



Høgskolen i **Hedmark**

Rena

**Trine Bråthen og Mari Woxvold**

**Prosjektoppgave organisasjon og ledelse,**

**RSA 935**

**Opplevelsen av urettferdighet og  
jobbmotivasjon**

The experience of unfairness and work motivation

Organisasjon og ledelse

**2013**

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket JA  NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA  NEI

## **Forord**

Dette er en avsluttende prosjektoppgave på studiet i Organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Hedmark, avdeling Rena. Vi er to voksne studenter, begge med bakgrunn som sykepleiere og som ansatt i hjemmesykepleien i en middels stor kommune på Østlandet. Fordi det er mye snakk om lønnsforskjell som er til stede blant sykepleiere i egen kommune syntes vi det var interessant å se på hvordan denne opplevde urettferdigheten påvirket jobbmotivasjonen.

Vi ønsker å takke veileder Jens Petter Madsbu ved Høgskolen i Hedmark, avdeling Rena for gode innspill og tilbakemeldinger underveis.

En stor takk også til våre kollegaer som stilte velvillig opp til intervjuer og ga oss materiale å analysere opp mot teorien.

## **Sammendrag**

Dette er en rapport som har sett på hvordan motivasjon påvirker opplevd urettferdighet gjennom lønnsulikhet. Vi har intervjuet ansatte i en kommune som er utsatt for lønnsulikhet innenfor samme yrkesgruppe både i egen kommune og nabokommunen. Funnene i intervjuene understøtter at dette påvirker egen motivasjon, men samtidig at det er andre faktorer som kan kompensere for denne ulikheten i lønn. Resultatene peker på at særlig i arbeidet med å rekruttere og beholde kvalifisert personell kan justering av lønnsulikhet bidra i riktig retning, men ikke alene.

## Innhold

1.0 INNLEDNING	5
1.1 Bakgrunn for valg av tema	5
1.2 Avgrensning og presisering av problemstillingen	7
1.3 Oppgavens disposisjon	8
1.4 Kildekritikk	9
2.0 Metode	10
2.1 Strukturert kvalitativ intervjuing som metode	10
2.2 Svakheter ved strukturert kvalitativ intervjuing som metode	11
2.3 Gjennomføring av intervjuene	11
3.0 Det teoretiske bakteppet for utviklingsarbeidet	13
3.1 Hermeneutisk tenkning	13
3.2 Fenomenologisk forståelse av utviklingsarbeidet	13
4.0 Motivasjon	15
4.1 Jobbkarakteristika-modeller	17
4.1.1 Herzbergs tofaktorteori	17
4.2 Sosiale motivasjonsteorier	20
4.2.1 Likeverdsteori	20
4.3 Anvendelse av teoretisk perspektiv	21
5.0 Intervju	22
5.1 Presentasjon av spørsmålene	22
5.2 Presentasjon av funn i intervjuene	23
5.2.1 Opplevelsen av forskjell i lønn	23
5.2.2 Opplevelsen av egen motivasjon	23
5.2.3 Opplevelsen av sammenhengen mellom lønn og motivasjon	24
5.2.4 Opplevd motivasjon for å jobbe i hjemmesykepleien i denne kommunen	25
5.2.5 Tanker om å bytte jobb	26
5.2.6 Jobbtrivsel	26
6.0 Analyse	28
6.1 Opplevelsen av forskjell i lønn	28
6.2 Opplevelsen av egen motivasjon lønnsulikheten tatt i betraktning	30

6.3 Opplevelsen av sammenhengen mellom lønn og motivasjon .....	31
6.4 Opplevd motivasjon for å jobbe i hjemmesykepleien i denne kommunen .....	32
6.5 Tanker om å bytte jobb.....	33
6.6 Jobbtrivsel .....	35
7.0 Konklusjon .....	38
Vedlegg 1 .....	40
Vedlegg 2 .....	41
Vedlegg 3 .....	42

## 1.0 INNLEDNING

### 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Med erfaring fra rekrutteringsarbeid i kommunen som leder i hjemmesykepleien og som hovedtillitsvalgt for sykepleierforbundet i kommunehelsetjenesten har vi god kjennskap til kommunens problemer med å rekruttere sykepleiere til ledige stillinger. Det norske helsevesenet har vært gjennom en stor reform, Samhandlingsreformen, dette innebærer at kommunehelsetjenesten skal overta inntil 30 % av arbeidsoppgavene til spesialisthelsetjenesten. En slik overføring av oppgaver krever mer sykepleierkompetanse i kommunehelsetjenesten. Pasientene som er hjemme er dårligere, har i langt større grad enn tidligere sammensatte behov og får i større grad enn tidligere aktiv behandling i hjemkommunen. Dette skaper kamp om kompetansen. Med bakgrunn i dette kravet til kompetanse knyttet til reformen er det mange kommuner som jobber aktivt med å tilegne seg den kompetansen de trenger ved å tilby gode lønnsstillegg. Dette har vært mye omtalt i media (Ueland, 2012), hvilket legges merke til hos sykepleierne og skaper forventning også til egen avlønning.

Kommunene er ikke tilført midler for å bygge opp tjenestene kommunalt for å imøtekomme behovet som overføres til kommunene fra spesialisthelsetjenesten. Det er overført penger, men dette er penger til medfinansiering en sum tilsvarende det som er forventet at kommunen må betale for sine innbyggere når de er innlagt sykehus. Incitamentet for kommunene blir derfor å bygge ut gode tjenester lokalt for å redusere antall sykehusinnleggelse, da beholder de pengene beregnet på medfinansiering. I vår kommune er kapasiteten på sykehjem økt med seks plasser, det er ansatt kreft- og demenskoordinator og hjemmesykepleien har fått sykepleier på natt, utover dette er ingenting gjort. Etter innføring av ny helsereform opplever hjemmesykepleien stort arbeidspress, storparten av utskrivningene fra sykehuset skjer til hjemmet, og der pasientene utskrives til institusjon kommer de på et senere tidspunkt i hovedsak hjem med behov for hjemmesykepleie. Sykehjemmene merker absolutt også presset, men der er det en grense for hvor mange senger de faktisk har, er det fullt så er det fullt. I hjemmesykepleien er det aldri tomt for senger, pasientene har jo sin egen, og de ansatte her har hele kommunen som arbeidsflate. Kommunen har også det laveste antall sykepleiere i tjenesten sammenlignet med sammenlignbare kommuner (vedlegg1), dette øker presset på de sykepleierne som er i tjenesten.

Samtidig som presset øker utenifra er tjenesten satt under stort press i forhold til nedskjæringer i kommunen, det ligger an til et stort underskudd og stilles store krav til hvordan balanse skal oppnås. Det er vanskelig for en enhet som ikke selv rår over sin egen tjenesteproduksjon. Tjenesten fungerer slik at det er et søknadskontor uten tilknytning til tjenesten som gjør vedtak om hva som skal utføres, så er det vår jobb og utføre.

I kommunen vi er ansatt har enhet for pleie og omsorg i institusjon(sykehjem) et rekrutteringstillegg på kroner 15 000,- i året for sykepleiere i stilling over 80 % (vedlegg 2). Dette tillegget kom for en del år tilbake da enheten slet med å rekruttere sykepleiere. I dag har pleie og omsorg i institusjon ikke lenger rekrutteringsproblemer. For hjemmebaserte tjenester avdeling hjemmesykepleie var situasjonen en annen når rekrutteringstillegget ble innført, tjenesten hadde på den tiden ikke rekrutteringsproblemer og sykepleierne i denne enheten fikk derfor ikke tillegget. I ettertid og i takt med endringer i behovet har dette snudd og hjemmebaserte tjenester sliter i dag med å rekruttere sykepleiere til utlyste stillinger.

Lønnsforskjellen er stadig gjenstand for diskusjon og det har vært jobbet med dette gjennom tillitsvalgtapparatet og ledelsen i hjemmesykepleien. Kommunens toppledelse, rådmann og to kommunalsjefer, forespeilet at de ønsket å se på dette etter sentrale forhandlinger høsten 2012 og det var knyttet store forventning til de påfølgende lokale forhandlingene dette året. Det var forventet at gruppen sykepleiere i hjemmesykepleien, i alle fall de med stilling 80 % og høyere, ville løftes tilsvarende ansatte i sykehjem. Når forhandlingene var over viste det seg imidlertid at ingenting var gjort for å løfte ved å gi dette tillegget. Kun enkelte sykepleiere ble gitt et lokalt tillegg. Misnøyen var relativt stor blant sykepleierne i hjemmesykepleien. Denne forskjellen var akseptabel da den ble innført på grunn av behovet som da var til stede. Når dette behovet nå er endret oppleves dette urettferdig at det ikke iverksettes tiltak for å rette opp ubalansen innenfor samme kommune.

Omtrent samtidig med at det blir klart at denne skjevheten ikke er rettet opp i lokale forhandlinger, utlyses stillinger i nabokommunen. Denne kommunen ligger 10-15 minutter unna, og det annonseres med 15 000,- i rekrutteringstillegg og 8 000,- i ansvarstillegg for sykepleiere (vedlegg 3). Mange snakker om at de burde søke jobb der, demonstrere at de ikke finner seg i denne urettferdigheten og følelsen de har av ikke å bli verdsatt for jobben de gjør.

Ofte hører vi også at ansatte kommer med utsagn som «vi har så godt arbeidsmiljø», «har så gode kollegaer, vi hjelper hverandre», «vi har det jo bra her da» etc.

På tross av situasjonen og signalene i personalgruppen opplever vi at ingen gjør noe med dette. Et par søkte andre jobber, ikke i nevnte kommune, men andre plasser. De ble ikke møtt på lønn og valgte å bli der de var. Noen sykepleiere er svært engasjerte i jobben sin og sykepleierfaget og klager over at det er lite engasjement på arbeidsplassen, synes noen glemmer hvorfor de er på jobb. Vi undrer oss over om dette kan ha noe med opplevelsen av urettferdighet å gjøre.

