

Spørsmål 8**Opplever du at dine kollega motiverer deg?****- Føler du at dette har endret seg i løpet av din tid i nåværende stilling?**

På spørsmål om kollega motiverer, svarer samtlige 12 respondenter at de opplever kollega som motiverende. Det må bemerkes at en av respondentene ikke ble stilt dette spørsmålet, men har tidligere uttalt seg meget positivt om kollega under spørsmål om hva som oppleves som de viktigste motivasjonsfaktorene. Tolkes som ja ved dette spørsmålet.

I spørsmål om respondentene har følt endringer i hvor motiverende kollega er, svarer 3 av respondentene endring i positiv retning. 6 av respondentene føler ingen endring i hvor mye kollega motiverer. 2 av respondentene opplever svingninger i hvor mye kollega motiverer, noe som relateres til konflikter og konfliktløsning.

Tabell 8: Respondenters opplevelse av endring i hvor motiverende kollega er

Følt endring	Antall	Prosent	Forklaring
Positiv	3	25%	Endring i positiv retning. Mer motiverende nå enn før.
Stabil	6	50%	Føler ingen endring i hvor mye kollega motiverer.
Svingninger	2	16,7%	Opplever svingninger. Motivasjon fra kollega påvirkes negativt av hendelser og konflikter i team eller avdeling. Motivasjon kommer tilbake ved konfliktløsning.
Ikke besvart	1	8,3%	

Spørsmål 9**Opplever du at din nærmeste leder motiverer deg?****- Føler du at dette har endret seg i løpet av din tid i nåværende stilling?**

11 av 12 respondenter svarer ja på spørsmål om nærmeste leder motiverer. Respondentenes forklaring ligger i at leder gir tillit, råd/veiledning, er positiv og inkluderende. 1 av respondentene svarer nei på spørsmålet om nærmeste leder motiverer. Dette forklares med at lederen har mange gode egenskaper men bidrar ikke så mye til motivasjon.

I spørsmål om det har vært endring i hvor motiverende nærmeste leder er, svarer respondentene følgende. 3 av respondentene føler endring i positiv retning og at det oppleves mer motiverende nå enn før. 3 av respondentene føler ingen endring i hvor mye nærmeste leder motiverer. 3 av respondentene opplever negativ endring og at nærmeste leder motiverer mindre nå enn før. 3 respondenter opplever svingninger i forhold til hvor mye nærmeste leder motiverer.

Tabell 9: Respondenters opplevelse av endring i hvor motiverende nærmeste leder er

Følt endring	Antall	Prosent	Forklaring
Positiv	3	25%	Endring i positiv retning. Mer motiverende nå enn før.
Stabil	3	25%	Føler ingen endring i hvor mye nærmeste leder motiverer
Negativ	3	25%	Opplever negativ endring. Motiverer mindre enn før.
Svingninger	3	25%	Opplever svingninger i forhold til hvor mye leder motiverer.

Spørsmål 10

Oplever du at mulighetene som tilbys for kompetanseheving/oppdatering av kunnskap og etter-/videreutdanning ved din jobb som motiverende?

- Føler du at dette har endret seg i løpet av din tid i nåværende stilling?

7 av 12 respondenter svarer ja på spørsmål om mulighetene som tilbys for kompetanseheving ved jobben motiverer. Dette forklares hovedsakelig med at de har eller har fått deltatt på kurs/videreutdanning. 5 av 12 respondenter svarer nei på dette spørsmålet. Forklaringen er hovedsakelig at de føler at det er lite/dårlig tilbud og lite penger til dette formålet.

I spørsmål om respondentene har følt endring i hvor motiverende tilbudet for kompetanseheving føles, svarer respondentene følgende. Ingen respondenter føler positiv endring her. 1 respondent føler ingen endring i hvor mye tilbudet motiverer og er fornøyd. 11 av tolv respondenter føler negativ endring og at det motiverer mye mindre enn før. Sistnevnte relateres til at det er et mye dårligere tilbud nå enn før, og at det er mindre penger til dette formålet nå enn tidligere.

Tabell 10: Respondenters opplevelse av endring i hvor motiverende tilbudet for kompetanseheving er

Følt endring	Antall	Prosent	Forklaring
Positiv	0	0%	Ingen føler positiv endring. Motiverer mer enn før.
Stabil	1	8,3%	Føler ingen endring i hvor mye tilbudet motiverer. Fornøyd.
Negativ	11	91,7%	Opplever negativ endring. Motiverer mindre enn før. Mye dårligere tilbud enn tidligere. Mye mindre penger til dette formålet enn tidligere.

Spørsmål 11**Opplever du at lønn gir deg motivasjon?****- Føler du at dette har endret seg i løpet av din tid i nåværende stilling?**

I spørsmål om respondenten føler at lønn gir motivasjon svarer 3 av 10 ja. Forklaring fra disse tre er at det er greit med lik lønn for likt arbeid, at lønnen er på et helt ok nivå og fornøyd med lønnen. En av disse tre respondentene sier at 50% av motivasjonen er lønn. 7 av 10 svarer nei på spørsmål om de føler at lønn gir motivasjon. Forklaringene her er lite fokus på lønn, for dårlig betalt og tjener bare greit nok. Vi vil bemerke at to av respondentene i undersøkelsen ikke ble stilt dette spørsmålet.

I spørsmål om respondentene har følt endring i hvor mye de føler lønn motiverer, svarer respondentene følgende. Ingen respondenter føler positiv endring her. 4 respondenter føler ingen endring i hvor mye lønn motiverer. 6 av 10 respondenter føler negativ endring og at det motiverer mindre enn før.

Tabell 11: Respondenters opplevelse av endring i hvor motiverende lønn er

Følt endring	Antall	Prosent	Forklaring
Positiv	0	0%	Ingen føler positiv endring. Motiverer mer enn før.
Stabil	4	33,3%	Føler ingen endring i hvor mye lønn motiverer.
Negativ	6	50%	Opplever negativ endring. Motiverer mindre enn tidligere.
Ikke besvart	2	16,7	

Spørsmål 12**Føler du at geografiske nærhet/avstand til arbeidsplassen er av betydning?****- Bor du i nærheten av arbeidsplassen?**

På spørsmål om geografisk nærhet eller avstand til arbeidsplassen er av betydning, svarte 9 av 12 respondenter nei. 3 av respondentene svarer ja på dette spørsmålet.

6 av 12 respondenter definerer selv at de bor i nærheten av arbeidsplassen. 5 av 12 respondenter definerer at de ikke bor i nærheten av arbeidsplassen. 1 av 12 uttalte seg ikke om dette. For de 3 respondentene som svarte at avstand til arbeidsplass er av betydning, forklares dette med at det ikke er ønskelig med lang eller lengre reisetid til og fra jobb.

Spørsmål 13**Har du vurdert du å søke på andre stillinger i den perioden du har vært i din nåværende stillingen?**

I spørsmål om respondent har vurdert å søke på andre stillinger, fremkommer det at 12 av 12 respondenter har vurdert å søke på andre stillinger.

Tabell 12: Oversikt om respondent har vurdert å søke andre stillinger

Vurder å søke	Antall	Prosent
Ja	12	100 %
Nei	0	0 %

Spørsmål 14

Har du søkt på andre stillinger i den perioden du har vært i din nåværende stillingen?

I spørsmål om respondentene faktisk har søkt på andre stillinger, fremkommer det at 5 av 12 har søkt på andre stillinger.

Tabell 13: Oversikt om respondent har søkt andre stillinger

Har søkt	Antall	Prosent
Ja	5	41,7 %
Nei	7	58,3 %

Spørsmål 15

På en skala fra 1-5, hvor sannsynlig er det at du søker på andre stillinger nå eller i fremtiden?

I spørsmål om sannsynlighet for å søke på andre stillinger nå eller i fremtiden, på en skal fra 1 – 5, svarer 75 % av respondentene 1 og 2, lite og svært lite sannsynlig. 25 % svarer 4 og 5, meget og svært meget sannsynlig.

Tabell 14: Oversikt om respondents ser det sannsynlig å søke andre stillinger

Sannsynlighet for å søke, skala 1-5	Antall	Prosent	Prosent
5	2	16,7 %	25 %
4	1	8,3 %	
3	0	0,0 %	
2	2	16,7 %	75 %
1	7	58,3 %	

Spørsmål 16

På en skala fra 1-5, hvor godt vil du si at du trives i stillingen din?

- Føler du at dette har endret seg i løpet av din tid i nåværende stilling?

På spørsmål om hvor godt respondenten trives i sin stilling på en skala fra 1 – 5, svarer 5 av 12 respondenter 5 på skala, og 7 av 12 respondenter 4 på skala. Trivselsnivået er høyt, og 100% er innenfor 4 og 5 på skalaen.

