



Høgskolen i **Hedmark**

Avdeling for økonomi- og ledelsesfag

Even Schiøll Sørli og **Frederick Marthinsen**

Bacheloroppgave

Hva motiverer studenter i arbeid?

What motivates working students?

Bachelor i Økonomi og Administrasjon

Bachelor i Serviceledelse og Markedsføring

Våren 2015

«Dette arbeidskravet er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen i Hedmark.

Høgskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket

JA NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA NEI

Forord

Denne bacheloroppgaven er vår avsluttende oppgave etter tre års studie ved Høgskolen i Hedmark avdeling Rena.

I løpet av arbeidsperioden med oppgaven har vi utformet og gjennomført en undersøkelse som skulle finne ut hva studenter motiveres av i arbeidslivet. Teorien forteller oss at relasjonsorientert ledelse i de aller fleste tilfeller er foretrukket for de ansatte. Vi ville i denne oppgaven finne ut hvordan motivasjon påvirkes av faktorer innen typiske lederstiler. Vi valgte å undersøke studenter fordi vi ønsker å se om det er noen forskjell i hvordan studenter motiveres til arbeid, fra hva lederteorier sier er motiverende.

Arbeidet med denne oppgaven har vært både krevende og frustrerende, men også spennende og lærerikt. Det er ikke første gang vi har jobbet sammen og er kjent med hvordan begge arbeider, noe som har gjort det enklere for oss å samarbeide. Vi har gjennom denne oppgaven lært hvor viktig det er å sette en plan om hva man skal gjøre og hvordan dette skal gjennomføres.

Vi vil takke vår veileder Jens Petter Madsbu for god hjelp med oppgaven og nyttige tilbakemeldinger under arbeidet. Vi vil også takke Erik Mønnes for hjelp og rettleiding i analyseprogramet MYSTAT. Til slutt vil vi takke alle som svarte på undersøkelsen.

Even Schjøll Sørli

Frederick Marthinsen

Rena, 04.05.2015

Sammendrag

Denne oppgavens formål er å ta for seg hva slags lederstil som skaper motivasjon for studenter når de skal eller er ute i arbeidslivet. Tittelen for vår oppgave er ”*Hva motiverer studenter i arbeid?*” Vi har valgt å dele problemstillingen i to, ved hovedsakelig å fokusere på ”*Hvilke faktorer i arbeidslivet motiverer studenter i arbeid?*” i analysen av oppgaven, og videre diskutere ”*Hvilken lederstil stemmer med hvordan studenter motiveres i arbeid?* ”. Dette går altså på hva som motiverer studenten i arbeidslivet, ikke hva som motiverer i studiene.

Ved å analysere hvilke faktorer som virker motiverende, fikk vi et innsyn i om motivasjon kan kobles til en type lederstil. Dette tok vi med oss inn i diskusjonen hvor vi diskuterte om en type lederstil stemmer bedre med studentenes motivasjon enn andre lederstiler. Vi har benyttet oss av relasjons- og oppgaveorientert ledelse, ettersom disse ytterpunktene var med på å gi oss et klart utgangspunkt i undersøkelsen.

For oppgaven benyttet vi oss av kvantitativ tilnærming for å svare på problemstillingen. Vi utarbeidet et spørreskjema vi publiserte via sosiale medier. Spørreskjemaet fikk 71 svar, hvor 67 av disse var fra 3. års studenter. Vi valgte å se på 3. års studenter hvor vi antok at disse har flere tanker om hva de forventer av arbeidslivet.

Fra problemstillingen utviklet vi fire uavhengige variabler vi forventet kunne dekke de faktorene som har påvirkning på motivasjon. Disse variablene var: oppfølging, arbeidsoppgaver, tillit og instruksjoner. Fra disse variablene utviklet vi fire hypoteser. Funnene fra analysen viste at en av fire hypoteser kunne støttes.

Resultatene viser at oppfølging påvirker motivasjonen til studenter i arbeid. Med bakgrunn i dette har vi videre i oppgaven diskutert hvilken type lederstil som virker mest motiverende for studenter i arbeid.

Abstract

This assignment's purpose is to understand what kind of leadership motivates students who are entering jobs, or already employed. The main theme of our study is: “*What motivates working students?*” We have chosen to split the research question in two, by mainly focusing on “*What factors at work motivate working students?* “ in the analysis of the thesis, and further discuss “*What type of leadership match what students are motivated by?* “. To clarify, we wish to point out that we seek to investigate what motivates the students in their jobs, not what motivates them to study.

By analysing what traits that seems motivating, we may see if motivation can be linked to one type of leadership. We will bring our findings into the discussion where we discuss if one type of leadership suits the students motivational pattern better than other types of leadership. We have chosen to view leadership as two opposites: relations-oriented leadership and assignment-oriented leadership. These theories explain different views on employees, and how leaders motivate their employees differently.

For this assignment we took a quantitative approach, where we created a questionnaire to answer our research question. The questionnaire was made available to recipients through social media. The questionnaire received 71 answers, where 67 of these were answered by third year Bachelor students. We chose third year Bachelor students for the relevance as they are close to finishing their studies, and we expect them to have thought of their expectations of work.

Based on our research question we produced four hypotheses, we expected would cover the traits that affect motivation. The traits we chose from theories on leadership were: “Follow-up”, execution of duties, trust and instructions. Our analysis process showed that one out of four hypotheses could be supported.

The results show that being followed up affects motivation. By using these results we have further discussed what type of leadership motivate working students.

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Sammendrag	4
Abstract	5
Innledning.....	8
2 Teoretisk forankring	10
2.1 Motivasjon.....	10
2.2 Ledelse.....	12
2.3 Relasjonsorientert ledelse	13
Transformasjonsledelse.....	15
2.4 Oppgaveorientert ledelse.....	16
Transaksjonsledelse.....	17
2.5 Situasjonsbestemt ledelse.....	17
2.6 Oppsummering.....	18
3 Konseptuelle modellen.....	19
3.1 Modell.....	19
3.2 Oversikt over hypoteser	19
4 Metode	21
4.1 Valg av metode.....	21
4.2 Valg av forskningsdesign	22
4.3 Spørreskjema som innsamlingsmetode	22
4.4 Datainnsamlingsprosess	23
4.5 Måleutvikling	23
4.5.1 Oppfølging	23
4.5.2 Arbeidsoppgaver	24
4.5.3 Tillit	24
4.5.4 Instruksjer	25
4.5.5 Motivasjon.....	25
5 Analyse	27
5.1 Bakgrunnsvariabler.....	27
5.2 Faktoranalyse	27
Validitet	27
5.3 Reliabilitetsanalyse og Korrelasjon.....	31
Regresjonsanalyse	32

6 Diskusjon	35
6.1 Hvilke faktorer i arbeidslivet motiverer studenter i arbeid?.....	35
6.2 Hvilken lederstil stemmer med hvordan studenter motiveres i arbeid?	37
7 Konklusjon	40
8 Kritikk og lærdom	41
Referanseliste.....	43
Vedlegg.....	44
Vedlegg 1: Spørreundersøkelsen.....	44
Vedlegg 2: Regresjonsanalyse	49

Modell

Figur 1 Konseptuell modell.....	9
Figur 2 Konseptuell modell.....	19
Figur 3 Modell til regresjonsanalyse	33

Tabeller

Tabell 1 Oversikt over hypoteser	20
Tabell 2 oppfølging	24
Tabell 3 Arbeidsoppgaver	24
Tabell 4 Tillit.....	25
Tabell 5 Instruksjer.....	25
Tabell 6 Motivasjon.....	26
Tabell 7 Konvergent faktoranalyse 1	29
Tabell 8 Konvergent faktoranalyse 2	30
Tabell 9 Eigenvalues	30
Tabell 10 Korrelasjonsanalyse	32
Tabell 11 Regresjonsanalyse	33
Tabell 12 Oversikt over støttet - ikke støttet hypoteser.....	34

Innledning

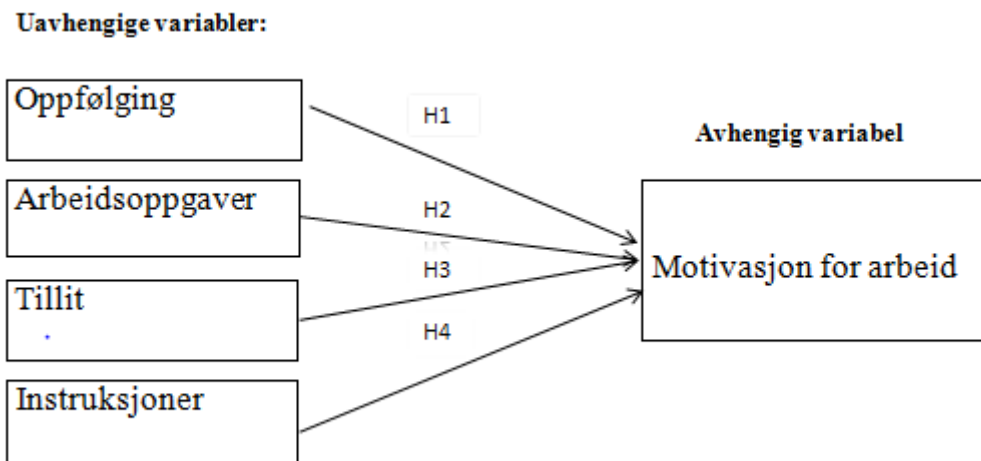
I dagens moderne organisasjoner er mennesker den viktigste kapitalen, ansattes kompetanse og hvordan den utnyttes, blir stadig viktigere for å oppnå suksess. Dagens samfunn består av en økende andel verdiskapning i alle organisasjoner som gjør at viktigheten for å utvikle og holde på kompetanse blir viktigere. Hvordan organisasjonen utnytter kompetansen er like viktig som å utvikle den. Gjennom å motivere medarbeidere vil de ønske å yte ekstra for organisasjonen som gjør at kompetansen utnyttes på best mulig måte. Med motiverte medarbeidere vil organisasjonen sannsynligvis kunne oppnå både operative og økonomiske fordeler, samt å utvikle et langsiktig konkurransefortrinn (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

I ledelse er et av hovedfokusene for lederen å påvirke medarbeiderne gjennom motivasjon til å rette arbeidet i ønskelig retning. Jacobsen & Thorsvik (2013) trekker frem at forskning på ledelse er delt inn i fire innfallsvinkler. Vi vil se nærmere på den tredje innfallsvinkelen i denne undersøkelsen, den fokuserer på hvilken lederstil som bør velges for å få mest ut av potensialet til medarbeideren (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Trenden i Norge de siste årene viser at det har vært en betraktelig økning av personer i høyere utdanning. I Norge har ytterligere 35 000 studenter valgt høyere utdanning fra 2003 til 2013. Ser vi på en rapport regjeringen la frem i 2010 belyses også viktigheten av høyere utdanning i Norge, som gjenspeiles ved et mål på 20 000 flere studieplasser frem mot 2020 (kunnskapsdepartementet, 2010).