Undersøkelser viser at lønn ikke er det mest avgjørende for valg av arbeidsgiver. I Jacobsen og Thorsvik, s. 219, ser vi følgende rangering:

- 1) En variert og interessant jobb
- 2) Godt arbeidsmiljø
- 3) Gode utviklingsmuligheter (fagutvikling og karriere)
- 4) God lønn

Når det har blitt gjort nyansettelser er det svært få som har fremmet lønnskrav, det godtas på en måte at det plasseres på tariff der og da. Dette underbygger jo påstanden om at lønn alene ikke er avgjørende for motivasjon. Men hva skjer etter stund når de ansatte blir klar over lønnsforskjellene? Er det slik at misnøyen melder seg som følge av opplevelsen av urettferdighet, og igjen påvirker de ansattes motivasjon i negativ retning? Vi har med dette utgangspunktet valgt å undersøke nærmere følgende problemstilling: Hvordan påvirker opplevelsen av urettferdighet jobbmotivasjonen?

## **1.2 Avgrensning og presisering av problemstillingen**

Fordi det i liten grad fremmes lønnskrav ved nyansettelser opplever vi ikke at det er lønnen i seg selv som skaper misnøye, men det at andre i egen kommune og nabokommunen har høyere lønn, henholdsvis 15 000,- og 23 000,- mer. Vi ønsker derfor å se på hvordan opplevd urettferdighet påvirker motivasjonen hos den enkelte ansatte og hvordan dette gir seg uttrykk i arbeidet.



Formålet med oppgavene er å få økt forståelse for hvordan motivasjon påvirkes av opplevelsen av urettferdighet når teorien sier at lønn ikke er mer enn 4. viktigst for valg av arbeidsgiver.

### **1.3 Oppgavens disposisjon**

I kapittel en gjør vi rede for bakgrunn av valg av tema og presentere problemstillingen med tilhørende avgrensninger og presiseringer av denne. Vi vil også komme inn på svakheter ved bruk av kilder.

I kapittel to vil vi redegjøre for metoden, kvalitativ intervjuing og begrunne hvorfor vi har valgt nettopp dette som metode for vår prosjektoppgave.

Kapittel tre er det teoretiske bakteppet for prosjektarbeidet og beskriver hvordan fenomenene tolkes slik de fremstår for oss.

Fjerde kapittel er teorikapitlet, vi har valgt å anvende motivasjonsteorier og har valgt oss Herzbergs tofaktorteori og likeverdsteorien fordi vi mener dette belyser den aktuelle problemstillingen.

I femte kapittel presenteres spørsmålene i undersøkelsen og de funnene vi gjorde gjennom intervjuene.

Kapittel seks analyserer vi funnene i undersøkelsen og belyser dette gjennom de valgte teorier.

I syvende og siste kapittel samler vi trådene og gjør en konklusjon av de belyste områder vi har diskutert i kapittel seks, analysekapitlet.

## **1.4 Kildekritikk**

Vi har i arbeidet med prosjektoppgaven i stor grad benyttet oss av pensumlitteraturen. Det ville vært en fordel om vi hadde oppsøkt primærkilder, særlig når det gjelder teorien om de valgte motivasjonsteoriene, både Herzberg og likeverdsteorien. Vi ser at Herzbergs tofaktorteori gjengis med nyanser som kan tolkes på ulik måte i Kaufmann og Kaufmann, 2009 og Jacobsen og Thorsvik, 1997. Det er en åpenbar fare ved bruk av sekundærlitteratur fordi forfatteren da leser og gjør sine tolkninger og gjengir det slik de forstår innholdet. Samtidig kan litteraturen være lest på et annet språk, hvilket igjen åpner for å ikke få tak i nyansene i primærteksten.

## 2.0 Metode

Metoden er redskapet i en undersøkelse (Dalland, 2000), som metode for denne oppgaven valgte vi å gjøre en strukturert kvalitativ intervjuing for så å se på hva litteraturen sa om opplevd urettferdighet og påvirkning på motivasjon. I tillegg til dette syntes vi det var nyttig å gjennomføre noen intervjuer med få spørsmål knyttet til temaet for å se dette opp mot litteraturen og de to teoriene vi hadde valgt oss.

### 2.1 Strukturert kvalitativ intervjuing som metode

På tross av at vi hadde en god del kunnskap om temaet og vi hadde en ganske klar problemstilling valgte vi strukturert kvalitativ intervjuing som metode for oppgaven. Målet med kvalitativ intervju er å sikre en bedre forståelse av en helhet, ikke bare av den som intervjues. Selv om dette virker uopnåelig er det naturlig å tenke at man etter å ha snakket med en eller flere får en økt forståelse og et bilde av en situasjon for en gruppe, i vårt tilfelle sykepleiere i hjemmesykepleien. Strukturert intervju innebærer at man i forveien har fastlagt både tema og spørsmålsformuleringer.

I følge Kvale, i Dalland 2000, er formålet med kvalitativt intervju å beskrive den intervjuedes livsverden særlig med tanke på meningen med de beskrevne fenomener, vi valgte denne metoden fordi den ga oss mulighet til å oppnå fylldig og omfattende informasjon med vanlig språk om de tanker og følelser de intervjuede har rundt fenomenet. Metoden gir også mulighet for dybde og detaljforståelse rundt problemstillingen.

Intervjuing er en metode som i relativt stor grad er avhengig av intervjueren, det er denne som er verktøyet. Intervjuerens evne til å oppfatte svarene, ta vare på dem, forstå og tolke dem er avgjørende for påliteligheten i intervjuet. Det er da viktig å være oppmerksom på hvordan intervjuene gjennomføres, hva som kan ha forstyrret samtalen. Viktig for resultatet er også forskerens bakgrunn, dennes personlighet vil prege intervjuet. Som intervjuer vil du også alltid bringe med deg en forforståelse inn i arbeidet med det du vil undersøke, ingen møter med blanke ark.

## 2.2 Svakheter ved strukturert kvalitativ intervjuing som metode

I alle metoder er det mulige feilkilder, i intervju som metode kan eksempler på feilkilder være selve kommunikasjonsprosessen, ble spørsmålene riktig oppfattet, forstod intervjueren svaret korrekt

## 2.3 Gjennomføring av intervjuene

Vi har gjennomført intervjuene blant kollegaer i eget arbeidsmiljø, det er både fordeler og svakheter ved dette. At vi som undersøkere er en del av det samme arbeidsmiljøet gjør at de som undersøkes i større eller mindre grad kjenner våre holdninger til temaet det spørres om, dette kan mulig påvirke svarene. Det at den ene er leder, selv om denne ikke deltok i intervjusituasjonen, kan påvirke svarene i forsterkende eller formilde retning. At vi er kjente i arbeidsmiljøet og kjenner til engasjementet, samtalen og praten rundt temaet, gjorde det enklere for oss og stille spørsmål som vi kunne få utdypende svar på. Den ene av oss i gruppen er leder for de ansatte, intervjuene ble derfor gjennomført av den andre personen i gruppen slik at svarene ikke skulle påvirkes av dette rolleforholdet. Det ble presisert at svarene fra opptaket ville bli skrevet ut på papir og holdt anonyme.

Intervjuene er gjennomført blant fem sykepleiere som er lønnet etter KS tariff uten andre tillegg i sin lønn. De hadde vært ansatt i ulikt antall år, fra under et år til 13 år. Alle de spurte var etnisk norske, årsaken til dette var at de som var ikke etnisk norske enten var på ferie eller jobbet redusert stilling, 50 % og var derfor ikke innenfor målgruppen.

På forhånd hadde alle som skulle intervjues fått spørsmålene og bakgrunn for valg av tema for undersøkelsen ble beskrevet for dem. På denne måten kunne de tenke litt igjennom spørsmålene og reflektere rundt situasjonen, og være forberedt til selve intervjuet. Alle intervjuene ble tatt opp på bånd, og spørsmålene ble underveis supplert med tilleggsspørsmål som «kan du utdype det», «hva mener du med det».

Da svarene skulle skrives ut, oppdaget vi at svarene gjerne skulle vært utdypet noe mer på enkelte temaer, og at vi derfor ikke helt har fått de svarene vi ønsket. Fordi de spurte var

tilgjengelige i arbeidsmiljøet har vi gått tilbake til dem og bedt de utdype på enkelte områder slik at vi har fått en bedre forståelse for hva de mente.

### **3.0 Det teoretiske bakteppet for utviklingsarbeidet**

#### **3.1 Hermeneutisk tenkning**

Hermeneutikk betyr fortolkningslære, og handler om å fortolke meningsfulle fenomener og å beskrive vilkårene for at forståelse av mening skal være mulig. Begrepet mening kan brukes om menneskelige aktiviteter og det som karakteriserer meningsfulle fenomener er at de må fortolkes for at man skal kunne forstå dem. En kan si at hermeneutikk handler om å forstå hva som ligger til grunn for menneskelig eksistens. Benner og Wrubel mener at menneskets opplevelser, erfaringer og kunnskaper er både kroppslige og intellektuelle og må sees i den sammenheng mennesket lever i. Det vil ikke være mulig å forklare mennesket ut ifra et positivistisk og naturvitenskapelig tankeskjema fordi det er tenkende, handlende, villende og skapende (Dalland, 2000).

Hermeneutikken handler om å fortolke meningsfulle fenomener og å beskrive vilkårene for at forståelse av mening skal være mulig (Dalland, 2000, s. 55). Nyere hermeneutikk kan knyttes til Wilhelm Dilthey (1833-1911). Han mente at det måtte andre teorier og metoder til for å studere menneskelig handling og sosialt liv enn for å kartlegge naturen og han ønsket derfor å skape en "forståelsens metodologi" som bestod av opplevelse, uttrykk og forståelse. Man søker å finne fram til egenarten og det spesielle ved fenomenet. Mennesket er i denne tradisjonen et aktivt, bevisst, tenkende og handlende vesen (Aadland, 1997). Mennesket lever i en sammenheng og bærer med seg sin historie, kultur og sine erfaringer, og mennesket må forstås i denne sammenhengen. Ved å møte mennesker innenfor denne rammen kan forståelse for menneskenes liv økes, og ny innsikt kan oppnås.