7 av 12 respondenter medgir at trivselsnivået er høyere per nå enn tidligere. 1 av 12 medgir at trivselsnivået per nå er lavere enn tidligere. 4 av 12 medgir at trivselsnivået jevnt over er høyt og føler ingen endring fra tidligere.

I tillegg medgir 7 av 12 respondenter at trivselsnivået har hatt svingninger opp og ned.

Tabell 15: Oversikt respondents trivselsnivå

Trivselsnivå, skala 1-5	Antall	Prosent	Prosent
5	5	41,7 %	100 %
4	7	58,3 %	
3	0	0,0 %	
2	0	0,0 %	
1	0	0,0 %	

Kapittel 5 Drøfting

5.1 Innledning

Vi startet ut denne oppgaven med å arbeide oss frem til en problemstilling «*Hva motiverer til stabilitet blant arbeidstakerne ved Salten DPS?*». Da problemstillingen var på plass, fant vi det hensiktsmessig å lage vår egen modell og en hypotese som vi ønsker å teste ut. Vi har gjennomført en rekke intervjuer, og har innhentet store mengder empirisk data som vi ønsker å teste ut.

Vi vil i dette kapittelet diskutere funn fra analysen opp mot problemstillingen som oppgaven vår bygger på, og se det i sammenheng med teori og tidligere studier presentert i teorikapittelet. Vi vil avslutningsvis i oppgaven teste våre funn opp mot hypotesen.

5.2 Demografiske data

Av analysen fremkommer det følgende demografiske data tilknyttet studiens utvalg. Utvalget bestod av 12 respondenter, med kjønnsfordelingen 58,3% kvinner og 41,7% menn.

Gjennomsnittlig alder i utvalget var 53,75 år. 83,3% av utvalget var over 50 år. Utvalget har i gjennomsnitt jobbet i sine nåværende stillinger ved Salten DPS i 12,5 år. 66,7% av utvalget jobbet i dagstilling og resterende 33,3% jobbet i turnusstilling.

At kvinneandelen i undersøkelsen var høyere enn menn, kom ikke overaskende på oss. Studien er gjennomført innen helsesektoren hvor det er en allmenn oppfatning at kvinner er overrepresentert som arbeidstakere. At hovedtyngden på aldersgruppen for respondentene ligger i kategorien over 50 år, kan skyldes at studien er gjennomført i spesialisthelsetjenesten. For å arbeide i spesialisthelsetjenesten kreves det faglig kompetanse på et høyere nivå, og flere av de ansatte har lang yrkeserfaring eller tilleggsutdanninger. Dette momentet kan også være en av årsakene til lav rekruttering av yngre arbeidstakere. Siden vi satte utvalgsriterier for utvalget, hvor respondentene måtte ha arbeidet minimum 5 år i samme stilling, bidro dette til at unge nyutdannede arbeidstakere ikke kom inn under kriteriene og dermed falt utenfor utvalget.

5.3 Motivasjon

I spørsmål om hvor motivert respondenten føler seg i sitt arbeid på en skala fra 1-5, viser funn at alle respondentene er godt til meget godt motiverte, noe som tilsier 4 og 5 på skalaen. Funn viser også at hvis motivasjonsnivå settes i skala, gir respondentene uttrykk for å oppleve dette som en dynamisk skala som har naturlige svingninger. Ifølge Maslows behovsteori, tilsier det at respondentene som svarer 4 og 5 på skalaen befinner seg i en posisjon hvor mangelbehovene er oppfylte og at det er gode vilkår for vekstbehovene. Kritikken til Maslow her vil være at det er vanskelig å definere hvilke vekstbehov som gjenstår, og at det i hierarkiet er uklare presiseringer og dermed er rom for ulike tolkninger.

I spørsmål om respondenten har følt endringer i hvor motiverte de har vært, typisk to til fire år tilbake, og i spørsmål om hva eventuell årsak til endring i motivasjon er, viser funn følgende. For respondenter som oppgir at motivasjonen tidligere har vært på et veldig lavt nivå, oppgis årsaker relatert til misnøye, usikkerhet og stress rundt organisatoriske endringer og spesielle hendelser. For respondenter som oppgir at motivasjonen tidligere har vært på et høyere nivå på skalaen, oppgis også årsaker relatert til misnøye, usikkerhet og stress rundt organisatoriske endringer og spesielle hendelser. Forskjellen fra de som er mer motivert nå enn før er, ser ut til å ligge i at endringer eller hendelser skjer i nåtid eller nylig, og at respondentene ikke har innrette seg i forhold til ny situasjon. For respondent som oppgir at motivasjonen ikke har endret seg fra nåtid til 2-4 år tilbake, ser det ut til at respondenten ikke har opplevd spesielle hendelser eller endringer av sterk karakter innenfor tidsrammen det ble spurt om. Respondent medgir dog at det er svingninger i motivasjonen, men at det ikke gir mye utslag på skala.

Disse svingninger i motivasjon sett opp mot Kafmann og Kaufmanns tolkning av Maslows behovsteori, tilsier at behovene opererer parallelt og at nevnte årsaker er førende for hvilket behov som vektlegges høyest.

Det er verdt å kommentere at utvalgets årsaker til endringer i følt motivasjon, har klare likheter med hygienefaktorer i Herzbergs tofaktorteori. Årsakene som gir negativt utslag i

motivasjon, finner vi igjen i hygienefaktorene hvor det skapes mistriivsel i form av at de ikke er til stede.

Sammensatt antyder våre funn at utvalget jevnt over har høy motivasjon. Funn tyder vider på at motivasjonen svinger negativt hvis misnøye, usikkerhet og stress rundt organisatoriske endringer og spesielle hendelser inntreffer, men at motivasjonen trekkes opp mot normalen når respondent har tilpasset seg etter ny situasjon. Disse funn har likhetstrekk med funn fra studien «The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction an intention to leave among social workers in mental health care» (Acker, 2004) som blant annet antyder at organisatoriske forhold gir sterke føringer for jobbtildfredshet.

5.4 Hva motiverer?

På spørsmål om hva respondentene opplever som de viktigste motivasjonsfaktorene i sitt arbeid, viser funn at det er fire faktorer som er gjentakende og som skiller seg klart ut. Arbeidsmiljø, arbeidsoppgaver, ledelse og fagmiljø. I spørsmål om hva som oppleves som den viktigste motivasjonsfaktoren, viser funn at det bare er tre faktorer av de nevnte fire som trekkes frem. Disse faktorene er arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø og ledelse. Motivasjonsfaktoren fagmiljø som fremkommer blant de viktigste motivasjonsfaktorene, blir ikke av noen dratt frem som den viktigste. I et retrospektivt spørsmål, om utvalget har følt endring i hvilke faktorer som er de viktigste motivasjonsfaktorene, viser funn at det ikke har vært endring over tid. Det er de samme faktorene som har vært aktive hele tiden. Vi går nærmere inn på de nevnte fire viktigste motivasjonsfaktorene.

5.4.1 Arbeidsmiljøet

Arbeidsmiljøet er en svært omfattende faktor og er sammensatt av flere ulike elementer. Sett opp mot Herzbergs tofaktorteori kan arbeidsmiljøet sies å være både en motivasjonsfaktor og en hygienefaktor. På den ene siden kan vi si at de mellommenneskelige relasjoner er en viktig del av arbeidsmiljøet. Mellommenneskelige relasjoner er en hygienefaktor. I følge teorien vil mangel på dette, eksempelvis negativ stemning mellom kollega, gi utslag i mistriivsel men ikke trivsel hvis det eksempelvis er god stemning mellom kollega.

På den andre siden må det kunne sies at arbeidsmiljøet omfatter mye mere enn bare de mellommenneskelige relasjoner. Et godt arbeidsmiljø kan også innebære anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid. Dette er en motivasjonsfaktor innen tofaktorteorien og fordrer trivsel i den grad det er til stede, men ikke mistrivsel i den grad det ikke er til stede. Sett opp mot kognitiv evalueringsteori med indre og ytre motivasjon, kan nevnte elementer av arbeidsmiljøet plasseres både som indre og ytre motivasjon. På den ene siden vil mellommenneskelige relasjoner kunne være berikende og gi godfølelse, og plasseres som indre motivasjon. På den andre siden vil anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid kunne tolkes som ros og kunne plasseres under ytre motivasjon.

I spesifikt spørsmål om arbeidsmiljøet generelt er av motiverende karakter, viser funn at samtlige i utvalget har svart er ja. Dette utdypes videre med å ha gode kollega, trygghet overfor kollega, ha støttende kollega som gir råd og veiledning. I spesifikt spørsmål om utvalget opplever sine kollega som motiverende, viser funn at utvalgets kollektive svar er ja. Dette stemmer overens med foregående spørsmål om arbeidsmiljøet. Utvalgets begrunnelse for hvorfor kollega oppleves som motiverende ligger i at kollega er støttende og engasjerte, gir konstruktiv kritikk og gode tilbakemeldinger. Her er det mulig å trekke paralleller inn mot motivasjonsfaktorer i tofaktorteorien, hvis man kan løselig sidestille utvalgets begrunnelser med for eksempel anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid.