Trenden om høyere utdanning og om medarbeideren som den viktigste kapitalen er bakgrunnen for å se nærmere på 3. års bachelorstudenter i vår undersøkelse. Ved å være 3. års bachelor student ved en økonomi og ledelse basert avdeling som her på høgskolen, har vi i løpet av tre år studert bl.a. organisasjoners oppbygning, ledelse og hva det vil si å være en god leder. Ved å undersøke andre i samme situasjon ønsker vi å finne deres motivasjonsfaktorer for arbeid. Fra dette har vi utviklet problemstillingen «*hvilke faktorer motiverer studenter i arbeid*». Vi mener dette er interessant forskningsmateriale ettersom 3. års studenter skal ha en teoretisk forståelse og skal etter hvert være organisasjoners viktigste kapital.

På bakgrunn av dette presenterer vi studiets konseptuelle modell for gi en større forståelse av hva vi videre vil undersøke.



Figur 1 Konseptuell modell

I modellen ser vi dimensjonene oppfølging, arbeidsoppgaver, tillit og instruksjoner som vi mener kan ha en effekt på motivasjon for arbeid. Vi har utarbeidet spørsmålene slik at de enten er rettet mot oppgaveorientert- eller relasjonsorientert ledelse. På den måten kan vi etter å finne motivasjonsfaktorene for arbeid også diskutere funnene fra analysen opp mot hvilken lederstil studentene foretrekker. Det vil gi oss en ny innfallsvinkel på vår oppgave, vi har derfor utviklet en problemstilling «*hvilken lederstil stemmer med hvordan studenter motiveres i arbeid*» som vi vil ta for oss i diskusjonsdelen av oppgaven. Ved å gjøre dette ønsker vi å konkludere med om en type lederstil er mer ønsket enn den andre.

I det neste kapitlet vil vi presentere det teoretiske fundamentet for vår oppgave. I dette kapitlet har vi tatt for oss den teorien som vi mener er mest relevant for å besvare våre to delproblemstillinger. Etterfulgt av teorien vil vi gå nærmere inn på vår konseptuelle modell, presentere valg av metode og forskningsprosessen. Deretter vil vi vise til våre analyser og resultater, før vi diskuterer våre funn opp imot teori og problemstillinger. Vi avslutter med en konklusjon, etterfulgt av kritikk til eget arbeid.

2 Teoretisk forankring

I dette kapittelet vil vi forklare hvilken teori vi vil benytte oss av for å kunne undersøke hvordan ledelse påvirker studentenes motivasjon for arbeid. Teoridelen består av motivasjon da dette er med på å forklare vår avhengige variabel og teori om ledelse og lederstiler, da dette vil være med på å belyse hvilken lederstil som påvirker motivasjon i størst grad. Innen ledelse trekker vi inn teori om relasjonsorientert ledelse og oppgaveorientert ledelse ettersom disse lederstilene varierer mest fra hverandre. Til slutt fremlegger vi teori om situasjonsbestemt ledelse, ettersom det ikke er sikkert vi kan konkludere med at motivasjon kobles til en bestemt lederstil.

Vi har i denne teoridelen hovedsakelig tatt utgangspunkt i Jacobsen & Thorsvik (2013) og trekker inn andre relevante teorier fra andre teorier.

2.1 Motivasjon

«De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål»(Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 93). Motivasjonsteorier handler om å finne hva som beveger en person til å utføre en handling og hvilke drivkrefter som påvirker en person i arbeidet. Hver person har forskjellige ting som motiverer og som skiller en person med samme kompetanse, samme lønn og samme jobb til å komme frem til et bedre og raskere resultat enn den andre personen.

Kaufmann & Kaufmann (2009) tar for seg fire motivasjonsteorier i arbeidslivet:

Behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller.

Behovsteorier betraktes som grunnleggende behov som må løses for at videre innsats legges til rette. Dette kan være biologiske behov eller et behov som har bygd seg opp over tid.

Kognitive teorier mener motivasjon er personens forventning om måloppnåelse, belønning og egen ytelse i arbeidet. Sosiale teorier ser på forholdet mellom medarbeiderne og rettferdig fordeling av goder på arbeidsplassen. Jobbkarakteristika-modellen deles inn i fem sentrale trekk som virker motiverende i selve jobbsituasjonen, *variasjon i ferdigheter,*

oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding. Variasjon i ferdigheter bygger på antagelsen om at jo mer varierende ferdigheter jobben inngår, jo mer motiverende.

Opgaveidentitet og oppgavebetydning fokuserer på at motivasjonen øker om den enkelte får utført et helt stykke arbeid og om arbeideren ser mening i arbeidet som utføres. Autonomi og

tilbakemelding ses i denne modellen på som de viktigste trekkene for økt motivasjon. Autonomi fokuserer på kontroll over egne arbeidsoppgaver og ansvar for sin egen arbeidssituasjon. Tilbakemelding i form av at lederen bestreber seg på å gi tilbakemelding på utførelse og viser interesse for fremgang i arbeidet hos arbeideren. Modellen forsøker å organisere disse trekkene i forhold til hverandre, slik at motivasjonspotensialet kan regnes ut i en jobb. På denne måten kan man finne hvilken motivasjonsverdi et arbeid har, og utvikle tiltak for å bygge mer verdi i arbeidet.

Jacobsen & Thorsvik (2013) tar for seg *Forventningsteori* som en dekkende motivasjonsteori for hvordan de ansatte skaper motivasjon når de forventer å kunne oppnå en belønning eller noe man ønsker seg. De grunnleggende elementene i forventningsteorien begynner med hvordan ønsker og behov fører til innsats i arbeidet som skaper organisasjonens ønskede resultat. Dette fører videre til den ansattes ønskede belønning. Fra innsats til resultat spiller personens evner, ressurser og rolleforståelse inn som elementer til hvordan personen løser oppgaven og bygger forventninger til hva belønningen kan bli. Ved en vanskelig oppgave øker aktørens forventning til belønningen og motivasjonen kan øke for å skaffe et godt resultat. Hovedpoengene i teoriene bygger på at belønning må være noe aktøren ønsker seg for å skape motivasjon. Intensiteten i arbeidet øker med viktigere belønning. Forskjellige aktører har forskjellige ønsker og selv om to personer blir bedt om å gjøre samme jobb for samme belønning kan det være viktigere for en av personene. Forventningen i teorien bygger på at personen som utfører arbeidet må se en faktisk sammenheng mellom innsatsen og resultatet, og at man faktisk når resultatet som gir belønning. Blir noen av disse gapene for store, faller motivasjonen og arbeidet virker umotiverende for den ansatte. Teorien tar til slutt for seg hvordan personen må tro at det å oppnå et spesielt godt resultat fører til den ønskede belønningen.

Indre og ytre motivasjon

I motivasjonsteorien skilles det mellom indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon går på å få noe for å gjøre en bestemt jobb. Dette er f.eks. lønn for arbeidet sterkere jobbsikkerhet eller forfremmelse. Denne type motivasjon kommer utenfra og pleier å være viktig for mange i startfasen av arbeidslivet. Indre motivasjon kommer innenfra og bygger på hvilke belønninger man får føle i seg selv etter å ha utført arbeidet. Mestringsfølelse og ros er gode eksempler på hva en person får etter å utført en vanskelig oppgave. For en person vil den indre motivasjonen holde lenger i arbeidstiden og gjøre jobben mer interessant enn hva ytre motivasjon kan gjøre. Det er viktig for organisasjoner å finne hva som er viktig for sine

ansatte og å legge opp arbeidsoppgavene rundt mulige indre belønninger. Mange føler at utfordringer i arbeidet og følelsen av å mestre forskjellige arbeidsoppgaver gir mulighet til å utvikle seg selv.

Ytre motivasjon har i hovedsak to faktorer til rådighet for å motivere sine ansatte:

Lønnsystemer og karrieresystemer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 253). Begge er basert på hvordan fremtidige belønninger om høyere lønn og viktigere stilling er motiverende for de ansatte. Begge ender i pengemessige goder og er materielle belønninger. Forfremmelser bærer også med seg en symbolsk belønning, dette kan overføres til å være indre motivasjon ettersom de fleste ønsker seg en høyere stilling og troen på at man kan håndtere vanskeligere situasjoner. Ytre motiverende faktorer er derimot kun motiverende så lenge det loves belønning om noe man ikke allerede har. Penger stopper å være motiverende dersom man står økonomisk sikkert. Karriereopptrykk vil ikke være motiverende om man er i en høy lederstilling eller om man ikke ønsker arbeidet de overordnede utfører.