#### **3.2 Fenomenologisk forståelse av utviklingsarbeidet.**

Fenomenologien ble grunnlagt av Edmund Husserl på begynnelsen av 1900-tallet (Lundquist, 1999). Det grunnleggende prinsippet i fenomenologien er at fenomenet skal tale for seg selv. Begrepet fenomen er gresk og betyr fremtredelse eller det som viser seg selv. Vi ønsker å beskrive prosjektarbeidet slik det fremtrer for oss.

Fenomenologi kommer av det greske ordet "phainomenon" og "logos", og betyr til sammen læren om det som viser seg (Vatne, 1998). Fenomenologi er sterkt knyttet til tenkningens opphavsmann, Edmund Husserl. Han var opptatt av at vi ikke ser og hører tingene i våre omgivelser slik de er i seg selv. Han mente vi i stedet forvekslet tingen selv med vår oppfatning av gjenstanden (Aadland, 1997). Fenomenologien er opptatt av å gå "til saken selv", og understreker viktigheten av å se saken slik den fremstår for oss. Et av Husserls mest kjente begreper er "livsverdenen", som refererer til den konkrete verden mennesker lever i og erfarer som en levd erfaring. Borge (2006) sier at dette er med andre ord hverdagserfaringer og aktiviteter i en sosial kontekst. Livsverden er noe grunnleggende som ikke kan forklares eller reduseres til noe som kan beskrives objektivt utenfra (Haugsgjerd mfl. 2002). Filosofen Habermas videreutviklet teorien om begrepene livsverden og systemverden innenfor et kritisk teoretisk perspektiv. Livsverdenen er, i følge Habermas, den verden jeg som tenkende, villende og menende person lever i. (Aadland, 1997). Systemverden er maktapparatet i samfunnet som stadig griper inn i det enkelte mennesket livsverden (1997). Livsverdenen forutsetter et språklig og et kommunikativt fellesskap med andre (Vatne 1998). Vatne skriver at når en i hverdagslivet opplever at andre oppfatter tingene annerledes enn en selv, tyder dette på at mennesker har ulike livsverdener. Livsverdensperspektivet anvendt i helsetjenesten retter, i følge Vatne, søkelyset på at pasientens gjennomlevde sykdom og lidelse; illnessperspektivet, kan være forskjellig fra den generaliserte objektive oppfatningen; diseaseperspektivet, som en finner i faglitteraturen og blant helsepersonell. Dette innebærer at livsverdensperspektivet fordrer et annet kunnskapssyn, hvor det å verdsette erfaringskunnskap som gyldig kunnskap blir sentralt.

## 4.0 Motivasjon

Vi velger for denne oppgaven ikke å se på om lønn er en faktor som påvirker jobbmotivasjonen, men hvordan opplevd urettferdighet som følge av lønnsulikhet påvirker jobbmotivasjonen. Vi har derfor valgt oss to ulike motivasjonsteorier som vi mener er aktuelle for å belyse problemstillingen. Herzbergs tofaktorteori fordi han hevder lønn er en hygienefaktor og dermed at lønn skaper mistriivsel i den grad den ikke er til stede, men ikke trivsel i den grad den er til stede. Likeverdsteorien fordi den hevder at opplevd ulikhet kan skape interessekonflikt. Vi undrer oss over om dette stemmer da vi opplever at mange føler misnøye over lønnsulikheten og vil se teoriene opp mot hverandre og svarene vi har fått gjennom intervjuene..

Motivasjon kommer av det latinske ordet movere, som betyr bevege (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Vanligvis forstås motivasjon som en indre psykologisk prosess i den enkelte som skaper en drivkraft som igjen får oss til å handle.

Det er vanlig å skille mellom ytre og indre motivasjon. Med indre motivasjon menes at det er selve arbeidsoppgaven som er kilden til motivasjon, at arbeidsoppgavene er morsomme, interessante og meningsfylte. Kilden til ytre motivasjon ligger i forhold utenfor selve arbeidsoppgaven. Her er det forhold som barnehageplass, kort reisevei, høy lønn eller lignende som er kilden til motivasjon.

De amerikanske forskerne Deci og Ryan (Kaufmann & Kaufmann, 2009) hevder at indre motiveringsfaktorer har sine røtter i to grunnleggende behov; behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse. I teorien er indre motivasjon sunnere fordi den går for egen maskin og er mer stabil over tid, med andre ord mener de at det ikke bestandig er slik at belønning lønner seg.

Nyere forskning (Kaufmann & Kaufmann, 2009) viser at fokus på ytre belønning reduserer indre motivasjon betydelig. Deci og Ryan hevder også at mye fokus på ytre belønning kan trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved selve arbeidsutførelsen. Også en norsk studie, Kuvaas, viser at indre motivasjon er positivt for jobbproduktivitet, organisasjonsengasjement og også ekstrarolleaktiviteter. Studien viser at arbeidstakere med høy indre motivasjon er mer hjelpsomme overfor kollegaer og har lavere turn-over.





## 4.1 Jobbkarakteristika-modeller

Jobbkarakteristika- modeller er en fellesbetegnelse på teorier som hevder at motivasjon og prestasjoner hos den enkelte ansatte skyldes egenskaper ved selve jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Flere forskere har beskrevet varianter av jobbkarakteristika- modeller, vi velger her å se på Herzbergs tofaktorteori, da den har en sentral rolle i litteraturen innenfor organisasjonspsykologien.

### 4.1.1 Herzbergs tofaktorteori

Frederick Herzberg gjennomførte undersøkelser av hundrevis av arbeidere hvor han ba dem beskrive en situasjon som hadde ført til trivsel på jobben og en som hadde ført til mistriivsel på jobben. Det han fant var at mistriivsel ikke nødvendigvis er det motsatte av trivsel. Det viste seg at begrepene refererte til to uavhengige dimensjoner. De faktorer som ble hyppigst nevnt som årsaker til trivsel, hadde tett tilknytning til arbeidet og arbeidsutførelsen. Hertzberg kalte disse faktorene for M-faktorer (motivasjonsfaktorer) De øvrige faktorene, de som ble relatert til mistriivsel, kalte han for H-faktorer (hygienefaktorer), og disse var i stor grad knyttet til arbeidsmiljøet og hvordan de ansatte ble behandlet. Det mest oppsiktsvekkende og interessante funn i Hertzberg sin undersøkelse var at de faktorene som ble listet opp som trivselsfremmende, ikke var de samme som de som ble nevnt som faktorer som førte til mistriivsel. Trivselen er altså todimensjonal, derav betegnelsen tofaktorteorien (Bjørvik & Haukedal, 2001, s. 287).

- Motivasjonsfaktorene er faktorer som skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistriivsel dersom de ikke er til stede. Motivasjonsfaktorene ligger høyere i behovspyramiden og kalles overskuddsbehov. Dette er behov som prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter. Dersom motiveringsfaktorene mangler gir dette en nøytral tilstand, om de derimot er gunstige virker fremmende på både tilfredshet og produktivitet.
- Hygienefaktorer er faktorer som kan skape mistriivsel om de ikke er tilstede, men ikke trivsel dersom de er tilstede. De viktigste hygienefaktorene finner vi i fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet. Om disse hygienefaktorene er gode forsvinner mistriivsel. Hygienefaktorene ligger i nedre del av

behovspyramiden til Maslow og er en del av det som kalles underskuddsbehov (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer (Jacobsen & Thorsvik, 1997, s. 227):

Motivasjonsfaktorer:	Hygiene faktorer:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Arbeidsoppgavens karakter, at de er utfordrende, interessante og varierte.</li> <li>2) Ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon.</li> <li>3) Prestasjoner og selvtilfredshet ved å gjøre en god jobb.</li> <li>4) Annerkjennelse fra andre for vel utført arbeid.</li> <li>5) Forfremmelse</li> <li>6) Vekst</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Bedriftens personalpolitikk og administrative systemer.</li> <li>2) Ledelseskompentanse og måte å lede underordnede på.</li> <li>3) De mellommenneskelige forhold mellom overordnede og underordnede.</li> <li>4) Arbeidsforholdene omkring oppgavene som skal løses.</li> <li>5) Lønn</li> <li>6) Status</li> <li>7) Sikkerhet i jobben</li> <li>8) Forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet.</li> </ol>



<p>Trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistriivsel i den grad de ikke er til stede.</p>	<p>Mistriivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel i den grad de er til stede</p>
--	---

Herzbergs teori ble brukt til å utarbeide et arbeidsmiljøprogram som kalles «jobb-berikelse» som hadde som mål å utvikle hygiene- og motivasjonsfaktorene i organisasjoner. I Kaufmann og Kaufmann, 2009 beskrives fem områder på dette med jobb-berikelse:

- *Å gi slipp på noe av den direkte kontrollen over arbeidstakeren.* Arbeidstakeren finner selv ut på hvilken måte man får de beste resultatene ut av jobben. Fremgangsmåten for hvordan man utfører jobben er derfor lagt til arbeidstakeren selv med lite innblanding fra ledelsen.
- *Å gi arbeidstakeren økt personlig ansvar.* Enhver får større kontroll og ansvar for eget arbeid.
- *Å organisere arbeidet i helhetlige oppgaver.* Arbeidstakeren får mulighet til å fullføre jobben fra begynnelse til slutt.
- *Å gi større frihet i jobben og bedre tilgang til informasjon.* Arbeidstakeren får informasjon om oppgaver andre gjør slik at han kan se sitt eget arbeid i et annet lys.
- *Å sørge for at arbeidstakerne får mulighet til å utvikle seg.* Dette gjøres ved at arbeidstakeren får nye og utfordrende arbeidsoppgaver, for eksempel å være med på planlegging

Herzbergs tofaktorteori er anerkjent innenfor organisasjonslitteraturen, men den møter også kritikk. Metoden Herzberg benyttet i studien møter kritikk fordi respondentene ble bedt om å rapportere erfaringer der de har følt seg tilfreds eller misfornøyd i arbeidet. Kritikerne hevder at det er velkjent at folk tillegger andre enn seg selv skyld dersom de ikke lykkes og/eller oppnår gode resultater og motsatt der de lykkes, da tar man æren selv. Kritikerne mener derfor at det ikke er åpenbart at motivasjonsfaktorene og hygienefaktorene ikke så klart er relatert til tilfredshet eller mistriivsel som Herzberg hevder i sin teori. Aller mest kritikk møter teorien om at lønn ikke er en motivasjonsfaktor, og at penger kan ha en symbolverdi for enkelte overses. God lønn kan ses som en anerkjennelse for godt utført arbeid, er knyttet til sosial status og er i noen situasjoner den eneste tilbakemeldingen man får.