Sammensatt tyder våre funn på at arbeidsmiljøet er en svært viktig motivasjonsfaktor. Vi arbeidstakere tilbringer mye tid ved arbeidsplassen og dermed i arbeidsmiljøet. Som nevnt er det en sammensatt faktor, og det vil være individuelt hvilke elementer som innen arbeidsmiljøet er mest aktive i forhold til motivasjon.

5.4.2 Arbeidsoppgaver

Faktor nummer to som kommer frem av våre funn i spørsmål om hvilke faktorer som er de viktigste motivasjonsfaktorene i utvalget er arbeidsoppgaver. Sett i sammenheng med tofaktorteorien kan arbeidsoppgaver sies å være en motivasjonsfaktor. Dette i form av at arbeidsoppgavene i seg selv er drivende. Det vil si at arbeidsoppgavenes karakter, at de er utfordrende, interessante og varierte, fordrer trivsel i den grad de er til stede men ikke

mistrivsel i den grad de ikke er tilstede. Sett opp mot indre og ytre motivasjon kan arbeidsoppgavens karakter plasseres som en indre motivasjon. Indre motivasjon knyttes til at man får noe igjen fra selve utførelsen av en oppgave. Dette i form av at oppgaven for eksempel fremmer selvutvikling, mestring, gir godfølelse og er givende eller moro. I spesifikt spørsmål om arbeidsoppgavene gir motivasjon, viser funn at samtlige respondenter svarer ja. Felles for utvalget er at utdypning av hvorfor dette motiverer, ligger i at arbeidsoppgavene oppleves som varierte, utfordrende, interessante, og som givende og viktige oppgaver. I dette spørsmålet vil også arbeidsoppgaver kunne plasseres som indre kontra ytre motivasjon og som motivasjonsfaktor i tofaktorteorien.

Når man snakker om arbeidsoppgaver som motivasjonsfaktorer, er det viktig å poengtere at arbeidsoppgavene vil ha en sammenheng med interesseområde. Arbeidstakerne har tatt en utdanning og valgt en yrkeskarriere innen fagområdene til Salten DPS. Dette og i lys av at flertallet av respondentene hadde lang fartstid ved senteret, tyder det på arbeidsoppgavene har stor verdi for den enkelte og vil være av motiverende karakter.

Arbeidsoppgaver som motivasjonsfaktorer støttes også av tidligere studier på området. I artikkelen «A study of the relationship between jobsatisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees» fra 2008 (*Mosadeghrad, Ferlie og Rosenberg, Health Service Management Research 2008*), fremkommer det at det er en sammenheng mellom arbeidsoppgavenes grad av ansvarsnivå og forpliktelser til arbeidsplassen, versus intensjon om å slutte. Resultatene fra studien indikerer en klar sammenheng mellom jobbtilfredshet og psykologisk tilknytning til arbeidsplassen. Jo høyere opp på en skala over betydningsfulle og forpliktende arbeidsoppgaver, jo lavere ble intensjonen om å slutte i jobben. Ved at man har betrodd medarbeidere som har arbeidsoppgaver som er av betydning både for dem selv og av verdi for arbeidsgiver, bidrar dette til en psykologisk tilknytning og forpliktelse til arbeidsplassen. Moralsk forpliktelse vil også kunne bli gjeldende her. Eksempelvis hvis en arbeidstaker får finansiert videreutdanning av arbeidsgiver, vil det kunne oppstå moralske bånd som gjør at arbeidstaker kan føle seg moralsk forpliktet til å gi noe tilbake.

5.4.3 Ledelse

Den tredje av de viktige motivasjonsfaktorer som fremkommer i vår studie er ledelse. Betydningen av ledelse som en viktig motivasjonsfaktor kan legges til flere områder. Som hygienefaktor omhandler det ledelsens kompetanse og evne til å lede sine underordnede. Dette var ikke fremtredende i vårt utvalg. Som motivasjonsfaktor går det på å få tillit og ansvar til å løse sine egne arbeidsoppgaver. Hovedbegrunnelse fra utvalget for å trekke frem ledelse som en av de viktigste motivasjonsfaktorene var viktigheten av å ha en ledelse som gir sine ansatte frihet og ansvar til å løse sine arbeidsoppgaver. I denne sammenheng fremstår det som at ledelse heller mere mot å være en motivasjonsfaktor kontra en hygienefaktor. Dette støttes opp av at ledelse nevnes i positiv sammenheng, og er noe som ligger i motivasjonsfaktorens natur innen tofaktorteorien. Hadde ledelse ikke vært dratt frem, eller nevnt i negativ sammenheng, ville det vært naturlig å plassere denne inn som hygienefaktor. Dette på bakgrunn av at det i tofaktorteorien er hygienefaktorens natur å ikke fremheves i positiv sammenheng, men ville bare vært poengtert hvis det var utilstrekkeligheter hos ledelsen. I spesifikt spørsmål om nærmeste leder motiverer, viser funn at 11 av 12 opplever nærmeste leder som motiverende. Respondent som ikke finner nærmeste leder motiverende begrunnet dette med at det nylig var kommet inn en ny nærmeste leder, og respondent har dermed ikke dannet seg tilstrekkelig grunnlag for å kunne si klart om nærmeste leder motiverer. Respondent opplevde at tidligere nærmeste leder motiverte. De resterende respondentenes begrunnelse for at nærmeste leder motiverer, ligger i at leder er støttende og gir tillit. Dette samsvarer med begrunnelser for at ledelse ble trukket frem som en av de viktigste motivasjonsfaktorene.

5.4.4 Fagmiljø

Den fjerde av de viktigste motivasjonsfaktoren som fremkommer av undersøkelsen er fagmiljø. Begrepet fagmiljø er romslig og kan dekke både smalt og bredt innenfor sitt område. I denne sammenheng ble begrepet brukt som definisjon på et avgrenset området, slik som avdeling eller enhet, hvor arbeidstakerne arbeidet innenfor de samme rammene og har felles faglig identitet. For å speile fagmiljø som faktor opp mot teoriene, kan vi løselig si at fagmiljø er medvirkende til vekst og selvutvikling. Ut i fra tofaktorteorien kan det da sies at fagmiljø vil være en motivasjonsfaktor framfor en hygienefaktor. Samtidig vil fagmiljø også

kunne ansees som å være indre framfor ytre motivasjon. Dette begrunnes med at selvutvikling og berikelse fra arbeidsoppgavene kan ha opphav i den høye faglige kompetansen som råder innenfor de fagmiljøene som tilhører spesialisthelsetjenesten. Det er viktig å ta med at undersøkelsen ble utført i en kunnskapsbedrift hvor fagmiljø har et stort og viktig fokus. Den verktøykassen og tause kunnskapen den enkelte ansatte har i sin utøvelse av arbeidsoppgaver, er kunnskap som ikke bare er ervervet gjennom studier, men også gjennom kurs, erfaring og samhandling med kollegaer tilknyttet samme fagmiljø. Dette poengterer at utvalget opplever fagmiljø som en viktig motivasjonsfaktor. Det vil også for tredjepart være av betydning at Salten DPS har et godt fagmiljø. At de ansatte også opplever fagmiljøet som godt, er positivt og god merkevarebygging. Det vil kunne bidra til god passientbehandling.

5.4.5 Andre faktorer

I tillegg til de fire faktorene som fremkom av utvalgets egne ord angående hva som oppleves som de viktigste motivasjonsfaktorene, var det flere faktorer som preliminært var antatt som viktige.

Det ble i undersøkelsen stilt spørsmål om utvalget opplever mulighetene som tilbys for kompetansehevning ved arbeidsplassen som motiverende. Tema i dette spørsmålet har sammenhenger med tidligere nevnte motivasjonsfaktor fagmiljø. Kompetansehevning anses for å være vekst, berikelse og selvutvikling. Sett opp mot teori vil dette falle under kategorien motivasjonsfaktor i tofaktorteorien, i tillegg til å være en indre motivasjon.

Funn viser at 58,3% av utvalget finner at mulighetene som tilbys for kompetansehevning oppleves som en motiverende faktor. Det som er interessant her er at i spørsmål om at det har vært endringer innenfor dette området over tid, viser funn at 91,7% føler en negativ utvikling. Dette gir grunnlag for å tro at hvis den negative utviklingen fortsetter kan det på et senere tidspunkt gi utslag i form av at fagmiljøet bli degradert og videre forsvinne som motivasjonsfaktor hos ansatte. Her ser vi et faresignal. Hvis dette scenariet utspiller seg, kan det tenkes at hvis negative svingninger utfolder seg i andre gjeldende motivasjonsfaktorer simultant, at motivasjonen kan bli så lav at det går ut over stabiliteten.