Indre motivasjon holder derimot lenger og kan være lettere for en organisasjon å gi. Det kan f.eks. være veldig motiverende å høre fra sjefen sin at man har gjort en god jobb og høre et ønske om å fortsette dette arbeidet. Denne type motivasjon er ikke noe som kan lagres og er heller ikke noe de fleste kan få for mye av. På samme linje ligger glede over å håndtere arbeidsoppgaver man enten føler man mestrer godt, men allikevel gir en utfordring eller arbeidsoppgaver man lærer å mestre i løpet av arbeidstiden. For organisasjonen er det dermed viktig å kunne tilby forskjellige arbeidsoppgaver til sine ansatte for å holde dem i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

2.2 Ledelse

Douglas McGregors «The Human Side of Enterprise» fra 1960 forklarer hvordan organisasjonslære og ledelsesteorier skiller mellom klassisk og moderne ledelse. Klassisk ledelse fokuserer på arbeidet gjennom oppgavene og moderne ledelse fokuserer på relasjoner, kreativitet og frihet for medarbeiderne. McGregor forklarer hvordan klassisk ledelse bygger på forutsetninger om at den gjennomsnittlige ansatte er lat, jobber så lite som mulig og ikke har noen ambisjoner om hverken å lede eller styrke organisasjonen. På den annen side tar moderne ledelse utgangspunkt i at de ansatte kan være ambisiøse, selvstendige og ønsker både å lede og å ha ansvar for sine egne arbeidsoppgaver. Moderne ledelse antar at de ansatte kan ta nytelse i arbeidsoppgavene og at tilfredstilelsen av å mestre arbeidet sitt gir en sterk

motivasjon. McGregor mener at moderne ledelse kan oppnå en sterkere tillit til sine ansatte enn hva klassisk ledelse kan oppnå.

Det finnes flere ulike definisjoner på ledelse, vi har valgt å følge boken «*Hvordan organisasjonen fungerer*» av Jacobsen & Thorsvik (2013, s. 416) hvor deres bok inneholder definisjonen «*Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utveksler i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd*». Det legges også til at ledelse innenfor en organisasjon handler om å realisere bestemte mål gjennom motivasjon og økt trivsel på arbeidsplassen. I ledelsesforskningen deles det inn i fire innfallsvinkler hvor disse fire hovedgruppene kan hver for seg fortelle hvilke egenskaper en god leder skal ha og hvordan lederen påvirker både medarbeiderne og organisasjonen.

Jacobsen & Thorsvik (2013) forteller om at lederstilteorien med mest empirisk støtte er Fred Fiedlers teori om ledelse, teorien mener at innflytelsen og de sosiale relasjonene lederen har er viktigere enn de personlige egenskapene ved lederen. I denne teorien trekkes *forholdet mellom leder og medarbeider, oppgavestruktur og stillingsmakt* frem som tre sentrale trekk for lederens rolle. Forholdet mellom leder og medarbeider sees på som viktigst og tar for seg i hvilken grad lederen aksepteres av medarbeideren og hvordan deres relasjon er.

Oppgavestruktur deles videre opp i fire steg, hvor disse stegene tar for seg hvor godt medarbeiderne er kjent med oppgaven, hvordan resultatet kan måles i etterkant, hvor mange prosedyrer som må til for å løse oppgaven og til slutt se hvordan oppgaven kan ha flere akseptable løsninger. Stillingsmakt bygger på hvilken formell autoritet lederen har ut fra sin stilling. Hvordan lederen står i forhold til disse punktene vil det være forskjellig hva som vil sees på som effektivt. Et eksempel er en klar situasjon hvor: relasjonen mellom lederen og medarbeiderne er sterk, oppgavestrukturen er god og lederen innehar stor stillingsmakt. Her vil det være fordelaktig med en relasjonsorientert lederstil. Et annet eksempel er en uklar situasjon: lederen har et godt forhold til medarbeiderne, det er ustrukturerte oppgaver og lederen har liten makt. Her vil det være effektivt med en oppgaveorientert lederstil. Ved å knytte lederstilen til hvordan situasjonen ligger for lederen finner denne teorien ut at effektiv ledelse avhenger av situasjonen i organisasjonen.

2.3 Relasjonsorientert ledelse

Relasjonsledelse er motpolen til oppgaveorientert ledelse. Der oppgaveorientert lederstil bygger på kontroll så bygger denne lederstilen på relasjoner. Ledere som benytter

relasjonsledelse går aktivt inn for å utvikle gode relasjoner med sine medarbeidere. Dette gjøres ved å involvere medarbeiderne i beslutninger og gjennom å drøfte ulike problemstillinger med medarbeiderne. Jacobsen & Thorsvik (2013) bruker paralleller mellom relasjonsledelse og demokratisk lederstil der en demokratisk leder delegerer beslutningsmyndigheten til medarbeiderne.

Jan Spurkeland skriver i sin bok «Relasjonsledelse» at ledelse dreier seg om å skape målsatte resultater sammen med andre. Ved gode relasjoner mellom leder og medarbeider kan summen av to menneskers innsats, utgjøre tre menneskers innsats. Spurkeland (2013) mener relasjoner handler om å gjøre andre gode ved å være en prestasjonshjelper. Dette viser at relasjonsorientert ledelse knytter seg sterkt opp mot psykologi, pedagogikk og sosiologi, ettersom det baserer seg på naturlig interesse for mennesker og forholdet mellom mennesker. Teorien viser videre til nyere forskning som forklarer at emosjonell intelligens og emosjonell modenhet er det viktigste for å forstå andre mennesker. For å dekke dette bruker Spurkeland begrepet *relasjonskompetanse*. Relasjonskompetanse dekker også ferdigheter, evner og holdninger som et menneske trenger for å etablere, utvikle, vedlikeholde og reparere kontakten med andre mennesker (Spurkeland, 2013).

Ledelse av mennesker krever helt andre holdninger og innsikt enn ledelse av økonomi og teknikk. En leder påvirker medarbeiderens grunnleggende forutsetninger for å være mentalt friske, for å utvikle seg, for å få et godt selvilde og kjenne seg verdsatt. Fra boken Relasjonsledelse forteller Spurkeland (2013) om hvordan Robert Buch, mfl. fra 2012 forklarer at ansatte med sosiale relasjoner til arbeidsplassen og til nærmeste leder presterer bedre enn dem som kun har økonomiske relasjoner til arbeidsplassen sin. Sosiale relasjoner predikerer bedre arbeidsinnsats og høyere jobbtfredshet. I dagens samfunn er medarbeidere mer kompetente, har mer kunnskaper og en bakgrunn som tilsier at de kan opptre ansvarlig. Innenfor relasjonsledelse uttrykkes det også at medarbeiderne er den viktigste ressursen en organisasjon har. Det er derfor den relasjonsorienterte lederens oppgave er å utnytte denne ressursen, for å finne mer effektive måter å nå de fastsatte målene på. Arbeidet og arbeidsoppgavene utarbeides sammen med medarbeideren, og medarbeideren selv får mye frihet til å fatte beslutninger om hvordan arbeidet best kan utføres (Spurkeland, 2013).

Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er en form for ledelse hvor lederen jobber for å stimulere sine ansattes interesser, gjennom å skape en bevissthet for å nå gruppens konkrete og overordnede mål (Martinsen, 2009). Transformasjonsledere motiverer andre til å yte mer enn det de vanligvis ville gjort. Dette igjennom å gi de ansatte flere utfordringer som gir en høyere arbeidsinnsats. Ved å se på medarbeidernes individuelle ønsker og gi dem en følelse av at de er viktig for at organisasjonen skal lykkes (Bass & Riggio, 2006).

Transformasjonsledelse kan på mange måter fremstilles som en motsetning til transaksjonsledelse som har helt ulike trekk. Innen transformasjonsledelse tilpasser lederen seg til de ansatte, folk får oppmerksomhet, støtte, råd og hver enkelt ansatt blir behandlet individuelt. Kjentegn ved en transformasjonsleder er at de er karismatiske, inspirerende og grundige (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013) viser flere studier at de viktigste egenskapene for å skape en effektiv organisasjon er knyttet til transformasjonsledelse. Hvor evnen til å utvikle en visjon og å inspirere er særskilt. Det kommer frem at transformasjonsledelse består av fire elementer som er utarbeiding av en samlet visjon, inspirasjon av ansatte til å yte mer, hensyn til hver enkelt ansatt og ved at ledere gir ansatte nye utfordringer som setter deres evner på prøve (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

I transformasjonsledelse dreier ikke oppfølging seg om å holde oppsyn med medarbeiderne som en hauk. Det dreier seg om å være en del av arbeidet deres og være tilgjengelig for medarbeiderne når de trenger det. På den måten er lederen en del av arbeidet selv når medarbeiderne tar egne beslutninger. Spurkeland (2013) forklarer hvordan ledere som ønsker å lede gjennom relasjoner med sine medarbeidere må kunne kommunisere og skape dialoger om arbeidet. Dialog er til for å kunne følge opp medarbeideren og skape et forhold hvor medarbeideren er med på utføre sitt eget arbeid. Den transformasjonsorienterte lederen skaper forhold, og følger opp medarbeideren ved å både, spørre om deres arbeid, fortelle om sitt og hvordan de påvirker hverandre. For denne oppgaven benytter vi oss av dialog som hovedgrunnlaget for begrepet «oppfølging». Vi tar i bruk Spurkelands teori om hvordan dialog mellom lederen og medarbeideren skaper relasjon mellom dem og hvordan dette påvirker medarbeideren i arbeidet.

Kommunikasjon er essensielt for transformasjonsledere. Det handler om hvordan personer eller grupper utveksler informasjon (Spurkeland, 2013). Mellom lederen og medarbeideren er

kommunikasjon til for å utveksle arbeidsoppgaver og ideer til hvordan disse oppgavene skal utføres eller hvilke mål som skal møtes. Gjennom kommunikasjon skapes forholdet mellom lederen og medarbeideren og på denne måten skapes det tillit mellom partene. Tillit fører til at medarbeideren stoler på lederen og omvendt noe som fører til bedre tilrettelagte arbeidsforhold for medarbeideren og situasjoner hvor lederen kan være trygg på at resultatet av arbeidsoppgavene blir som ønsket. Tillit forekommer som regel etter at begge er sikre på arbeidsoppgavene og hvordan den andre parten reagerer på arbeidet. Dette tilsier at tillit ikke vil forekomme uten kjennskap til den andres kompetanse og hvilke ønsker hver part har med arbeidet.