## 4.2 Sosiale motivasjonsteorier

I sosiale motivasjonsteorier ser man på hvordan individets opplevelse av sitt forhold til medarbeiderne kan virke motiverende eller demotiverende. Ulike former for rettferdighet er typiske kilder til variasjoner i motivert atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Fordi det i alle sosiale systemer skjer en kontinuerlig sammenlikning med andre, har det vist seg at ulik belønning kan slå uheldig ut, særlig når årsaken er uklar (Jacobsen & Thorsvik, 1997).

### 4.2.1 Likeverdsteori

Likeverdsteorien er utviklet av J. Stacy Adams og er en motivasjonsteori. Teorien legger til grunn at motivasjon er et resultat av sammenligninger med hva andre får og gir. Likeverd regnes som et prinsipp som har forutsigbare og i noen grad sterkt motiverende og demotiverende effekt på folks innsatsvilje og generelle motivasjon i arbeidslivet. Dersom man opplever at det er likeverd i innsats og utbytte med dem man sammenligner seg med eksisterer det en likeverdstilstand. Om det derimot oppleves mangel på likeverd i innsats og utbytte har man en tilstand med likeverdsspenning. Særlig tre betingelser ligger til grunn for sammenlikningene: lønnsnivå, utdanningsnivå og ansettelseslengde. Det er ulikt fra person til person hvordan man opplever likeverdsspenning, dette kalles likeverdsfølsomhet. Likeverdsfølsomhet handler om hvor følsom man er for opplevelsen av urettferdighet i forhold til egen innsats og utbytte i forhold til den eller de man velger å sammenligne seg med (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Likeverdsteorien illustreres i Kaufmann og Kaufmann, 2009 med følgende illustrasjon:

### Likeverdsteori

Sammenlikningsbrøker

Opplevelse

$$\frac{U}{IA} < \frac{U}{IB}$$

Ulikhet på grunn av underbelønning

$$\frac{U}{IA} = \frac{U}{IB}$$

Likhet

$$\frac{U}{IA} > \frac{U}{IB}$$

Ulikhet på grunn av overbelønning

U er ulikhet

IA er oss

IB er den eller de vi sammenligner oss med

Når likeverdsspenning oppleves er det særlig seks ting i følge Kaufmann og Kaufmann, 2009 s. 107, som er typiske for å rette opp ubalansen:

- Forandre innskuddet(for eksempel yte mindre)
- Forandre uttaket(for eksempel øke produksjonsmengden)
- Fordreie selvopplevelsen(ikke lenger seg på seg selv som liktarbeidende til medarbeidende)
- Fordreie opplevelsen av andre(se på andres jobb som mindre attraktiv)
- Velge et annet referanseobjekt(«tjener i alle fall bedre enn de i offentlig sektor»)
- Slutte

### 4.3 Anvendelse av teoretisk perspektiv

Videre i oppgaven kommer vi til å anvende Herzbergs modell og se på validiteten av hans påstander hva gjelder hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer sett i lys av svarene vi fikk gjennom intervjuene. Vi vil også se på likeverdsteorien og prøve å få tak i hvordan denne samsvarer med opplevelsen de spurte har om lønnulikheten som eksisterer i egen kommune og nabokommunen.

## 5.0 Intervju

### 5.1 Presentasjon av spørsmålene

1. *Nabokommunen tilbyr kr. 23.000 ekstra i rekrutteringstillegg og ansvarstillegg. Sykehjemmene i vår kommune har kr. 15.000 i rekrutteringstillegg. Hva tenker du rundt dette?* Med dette spørsmålet søker vi å finne svar på den enkeltes opplevelse og bevissthet rundt dette.
2. *Påvirker dette motivasjonen til egen jobb?* Her ønsker vi å finne ut hvordan denne forskjellen påvirker motivasjon for å senere kunne se om dette underbygges av teorien.
3. *Hvordan ville det påvirke din motivasjon om du fikk kr. 23.000 i tillegg som i nabokommunen?* Målet med dette spørsmålet er å se om de vi intervjuet mente et slikt lønnstillegg ville motivasjonen. Videre ønsket vi å få høre hvordan de mente det ville gi seg utslag på motivasjon og jobbytelse om de fikk dette tillegget.
4. *Hvorfor jobber du i hjemmesykepleien i denne kommunen?* Her ønsket vi å få tak i den enkeltes motivasjon for å være i jobben i denne kommunen.
5. *Har du søkt/ vurdert å søke annen jobb og hvorfor?* Her var vi ute etter å få vite i hvor stor grad og hvorfor de vurderte/søkte andre stillinger og for å se om dette var i samsvar med de forutgående spørsmålene.
6. *Hvordan trives du med jobben din totalt sett på en skala fra 1 til 10 hvor 10 er best?* Målet med dette spørsmålet var å få en forståelse for den totale tilfredsheten de ulike faktorene tatt i betraktning.

Den videre presentasjonen av funnene i kapittel 5.2 og analysen i kapittel 6.0 vil presenteres etter strukturen over for å skape en ryddig og lett gjenkjennelig struktur for leseren.

## **5.2 Presentasjon av funn i intervjuene**

### **5.2.1 Opplevelsen av forskjell i lønn**

På dette spørsmål er svarene helt entydige. Reaksjonene på at nabokommunen ligger hele 23.000 over og at sykehjemmene i egen kommune har 15.000 mer, er at det oppleves veldig urettferdig. Begrunnelsen for det er at jobben man gjør er den samme, særlig i nabokommunens hjemmesykepleie, men det oppleves også urettferdig at sykehjemmene har et rekrutteringstillegg som ikke hjemmesykepleien har. En ting er at sykehjemmene ikke har hatt rekrutteringsproblemer det siste året som hjemmesykepleien faktisk har hatt, men som sykepleier i hjemmesykepleien har man et helt annet ansvar som man ikke får betalt for. Selv om man kanskje har valgt hjemmesykepleien fordi man synes det er mer spennende eller trives bedre med den arbeidsformen betyr ikke det at man ikke synes man er like mye verdt som kollegaer i egen kommune. Nettopp fordi man i hjemmesykepleien jobber mye alene og derfor har et ekstra stort ansvar i jobben sin oppleves det spesielt urettferdig at man ikke får et ansvarstillegg. Når man da vet at nabokommunen tilbyr både rekrutteringstillegg og ansvarstillegg uttrykker flere av de spurte irritasjon over dette. Tanken om at man skal ha lik lønn for likt arbeid sitter dypt i oss og det at enkelte grupper innen samme kommune får bedre betalt fordi de jobber der og ikke her, gjør at man føler seg mindre verdsatt og at man ikke betyr like mye som sine kollegaer andre steder. Det bekymrer at kommunen ikke evner å se dette og velger å legge en ny strategi for å rekruttere og beholde kompetanse i kommunen særlig i forbindelse med samhandlingsreformen som vil kreve mer og mer av kommunene.

### **5.2.2 Opplevelsen av egen motivasjon**

Også på dette spørsmålet er svaret entydig. De spurte mener det påvirker motivasjonen å vite at kommunen kun betaler akkurat det de må ut i fra tariff, selv om det betyr at man mister dyktige medarbeidere til andre kommuner fordi de betaler bedre. Det påvirker i negativ retning, særlig det at man ikke får betalt for ekstra ansvar. Noen svarte at de visste om forskjellene og at de likevel valgte å søke jobb her i kommunen, men at forskjellene var så betydelige var de ikke klar over. Da man valgte sykepleieryrket visste man at det ikke var et høyt lønnet yrke, men man forventer at arbeidsgiver skal betale det de må for at



arbeidstakerne skal være fornøyde og motiverte i jobben sin og dermed ønske å yte litt ekstra. Samtidig oppleves arbeidshverdagen i hjemmesykepleien som krevende, fordi mye av presset som følge av samhandlingsreformen kjennes nettopp i hjemmesykepleien. Når man hele tiden føler at man ikke blir møtt på lønnskrav stuper motivasjonen og terskelen for å se seg om etter en annen jobb hvor man føler man blir verdsatt mer, blir lavere. På oppfølgingsspørsmål rundt akkurat dette med å yte ekstra om lønnstillegget var et faktum og hvordan dette ville arte seg rent konkret, er svarene at nei, kanskje hadde vi ikke ytt noe mer, men det er hovedsakelig på grunn av at tiden man har til rådighet er begrenset. Man har mange pasienter som skal følges opp og man rekker ikke å gå nok i dybden for å løse et problem annet enn man driver en form for brannslukking hvor vi gjør det vi absolutt må innenfor at man skal drive forsvarlig helsehjelp. Hadde man vært flere sykepleiere om færre pasienter kunne man hatt tid til å fokusere litt mer på å løse problemet og gjøre en riktig god jobb heller enn det å skulle operere på grensen til det man selv synes er forsvarlig. Allikevel ser de at noe dødtid kunne vært brukt bedre både av dem selv og av kollegaer.