I spørsmål om utvalget opplever at lønn motiverer, viser funn at 70% av de som svarte på dette spørsmålet svarte nei. Resterende respondenter svarer ja. Den generelle forklaring på om respondentene finner lønn som motiverende eller ikke, er tilnærmet lik uavhengig om det svares ja eller nei. En av respondentene ga en utdypende refleksjon angående lønn. I følge denne respondenten er lønnen mindre viktig i dag enn tidligere. Dette ble begrunnet med alder og livssituasjon, hvor vedkommende i dag har lavere utgifter, sammenlignet med starten av karrieren og i etableringsfasen med barn, bolig etc. Ifølge Herzberg kommer lønn under hygienefaktorene. Ved at det skapes mistrivsel i den grad de ikke er tilstede, men ikke trivsel i den grad de er tilstede. Dette momentet vil for mange være en subjektiv opplevelse. Å leve i dagens samfunn, hvor vi har en høy livsstandard og et høyt forbruk, vil det for mange innebære store økonomiske utgifter. Økonomi er for mange blitt en viktig del av livsutfoldelsen og størrelsen på inntekten har betydning for deltagelse og utførelse på andre arenaer enn arbeidsplassen. En høy inntekt kan gi rom for eksotiske opplevelser i ferie og mulighet for deltagelse i aktiviteter på fritiden som er økonomisk betinget. Dette er aktiviteter som vil kunne gi tilbake glade og motiverte arbeidstakere. En lav inntekt vil kunne medføre at ønskede aktiviteter og ferieopplevelser må nedprioriteres, og således bidra til demotivering.

En mulig årsak til at utvalget har svart at lønn ikke er av vesentlig betydning for motivasjonen, må sees i sammenheng med alderen på utvalget. Med at 83,3 % av utvalget er over 50 år er det tilbøyelig å trekke slutninger om at en mulig forklaring er at de ansatte befinner seg i en fase i livet hvor lønnen oppleves som tilstrekkelig.

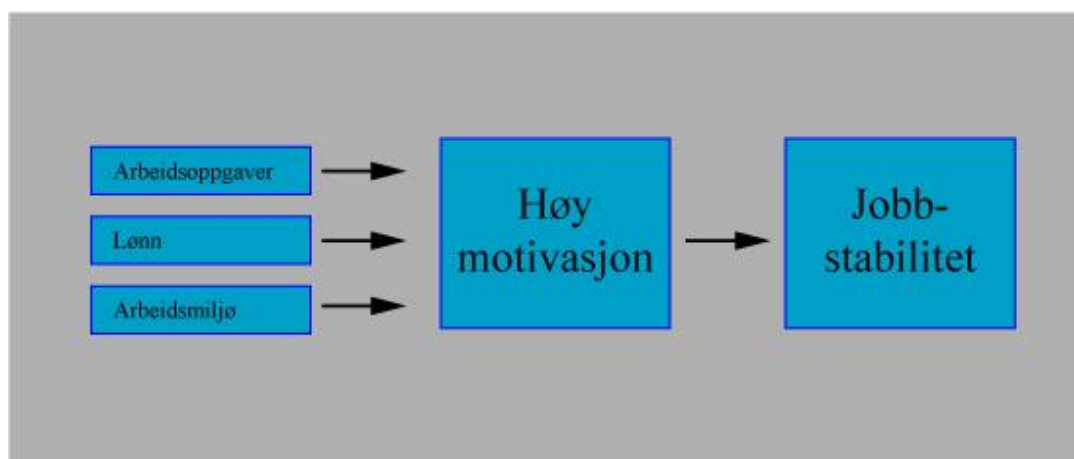
Kapittel 6 Avslutning

6.1 Avslutning og konklusjon

Vår studie startet med å utdype hva som var bakgrunn og formål med oppgaven. Med ønske om å få innblikk i hva som motiverer til stabilitet i arbeidslivet, ble formålet å undersøke om vi kunne finne fellestrekk for hva som motiverer stabile arbeidstakere. Som et utgangspunkt for undersøkelsen definerte vi en stabil arbeidstaker til å ha innehatt samme stilling i minimum fem år. Vi ville undersøke om det finnes felles motiverende faktorer hos stabile ansatte. Vår problemstilling ble følgende: «Hva motiverer til stabilitet blant arbeidstakere ved Salten DPS?»

Undersøkelsen ble avgrenset til Salten Distriktpsikiatriske Senter. Videre ble undersøkelsen avgrenset til å bare omfatte ansatte med høgskole- eller universitetsutdanning innen helse- og sosialfag på bachelornivå. Dette valget ble gjort på bakgrunn av et ønske om å få et utvalg innenfor samme utdanningsnivå. Ansatte med tre-årig helse- og sosialfaglig utdanning er den gruppen som er størst representert ved senteret. Vi vurderte at det potensielt kunne være store sprik i hva som motiverer hos de ulike yrkesgruppene representert ved Salten DPS, da de har ulike rammer og vilkår i sin yrkesutøvelse.

Med utgangspunkt i problemstilling utformet vi en hypotese som vi ønsker å teste. Vår hypotese er at ansatte som er høyt motiverte og opplever høy grad av trivsel vil være stabile ansatte. Vi utformet på bakgrunn av problemstilling og hypotese vår egen forskningsmodell. Modellen ble satt sammen av motiverende faktorer som vi antok ville gi høy grad av motivasjon og som videre ville medvirker til jobbstabilitet.



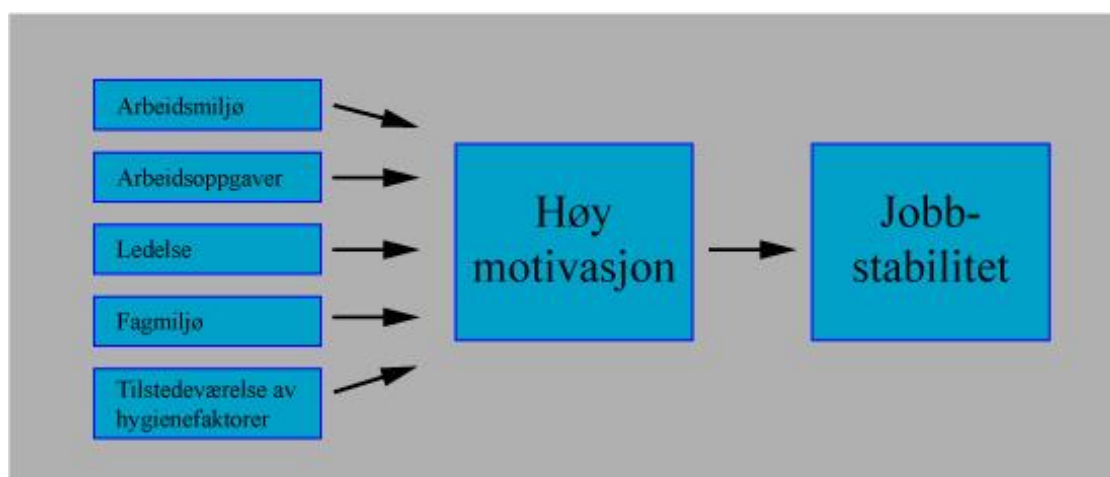
Figur 6: Egen forskningsmodell

For å belyse problemstillingen valgte vi en kvalitativ metode for gjennomføring av vår studie. Dette ble begrunnet med at det for vårt formål var best egnet metode for å kunne gi oss gode og utfyllende svar i forhold til problemstilling. Undersøkelsen ble gjennomført i form av en serie individuelle intervjuer. Det ble i denne sammenheng benyttet en intervjuguide for å holde en rød tråd gjennom intervjuene og for å få konsekvent data fra intervjuene. Vi følte det som viktig å ikke snakke oss bort fra tema under intervjuene.

Etter gjennomgang av datamaterialet, kom vi fram til at vi at det var fire motivasjonsfaktorer som fremstod som felles motiverende faktorer. I et retrospektivt perspektiv har de samme faktorene vært gjeldende. Det vil si at de samme faktorene har vært viktige helt fra respondentene startet i sine stillinger. Dette støtter opp om at de er viktige i forhold til hvilke faktorer som bidrar til stabilitet. Disse faktorene var arbeidsmiljø, arbeidsoppgaver, ledelse og fagmiljø. Slik det fremkommer av undersøkelsen, vil disse nevnte faktorer sterkt kunne knyttes opp mot motivasjonsfaktorer i Herzbergs tofaktorteori. Dette begrunnes med at det i undersøkelsen utelukkende tas opp i positiv forstand. Sett opp mot indre og ytre motivasjon, vil de være sterkt knyttet til indre motivasjon. Dette kan begrunnes med at det i undersøkelsen ikke ble poengtert noen ytre motiverende krefter i forbindelse med hver og en av de nevnte motivasjonsfaktorene. Videre ser vi at det som finnes innen tofaktorteoriens hygiene faktorer i liten grad nevnes i negativ forstand i undersøkelsen. Dette gjør det

nærliggende å tro at hygienefaktorene totalt sett kan beskrives som tilfredsstillende for utvalget.