2.4 Oppgaveorientert ledelse

Denne type ledelse bygger på administrativ kontroll og klare arbeidsoppgaver. Den oppgaveorienterte lederen ønsker ikke stor frihet for de ansatte og ikke stor kreativitet i arbeidet. Arbeidet skal følge klare instruksjoner hvor medarbeiderne utfører arbeidet på den måten lederen instruerer. Oppgaveorientert ledelse er et begrep for denne klassiske ledelsesteorien. Et annet begrep er «transaksjonsledelse», et fellesbetegnende begrep for ledelsesteorier som er blitt foreldet i moderne tid. Det betyr derimot ikke at oppgaveorientert ledelse ikke er nyttig eller til tider nødvendig. Nødvendig oppgaveorientert ledelse oppstår i situasjoner hvor alle aktører har noe å tape. Ved uventede situasjoner som naturkatastrofer eller plutselige situasjoner som virker negative for organisasjonen, må lederen beholde kontrollen og være i stand til å finne den beste mulige utveien. I disse situasjonene er det viktig å holde kontrollen og arbeidsoppgavene klare, slik situasjonen holdes under kontroll eller at det eventuelle tapet holdes til et minimum.

Situasjoner hvor oppgaveorientert ledelse vil være nødvendige, er ganske uvanlige og er en av grunnene til at det må være en klar leder som kan passe på at alle oppgavene håndteres. Der det ikke er noen som har kontroll på situasjonen, kan det føre til at medarbeidernes handlinger går imot hverandre og skader mer enn de hjelper. På samme måte vil det være destruktivt om det er flere personer med makt. Der en person tar avgjørelsene basert på informasjonen de sitter med vil det være mindre ting som går i veien for hverandre og mer sannsynlig at de finner en mindre risikofylt måte å håndtere situasjonen på.

Transaksjonsledelse

«Transaksjonsledelse ser på forholdet mellom leder og medarbeidere som en slags transaksjon hvor medarbeiderne gir sin arbeidskraft i bytte for belønning» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 446).

Faktorene fra Bass (2008, s. 623) sin teori om transaksjonsledelse var betinget belønning og ledelse ved unntak. Denne ledelsen kommer frem ved behov for handling. Bass beskriver deler av transaksjonsledelse ved å si «if it ain't broke, don't fix it». Denne typen transaksjonsledelse er passiv unntaksledelse og forklarer hvordan transaksjonsledere kun blander seg inn i de ansattes arbeid etter at noe har gått galt. Denne delen av transaksjonsledelse tar for seg hvordan gammel ledelse ikke klarer å forebygge feil i organisasjonen. Ved aktiv unntaksledelse opererer lederen ved å blande seg inn når arbeidet ikke når den standarden organisasjonen ønsker. En siste type transaksjonsledelse er «Laissez-faire» ledelse, hvor lederen lar alt arbeidet gå som det går uten å blande seg inn selv når det går galt.

Betinget belønning er transaksjonsledelsens konstruktive transaksjon. Lederen gir et arbeid eller finner en enighet med medarbeideren om hvilket arbeid som må utføres og videre arrangerer hva medarbeideren skal belønnes for det vellykkede arbeidet (Bass, 2008.s.623). For lederen er det flere former for belønning, hvor de kan være både psykologiske og materielle goder. Bass sin teori forklarer hvordan en transaksjonsorientert leder benytter seg av de materielle belønningsformene i sin ledelse fremfor ros og andre indre motiverende faktorer. Disse bygger på hvordan lederen kan gi en bonus for det utførte arbeidet eller å tilby høyere lønn. En annen måte vil være muligheten for en høyere stilling i organisasjonen. Denne typen belønning forutsetter at den ansatte verdsetter dette godet sterkere enn verdsettelsen av tiden som må legges i arbeidet. Et eksempel på dette kan være hvordan det er viktigere for en ung person med penger og videre mulighet til å kjøpe seg et sted å bo eller møbler til hjemmet, fremfor å motta positive tilbakemeldinger.

2.5 Situasjonsbestemt ledelse

Hersey og Blanchard (1977) forklarte i sin teori om hvordan en leder ikke kan oppføre seg på lik måte overfor alle medarbeidere. I deres situasjonsbestemte ledelsesteori forklarer de hvordan lederen er nødt til å se på sine ansatte og forstå hvilken grad av innblanding denne gruppen trenger. For noen vil det trenge høy grad av relasjonsledelse dersom de ansatte er

kompetente i arbeidet, men savner motivasjon og pålitelighet. På den andre siden er det ansatte som trenger mindre grad av relasjonsatferd. Disse kjennetegnes ofte med at de hverken er kompetente, villige eller pålitelige. Denne gruppen trenger stor grad av oppgaverelatert atferd og må hyrdes gjennom oppgavene. Det er denne gruppen transaksjonsledelse og eldre oppgaveorientert ledelse kan lønne seg for. Ved en side av denne saken vil det dreie seg om å beordre sine ansatte til de arbeidsoppgavene organisasjonen trenger utført, samtidig må denne lederen finne ut hvordan denne gruppen ansatte best blir motivert til å utføre det nødvendige arbeidet.

Hersey og Blanchard (1977) tar også for seg to andre type ledelse, hvor de bygger på en kobling mellom relasjonsatferd og oppgaveatferd. Delegering omhandler de ansatte som trenger lite ledelse, hvor de er både kompetente, villige og motiverte. Ved en selgende lederstil må lederen være en stor del av arbeidet med både høy grad av relasjonsatferd og oppgaveorientert atferd. I denne situasjonen er de ansatte villige og motiverte, men inkompetente innenfor arbeidet.

2.6 Oppsummering

I dette kapitlet gjennomgikk vi teorien vi mener kan hjelpe oss til besvare problemstillingen, og vil være med på å besvare hvordan relasjonsorientert ledelse og hvordan oppgaveorientert ledelse kan påvirke motivasjon. Hovedsakelig tar vi i bruk teori fra Spurkeland for å forklare de fleste vinklene av relasjonsorientert ledelse, mens teori av Bass benyttes for å forklare oppgaveorientert ledelse. Teori av Jacobsen & Thorsvik benytter vi som grunnlag gjennom hele oppgaven. Vi mener denne teorien vil være tilstrekkelig for oppgavens formål for å se hvilke faktorer innen de forskjellige lederstilene som kan påvirke motivasjon.

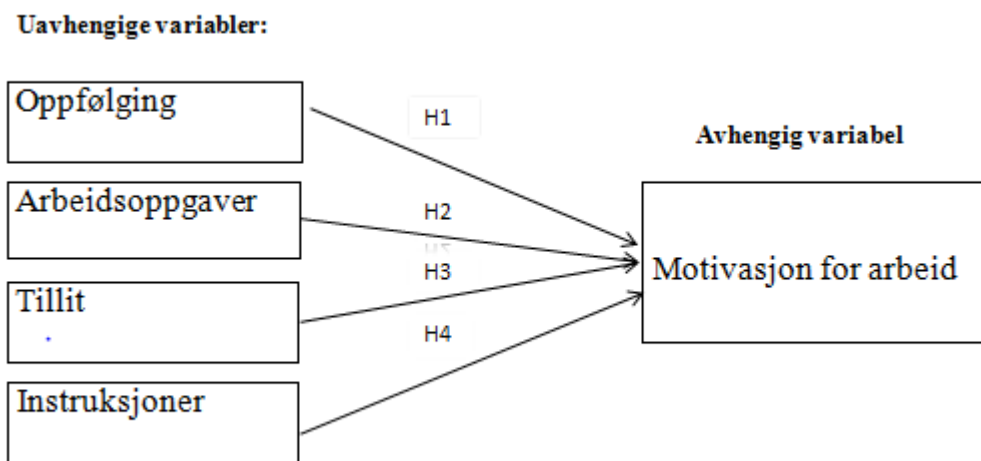
3 Konseptuelle modellen

Dette kapitlet presenterer vi vår konseptuelle modell for studie og en oversikt over de hypotesene vi har satt oss etter å ha gjennom gått den teoretiske forankringen av oppgaven.

3.1 Modell

I dette kapitlet har vi satt opp den konseptuelle modellen som også ble vist i innledningen av oppgaven. Denne modellen viser de fire uavhengige variablene som er vist som forløperne til motivasjon for arbeid. De uavhengige variablene er som nevnt tidligere oppfølging, arbeidsoppgaver, tillit og instruksjoner.

Modellen er tilpasset for å gi svar på vår oppgave og våre problemstillinger.



Figur 2 Konseptuell modell

3.2 Oversikt over hypoteser

Gjennom oppgaven og ut fra vår konseptuelle modell har vi kommet frem til fire hypoteser. Hypotesene er vist under i en tabell for å gi en bedre oversikt. Senere i vår analyse vil disse hypotesene testes.

H1 – Personlig oppfølging virker motiverende for arbeid.
H2 – Selvstendig utførelse av arbeidsoppgaver virker motiverende for arbeid.
H3 – Tillit virker motiverende for arbeid.
H4 – Konkrete instruksjoner virker motiverende for arbeid.

Tabell 1 Oversikt over hypoteser

4 Metode

Dette kapittelet vil redegjøre for valgene våre av forskningsdesign og metode. Her vil vi begrunne hvorfor vi valgte spørreskjema som vår datainnsamlingsmetode og hvordan vi gikk frem i innsamlingsprosessen.

4.1 Valg av metode

Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010) forklarer begrepet metode med å følge en bestemt vei til målet. Innsamling, analyse og tolkning av data er det sentrale i empirisk forskning og dreier seg om hvordan forskeren går frem for å undersøke om antakelsene er i overensstemmelse med virkeligheten (Johannesen et al., 2010). Metodelæren skiller her mellom kvalitative og kvantitative metoder.