### **5.2.3 Opplevelsen av sammenhengen mellom lønn og motivasjon**

På spørsmålet om 23.000 ville gjort noe med motivasjonen er svarene noe mer nyansert. De fleste er helt enige i at et slikt lønnsloft ville gjort noe med motivasjonen for jobben man har. For enkelte som er i en etableringsfase eller i en omstillingsfase vil ekstra lønn kunne bidra til en økt finansiell ro i privatlivet, noe som igjen vil smitte over på arbeidslysten og motivasjonen til å bli værende i hjemmesykepleien. For andre som har vært i yrket en stund og er godt etablerte er lønn en viktig faktor i forhold til å føle at man blir verdsatt for den jobben man gjør og har gjort for kommunen gjennom mange år. Samtidig sier de at lønn er mindre viktig enn det å føle at man får en faglig utfordring og utvikling og at man trives med jobben. Det kommer også fram at man ønsker en faglig videreutvikling og da særlig at det legges til rette for at man kan ta en videreutdanning, men dette må bakes inn som en del av jobben og ikke noe man må gjøre ved siden av. For de med høy stillingsprosent vil det nesten være umulig slik forholdene er i dag å ta seg en videreutdanning ved siden av jobb fordi dette ville kreve for mye av fritiden til at det kan forsvares. Lønnsgevinsten ved å ta en videreutdanning er såpass liten som spesialsykepleier at man ikke er villig til å gjøre dette uten at utdanningen legges inn som en del av den vanlige jobben, fordi det ville lagt for mye beslag på tiden sammen med familien. Videre sier de at om jobben er kjedelig eller for slitsom

betyr det å ha en jobb man trives med og gode arbeidskollegaer mer enn lønn. Reisevei blir også nevnt som en motivasjonsfaktor for å være der man er. Det å jobbe nærme hjemmet når man har små barn i barnehage og/eller skole trekkes frem som en viktig faktor, særlig der den andre parten pendler eller man er aleneforelder. For de som føler at de tjener for lite i utgangspunktet, ved at man har fått en annen ansiennitetsberegning enn det man selv mener er rett, vil det å vite at man kan tjene mer i nabokommunen på samme type jobb føre til en viss uro og usikkerhet for hva man vil gjøre. Dette kommer vi inn på i påfølgende spørsmål.

#### **5.2.4 Opplevd motivasjon for å jobbe i hjemmesykepleien i denne kommunen**

På spørsmålet om hvorfor man jobber på denne arbeidsplassen var svarene ganske sprikende, men det er noen fellestrekk. Dette går hovedsakelig på reisevei. Noen har små barn som skal leveres i barnehage og på skole, noe som kan være vanskelig å kombinere med å jobbe langt unna hjemmet, da særlig om man har en samboer/ektefelle som jobber utenfor kommunen eller er alene om omsorgen for barna. Andre har hatt lang reisevei tidligere, men opplevde dette for slitsomt i lengden til at det kunne forsvares. For enkelte har dette med reisevei også økonomiske årsaker da det å skulle pendle vil fordre en ekstra bil i familien eller behov for kollektivtransport. Dette vil for noen, særlig de i etableringsfasen, være en økonomisk kostnad man ikke har mulighet til å dra på seg. Kollektivtransport kunne vært et alternativt økonomisk sett, men passer ikke inn med vaktene man har i helsevesenet. Man ville i så fall bruke mye mere tid på å komme seg til og fra arbeid som de ikke er villige til eller har mulighet til i forhold til resten av familien. Det at man er ti minutter unna dersom noe skulle skje med ungene trekkes også frem. Også det å kunne styre unna mye av den mye omtalte tidsklemma vil for flere være nok til å velge å bli i jobben. Noen er vanemennesker og velger det de kjenner til og som er trygt. Det å ha en forutsigbarhet i hverdagen i forhold til jobb betyr mye for enkelte. For noen er det å begi seg ut på jobbmarkedet igjen en stor bøyg å overkomme. Det andre som kommer fram rundt dette spørsmålet er at arbeidsoppgavene er forskjellige og man får brukt seg på mange områder, selv om noe blir mye rutine og litt kjedelig i lengden. Det trekkes også frem av noen at det var tilfeldig at de begynte å jobbe nettopp her. Dette går særlig på det at det ikke var mange alternative jobber å søke på akkurat på gitte tidspunkt. Alle drar fram gode kollegaer og et godt arbeidsmiljø som en av hovedfaktorene til at de velger å bli værende i jobben på tross av lønnsulikheten.

### 5.2.5 Tanker om å bytte jobb

Femte spørsmål etterspør tanker rundt det å bytte jobb. Bortsett fra de som har vært ansatt i under et år, har alle vurdert å søke eller søkt nye jobber. To svarer at det hovedsakelig er på grunn av lønn. Dette fordi de føler at kommunen ikke verdsetter dem tilstrekkelig i forhold til den innsatsen de legger ned i jobben. Den ene som har søkt annen jobb har ikke lønn som hovedmotivasjon. Begrunnelsen for å søke annen jobb er at vedkommende savner fag og fagutvikling og litt mer engasjement hos sine kollegaer. De to som er forholdsvis nyansatte har ikke vurdert å søke ny jobb, men faktorer som kan påvirke dem i retning av å tenke i de baner er at lønnen fortsetter å være mye lavere enn omkringliggende kommuner og at arbeidsvilkårene blir svekket. Dette går på nedskjæringer og mindre mulighet til å gjøre en så god jobb man ønsker å gjøre. Når man er nyutdannet er man også avhengig av å komme fort ut i jobb for å få en inntekt og har ikke den muligheten til å sitte og vente på at drømmejobben skal dukke opp. Man søker derfor på de stillingene som er ledig der og da, uten at man tenker for mye på hva slags type jobb det er og hvor godt det er betalt. Dette er faktorer man kan se på senere når man har en jobb og en inntekt og større ro til å finne drømmejobben. Ofte kreves det også en viss erfaring i enkelte stillinger som ikke man har som nyutdannet. Derfor er ofte den første jobben man tar et springbrett videre, hvor man får en grunnleggende erfaring å bygge videre på.

### 5.2.6 Jobbtrivsel

Til slutt har vi spurt om trivsel på en skala fra 1 til 10 og bedt dem å begrunne svaret. Som man kan se av grafen under er det noe sprikende hva de forskjellige mener om sin egen jobbtrivsel. Allikevel er de samstemte i at arbeidsmiljøet er bra og at de har gode kollegaer. Vi har kollegaer som er flinke til å rose hverandre for jobben vi utfører og vi har mye humor på som gjør at det er hyggelig å komme på jobb. Dette gjør at resultatet ikke blir alt for dårlig.

Faktorer som trekker ned er at det har kommet signaler om nedskjæringer og at man vil få dårligere tid hos hver enkelte pasient og mindre tid til å drive med faglige diskusjoner og utvikling. Dette er faktor som gjør at enkelte velger å sette scoren såpass lavt som de gjør. Men det at man har dårlig tid til å yte det lille ekstra er heller ikke alltid tilfelle. Innimellom

gjør man en ekstra grundig innsats og får tilfredsstilt det ønsket man har om å gjøre en god jobb. Det kommer fram at å gjøre en ekstra innsats for enkelte pasienter gjør at man kan gå hjem fra jobb og føle at «i dag har jeg gjort en god jobb.» Det er også hyggelig når slik ekstra innsats blir bemerket av kollegaer. Allikevel føles det innimellom som at dette går ut over andre oppgaver man skulle gjort. De fleste setter det å ha kort reisevei høyt. Dette gjør at man har mer fritid og det gjør det lettere og hankses med den såkalte tidsklemma. Dette er en faktor som betyr mye. En faktor som trekker ned er at enkelte sykepleiere opplever litt lite «spennende» jobber og at det fort blir litt rutinepreget arbeid.

## 6.0 Analyse

Vi vil i dette kapitlet se på svarene vi fikk gjennom intervjuene opp mot teoriene vi har valgt, både Herzbergs tofaktorteori og likeverdsteorien. Vi vil i analysen anvende den samme strukturen som vi har gjort tidligere i presentasjon av spørsmål i punkt 5.1 og funn i punkt 5.2.

### 6.1 Opplevelsen av forskjell i lønn

De vi spurte i vår undersøkelse om hvordan de opplever den nevnte forskjellen i lønn i egen kommune og nabokommunen beskriver opplevelsen med ord som «urettferdig», « lik lønn for likt arbeid» og det å «ikke bli verdsatt som arbeidstaker». Alle disse uttrykkene kan knyttes på Herzbergs tofaktorteori. Herzberg sier i sin tofaktorteori ingenting om lønnsulikhet eller opplevd urettferdighet, selv om Herzberg ikke direkte sier noe om dette og hvordan det påvirker motivasjon, hevder han jo at lønn er en hygienefaktor. Herzberg mener at hygienefaktorene skaper mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel og motivasjon om de er til stede. Vi forstår de vi intervjuet dit at de ser på lønnsulikheten som fravær av lønn og de var tydelige på at dette påvirket motivasjonen deres negativt. Lønnsulikheten, det å sette ulik pris på ansatte som gjør samme type arbeid for kommunen oppleves som dårlig personalpolitikk. En av de spurte uttrykker at «det er uforståelig at det kan være en slik forskjell i samme kommune». At motivasjonen påvirkes negativt ved opplevd fravær av lønn samsvarer med det Herzberg sier i sin teori om hygienefaktorer. Dersom lønn ikke er til stede skaper det mistrivsel. Videre sier Herzberg at om lønnen var til stede ville dette ikke gi trivsel, fremmet motivasjon og bedre prestasjoner. Allikevel tenker vi at om lønnen var til stede slik at lønnsulikheten var utjevnet ville dette kunne gitt en nøytral tilstand, det likeverdsteorien kaller likeverdsbalanse. Ved en slik balanse ville ansatte antagelig vært mindre på utkikk etter annet arbeid, det ville vært lettere og rekruttere og beholde sykepleiere i tjenesten.

De spurte opplever ikke at de blir verdsatt av kommuneledelsen når det avlønnes så ulikt i samme kommune. Herzberg beskriver forhold som annerkjennelse som en viktig motivasjonsfaktor. Han mener bestemt at motivasjonsfaktorene er en faktor som skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel i den grad de ikke er til stede. Herzberg mener at tilstedeværelse av motivasjonsfaktorene gir motivasjon og fremmer prestasjoner.