Oppsummert gir dette oss følgende modell:



Figur 7: Egen forskningsmodell ferdigstilt

Sammenlignet med modellen som var vårt utgangspunkt, ser vi både likheter og forskjeller. Arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø har vist seg å være motiverende faktorer, mens lønn ikke viser seg fremtredende i vårt utvalg. Modellen inneholder faktorer som vårt utvalg, per nå og over tid, opplever som motiverende faktorer. Vi vil poengtere at tilstedeværelse av hygiene faktorer og arbeidsoppgaver kommer mest fremtredende frem. Arbeidsmiljø, ledelse og fagmiljø omtales i undersøkelsen i den forstand at de løselig har dreining mot å være støttende hjelpere i forhold til motivasjonsfaktoren arbeidsoppgaver. Mønster for hvor sterke motivatorer disse faktorene er, kan vi se ut i fra analysen. For 83,3% av utvalget motiverer arbeidsmiljøet mer enn tidligere eller like mye som tidligere. 75% av utvalget opplever at arbeidsoppgavene motiverer mer enn tidligere eller like mye som tidligere. 50% av utvalget opplever at ledelse motiverer mer enn tidligere eller like mye som tidligere. I tillegg sier 25% at de opplever svingninger i forhold til motivasjonen her. Mønster for hvor sterk motivator fagmiljø er, er vanskelig å beskrive nøyaktig. Indikasjonen er at dette går på faglig utvikling og vekst, noe som vi kan få besvart ut i fra data angående spørsmål om endring i hvor motiverende utvalget opplever mulighetene som tilbys for kompetanseheving. Mønsteret her

er at dette er i negativ utvikling. Hele 91,7% opplever at dette motiverer mindre enn tidligere. Forklaringen er at det nå er mye dårligere tilbud enn tidligere og mye mindre penger avsatt til dette formålet enn tidligere. Vi anser dette som et faresignal som bør adresseres.

Videre vil vi si noe om utvalgets stabilitet i jobben. Som utgangspunkt var kriteriet at respondentene måtte ha vært ansatt minimum fem år i sine respektive stillinger. Dette var vår definering av en stabil ansatt. For å få mere dybde innenfor dette tema, ble det stilt spørsmål om respondentene har eller har hatt intensjon om å bytte jobb. Vi finner at utvalget har og har hatt lav intensjon om å bytte jobb. Med dette og sammen med lang fartstid, kan vi derfor konkludere med at respondentene i utvalget må ansees som stabile ansatte. Det må påpekes at gjennomsnittsalderen på utvalget var 53,75 år. Høy gjennomsnittsalder kan være en medvirkende årsak til at flertallet av respondentene ikke har intensjoner om å søke seg til nye stillinger. Det må også påpekes at det i undersøkelsen ikke fremkommer vesentlige forskjeller mellom kvinner og menn.

Det ble i undersøkelsen spurt spesifikt om hvor motiverte respondentene i utvalget var. Vi kunne her fastslå at det i utvalget var generelt høy til meget høy motivasjon. Denne motivasjonen vil da i hovedsak ha opphav i de fire motivasjonsfaktorene som fremkommer av undersøkelsen. Disse faktorene knyttes sterkt opp mot motivasjonsfaktorer i tofaktorteorien, noe som tilsier at det i den grad de er til stede vil utløse motivasjon og i tillegg trivsel. I tillegg til spesifikt spørsmål om motivasjon, ble det stilt spesifikt spørsmål om trivselsnivå. I dette spørsmålet fant vi at utvalget hadde høyt til svært høyt trivselsnivå. Dette stemmer overens med foregående resonnering. Dette kan tyde på at høy grad av trivsel forutsetter høy grad av motivasjon.

Vår hypotese var som nevnt at ansatte som er høyt motiverte og opplever høy grad av trivsel vil være stabile ansatte. Vi kan nå fastslå at utvalget består av stabile ansatte. Utvalget er i tillegg høyt motiverte og har høyt trivselsnivå. Dette viser at hypotesen stemmer.

Som svar på vår problemstilling fant vi i undersøkelsen antydninger om at følgende motivasjonsfaktorer kan medvirke til stabilitet hos ansatte ved Salten DPS: arbeidsmiljø,

arbeidsoppgaver, ledelse og fagmiljø. I tillegg viser undersøkelsen at et tilfredsstillende nivå i hygiene faktorene bør være underliggende. Våre funn i undersøkelsen har klare likhetstrekk med studien beskrevet i artikkelen «The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care». (*Acker, Community Mental Health Journal, Vol. 40, No. 1, February 2004*). I artikkelen beskrives en studie som undersøker sammenhenger mellom organisatoriske forhold, jobbtilfredshet og intensjon for å slutte blant helsearbeidere innen mental helse. Studiet ble gjennomført i New York State, hvor 259 sosialarbeidere fordelt på 16 klinikker svarte på spørreskjema. Resultater fra denne undersøkelsen viser at organisatoriske forhold gir sterke føringer for jobbtilfredshet og intensjon for å slutte. Dette styrker muligheten for generalisering.

6.2 Undersøkelsens styrker og svakheter

6.2.1 Styrker

Vi vil i det følgende se på styrker og svakheter ved vår studie. Vi opplever at våre metodevalg for gjennomføring av studien har fungert godt. Vi mener at den kvalitative tilnærmingen hadde de riktige egenskapene for å gi oss den informasjonen vi var ute etter. Den kvalitative tilnærmingen har gitt oss stor grad av åpenhet fra respondentene og den fleksibiliteten som har vært nødvendig for innhenting av datamateriale. I datainnsamlingen ga det åpne individuelle intervjuet rom og mulighet for detaljerte og nyanserte svar, noe vi mener var viktig i vårt tilfelle. I tillegg ga vårt valg av en retrospektivt tverrsnittstudie kapasitet til å gi oss data fra nåtid og fortid. En styrke ved vårt utvalg, var at respondentene meldte seg frivillig. Metoden for rekruttering til utvalg ga oss et tilfeldig utvalg innenfor de gitte kriterier. Alle respondentene var førstehåndskilder. Dette vil si at respondentene har høy grad av nærhet til fenomenet vi undersøker, noe som styrker vår tiltro til at informasjonen vi fikk er riktig. Vi har også vært oppmerksomme på at når og hvordan vi samlet inn datamaterialet kunne påvirket gyldigheten. Vi opplevde utvalget som reflektert, engasjert og oppriktig interessert i å bidra i vår studie. Vi vurderte respondentenes kunnskap om tema og vilje til å oppgi sann informasjon som god, noe vi mener styrker undersøkelsens validitet.

6.2.2 Svakheter

Det ble brukt mye tid i forbindelse med intervju og intervjuene genererte store mengder data. Tidsbruken bidro til begrensning av utvalgets størrelse, da vi valgte å ikke rekruttere ytterligere respondenter. Sett i etterkant burde vi hatt et noe større utvalg. Det ville styrket undersøkelsen. Konsekvensen av dette er at utvalgets begrensning påvirker muligheten for å generalisere. En annen mulig svakhet var utvalget høye snittalder. Det kan tenkes at snittalder hadde blitt lavere ved rekruttering av et større utvalg.

Vi reflekterer også over at utvalget var så engasjerte. Dette har gitt oss noen tanker i forbindelse med at alle i utvalget viste seg å være høyt til meget høyt motiverte. Av denne grunn ser vi det som mulig at lavt motiverte ansatte ikke ønsker å delta i denne type studier.

Vi vil også nevne det som en potensiell svakhet at en av prosjektdeltakerne jobber ved Salten DPS. Vi opplevde utvalget som nøytrale i forhold til dette, men det kan tenkes at vi ikke plukket opp signaler som tilsa motsatt.

En annen svakhet er at undersøkelsen er lite generaliserbar. Dette ligger i den kvalitative metodens natur. Vår formål med denne studien har ikke vært et ønske om å generalisere, men snarere gi kunnskap om et fenomen innad i Salten DPS. Gyldigheten vil ikke strekke seg ut over de begrensninger som er gjort i problemstillingen og ved Salten DPS. Ved å sammenligne våre funn med teori og andre undersøkelser, er det mulig å argumentere for om generalisering er mulig.