Ifølge Mehmetoglu (2004) forklares kvantitativ metode som måter å se sammenhenger mellom årsak og virkning, hvor forskningen er opptatt av resultatene skal kunne generaliseres. Målet ved denne metoden er å skape forskningsspørsmål ved å lage hypoteser og videre teste hypotesene mot dataen som blir samlet inn. Den klart viktigste innsamlingsmetoden i kvantitativ forskning er spørreskjemaet. Her kan dataen i teorien samles inn av andre enn kun forskeren, noe som tilsier at datainnsamlingsprosessen ikke trenger å være lang.

I motsetning til kvantitative metoder starter kvalitative metoder med et behov for å forstå et fenomen. Mehmetoglu (2004) presiserer at en forutsetning for denne forskningen er at kvalitative forskere selv opplever fenomenet, på den måten blir de også en del av datainnsamlingsprosessen. For kvalitative metoder benyttes primært intervju og/eller observasjonsteknikker for å samle data. Dette er mye lenger innsamlingsprosess enn der kvantitativ metode tas i bruk.

Mehmetoglu (2004) presiserer at problemstillingen ideelt sett bør være avgjørende for valg av metode. Vi har valgt å benytte oss av kvantitativ metode i vår undersøkelse, ettersom vi ønsker å undersøke en større gruppe mennesker og er interessert i å analysere resultatet med statistiske analyser. Vi mener denne metoden egnet seg best, når vi ønsker å få flere studenters meninger.

4.2 Valg av forskningsdesign

Johannessen et al. (2010, s. 73) beskriver forskningsdesign som «*alt som knytter seg til en undersøkelse*». Ved valget av forskningsdesign må forskeren ta stilling til til hvem og hva man skal undersøke og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. I vårt arbeid vil vi benytte oss av en tverrsnittsundersøkelse som forskningsdesign. Tverrsnittsundersøkelse gir oss et øyeblikksbilde av hva vi studerer, ved å benytte seg av data fra en avgrenset periode. Ifølge Ringdal (2013) benytter man seg typisk av spørreundersøkelse ved bruk av tverrsnittsundersøkelser. Hensikten med arbeidet er å gi en statistisk beskrivelse av den valgte gruppen, ved å registrere data fra disse kun én gang. Ringdal (2013) definerer en spørreundersøkelse som: «*en systematisk og strukturert utspørring av et (stort)utvalg personer om et hvilket som helst tema*».

Ut fra tidsdimensjonen på oppgaven og gjennomgått litteratur har vi valgt å benytte oss av tverrsnittsundersøkelse som forskningsdesign.

4.3 Spørreskjema som innsamlingsmetode

Det er flere måter å samle inn kvantitativ data på. Vi har i denne oppgaven valgt å benytte oss av spørreundersøkelse som er et av de mest vanlige innsamlingsmetodene.

Spørreskjema som innsamlingsmetode får frem *standardisering* i flere faste spørsmål og svaralternativer som gjør det mulig å se på likheter og variasjoner i måten respondenten svarer på. Innsamlingsmetoden gir mulighet til å generalisere resultater fra utvalg til populasjon. Et spørreskjema må utarbeides og formuleres slik at det gir svar til undersøkelsens problemstilling, gjennom statistiske analyser vil man da kunne undersøke sammenhenger mellom ulike fenomener (Johannessen et al., 2010).

Vårt spørreskjema ble utformet i forhold til vår problemstilling. Vi har anvendt eksisterende litteratur i utarbeidelsen av spørreskjemaet. Respondentene ble informert i starten av undersøkelsen om vårt formål med undersøkelsen.

Vi valgte verktøyet questback.com for å gjennomføre datainnsamlingen.

4.4 Datainnsamlingsprosess

Vår datainnsamling ble gjennomført ved bruk av sosiale medier hvor vi la ut spørreundersøkelsen i en gruppe på facebook for studenter tilhørende Campus Rena. Ettersom vi avgrenset undersøkelsen vår til 3 års bachelorstudenter på Rena mener vi at sosiale medier er den mest relevante plattformen for nå frem til flest respondenter. Vi tok videre direkte kontakt med så mange som mulig som falt innenfor dette utvalget.

I utgangspunktet hadde vi mål om over 60 respondenter til undersøkelsen vår. I år var det 104 påmeldte studenter til bacheloroppgaven ved høgskolens avdeling Rena. 71 svarte på undersøkelsen, hvor av 67 ble benyttet videre i analysen. De 4 øvrige ble sendt ut av undersøkelsen ettersom de, på vårt innledningsspørsmål, krysset av for at de ikke er 3. års bachelorstudenter. De 67 svarene vi mottok mener vi gir et godt nok grunnlag til analysen for vår problemstilling.

4.5 Måleutvikling

Her forklarer vi hva som ligger til grunn for de variablene og de hypotesene vi har valgt å ha med i undersøkelsen. Som modellen for vår oppgave viser består den av en avhengig variabel, motivasjon, og fire uavhengige variabler, oppfølging, arbeidsoppgaver, tillit og instruksjoner. De ulike variablene vi har brukt i spørreundersøkelsen har vi hentet ut fra teorien vi har lest. I hovedsak har vi brukt jobbkarakteristika-modellen, som er laget av Richard Hackman og Greg Oldham (referert i Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Påstandene er alle delt inn i svarskalaer fra 1 til 5, hvor 1 tilsvarer uenig og 5 tilsvarer enig. Spørsmålene er delt inn på lignende måte hvor det også er 5-6 svaralternativer. Vi startet undersøkelsen med noen bakgrunnsspørsmål til respondentene.

Vi viser videre til hvor de ulike variablene er hentet fra.

4.5.1 Oppfølging

Det femte trekket under jobbkarakteristika-modellen tilbakemeldinger understreker betydningen av en leder som bestreber seg for å gi tilbakemeldinger på utførelsen og fremgang i arbeidet. Videre trekkes det frem medarbeidersamtaler og læring igjennom erfaringer (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Vi betrakter dette som personlig oppfølging av

medarbeidere som også er positivt relatert til relasjonsledelse. Spørsmålene er formulert slik at de kan gi svar på om oppfølging virker motiverende for arbeid.

Oppfølging:
Er tilbakemelding fra lederen om arbeidet du utfører viktig for deg?
Opplever du en sterkere tilknytning til arbeidsplassen dersom en leder gir deg personlig oppfølging?
Jeg gjør en større innsats i mitt arbeid, når jeg vet at mine arbeidsoppgaver blir fulgt opp av lederen min.

Tabell 2 oppfølging

4.5.2 Arbeidsoppgaver

Med arbeidsoppgaver menes på hvilken måte arbeidsoppgavene blir gitt og i hvilken grad arbeidstakeren har kontroll over sin egen arbeidssituasjon. Jobbkarakteristika-modellen trekker frem autonomi som et viktig trekk for motivasjon til arbeid for den enkelte. Dette bygger på hvilken grad en ansatt/medarbeider har kontroll over egen arbeidssituasjon. Teorien sier eksempelvis at en lege vil bli mer motivert til arbeidet ettersom han/hun har mer kontroll over sine arbeidsoppgaver, enn en butikkmedarbeider (Kaufmann & Kaufmann, 2009 s.112). Selvstendighet i arbeidsoppgavene mener vi relateres til en relasjonsorientert lederstil, ved at lederen gir frihet i utførelsen av arbeidet. Vi mener spørsmålene under dekker denne vinklingen på variabelen arbeidsoppgaver.

Arbeidsoppgaver:
Frihet til å utføre arbeidsoppgavene på en selvstendig måte er viktigere enn å få tildelt konkrete arbeidsoppgaver.
Er det viktig for deg å delta i utforming av arbeidsoppgavene?

Tabell 3 Arbeidsoppgaver

4.5.3 Tillit

Den mest pålitelige formen for tillit baserer seg på gode og følelsesmessige bånd mellom personer. Oppgaveidentitet og oppgavebetydning i jobbkarakteristisk modellen bygger på viktigheten av størrelsen og meningen av oppgaven som utføres øker motivasjonen for arbeid, dette ligger til grunne for vår variabel tillit (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Vår variabel tillit mener vi relateres også til relasjonsorientert ledelsesstil, ettersom lederstilen bygger på blant

annet tillit gjennom å gi medarbeideren stor beslutningsmyndighet. Spørsmålene ble formulert for å dekke variabelen, samt for å gi svar på om tillit virker motiverende for arbeid.

Tillit:
Jeg blir mer motivert ved tildeling av krevende oppgaver.
Frihet til å utføre ulike arbeidsoppgaver etter mine premisser gjør at arbeidet blir mer interessant.
Det er viktig for meg å bli vist tillit til å prøve på egenhånd for å gjennomføre en arbeidsoppgave.

Tabell 4 Tillit

4.5.4 Instruksjer

Instruksjer skiller seg ikke nevneverdig ut i teorien om hva som påvirker motivasjon til arbeid. Vi har likevel valgt å ta med variabelen, ettersom vi tok utgangspunkt i hvordan Bass (2008) forklarer transaksjonsledelse og hvordan transaksjonsledere ikke vil endre på noe som fungerer. I situasjonsbestemt ledelse trekkes det også frem at medarbeidere med lav kompetanse og villighet vil trenge en instruerende lederstil.

Vi fokuserer på hvordan medarbeiderne motiveres av konkrete arbeidsoppgaver og hvordan de hele tiden vet hva arbeidet er og hvordan det skal utføres.

Instruksjer
Jeg ønsker konkrete instruksjer om hvordan arbeidsoppgavene skal utføres for å gjøre arbeidet lettere.
Jeg blir motivert av instruksjer til arbeidsoppgavene jeg skal utføre.

Tabell 5 Instruksjer

4.5.5 Motivasjon

Motivasjon er vår avhengige variabelen og den faktoren i arbeidet vi ønsker å undersøke. Å motivere er et hoved ansvar for enhver leder, i den form av at ingen gjør noe arbeid uten å få noe tilbake og med en sterkere motivasjon for oppgaven jo bedre utført blir arbeidet.