Svarene vi fikk uttrykker en sterk likeverdsspenning gjennom en klar opplevelse av at avlønningen er urettferdig. Gjennom sammenligning med nabokommunen som har helt identisk jobb og 23 000,- mer per år i lønn, og ved sammenligning av ansatte i samme kommune med tilsvarende jobb som avlønnes med 15 000,- mer per år. Som beskrevet i likeverdsteorien vil folk i praksis sammenligne sin jobbinnsats, sitt innskudd, og sitt jobbutbytte, sitt uttak, med det andre gir og får. I følge teorien om likeverd vil lønnsulikhet helt klart virke inn på motivasjon og derfor være en negativ faktor for bedriften, fordi det kan bidra til at den ansatte iverksetter tiltak for å rette opp ubalansen. De spurte nevner at arbeidshverdagen i hjemmesykepleien oppleves svært presset etter innføring av Samhandlingsreformen. Flere av de spurte uttrykker at de opplever liten grad av kontroll over egen arbeidssituasjon og med reduserte muligheter for opplevelsen av å gjøre en god faglig jobb. Det å ha mulighet til å ha kontroll over egen arbeidssituasjon og oppleve selvtilfredshet gjennom å gjøre en god jobb er faktorer Herzberg beskriver som motivasjonsfaktorer. Fravær av motivasjonsfaktorer skaper som sagt ikke mistriivsel i seg selv, men når det i tillegg oppleves at det er fravær av hygienefaktorer som gir mistriivsel om de ikke er til stede, samtidig som det oppleves likeverdsspenning gjør at skjevheten i likeverdsteorien muligens oppleves ekstra stor fordi nettopp hjemmesykepleien er den tjenesten som opplever enormt press i forbindelse med Samhandlingsreformen, uten at tjenesten er tilført ekstra ressurser for å løse oppgavene. Faren for at ansatte opplever likeverdsspenningen for stor og iverksetter tiltak for å rette opp denne ubalansen er derfor til stede, dette kan som beskrevet tidligere uttrykke seg ved at ansatte yter mindre, devaluerer andre gjennom å opphøye seg selv og eget arbeid eller slutter. Det å devaluere andre og den jobben andre gjør er svært negativt med tanke på at helsevesenet har innført en reform som legger opp til stor grad av samhandling.

## 6.2 Opplevelsen av egen motivasjon lønnsulikheten tatt i betraktning

Alle de spurte sier at lønnsforskjellen i egen kommune og nabokommunen påvirker motivasjonen i negativ retning. Det beskrives av flere en situasjon der de yter det de må, men at de kanskje ikke strekker seg lenger enn nødvendig for å videreutvikle tjenesten og yte det lille ekstra for å hjelpe pasienter eller kollegaer. På oppfølgingsspørsmål til hvordan økt lønn og bedre motivasjon ville kommet til uttrykk peker svarene i retning av at de ikke helt vet hvordan dette ville gjort seg utslag. De spurte sier at rammene ikke ligger til rette for det og de mest nødvendige oppgaver knyttet til stillingen som sykepleier løses. Imidlertid uttrykkes det at det innimellom kan være «dødtid» som kunne vært brukt bedre. Det er viktig å huske på at sykepleiere er autorisert personell som kan miste sin autorisasjon ved grov uaktsomhet og også dette kan nok tenkes å være styrende for at de løser de oppgaver som ligger til deres rolle i tjenesten fordi de står personlig ansvarlig for jobben de gjør.

Det er mulig å finne hold for i likeverdsteorien at de ansatte forandrer innskuddet gjennom å yte mindre, men allikevel er ikke inntrykket i våre undersøkelser at det er en bevisst handling knyttet opp mot lønnsulikheten. Imidlertid er det å være sykepleier i hjemmesykepleien en jobb som i stor grad er hva du gjør den til, du kan velge kun å løse de oppgaver som er skriftlig nedfelt i en tiltaksplan og bevisst velge å lukke øynene for andre utfordringer knyttet til pasienten og/eller arbeidet ellers i arbeidsmiljøet. Mye kan tyde på at en ansatt som ikke drives av en indre motivasjon og gjennom det opplever det tilfredsstillende å gjøre et best mulig arbeid rundt den enkelte pasient vil nok i større grad velge å gjøre nettopp dette. I arbeidsmiljøet er det tydelige forskjeller på ytelse som kan knyttes til om den enkelte er drevet av indre eller yte motivasjon. Dette kommer frem gjennom ulik grad av engasjement enten knyttet opp mot pasient eller den øvrige delen av arbeidsmiljøet.

I Herzbergs teori finner man støtte for at det å ha ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon er en motivasjonsfaktor som fremmer trivsel i motsetning til lønn. Vi ser også at det å gjøre kun det som står nedfelt i et vedtak kan oppleves som en trygg ramme der man opplever mestring gjennom å over egen arbeidssituasjon og derfor skape trivsel.

### 6.3 Opplevelsen av sammenhengen mellom lønn og motivasjon

Svarene på spørsmålet om kroner 23 000,- i lønnstillegg, tilsvarende det de ansatte i nabokommunen fikk, ville gjøre noe med motivasjonen var nyanserte. Enkelte av de spurte sier at lønn er mindre viktig enn faglige utfordringer og utvikling. For disse kunne det dersom det hadde vært stort fokus på fagutvikling, det ble satset på videreutdanninger, det ble jobbet godt i faggrupper og tettere med primærpasienter, vært en motivasjonsfaktor som nøytraliserte fraværet av lønnsulikhet. Vi forstår det slik at om motivasjonsfaktorene er sterkt tilstedeværende vil dette kunne gi en likeverdstilstand på tross av lønnsulikhet.

Videre beskrives det også at lønn ville vært en sterk ytre motivasjon for å bli i jobben fordi det ville gitt en økt finansiell ro i privatlivet. Dette er et forhold som beskrives av Herzberg som en hygienefaktor, samtidig som det er en ytre motivasjon. Hygienefaktorer skaper som sagt tidligere mistriksel om de ikke er til stede, men ikke trivsel og økt produksjon om de ikke er til stede. Tilsvarende vil ytre motivasjon heller ikke føre til økt produksjon.

Flere av de spurte svarte at om tillegget tilbudt av nabokommunen var blitt gitt her, ville det føre til en ro over eget arbeid og at man ikke i den grad var på utkikk etter andre stillinger. Noen nevnte også at det ville føre til en finansiell ro i privatlivet om man fikk dette tillegget. Det er nærliggende å tenke seg at disse faktorene kan ses opp i mot Herzbergs hygienefaktorer under punktene arbeidsbetingelser, lønn og forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet. Vi tolker det derfor dit at så lenge lønn ikke er tilstrekkelig på plass, går det utover motivasjonen i negativ retning og det er nærliggende å tro at man vil søke seg etter ny jobb om den rette byr seg. De spurte sier jo også i undersøkelsen at de følger med og vurderer. I følge likeverdsteorien vil det skape en likeverdsspenning at man sammenlikner seg med andre som har noe man selv ønsker. Fordi man her sammenlikner lønnen med de i nabokommunen skapes en likeverdsspenning som man søker å utlikne. Her ved å fokusere på andre sider ved jobben man trives godt med, sånn som at man er kjent med pasienter og kollegaer og opplever dette som trygt, eller velger å se seg om etter ny jobb.

Et siste punkt som blir nevnt i denne forbindelsen er følelsen av å bli verdsatt som ansatt. Det tenkes da spesielt i forhold til kommuneledelsen som er de som har kontroll på lønnsmidlene. Siden man ikke har jevn kontakt med denne delen av ledelsen vil alle signaler som kommer derfra være gjenstand for tolkning fra de ansatte. Det at kommunen har fått et større press etter samhandlingsreformen er det ingen tvil om og når det da kommer signaler om at



hjemmesykepleien skal satses på uten at det faktisk blir gjort, så føler man seg ført bak lyset og lite er verdsatt for den jobben man gjør. Det holder ikke med fagre ord om at man gjør en god jobb når det ikke vises på andre måter, som gjennom lønnsmidler. Herzberg sier om dette at disse forholdene er hygienefaktorer og at de skaper mistriivsel om de ikke er til stede. Likeverdsteorien sier at man hele tiden vurderer jobbinnsats med jobbutbytte. Samsvarer ikke dette kommer man i en likeverdsspenning som man forsøker å utjevne. Enten ved å forandre innskuddet, jobbinnsatsen, eller å se på jobbsituasjonen til de man sammenlikner seg med som mindre attraktiv.

#### **6.4 Opplevd motivasjon for å jobbe i hjemmesykepleien i denne kommunen**

På spørsmål om hvorfor de spurte jobbet i hjemmesykepleien i denne kommunen var svarene preget av faktorer knyttet til både indre og ytre motivasjon. Særlig ytre faktorer som kort reisevei og godt arbeidsmiljø nevnes av alle de spurte som viktige faktorer for å jobbe i hjemmesykepleien i nettopp denne kommunen.

Likeverdsteorien peker på at i situasjoner der det oppleves en likeverdsspenning iverksettes tiltak for å rette opp ubalansen. Kort reisevei kan være en typisk utjevning i så måte. Den ansatte utjevner ved å si at de sparer tiden det tar og reise, hvilket gir dem mere fritid. I tillegg til tid sparer de også pengene det koster og reise, nå kan de faktisk gå til jobb om nødvendig. En annen faktor vi ofte hører er at man er ti minutter unna om noe skulle skje med ungene. Man kan også se det opp mot Herzberg og hans tofaktorteori hvor dette med reisevei er et punkt vi kan sette inn under faktoren «forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet.» Dette er en faktor som Herzberg kaller for hygienefaktor og som ikke skaper trivsel i den grad den er til stede, men skaper mistriivsel om den ikke er til stede. Flere beskriver også at de har prøvd jobb med reisevei og mindre fritid og opplevd at dette har gitt mindre trivsel i privatlivet.

De amerikanske forskerne Deci og Ryan hevder at indre motiveringsfaktorer har sine røtter i to grunnleggende behov; behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse. I teorien er indre motivasjon sunnere fordi den går for egen maskin og er mer stabil over tid, med andre ord mener de at det ikke bestandig er slik at belønning lønner seg.