6.3 Forslag til videre forskning

Denne studien har gitt oss svar på hvilke motivasjonsfaktorer som er tilstede hos stabile og motiverte ansatte ved Salten DPS. Det har ikke vært mulig, innenfor vår studies rammer, å måle i hvilken grad reduksjon eller bortfall av motivasjonsfaktorene påvirker stabiliteten. Det ville utvilsomt være interessant å kunne se nærmere på dette. Motiverte stabile arbeidstakere som fungerer godt i sin jobb kan være gull verdt for organisasjonen. Fra vårt ståsted er det for lite fokus på dette i helsesektoren. En ansatt med lang erfaring vil kunne tilføye en kunnskapsbedrift, slik som Salten DPS, pasientbehandling med høy kvalitet. Helsesektoren burde med fordel utvikle bedre kunnskap og verktøy for å kunne ivareta motivasjonen hos sine ansatte. Forslag til videre arbeid ved Salten DPS vil av denne grunn være å utvide undersøkelsens omfang. Vi har gjennom et eksplorativt og deskriptivt design, kartlagt funn som kan fungere som en plattform for videre forskning. Undersøkelsen bør videreutvikles for muliggjøring av å se i hvilken grad reduksjon eller bortfall av motivasjonsfaktorene påvirker stabiliteten. I tillegg ville det vært interessant om undersøkelsen ble foretatt avdelingsvis. Hensikten er å åpne for muligheten til å se trender innad i avdelingene og sammenligning mellom avdelinger. Dette vil gi et mere korrekt helhetsperspektiv og mere nyansert svar på problemstilling.

Referanseliste:

Acker, Gila M. 2004. «The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care», Community Mental Health Journal, Vol. 40, No. 1, February 2004

Horny, Guillaume; Mendes, Rute; van den Berg, Gerard J., 2009: Job durations with worker and firm specific effects: MCMC estimation with longitudinal employer-employee data, Working paper // IFAU - Institute for Labour Market Policy Evaluation, No. 2009:4

Karrierelink.no (udatert). Norske arbeidstakere bytter jobb som aldri før!

http://karrierelink.no/arbeidsliv/norske_arbeidstakere_bytter_jobb_som_alдри_f%C3%B8r/18
32

Maslow 1943. A Theory of Human Motivation.

<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

Håkonsen, Kjell Magne. 2009. «Innføring i psykologi» 4. utgave. 1. opplag. Gyldendal Norsk Forlag, Oslo

Jacobsen, Dag Ingvar. 2013. «Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode» 2. utgave. 2. opplag. Høyskoleforlaget, Kristiansand

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. 2014 «Hvordan organisasjoner fungerer» 4. utgave. 2. opplag. Fagbokforlaget, Bergen

Johannessen, A., Tufte P.A., Christoffersen, L. (2011). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. 4. utg. Abstrakt forlag AS, Oslo

Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid. 2003. «Psykologi i organisasjon og ledelse». 3. utgave, Fagbokforlaget, Bergen

*Mosadeghrad, Ali Mohammad, Ferlie, Ewan og Rosenberg, Duska. 2008. «A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees», *Health Service Management Research* 2008 21: 211*

NESH, 2006. Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, jus og teologi. <https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-jus-og-teologi-2006.pdf>

Vedlegg

Vedlegg 1: Invitasjon til undersøkelsen, tekst fra e-post

Hei kollegaer på Salten DPS

Jeg heter Lise og jobber på LAR. Ved siden av jobben er jeg i gang med en MBA-master (Master of Business Administration). Jeg har startet på en masteroppgave som skal omhandle motivasjon og stabilitet i arbeidslivet. Jeg skal forske på motivasjon og stabilitet her på Salten DPS.

Jeg søker derfor etter kollegaer som kan stille til intervju.

De jeg søker er:

- Fagpersoner med 3-årig høyskole/universitetsutdanning, altså bachelor innen sykepleie, barnevern, sosionom og vernepleier.
- Du må ha vært i samme stilling i minimum 5 år.

Jeg ønsker å få med alle avdelingene og håper derfor at så mange som mulig vil melde seg. Intervjuet vil foregå i løpet av sommeren. Du vil være anonym og alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Jeg trenger både menn og kvinner i alle aldre. Er dette deg? Send meg en e-post.

Dersom du lurer på noe, ring meg på (internnummer)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide

Innledende spørsmål

1. Alder og kjønn
2. Antall år ved Salten DPS?
- Antall år i nåværende stilling?
3. Type stilling?
- stillingstype: Dagstilling, turnus, nattevakt etc.

Motivasjon

4. På en skala fra 1-5, hvor motivert er du i ditt arbeid?
- Føler du at dette har endret seg i løpet av din tid i nåværende stilling? (*Tidligere tidspunkt, f.eks. 2år/4år tilbake*)
- (hvis ja) på hvilken måte? (Forklar/utdyp) (*på 1-5 skalaen*)
5. Hvilke faktorer vil du si oppleves som de viktigste motivasjonsfaktorene i din jobb?
- Hvilke faktor oppleves som den viktigste?
- Føler du at disse viktigste motivasjonsfaktorene har endret seg i løpet av din tid i nåværende stilling?
- (hvis ja) hva har endret seg. (*Oppgi endringer*)

6. Opplever du at arbeidsmiljøet generelt (*fysisk og psykisk arbeidsmiljø*) er av motiverende karakter?
 - På hvilken måte? (Forklar/utdyp)
 - Føler du at dette har endret seg i løpet av din tid i nåværende stilling?
 - (hvis ja) på hvilken måte?

7. Opplever du at arbeidsoppgavene motiverer deg?
 - På hvilken måte? (Forklar/utdyp)
 - Føler du at dette har endret seg i løpet av din tid i nåværende stilling?
 - (hvis ja) på hvilken måte?

8. Opplever du at dine kollega motiverer deg?
 - På hvilken måte? (Forklar/utdyp)
 - Føler du at dette har endret seg i løpet av din tid i nåværende stilling?
 - (hvis ja) på hvilken måte?

9. Opplever du at din nærmeste leder motiverer deg?
 - På hvilken måte? (Forklar/utdyp)
 - Føler du at dette har endret seg i løpet av din tid i nåværende stilling?
 - (hvis ja) på hvilken måte?

10. Opplever du at mulighetene som tilbys for kompetanseheving/oppdatering av kunnskap og etter-/videreutdanning ved din jobb som motiverende?
 - Føler du at dette har endret seg i løpet av din tid i nåværende stilling?
 - (hvis ja) på hvilken måte?

11. Opplever du at lønn gir deg motivasjon?
- På hvilken måte? (Forklar/utdyp)
- Føler du at dette har endret seg i løpet av din tid i nåværende stilling?
- (hvis ja) på hvilken måte?
12. Føler du at geografiske nærhet/avstand til arbeidsplassen er av betydning?
- Bor du i nærheten av arbeidsplassen?

Stabilitet

13. Har du vurdert du å søke på andre stillinger i den perioden du har vært i din nåværende stillingen?
- *Både internt og eksternt*
14. Har du søkt på andre stillinger i den perioden du har vært i din nåværende stillingen?
- *Både internt og eksternt*
15. På en skala fra 1-5, hvor sannsynlig er det at du søker på andre stillinger nå eller i fremtiden?

Trivsel

16. På en skala fra 1-5, hvor godt vil du si at du trives i stillingen din? (Alt i alt, totalt sett)
- Føler du at dette har endret seg i løpet av din tid i nåværende stilling? (*Tidligere tidspunkt, f.eks. 2år/4år tilbake*)
- (hvis ja) på hvilken måte? (Forklar/utdyp) (*på 1-5 skalaen*)

Vedlegg 3: Data fra undersøkelsen, tabellarisk*Tabell I: Oversikt alder og kjønn hos respondenter*

Alder	Kjønn
38 år	Dame
57 år	Dame
52 år	Mann
56 år	Mann
62 år	Dame
64 år	Mann
61 år	Dame
50 år	Mann
50 år	Mann
57 år	Dame
59 år	Dame
39 år	Dame

Tabell II: Oversikt antall år ved arbeidsplass og i nåværende stilling

Antall år ved arbeidsplass	År i nåværende stilling
5	5
15	15
22	5
19	14
8	8
24	24
33	24
7	7
6	6
24	24
8	8
13	10

Tabell III: Oversikt over hvor motivert respondentene føler seg i sitt arbeid, på skala 1-5

Per nå	Tidligere (2-4 år)	Opplevd årsak til endring
4	2	Ny ledelse. Ledelse flyttet fra Tromsø til Bodø. Positiv endring.
5	(3)	Endring i organisasjonen medførte at motivasjon sank ved et tidligere tidspunkt. Medførte usikkerhet. Respondent medgir at motivasjonen svinger opp og ned. (Oppgir ikke tall på skala, men vurderes til 3).
4	3	Manglende faglig oppdekking. Ikke nok spesialister. Medførte vanskeligheter med å få gjort jobben sin og med å ivareta avdelingens funksjon. Respondent medgir at motivasjonen svinger mellom 3 og 5.
5	3	Endring i organisasjonen skapte usikkerhet.
4	4	Nevner at det var en svingning negativt ved en lengre sykemeldingsperiode, og at det gikk ut over motivasjon.
4	5	Endring i organisasjonen har medført at motivasjonen har dalt nedover. Redusert stilling. Forbereder seg på pensjon.
4	5	Endring i organisasjonen. Sterkere fokus på økonomisk inntjening nå enn før. Tidligere mere fokus på «helse».
4	1	Endring i organisasjonen. Følte at endringer ble gjort på feil måte. Vurderte å slutte.
4	2	Medgir at motivasjonen svinger naturlig opp og ned. Er lei i perioder. Melder også om at motivasjonen har noen ganger vært på 5.
4	1	Spesiell/ekstraordinær hendelse. Vurderte en kort periode å slutte.
5	(3)	Melder om svingninger i motivasjon relatert til stress rundt arbeidsoppgaver. (Oppgir ikke tall på skala, vurderes til 3).
5	2	Naturlige svingninger i motivasjonen. Er lei i perioder.