Påstandene tar utgangspunkt i teoriene fra Kaufmann & Kaufmann (2009) og Jacobsen & Thorsvik (2013). De forklarer hvordan motivasjon kommer både innenfra og utenfra.

Mennesker motiveres forskjellig etter biologiske behov eller behov som har bygd seg opp over tid.

De to første påstandene tar utgangspunkt i hvordan medarbeidere motiveres via indre behov. Den tredje påstanden tar utgangspunkt i ytre motivasjon og hvordan ledere benytter lønssystemer og karriere (Jacobsen & Thorsvik, 2013) for å motivere medarbeiderne.

Motivasjon
Ros for arbeidet mitt motiverer meg til økt arbeidsinnsats.
Personlig oppfølging har stor betydning for min arbeidsinnsats.
Materielle goder som penger motiverer meg til økt arbeidsinnsats.

Tabell 6 Motivasjon

5 Analyse

I dette kapittelet analyserer vi svarene fra undersøkelsen for å se om de uavhengige variablene påvirker motivasjon som vist i den konseptuelle modellen. I analysen ser vi på undersøkelsens validitet og reliabilitet. Ved først å gjennomføre en faktoranalyse, vil vi finne den konvergente- og diskriminante validiteten i spørsmålene. Etter dette utfører vi en korrelasjonsanalyse for å se hvordan spørsmålene stemmer med de variablene vi ønsker å undersøke. Til slutt gjennomfører vi en regresjonsanalyse for å se om de uavhengige variablene faktisk påvirker den avhengig variabelen.

5.1 Bakgrunnsvariabler

Før vi kjører en statistisk analyse er det viktig å ha oversikt over dataene og kjennskap til hvordan respondentene har svart. Denne kunnskapen gir grunnlag for en dypere forståelse av resultatene fra analysen og vil være til hjelp i fortolkningen av hva de betyr (Sannes 2004). Av de 71 respondentene vi fikk svarte 67 av disse at de er 3. års bachelor studenter. Dette betyr at av de 104 studentene påmeldt til å skrive bachelor oppgave, svarte 69,7 % på undersøkelsen. I henhold studieretning fikk vi flest svar fra økonomi og administrasjon med 23,9 % av alle i undersøkelsen, mens kun 1,5 % av svarene kom fra digital medieproduksjon. Dette kan komme av at vår omgangskrets i hovedsak studerer det samme som oss. Av respondentene var 50,7 % menn og 49,3 % kvinner. Undersøkelsen viser at flere er i arbeid ved siden av studiene, hvor 53,7 % jobber deltid og 13,4 % jobber fulltid ved siden av studiene. 32,8 % av respondentene er derimot ikke i arbeid ved siden av studiene. Den gjennomsnittlige arbeidserfaringen til respondentene ligger på ca. 71 måneder.

5.2 Faktoranalyse

Validitet

For å analysere undersøkelsen vår, er det viktig å vite hvor «god» den er. Spørsmål om undersøkelsens reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet) dukker derfor opp. Dette brukes for å se hvor godt man måler ett eller flere fenomener. «*Validitet, eller gyldighet, går på om en faktisk måler det en vil måle*» (Ringdal, 2013, s. 96). En høy reliabilitet vil naturligvis ikke si at undersøkelsen også har høy validitet (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2011). Selv om høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet. Reliabilitet er et empirisk spørsmål, mens validitet i tillegg krever en teoretisk vurdering (Ringdal, 2013).

Instrumentvalidering bruker vi her for å se om vårt spørreskjema fungerer i forhold til formålet. Det vil si å se om spørsmålene gjenspeiler de begrepene og variablene vi har vist til i vår modell. Til det bruker vi faktoranalyse som viser hvilken korrelasjon og struktur spørsmålene har for å avdekke om det finnes felles faktorer (Sannes, 2004).

I første omgang bruker vi en konvergent faktoranalyse vi heretter omtaler som «konvergent faktoranalyse 1». Faktorladningen som vises i modellen under, viser korrelasjonen mellom faktorene og variablene. Minstekravet for en faktorladning er på 40 %, vi ser da at alle våre spørsmål har tilfredsstillende faktorladning (Ringdal, 2013).

Oppfølging:	
Er tilbakemelding fra lederen om arbeidet du utfører viktig for deg?	0,837
Opplever du en sterkere tilknytning til arbeidsplassen dersom en leder gir deg personlig oppfølging?	0,836
Jeg gjør en større innsats i mitt arbeid, når jeg vet at mine arbeidsoppgaver blir fulgt opp av lederen min.	0,629
Prosentvis forklart Varians	59,8%
Arbeidsoppgaver:	
Frihet til å utføre arbeidsoppgavene på en selvstendig måte er viktigere enn å få tildelt konkrete arbeidsoppgaver.	0,801
Er det viktig for deg å delta i utforming av arbeidsoppgavene?	0,801
Prosentvis forklart Varians	64,2%
Tillit:	
Jeg blir mer motivert ved tildeling av krevende oppgaver.	0,727
Frihet til å utføre ulike arbeidsoppgaver etter mine premisser gjør at arbeidet blir mer interessant.	0,725
Det er viktig for meg å bli vist tillit til å prøve på egenhånd for å gjennomføre en arbeidsoppgave.	0,665
Prosentvis forklart Varians	49,9%
Instrukser	
Jeg ønsker konkrete instruksjoner om hvordan arbeidsoppgavene skal utføres for å gjøre arbeidet lettere.	0,754

Jeg blir motivert av instruksjoner til arbeidsoppgavene jeg skal utføre.	0,754
Prosentvis forklart Varians	56,9%
Motivasjon	
Ros for arbeidet mitt motiverer meg til økt arbeidsinnsats.	0,874
Personlig oppfølging har stor betydning for min arbeidsinnsats.	0,832
Materielle goder som penger motiverer meg til økt arbeidsinnsats.	0,614
Prosentvis forklart Varians	61,1%

Tabell 7 Konvergent faktoranalyse 1

Modellen over viser også prosent forklart varians, det vanligste er å kreve at faktorene forklarer over 50 % av variansen. Variansen forklarer variasjonen i en fordeling og spredningen i fordelingen, variansen er kvadraten av standardavviket (Ringdal, 2013). Vi ser i vår analyse at prosentvis forklart varians på variabelen «tillit» faller under og er på 49,9%. Vi har likevel valgt å ta med denne variabelen videre i analysen.

Konvergent- og diskriminant validitet:

Konvergent validiteten er hvilken grad spørsmålene til en variabel er konsistente med hverandre. Diskriminant validitet er i hvilken grad våre variabler måler ulike ting (Sannes, 2004).

For videre å se på den konvergente- og diskriminante validiteten til spørsmålene har vi valgt å gjennomføre en ny type faktoranalyse som sjekker i hvilken grad våre variabler måler ulike ting. Dette ved å se om spørsmålene er tilstrekkelig uavhengige av hverandre slik at de representerer ulike fenomener (Sannes, 2004). Under viser vi til faktoranalysen som tar for seg alle spørsmålene i undersøkelsen, heretter omtalt som «konvergent faktoranalyse 2».

Rotated Pattern Matrix (OBLIMIN, Gamma = 0.000000)					
	1:	2:	3:	4:	5
Er tilbakemelding fra lederen viktig for deg?	0,898	-0,053	-0,106	-0,079	-0,074
Opplever du en sterkere tilknytning til arbeidsplassen dersom din leder gir deg personlig oppfølging?	0,787	0,176	-0,069	-0,016	-0,005
Personlig oppfølging har stor betydning for min arbeidsinnsats.	0,559	-0,263	0,340	0,118	0,296
Er det viktig for deg å delta i utforming av arbeidsoppgavene?	-0,024	0,660	-0,166	0,047	0,070
Det er viktig for meg å bli vist tillit til å prøve på egenhånd for å gjennomføre en arbeidsoppgave.	0,096	0,579	0,517	-0,087	-0,099
Materielle goder som penger motiverer meg til økt arbeidsinnsats.	-0,120	-0,097	0,826	0,024	0,091
Ros for arbeidet mitt motiverer meg til økt arbeidsinnsats.	0,474	-0,252	0,532	0,027	0,089
Jeg blir motivert av instruksjoner til arbeidsoppgavene jeg skal utføre.	-0,041	-0,110	-	0,919	0,143
Frihet til å utføre arbeidsoppgavene på en selvstendig måte er viktigere enn å få tildelt konkrete arbeidsoppgaver.	-0,083	0,483	-0,021	0,504	-0,125
Jeg ønsker konkrete instruksjoner om hvordan arbeidsoppgavene skal utføres for å gjøre arbeidet lettere.	-0,055	0,122	0,194	0,154	0,849
Frihet til å utføre ulike arbeidsoppgaver etter mine premisser gjør at arbeidet blir mer interessant.	-0,187	0,185	0,450	-0,047	-0,600
Jeg gjør en større innsats i mitt arbeid, når jeg vet at mine arbeidsoppgaver blir fulgt opp av lederne min.	0,252	0,463	0,023	-0,163	0,528
Jeg blir motivert ved tildeling av krevende oppgaver.	0,309	0,299	0,017	0,352	-0,503

Tabell 8 Konvergent faktoranalyse 2

Latent Roots (Eigenvalues)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2,836	1,995	1,484	1,285	1,027	0,891	0,767	0,677	0,534	0,518	0,379	0,310	0,295

Tabell 9 Eigenvalues

Det vi bemerket oss med «konvergent faktoranalyse 2» er at den viser 5 faktorer, noe som også samsvarer med vårt datamateriale og antall påviste faktorer. Spørsmålene er derimot ikke likt delt opp på samme måte som vist i «konvergent faktoranalyse 1». Dette betyr at spørsmålene innenfor variablene ikke er konvergent valid.