En motivasjonsfaktor flere drar frem som en viktig del av det å jobbe i hjemmesykepleien er at arbeidsoppgavene er så forskjellige fra dag til dag. Vi har pasienter med alle mulige diagnoser og som trenger mange forskjellige tilnæringsmåter. I tillegg skal vi som sykepleiere samarbeide med pårørende og leger, sykehus og andre fagfolk innenfor helsetjenestene. Dett krever bred kompetanse og evnen til å omstille seg raskt. Vi finner dette hos Herzberg som motivasjonsfaktorer som fremmer trivsel. Herzberg peker på at om oppgavene er utfordrende, interessante og varierte vil dette skape motivasjon. Dette gir også de spurte uttrykk for i sine svar og er i tråd med det vi beskrev over som indre motivasjonsfaktorer. I teorien pekes det på at indre motivasjon er mer stabil over tid (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

## 6.5 Tanker om å bytte jobb

På spørsmål om de spurte har søkt eller vurdert å søke andre jobber og i så fall hvorfor, sier de som har gjort eller vurdert det at dette i hovedsak skyldes lønn og ønske om mer fag og engasjement som viktige elementer. Det er viktig å legge merke til at fag og engasjement er viktige elementer for ansatte når de vurderer å bytte jobb. Hvis vi ser på lønn som faktor i spørsmålet om jobbytte, sier tofaktorteorien til Herzberg at om det gjøres noe med lønna vil ikke dette skape trivsel. Diskusjonen i denne oppgaven har gått på hvorvidt lønn kan sies å være fraværende når man får ut i fra tariff. Hvis man velger å se på lønnsulikhet som fravær av lønn, slik vi opplever at de spurte gjør ut ifra at nabokommunen tilbyr høyere lønn, vil Herzberg støtte opp om at fravær av lønn skaper mistrivsel. Hvis vi velger å se det som om lønn er tilstede som hygienefaktor siden de ansatte får tarifflønn, vil ikke Herzbergs modell kunne forklare hvorfor enkelte ønsker å bytte jobb ut ifra et lønnsperspektiv. Det er dette kritikerne av Herzberg og andre studier mener å finne støtte for, ved at lønn og andre forhold knyttet til arbeidssituasjoner både kan virke fremmende og hemmende.

Hvis vi ser lønn opp imot likeverdsteorien, ser vi at alle i større eller mindre grad, avhengig av den enkeltes likeverdsfølsomhet, vil sammenlikne seg med andre, enten innenfor engen organisasjon eller utenfor. Som kommuneansatt vil man sammenlikne seg med sykepleiere innenfor egen kommune i første omgang og deretter sykepleiere utenfor kommunen. Man sammenlikner jobbinnsats, innskudd, med jobbutbytte, uttak, med det andre yter og får i belønning. I dette tilfellet, innad i kommunen, betales sykepleierne i institusjon bedre. Man

kan vanskelig sammenlikne innskuddet de gjør med det sykepleierne i hjemmesykepleien gjør da man jobber på forskjellige måter, men uansett er uttaket forskjellig og dette oppleves urettferdig. Dette skaper da en likeverdsspenning som man søker å finne tiltak for å oppheve. De fleste i hjemmesykepleien ville kanskje ikke tenke seg å søke til institusjon på grunn av måten man jobber på der. De har oppgitt tidligere i svarene sine at variasjonen i hjemmesykepleien er det som tiltaler mange. Man vil derfor, for å oppheve noe av ubalansen, gjøre det som likeverdsteorien kaller å «fordreie opplevelsen av andre» ved at man ser sin egen jobb som mer attraktiv. Går man utenfor kommunen ser man at samme jobb betaler 23 000 kr mer i året. Der ser vi at innskuddet er det samme, men utbyttet er mindre for sykepleierne i vår kommune. En måte å jevne ut denne ubalansen er i følge likeverdsteorien å slutte i stillingen sin og gå til den kommunen som betaler bedre.

De andre faktorene som er nevnt som grunner til å bytte jobb er faglig utvikling og engasjement blant kollegaer. Hvis man ser på dette med fagutvikling vil man kunne se dette opp i mot Herzbergs teori om motivasjonsfaktorer. Dette er faktorer som skaper trivsel om de er til stede, men ikke mistrivsel om de ikke er til stede. Ved fravær av disse vil man derfor være i en nøytral tilstand om ikke hygienefaktorene også er fraværende. For å demme opp for at enkelte slutter på grunn av lite faglig utvikling i jobben må man se på Herzbergs motivasjonsfaktorer. Helt på topp her finner vi det med arbeidsoppgavenes karakter og at de er utfordrende, interessante og varierte. Under motivasjonsfaktorer finner vi også vekst. Vi tolker det slik at om kommunen hadde lagt til rette for at de som ønsket det fikk ta videreutdanning som en del av jobben og deretter fikk jobbe med dette fagfeltet spesielt, ville man kunne demme opp for at enkelte ønsket å finne mer spennende jobber andre steder. Likeverdsteorien sier om dette at det er ulike former for belønning. For enkelte som har den indre motivasjonen som den sterkeste driveren vil underbetaling kunne kompenseres med videreutdanning og dermed en annen tittel etter endt utdannelse.

For de som er ganske nyansatt har ikke jobb-bytte vært i tankene, men det er faktorer som gjør at de kan begynne å tenke i de baner. Dette går på svekkede arbeidsvilkår på grunn av nedskjæringer og det å bli verdsatt og anerkjent for den jobben man gjør. Dette kan man se opp i mot Herzbergs hygienefaktorer når det gjelder arbeidsvilkår/betingelser. Her går det på det å føle at tiden man har til rådighet hos hver enkelt pasient blir skåret ned til et minimum fordi man skal spare penger på ikke å leie inn vikarer eller ansette flere. Den tiden de ansatte bruker hos hver enkelt pasient oppleves av mange som verdifull i forhold til den jobben man gjør. Her kan man få informasjon ved å ha en samtale med den enkelte pasient som kan være

med på å gjøre hverdagen til pasienten bedre og jobben mer interessant. Ved at man tar vekk denne tiden, tar man også vekk muligheten til å avdekke problemer man kun kan oppdage om man tilbringer litt mer tid sammen med pasienten. Dette går på å avdekke at pasienten kanskje har et helt andre behov enn de vi ser om vi er inne i 5 minutter. Man kan derfor ikke være sikker på at man yter best mulig helsehjelp når man er presset på tid.

Dette er i følge Herzberg hygienfaktorer som gjør at de ansatte vil kunne oppleve mistriivsel om de ikke er til stede. Det oppleves også at personalpolitikken blir dårlig når man ikke føler at lønnen som mottas reflekterer innsatsen som legges ned. Dette er også en hygienefaktor i følge Herzberg. Her har vi da to hygienefaktorer som beskrives av de spurte som lite tilstedeværende og som dermed kan skape en mistriivsel som gjør at disse vil velge å finne seg andre jobber på sikt. Dette støttes også av likeverdsteoriene som beskrevet tidligere ved at de ansatte forsøker å utjevne likeverdsspenning ved å bytte jobb. Det er usikkert om arbeidspresset er noe mindre i andre kommuner, for det vet man ikke noe om uten at man selv har jobbet der, men man kan se ut i fra at andre kommuner betaler sine sykepleiere bedre og dermed gir inntrykk av å verdsette dem høyere.

## 6.6 Jobbtrivsel

Til slutt i intervjuene spurte vi om hvordan de spurte trives i jobben totalt sett. Siden svarene her varierte fra 5 til 10 er det naturlig å se på det som likeverdsteorien sier om likeverdsfølsomhet. Teorien bygger mye på lønnsforhold, men gjelder også andre former for belønning. For enkelte kan det å ha gode kollegaer og et godt arbeidsmiljø bety mye mer enn at sykepleierne i nabokommunen har bedre betalt. Opplevelsen av urettferdighet viser seg sterkest når forskjellene blir presentert og diskutert og så virker det som om frustrasjonen som kommer til syne roer seg etter at man har fått utløp for den. Dette kan synes å ha sammenheng med det likeverdsteorien sier om at likeverdsfølsomhet kan oppleves forskjellig hos hvert enkelt individ. Dette tolker vi slik at de som sier de er misfornøyde med lønn og utsiktene til reduserte arbeidsvilkår venter gode kollegaer og godt arbeidsmiljø høyere og er dermed mindre sensitive i forhold til urettferdigheten lønnsmessig.

Om man skal se på disse forholdene opp mot Herzbergs tofaktorteori er det litt vanskelig å putte arbeidsmiljø inn i noen av de områdene som nevnes der. Man kan velge å putte det inn under Herzbergs motivasjonsfaktorer under punktet anerkjennelse og se det som en

motivasjonsfaktor eller man kan se på det som hygienefaktor under det Kaufmann og Kaufmann beskriver som mellommenneskelige relasjoner. Jacobsen og Thorsvik beskriver dette punktet som mellommenneskelige forhold mellom overordnet og underordnet, derfor og fordi arbeidsmiljø er en tydelig motivasjonsfaktor hos de spurte, velger vi å bruke «anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid» som overskrift for godt arbeidsmiljø. Dette fordi godt arbeidsmiljø beskrives som en viktig faktor for trivsel. Som tidligere nevnt skaper motivasjonsfaktorer trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel om de ikke er til stede. For oss er det derfor helt naturlig at arbeidsmiljø er en motivasjonsfaktor fordi de gir høy score på trivsel selv om lønn ikke er til stede.