Tabell IV: Oversikt over respondentenes viktigste motivasjonsfaktorer i jobben, og endringer over tid.

Motivasjonsfaktorer	Den viktigste	Følt endring
Mye <u>ansvar</u> , <u>frihet</u> , <u>fleksibilitet</u> , <u>tillit</u> fra leder	Mye <u>ansvar</u>	Nei. Nevner at jobben er den samme, men at rammene har blitt tydeligere
Følelse av å gjøre en <u>viktig jobb</u> , <u>arbeidsoppgaver</u> i forhold til klienter	<u>Viktig jobb</u> (respondenten uttaler seg ikke spesifikt om den viktigste faktoren, men snakker varmes om dette)	Nei. Sier at det har vært stabilt.
<u>Frihet under ansvar</u> , <u>god leder</u> , <u>uforutsigbarhet</u> og <u>anledning</u> til å utvikle seg, <u>arbeidsmiljø</u>	<u>God leder</u> (respondenten uttaler seg ikke spesifikt om den viktigste faktoren, men snakker mye om hvor god leder er)	Sier det er blitt bedre og bedre. Respondenten snakker om et meget godt arbeidsmiljø.
Utfordrende og spennende <u>arbeidsoppgaver</u> , følelse av å gjøre en <u>viktig jobb</u> , gode <u>kollegaer</u> , godt <u>arbeidsmiljø</u>	<u>Viktig jobb</u> (respondenten uttaler seg ikke spesifikt om den viktigste faktoren, men snakker varmes om dette)	Lite endringer i hva som har vært motivasjonsfaktorer
Godt <u>arbeidsmiljø</u> , gode <u>kollegaer</u> , høyt <u>faglig nivå</u>	<u>Arbeidsmiljø</u> (uttaler ikke dette spesifikt, men snakker mest om det)	Nei
Bra <u>enhetsleder</u> , godt <u>fagmiljø</u> , godt <u>arbeidsmiljø</u> , variasjon i <u>arbeidsoppgaver</u>	Variasjon i <u>arbeidsoppgaver</u> (uttaler ikke dette spesifikt, men snakker mest om det)	Nei
Variasjon i jobben, <u>selvstendighet</u> , mulighet for <u>utvikling</u>	<u>Selvstendighet</u> (frihet/ansvar)	Nei
<u>Trivsel</u> , god <u>ledelse</u>	Trivsel	Økt trivsel

Godt <u>arbeidsmiljø</u> , <u>tillit</u> , <u>ansvar og frihet</u> , interessante og varierte <u>arbeidsoppgaver</u>	Arbeidsmiljø (respondenten uttaler seg ikke spesifikt om den viktigste faktoren, men snakker varmes om dette)	Nei
<u>Arbeidsoppgaver</u> , <u>faglig</u> <u>utvikling</u>	Arbeidsoppgaver	Nei
Godt <u>arbeidsmiljø</u> , godt <u>faglig miljø</u> , <u>arbeidsoppgaver</u>	Arbeidsoppgaver	Nei
<u>Arbeidsoppgaver</u> , følelse av å gjøre en <u>viktig jobb</u>	Arbeidsmiljø (respondenten uttaler seg ikke spesifikt om den viktigste faktoren, men snakker varmes om dette)	Nei

Tabell V: Opplever respondent arbeidsmiljøet som motiverende

Ja/nei	Forklaring	Følt endring (mer/mindre motiverende enn før)
Ja	Trygg på kollega, tydelig lederstruktur	Ja. Store endringer på ledersiden. Mye mere tydelig og forutsigbart nå (tidligere var ikke leder fysisk tilstede)
Ja	Trygg på kollega og til forventninger	Ja. Det har blitt bedre.
Ja	Gode kollega, høy takhøyde. Kollega beskrives som empatiske, trygg og støttende.	Har vært stabilt.
Ja	Gode kollega. Gode holdninger og verdier. Er på bølgelengde.	Blitt bedre kjent med hverandre med tiden
Ja	Gode kollega. God tone, åpen og grei med hverandre, hyggelig og høflig. Ivaretagende kollega, godt samarbeid.	Føler at det har vært endringer. Litt mindre sosialt utenfor jobb nå enn før.
Ja	Gode kollega og leder. Godt samarbeid. Engasjerte kollega som bryr seg. Enkelt å spørre om hjelp. På bølgelengde.	Ja. Har vært konflikter tidligere. Har vært medarbeidere som ikke fungerte, som nå er borte.
Ja	Gode kollega. Tar vare på hverandre. Har det trygt og godt. Støttende kollega. Gir råd og veiledning til hverandre.	Har vært stabilt. Blir bedre kjent med og tryggere på hverandre med tiden.
Ja	Gode kollega. Trygg på hverandre.	Har vært endringer. Har tidligere vært dårligere. Sammenslåing av avdelinger medførte en periode opplevd dårligere arbeidsmiljø der kollega var utrygge på hverandre.

Ja	Gode kollega, vennlig, faglig interesserte.	Ja. Har blitt bedre. Større faglig fokus. Mer profesjonelt.
Ja	Gode kollega, trivelige, støttende	Er blitt bedre. Har tidligere hatt tung periode på jobb.
Ja	Gode kollega.	Både og. Går litt opp og ned. Hvis det oppstår konflikter, jobbes de med og utbedres, og så går man videre.
Ja	Gode kollega. Trives med sine kollega. Godt samspill	Opplever at miljøet har vært bra og motiverende hele tiden.

Tabell VI: Opplever respondent arbeidsoppgavene som motiverende

Ja/nei	Forklaring	Følt endring (mer/mindre motiverende enn før)
Ja	Varierte og utfordrende arbeidsoppgaver. Kan styre egen arbeidsdag. Blir aldri kjedelig.	Tryggere på egne oppgaver. Kan være mer kreativ for å få til gode løsninger.
Ja	Interessante oppgaver. Givende viktige oppgaver.	Føler ikke at det har endret seg.
Ja	Utfordrende oppgaver, gir utvikling	Stabilt men har større kapasitet
Ja	Spennende, interessante, viktige og utfordrende arbeidsoppgaver	Føler endring. Ting er mer kjent og forutsigbart nå enn det var i starten.
Ja	Viktige oppgaver. Varierte oppgaver.	Føler ikke endring.
Ja	Varierte oppgaver. Samarbeidsoppgaver.	Mindre fritt til å løse oppgavene.
Ja	Interessante og spennende arbeidsoppgaver. Mange varierte oppgaver. Viktige oppgaver.	Føler ikke endring.
Ja	Selvstendige oppgaver med ansvar. Viktige oppgaver.	Mer ansvar nå enn før.
Ja	Varierte oppgaver. Spennende og interessante oppgaver.	Litt svingninger. Kommer an på arbeidsfordeling med andre.
Ja	Spennende og interessante oppgaver. Viktige givende oppgaver. Varierte oppgaver.	Føler ikke endring.
Ja	Vedvarende oppgaver. Konkrete oppgaver. Fleksibilitet. Viktige oppgaver.	Føler ikke endring.
Ja	Interessante oppgaver. Mestre sine oppgaver.	Svingninger. Hvis/når arbeidsoppgavene (pasientene) uteblir, er det mindre motiverende.