Flere av spørsmålene viser uklar ladning (nærliggende verdier på ulike faktorer) på grunn av for like verdier til forskjellige faktorer. Eksempelvis spørsmålet «ros for arbeidet mitt motiverer meg til økt arbeidsinnsats» lader for likt i faktor 1 og 3. Den underliggende strukturen i disse variablene er derfor for lik. Teorien tilsier at spørsmålene er uklare og at spørsmålene virker inn på flere faktorer enn en. Dette kan skape støy videre i analysen (Sannes, 2004). Dette vil si at spørsmålene ikke er diskriminant valid.

Vi velger likevel å ta med alle spørsmålene videre i analysen, selv om vi er bevisst på at dette kan påvirke resultatet. Vi mener de er viktige for videre analyse og kan gi en betydning for resultatet.

5.3 Reliabilitetsanalyse og Korrelasjon

Reliabilitet, som tidligere nevnt, handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige. Det forklares ved at gjentakelse av undersøkelsen med samme metode eller en annen metode skal gi det samme resultatet. Hvilken data som brukes, hvordan dataene samles inn og hvordan de bearbeides knytter seg til reliabilitet. Det ble gjennomført en reliabilitetsanalyse for å teste spørsmålenes reliabilitet. En vanlig analyse er Cronbachs alpha som måler indikatorer som hører til samme variabel. Det er påpekt at om korrelasjonen mellom svarene på spørsmålene er under 0,5, vil vi ut fra teorien kunne konkludere med at det er noe galt med spørsmålene som er brukt i variabelen (Gripsrud et al., 2011).

Ved å gjennomføre en slik analyse på alle variablene kom vi frem til at alphaverdien til variablene motivasjon (0,670) og oppfølging (0,619) holder seg over kravet. Arbeidsoppgaver (0,441), tillit (0,486) og instruksjer (0,242) faller alle under verdien på 0,5 som gjør at vi kan konkludere med at det er noe galt med et eller flere av spørsmålene vi har brukt (Gripsrud et al., 2011). Etersom vi ut fra faktoranalysen vet at noen av spørsmålene i analysen kan lage støy, kan dette være en av bakgrunnene for de lave verdiene. Allikevel velger vi å ta med arbeidsoppgaver og tillit videre i en korrelasjonsanalyse ettersom de er tett under 0,5. Etersom Cronbachs alpha er så liten velger vi å forkaste instruksjer fra videre analyse, det vil si at H4 forkastes.

Først og fremst benytter vi oss av en reliabilitetsanalyse, for å finne samvariansen i spørsmålene våre. Videre gjennomførte vi en korrelasjonsanalyse. Korrelasjon dreier seg i første rekke om å tallfeste styrken til en systematisk relasjon mellom to eller flere variabler (Christoffersen, 2013). Tallverdien viser korrelasjonens styrke ved å variere mellom -1 og +1. Fortegnet viser om korrelasjonen går i positiv eller negativ retning. Positiv korrelasjon vil si at høye x-verdier går sammen med høye y-verdier, mens negativ korrelasjon viser at høye x-verdier går sammen med lave y-verdier (Ringdal, 2013).

Pearson Correlation Matrix

	MOTIVASJON	OPPFOLGING	ARBEIDSOPPGAVER	TILLIT
MOTIVASJON	1,000			
OPPFOLGING	0,365	1,000		
ARBEIDSOPPGAVER	-0,194	0,006	1,000	
TILLIT	0,023	0,059	0,329	1,000

Tabell 10 Korrelasjonsanalyse

Korrelasjonsanalysen viser her at både variablene arbeidsoppgaver og tillit har en lav korrelasjon og derfor ikke er relevant for motivasjon. Den negative korrelasjonen mellom arbeidsoppgaver og motivasjon som vist i teori fra Ringdal (2013), vil si en høy verdi av arbeidsoppgaver virker negativt på motivasjon til arbeid. Korrelasjonen mellom motivasjon og oppfølging er relativ lav 0,365, men det innebærer ikke at vi kan avskrive en eventuell sammenheng.

På bakgrunn av korrelasjonsanalysen forkaster vi H2 og H3.

Regresjonsanalyse

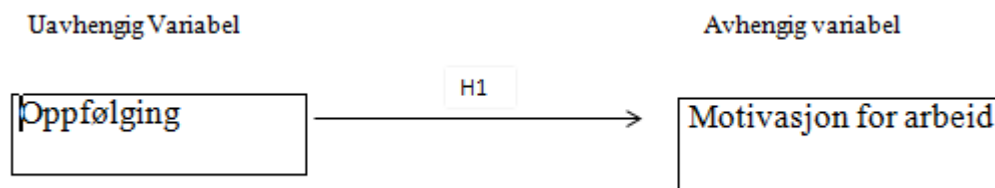
Hensikten med en regresjonsanalyse er ofte å undersøke hvorvidt og i hvilken grad en eller flere av de uavhengige variablene er årsak i den avhengige variabelen. Det vil si at variablene blir behandlet asymmetrisk (Skog 1998). En regresjonsanalyse kan minne oss om korrelasjonsanalyse, den vesentlige forskjellen er at korrelasjonsanalysen likestiller alle variablene, mens regresjonsanalysen skiller mellom avhengig og uavhengig variabel (Christophersen 2013). Ved å benytte regresjonsanalyse kan vi aldri bevise noen årsakssammenheng, men teste om mulige sammenhenger er signifikant forskjellig fra null. Vi kan altså benytte regresjonsanalyse til å teste om det er en signifikant sammenheng mellom oppfølging og motivasjon for arbeidet (Gripsrud et al., 2011).

Signifikansnivået forteller oss om vi forkaster eller beholder null hypotesen, er signifikansnivået på under 0,05 forkastes nullhypotesen. Ved en forkastelse av nullhypotesen kan vi si at det er sammenheng mellom den avhengige og den uavhengige variabelen.

Utgangspunktet for en signifikanttest er en nullhypotese og en hypotese (H1) (Christophersen, 2013).

I vår analyse er regresjonsanalysen den siste analysen vi vil gjennomføre. Regresjonsanalysen vil bestå av en uavhengig variabel og en avhengig variabel ettersom de andre uavhengige

variablene er forkastet tidligere i analysen. Vår modell til regresjonsanalysen vil derfor se slik ut:



Figur 3 Modell til regresjonsanalyse

I en regresjonsanalyse ser vi på signifikansnivået, betaverdien og regresjonskoeffisienten (adj R-square). Betaverdien forklarer i hvor stor grad den uavhengige variabelen forklarer den avhengige. Det vil si når den uavhengige variabelen øker med 1 vil den avhengige variabelen øke med betaverdien. Regresjonskoeffisienten forklarer hvor stor andel av variasjonen i den uavhengige variabelen som forklarer variasjonen i den avhengige (Skog, 1999).

Modellen under viser de viktigste verdiene ut fra vår regresjonsanalyse, der den avhengige variabelen er motivasjon for arbeid.

	Adj R-square	Betaverdi	Signifikans
Oppfølging	0,120	0,365	0,002

Tabell 11 Regresjonsanalyse

Adj R-square på 0,12 betyr at variabelen oppfølging forklarer 12% av Motivasjon. Om dette er tilstrekkelig eller ikke avhenger av hva man undersøker og hvilke variabler som er med i analysen. For vår del er verdien lav og det ville vært naturlig med noe høyere prosent. En slik verdi vil øke med antall variabler som er med i regresjonsanalysen. Derfor valgte vi å ta med alle variablene i en ny regresjonsanalyse. Den nye analysen viste at alle de uavhengige variablene samlet sett forklarer 18,2 % av motivasjon. Arbeidsoppgaver og instruksjoner viser til i den nye analysen en signifikant sammenheng med motivasjon, men på grunnlag av tidligere funn mener vi at disse variablene ikke gir et tilstrekkelig bilde av virkeligheten og vi vil fortsatt beholde H0 i disse tilfellene.

Vi ser her at variabelen oppfølging har et signifikansnivå på 0,002 som gjør at vi kan forkaste nullhypotesen og beholde denne hypotesen. Vi kan konkludere med at oppfølging kan virke

motiverende for arbeid. Betaværdien på 0,365 viser til at en økning i oppfølging på 1 vil gi en økning på motivasjon for arbeid på 0,365.

	Støtte	Ikke støtte
H1 – Personlig oppfølging virker motiverende for arbeid.	X	
H2 – Selvstendig utførelse av arbeidsoppgaver virker motiverende for arbeid.		X
H3 – Tillit virker motiverende for arbeid.		X
H4 – Konkrete instruksjoner virker motiverende for arbeid.		X

Tabell 12 Oversikt over støttet - ikke støttet hypoteser

6 Diskusjon

I dette kapitlet diskuterer vi de funnene vi fikk ut av analysen. I første del av kapitlet diskuterer vi funnene fra analysen om hvilke faktorer i arbeidslivet som motiverer. I den andre delen henter vi frem den andre delen av problemstillingen fra innledningen. Vi benytter oss av de funnene fra analysen til å sette dette opp mot ledelsesteorien. Ved å gjøre dette ønsker vi å konkludere med at en type lederstil er mer ønsket enn den andre. Teorien vi forholder oss til i denne sammenheng er Spurkeland (2013) om relasjonsorientert ledelse og oppgaveorientert ledelsesteori av Bass (2008). Teori av Jacobsen & Thorsvik (2013) vil ligge som grunnlaget om ledelse.

6.1 Hvilke faktorer i arbeidslivet motiverer studenter i arbeid?

Motivasjon er et viktig og populært tema innen ledelse. I undersøkelsen ville vi finne ut om oppfølging, arbeidsoppgaver, tillit og instruksjoner virker positivt på motivasjonen studenter har for arbeid. Vi ser ut fra teori om motivasjon hvilke temaer lederen kan benytte for å motivere medarbeiderne, ut fra dette utformet vi fire hypoteser som kan være med å svare på hvordan variablene påvirker motivasjon. Denne undersøkelsen kan være med på å belyse hvordan ledere kan motivere sine ansatte som nettopp er ferdig med sine studier.