Et annet punkt som også er beskrevet av mange som en stor motivasjonsfaktor er reisevei. Hos Herzberg finner man dette under hygienefaktorer under punktet «forhold som påvirker fritiden og privatlivet». Herzberg mener altså at dette ikke skaper trivsel i den grad de er til stede. Her er det rom for diskusjon. Selv om de spurte har dratt frem reisevei som en motivasjonsfaktor kan det bero på at de mistrivdes med lang reisevei de som har hatt det tidligere og opplevd det som slitsomt og derfor oppga det som en motivasjonsfaktor. Går man vekk fra Herzberg kan man heller si at det er en ytre motivasjon fordi det er forhold som ligger utenfor selve jobben. Det blir derfor riktig å si at det å ha kort reisevei er en motivasjonsfaktor som styres av ytre motivasjon. Likeverdsteorien sier ikke noe direkte om dette, men det er nærliggende å tenke at man kan se på det som en måte å rette opp ubalanse på. Ved å tenke at selv om jobben er litt mindre spennende og litt dårligere betalt, så har jeg mere tid jeg kan bruke på meg selv og min familie. For mange har dette stor betydning. Det å vite at barna kan være litt kortere i barnehagen eller SFO og at man selv slipper å stresse for å rekke og levere før man begynner på jobb eller rekke å hente før barnehagen eller SFO stenger. Dette er med på å gjøre familiedynamikken til et mer glidende maskineri som verdsettes høyt av de spurte.

Vi har nå sett på faktorer som de spurte har dratt frem som trivselsfaktorer. Vi skal nå se på de faktorer som er nevnt som negative faktorer i forhold til trivsel.

Det er som nevnt tidligere kommet signaler fra kommuneledelsen om at enheten skal spare et betydelig beløp. Dette gir seg utslag i at tjenesten hos den enkelte pasient må reduseres slik at man igjen kan spare penger på innleie av vikarer. Mange føler at de før disse signalene kom allerede var presset på tid. Med ytterligere innstramminger vil ikke dette gjøre saken noe bedre. Ser vi på Herzberg og hans modell kan vi se at slike forhold er å finne under

hygienefaktorer. Dette går på personalpolitikk, administrative systemer og arbeidsforholdene rundt oppgaver som skal løses. Herzberg sier at er ikke disse faktorene til stede vil det skape mistriivsel. Dette ser vi tydelig i svarene de spurte har kommet med, da mange rangerer trivselen middels på skalaen. Det at kommunen ønsker å skjære ned på de økonomiske rammene gjør også at man får mindre tid til å drive fagutvikling på grunn av at all tiden går med til direkte pasientrettet arbeid i pasientens hjem, men det settes også begrensninger i forhold til at man ikke har økonomiske forutsetninger til å kunne sende ansatte på kurs og videreutdanning. Dette må ses på som motivasjonsfaktorer i følge Herzberg. Det handler om personlig vekst og utviklingsmuligheter. Om disse var til stede ville de kunne påvirke motivasjonen til de ansatte i positiv retning, men i følge noen av de spurte er ikke fagutvikling og vekst et område som er nok satset på og derfor heller ikke virker som en motivasjonsfaktor. Så lenge motivasjonsfaktorene ikke er til stede skaper de ikke mistriivsel, heller en nøytral tilstand. Når det derimot er flere faktorer på hygienefaktorsiden som heller ikke er til stede, blir motivasjonen middels i følge de spurte. Det kan også se ut som om de som har jobbet lengst, lettere ser de faktorene som ikke er til stede enn de som er nytilsatt. Derav de sprikende svarene i forhold til å rangere trivselen på en skala fra 1 til 10.

## 7.0 Konklusjon

I likeverdsteorien trekkes det frem at det i alle sosiale systemer foregår en konstant sammenlikning med andre. Dette er også vår erfaring fra eget arbeid. Før de omtalte tilleggene var et faktum, sammenliknet vi oss med ingeniørene i kommunen. Ingeniørene har samme utdanningsnivå som sykepleiere og tjener vesentlig mer enn sykepleiere. I tillegg til at uttaket opplevdes lavere enn for ingeniørene opplevde sykepleiere å ha et høyere innskudd fordi de jobbet ubekvemme vakter, kveld/natt, helg og høytid. Når sykepleiere i institusjon i egen kommune og sykepleiere i nabokommunen fikk tillegg i lønn og arbeidssituasjonen og rekruttering endret seg i hjemmesykepleien ble fokuset flyttet fra gruppen ingeniører til sammenlikning med identiske stillinger. Samtidig med at det oppleves urettferdig at det finnes en slik ulikhet opphøyer gruppen seg selv ved å si at det ikke er like attraktivt å jobbe på sykehjem, at det der er lite utfordringer etc.

Gjennom arbeidet med denne prosjektoppgaven mener vi å ha sett at opplevd urettferdighet ved lønnsulikhet oppleves likestilt med lønn og derfor kan ses på som en hygienefaktor.. Herzberg mener hygienefaktorene skaper mistriksel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er til stede. Vi opplever at urettferdigheten skaper en form for mistriksel i den enkelte ansatte, det å ikke oppleve seg verdsatt på en arbeidsplass der man selv synes man yter en betydelig innsats gir en dårlig følelse. De ansatte peker videre på at faglige utfordringer og interessante arbeidsoppgaver er viktigere enn lønn, og at dette vil kunne kompensere for lønnsulikheten. Ut ifra dette synet må det forstås i tråd med Herzberg at hygienefaktorene er mindre viktige for jobbmotivasjon enn motivasjonsfaktorene.

Å redusere opplevelsen av urettferdighet gjennom å utjevne lønnsulikhet vil kunne bedre turnover og fremme rekruttering, men vil slik vi så det gjennom arbeidet med denne oppgaven vil jobbmotivasjonen i det daglige ikke påvirke jobbytelsen.

## Referanser

- Bjørvik, K. I., & Haukedal, K. (2001). *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelens Akademiske forlag.
- Dalland, O. (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lundquist, T. (1999). *På verklighetens grund Problembaserat lärande i gymnasieskolan*. Centrum for skolutveckling, Linkopings universitet.
- Ueland, M. (2012, juli 11.). *Aftenbladet.no*. Hentet mai 05., 2013 fra <http://www.aftenbladet.no/nyheter/lokalt/stavanger/Stavanger-okker-sykepleierlonna-kraftig-2999521.html#.UYyxCBWQIEg.email>



## Vedlegg 1

Kommunen vi er ansatt i er kommunen i kolonne 1, de øvrige er sammenlignbare kommuner, vi har valgt å fjerne navn på kommunene for å bevare anonymitet.

Personell										
Andel årsverk i brukerrettede tjenester m/ fagutdanning	[f][k]	[i][d][s]								
Enhet : Prosent	78	65	70	68	68	77	71	66	0..	
Andel årsverk i brukerrettede tjenester m/ fagutdanning fra videregående skole	[k]	[i][d][s]								
Enhet : Prosent	50	35	32	38	38	41	34	33	0..	
Andel årsverk i brukerrettede tjenester m/ fagutdanning fra høyskole/universitet	[k]	[i][d][s]								
Enhet : Prosent	28	30	38	30	30	36	37	33	0..	
Andel legemeldt sykefravær av totalt antall kommunale årsverk i brukerrettet tjeneste	[k]	[i][d][s]								
Enhet : Prosent	8,47,	68,06,	76,79,	07,07,	70,0..					

## Vedlegg 2

Deler av dokumentet med heading og signatur er fjernet for å bevare anonymitet.

Vår ref.:  
06/522-30 /EFH

Deres ref.:

Ark.:

Dato:

### ADMINISTRATIVT VEDTAK FRA FORHANDLINGSUTVALGET

#### **AVLØNNING AV SYKEPLEIERE I ENHET PLEIE OG OMSORG I INSTITUSJON**

I stilling som sykepleiere i 80 – 100 % i minimum 2-delt turnus i fast månedlønnet stilling, gis et tillegg på kr 15 000,- som er knyttet til den tiden arbeidstaker innehar denne stillingsstørrelsen.

Tillegget kommer i tillegg til tarifflønn og eventuelle personlige tillegg.

Virkningsdato: 01.03.2007

## Vedlegg 3

Vi har fjernet navn på gjeldende kommune, kontaktpersoner og telefonnummer for å bevare anonymitet. Annonsen var fjernet da vi skulle legge den ved, derfor har vi valgt å bruke denne annonsen knyttet til sykehjem i samme kommune. Det vi har gullet ut viser imidlertid at dette er den generelle lønnspolitikken i kommunen for sykepleiere.

### Sykepleier 50% - X sykehjem (13/1113)

Administrert av [Servicetorget](#) Versjon: 8.0  
Opprettet: 23. april 2013

***Vi ønsker oss flere initiativrike og dyktige medarbeidere som tar ansvar og bidrar i løsningen av kommunens oppgaver.***

**Arbeidssted:** X sykehjem, avd. korttids- og rehab.avdeling.

**Kvalifikasjoner:** Offentlig godkjent sykepleier

**Andre opplysninger:** X sykehjem er et nytt moderne sykehjem ned 86 plasser, fordelt på 5 avdelinger. Hver avdeling har 20 plasser. Vi har flotte fasiliteter, og mange dyktige medarbeidere. Vi har et godt arbeidsmiljø med utfordrende og spennende arbeidsoppgaver.

**Vi søker en person som:**

- er god til å samarbeide og kan jobbe selvstendig
- er faglig engasjert
- behersker norsk skriftlig og muntlig
- har godt humør og bidrar til et godt arbeidsmiljø
- trives i en hektisk hverdag

**Vi kan tilby:**

- En faglig utfordrende hverdag i et aktivt og hyggelig arbeidsmiljø.
- Kompetente og engasjerte medarbeidere som arbeider for at kommunens sykehjemsomsorg skal være et godt sted å være for pasienter og personalet.
- Aktiv deltakelse i en prosess hvor vi arbeider med kontinuerlig fokus på kompetanse- og kvalitetsutvikling.

Personlig egnethet vil bli vektlagt.

**Type stilling:** Fast

**Arbeidstid:** Turnus – dag/kveld. Med arbeid hver 3. helg.

**Stillingsprosent:** 50 %

**Antall stillinger:** 1

**Ledig fra:** Dags dato

**Søknadsfrist:** 22.05.2013

**Stillings ID:** 13/1113

**Lønn:** - i henhold til tariffavtale og X kommunes lokale lønnspolitikk. I tillegg kommer kommunens lokale rekrutteringstillegg for sykepleiere med kr. 15 000,- og kr. 8 000,- som ansvarstillegg.