Tabell VII: Opplever respondent kollega som motiverende

Ja/nei	Forklaring	Følt endring (mer/mindre motiverende enn før)
Ja	At teamet er stabilt og er på jobb.	Har blitt bedre. Har tidligere vært perioder med mye sykemeldinger.
Ja	Får gode tilbakemeldinger/veiledning av kollega. Høyt takhøyde.	Spesiell hendelse medførte i en periode at respondent ikke følte seg like motivert av kollega.
Ja	Gode tilbakemeldinger. Støttende. Konstruktiv kritikk.	Opplever det å ha fått flere kollega som positivt, flere kollega gir mer motivasjon.
Ja	Kollega har «stå på» vilje. Engasjerte.	Ingen opplevd endring.
Ja	Positive kollega. Blid, hyggelig, hjelpsomme. På tilbudssiden.	Ingen opplevd endring.
Ja	Støttende kollega. Godt samarbeid	-
Ja	Kollega viser interesse og respekt. Støttende.	Generelt ingen endringer. Noe lavere ved enkeltepisode.
Ja	Godt samarbeid. Hjelpsomme kollega.	Føler ingen endring.
Ja	Godt samarbeid. Like interesser. Felles ønske om å gjøre en god jobb.	Ingen opplevd endring.
Ja	Hyggelige kollega. Inspirerende kollega.	Ingen opplevd endring.
Ja	Støttende. Rom for diskusjon.	Ingen opplevd endring.
Ja	Hjelpsomme kollega. Gir gode tilbakemeldinger.	Blitt flinkere til å hjelpe hverandre og gi tilbakemeldinger på godt og vondt.

Tabell VIII: Opplever respondent nærmeste leder som motiverende

Ja/nei	Forklaring	Følt endring (mer/mindre motiverende enn før)
Ja	I den grad leder gir tillit til at respondent kan gjøre jobben sin.	Har blitt noe bedre med tiden.
Ja	God kontakt med leder. Åpen. Får tilbakemeldinger.	Har variert noe. Relatert til å ha hatt forskjellige ledere.
Ja	Støttende leder. God på å informere. Bevisst sine svakheter.	Synes leder har blitt mer og mer trygg.
Ja	Positiv. Faglig sterk. Gir tilbakemeldinger.	Har variert noe. Relatert til å ha hatt forskjellige ledere.
Nei	Synes leder har mange positive egenskaper, men bidrar ikke så mye til motivasjon.	Var bedre før (hadde en annen leder før). Følte seg mer sett før.
Ja	Inkluderende. Engasjert. Støttende.	Leder er mindre til stede grunnet utdanning. Respondent sier at dette merkes noe.
Ja	Positiv. Støttende.	Har hatt forskjellige ledere. Respondent uttaler seg ikke om det har vært bedre eller dårligere ledere.
Ja	Utaler at leder er motiverende. Snakker mye om forventninger til ledere.	Nylig fått ny leder. Synes tidligere leder var bedre, men har tiltro til at ny leder blir bedre.
Ja	Høy grad av tillit. Inkluderende.	Føler ingen endring
Ja	Leder er inspirerende.	Føler ingen endring. Har hatt forskjellige ledere.
Ja	Leder gir tillit. Leder definerer seg ikke så veldig.	Har hatt forskjellige ledere med ulik lederstil.
Ja	God relasjon til leder. Leder gir råd/veiledning.	Har hatt annen leder før. Ikke samme gode relasjon til den lederen. Tilbakemeldinger var mindre betydningsfulle før.

Tabell IX: Opplever respondent mulighetene som tilbys for kompetanseheving som motiverende

Ja/nei	Forklaring	Følt endring (mer/mindre motiverende enn før)
Ja	Det er ok når det blir tilbudt betydelige kurs.	Mye mindre nå enn før. Skille for tre år siden. Strammere økonomi nå.
Ja	Respondent føler å ha vært heldig i sin karriere, har vært med på en prosess med kompetanseheving.	Er godt fornøyd. Føler at kompetansehevingen har gått jevnt og trutt.
Nei	Dårlige holdninger fra organisasjonen når man får utdanning/kurs, tvungen takknemlighet. Høyt økonomisk fokus.	Det var bedre før. Følte tidligere at dette ga motivasjon.
Ja	Har tidligere fått en deltatt på en del videreutdanning.	Blitt mye dårligere. Mye mindre penger til kurs/utdanning nå enn tidligere. Lar tidvis vær å søke kurs på grunn av dette.
Ja	Har deltatt på betydningsfulle kurs og utdanning. Godt tilbud (før)	Mye dårligere tilbud nå enn tidligere. Har blitt vanskeligere å komme seg på kurs.
Ja	Får midler og støtte fra leder til å ta kurs/utdanning. Mangler kompetanseplan. Tidvis mange på kurs/utdanning samtidig.	Føler ikke at det har vært endring på dette området.
Ja	Får dratt på kurs og utdanning	Veldig innskjerpet tilbud siste år. Respondent uttaler at det kan bli demotiverende å ikke få dra på kurs.
Nei	Minimalt tilbud nå. Føler at det går på «trynefaktor» hvem som får dra på kurs.	Det var mer midler til dette formålet før. Enklere å få deltatt på kurs før. Dette var motiverende før.

Nei	Lite tilbud. (Respondent har ikke tenkt å videreutdanne seg, så dette er ikke så viktig)	Mye mindre tilbud nå enn før. Økonomiske innskrenkninger.
Ja	Får deltatt på kurs. Opplever dette som inspirerende.	Mindre tilbud nå enn tidligere.
Nei	Lite tilbud. Demotiverende. Lite penger til kurs.	Var bedre før. Negativ utvikling.
Nei	Dårlig tilbud. Lite økonomisk rom. Alle blir kjørt i samme retning.	Bedre tilbud før. Dette var motiverende før.

Tabell X: Opplever respondent lønn som motiverende

Ja/nei	Forklaring	Følt endring (mer/mindre motiverende enn før)
Ja	Lik lønn for likt arbeid er greit.	Tenker ikke så mye på lønn. Har kommet i bakgrunnen. Er mest opptatt av arbeidsoppgavene og forhold ved arbeidsplass.
Nei	Tenker ikke på lønn	Er ikke opptatt av lønn
Ja	50% av motivasjonen er lønn. Er fornøyd med lønnen	Mer opptatt av lønn før. 80% av motivasjonen før.
Nei	Har slått seg til ro med lønnen en har. Helt grei lønn, ikke noe mer.	Nei. Ingen motivasjon i lønn. Tenkte litt på det ved vurdering om å ta spesialisering.
Ja	Har helt ok lønn	Nei. Tok videreutdanning for å få høyere lønn
Nei	Har hatt høyere lønn før.	Var bedre før.
Nei	Synes det er for dårlig betalt	Nei
Nei	Ikke en stor motivasjon	Nei
Nei	Tjener greit nok	Betydde noe mere før.
Nei	Veldig lite fokus på lønn	Noe mere opptatt av det før.
---	--	--
---	--	--

Tabell XI: Opplever respondent geografisk nærhet til arbeidsplass å være av betydning

Ja/nei	Bor i nærheten (definert av respondent)	Årsak til ja
Nei	Nei	
Nei	Ja. Gangavstand	
Ja	Nei. 9 km ikke i nærheten	Halv time reisetid er greit. Ønsker ikke mere enn det.
Nei	Nei. Bodde tidligere veldig nært.	
Nei	Ja. Rimelig nært, sykkelavstand.	
Nei	Ja. Gangavstand.	
Nei	Ja. Bil/sykkelavstand.	
Ja	Ja.	Synes det er ok at det er nært. Ok å bruke kort tid hjemmefra. Hadde det ligget lengre unna hadde ikke respondent jobbet der. Ok med innenfor bygrense.
Nei	Ja	
Nei	Ubesvart	
Nei	Innenfor byen. Grei kjøreavstand	
Ja	Nei. Bor 10km unna	Kunne ikke tenke seg lengre avstand. Hadde ikke jobbet der hvis en måtte tatt buss på grunn av dårlig bussforbindelser.

Tabell XII: Respondents vurdering av jobbytte

Har vurdert å søke	Har søkt	På skala 1-5, sannsynlighet for å søke
Ja	Ja	5
Ja	Nei	1
Ja	Nei	2
Ja	Nei	4
Ja	Ja	1
Ja	Ja.	1
Ja	Nei	1
Ja	Nei	1
Ja	Nei	1
Ja	Ja	2
Ja	Nei	1
Ja	Ja	5

Tabell XII: Respondentens opplevelse av trivsel på arbeidsplass, skala 1 - 5

Trivsel per nå	Trivsel tidligere (kommentarer)
5	Trives bedre nå enn tidligere.
5	Periode med lavere trivsel. Spesiell hendelse medførte negativ svingning.
4	Perioder med lavere trivsel. Trives bedre nå enn for 5 år siden.
4	Periodevis lav trivsel. Tidvis veldig lav.
5	Ingen endring. Trives veldig godt. Har alltid trivdes godt.
4	Har vært på topp tidligere. Svingninger opp og ned.
5	Ingen endringer. Har bestandig hatt stor trivsel i jobben.
4	Trives bedre nå enn tidligere.
4	Har vært svingninger. Trives bedre nå enn før. Lavere ved konfliktsituasjon.
4	Har jevnt over trivdes veldig godt. Svingninger.
4	Jevnt over høy trivsel. Har vært svingninger.
5	Mye lavere trivsel for to-tre år siden. Svingninger.