Som nevnt i kapitlet om teori handler motivasjon om å finne hva som beveger en person til å utføre en handling og hvilke drivkrefter som påvirker en person i arbeidet (Kaufmann & Kaufmann 2009). I vår undersøkelse ville vi se på om våre uavhengige variabler påvirker motivasjon, og om noen påvirker mer enn andre. Funnene i analysen viser at vi kun fikk støtte for hypotese 1: personlig oppfølging virker motiverende for arbeid. Reliabilitetsanalysen, Cronbachs alpha måler indikatorene som hører til samme variabler, noe vi benytter for å se påliteligheten i spørsmålene. I vår analyse falt variablene arbeidsoppgaver (0,441), tillit (0,486) og instruksjoner (0,242) under verdien på 0,5 som gjør at vi kan konkludere med at det er noe galt med et eller flere av spørsmålene vi har brukt (Gripsrud et al., 2011). Dette kan komme av at vi har få spørsmål i undersøkelsen spesielt vedrørende arbeidsoppgaver og instruksjoner, samt feil operasjonalisering. Basert på den veldig lave påliteligheten for instruksjoner forkastet vi H4. Selv om verdiene var lave valgte vi likevel å ta med variablene arbeidsoppgaver og tillit i analysen fordi vi mener dette kan ha betydning for resultatet.

Fra korrelasjonsanalysen fikk arbeidsoppgaver og tillit veldig lav korrelasjon med vår avhengige variabel. Korrelasjonskoeffisienten på henholdsvis $-0,194$ (arbeidsoppgaver) og $0,023$ (tillit), viser en meget svak sammenheng med motivasjon som forteller at relevansen i variablene er så liten at vi valgte å forkaste hypotesene (Ringdal, 2013). Dette kan f.eks. komme av at vi hadde for få spørsmål til variablene da dette er et komplisert tema med flere variabler enn vi har med. I henhold til teorien vises relasjonsorienterte arbeidsoppgaver og tillit mellom lederen og medarbeideren å være motivasjonsfremmende. Grunnen til at dette ikke vises som påvirkende i vår undersøkelse, kan som nevnt være på grunn av mangler i undersøkelsen. På den annen side kan det også være en liten antydning på at disse faktorene ikke øker studenters motivasjon. Det kan være vanskelig å konkludere med noe av dette ettersom korrelasjonen var veldig lav og ikke gir noen svar.

Ved regresjonsanalysen var det dermed kun oppfølging vi analyserte, denne viste en signifikant sammenheng med studenters motivasjon i arbeid. Definisjonen på oppfølging i denne oppgaven dreier seg som nevnt om relasjonen mellom lederen og medarbeideren ved å kommunisere og skape en dialog. Våre funn viser at studenters motivasjon for arbeid øker ved å ha en leder som gir personlig oppfølging. Dette virker naturlig da flere av studentene studerer innen økonomi og ledelse og har gjort seg noen meninger om hva god ledelse er. Videre virker det logisk at oppfølging øker motivasjon ettersom dette er et av fundamentene i relasjonsorientert ledelse. God oppfølging kan bidra til økt inspirasjon hos de ansatte, noe som både øker motivasjon i arbeidet og kreativitet på arbeidsplassen.

Resultatet i den diskriminante analysen viser at variablene ladet på fem faktorer. Dette samsvarer med utgangspunktet for undersøkelsen. Den negative siden ved dette er at faktoranalysen deler opp spørsmålene i andre faktorer enn hvordan vi har delt variablene. Dette betyr at det ikke er konvergent validitet i modellen. Den diskriminante analysen forteller oss videre at modellen ikke er diskriminant på bakgrunn av at flere av spørsmålene lader tilnærmet likt på forskjellige faktorer (Sannes, 2004). Mange av spørsmålene har også lave ladningsverdier som kan bety at de har feil oppbygning.

Årsaken til resultatene i analysen kan være at spørsmålene ikke har vært konkrete nok, og derfor måler flere variabler. Dette kan føre til reliabilitetsproblem ettersom spørsmålene kan tolkes på flere måter. Vi har heller ingen sikkerhet om at studentene svarer oppriktig. Videre kan en årsak være at vi ikke har valgt riktig teori, i form av at de uavhengige variablene våre ikke forklarer den avhengige variabelen godt nok. Vi nevnte i teorikapittelet at hvert enkelt

individ har ulike ting motiverer og skiller individer med samme kompetanse, noe som kan bety at vi ikke har dekket motivasjonsfaktorene til alle studentene.

Vi konkluderer til slutt med at analysen gir oss støtte for hypotese én om at oppfølging påvirker studenters motivasjon i arbeid.

6.2 Hvilken lederstil stemmer med hvordan studenter motiveres i arbeid?

Ved å benytte oss av resultatene fra analysen vil vi se etter antydning til hvilken ledelse studentene opplever som motiverende.

Forskjellige lederstiler benytter seg av ulike former for motivasjon. For denne oppgaven ville vi bruke ytterpunktene i ledelsesteorien hvor teorien setter relasjonsorientert ledelse høyere og mer ønsket enn oppgaveorientert ledelse. I oppgaven benytter vi oss av Jacobsen & Thorsviks (2013, s. 416) definisjon der «*Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utveksler i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd*». Dette viser at en stor del innen ledelse er å motivere medarbeiderne til økt arbeidsinnsats, for å realisere organisasjonens mål.

Fra de fire hypotesene vi utformet for oppgaven, var tre av dem rettet mot relasjonsorienterte ledelsestrekk, mens den siste var utarbeidet ut fra teori om oppgaveorientert ledelse. Vi kan ikke konkludere med at den andre ledelsen gjelder dersom en hypotese forkastes, men om en hypotese støttes kan det være antydning til hvilken av lederstilene studentene vil foretrekke. Ved å se bort fra resultatet i analysen og fokusere på hvilke svar studentene avga, kan vi se om det er noen sammenheng med hva studentene mener er motivasjonsfaktorer og hvilken lederstil disse svarene relateres til.

Funnene fra analysen viser at oppfølging var den eneste støttede hypotesen, noe som kan antyde at studentene motiveres av ledere som skaper forhold mellom seg selv og medarbeiderne. Dette stemmer overens med relasjonsorientert ledelse og gir uttrykk for at studenter ønsker at lederens atferd baseres på denne lederstilen. Ut fra teorien og undersøkelsen vi har utført, er personlig oppfølging et viktig verktøy innen ledelse for å øke arbeidsinnsatsen. Ifølge Spurkeland (2013) handler relasjoner om å gjøre andre gode ved å være en prestasjonshjelper. Han mener også at arbeidsinnsatsen kan øke dersom relasjonene er gode. Analysen ga oss en indikasjon på at dette stemmer, ettersom variabelen oppfølging

samsvarte med relasjonsorientert oppfølging fremfor en passiv oppgaveorientert ledelse uten oppfølging.

Av de tre hypotesene som ikke ble støttet var to av dem utformet fra relasjonsorientert teori. Arbeidsoppgaver begrunnet vi med at relasjonsorientert teori benytter selvstendighet til å utføre arbeidsoppgavene på andre måter enn fastsatte arbeidsmetoder. Spurkeland (2013) forklarer dette med at relasjonsorientert ledelse gir medarbeideren mye frihet i arbeidet til å fatte egne beslutninger om hvordan arbeidet best kan utføres. Vår analyse ga oss en negativ korrelasjon mellom arbeidsoppgaver og motivasjon. Grunnen til dette kan være at respondentene hovedsakelig er studenter med mangel på lang arbeidserfaring og derfor ønsker konkrete arbeidsoppgaver tidlig i arbeidslivet. Dette kan videre knyttes til at selvstendig arbeid først øker motivasjon når medarbeideren har nok kompetanse innen arbeidet som skal gjennomføres.

I teorikapittelet forklarte vi at tillit først forekommer når lederen og medarbeideren har et godt forhold til hverandre. Dette tilsier at tillit ikke vil forekomme uten kjennskap til den andres kompetanse og hvilke ønsker hver part har med arbeidet. Vår analyse ga oss en veldig lav korrelasjon mellom tillit og motivasjon. Grunnen til dette kan være at studenter ikke har vært i samme jobb over lengre tid, noe som betyr at de ikke har hatt muligheten til å skape tillit mellom seg og lederen. Dette kan være grunne til at de ikke opplever at tillit påvirker sin arbeidsinnsats. Videre mener vi fremdeles tillit er viktig, men at utvalget av respondenter til undersøkelsen ikke dekker temaet tilstrekkelig.

Den siste hypotesen vår utformet vi for å se om oppgaveorienterte instruksjoner skaper motivasjon for arbeidet.

Instruksjoner begrunnet vi med at oppgaveorientert ledelse ønsker konkrete oppgaver og at arbeidet skal følge de instruksene lederen gir. Etersom spørsmålene for denne variabelen målte en så lav indikator på reliabilitet valgte vi å forkaste denne hypotesen. Ser vi kun på svarene på spørsmålene og i regresjonsanalyse, med alle variablene måler disse en signifikans med motivasjon. Dette tilsier at studentene ønsker en form for konkrete instruksjoner for arbeidet, som vi tolker til at studenter ønsker en oppgaveorientert form for ledelse på dette punktet. Teorien sier her at mennesker med lav kompetanse ønsker og behøver en mer styrende lederstil. Dette kan ha en sammenheng med hvordan studentene vi spurte i undersøkelsen ikke ønsket selvstendighet som målt under relasjonsorienterte arbeidsoppgaver. Dette kan komme av at de fleste studenter ikke er klar over fremtiden og ikke er i full jobb hvor de har kompetanse innen arbeidet.

Hvilken lederstil studenter foretrekker er fremdeles uklart etter analysen målt mot teori, men ser vi kun på svarene fra analysen ser vi at studenter motiveres av personlig oppfølging og at deres holdning til ledelse rettes mot relasjonsorientert ledelse. Om vi derimot ser på hver variabel fra undersøkelsen for seg selv antydes det at holdning til ledelse er mer delt enn resultatet i analysen tilsier. Eksempelvis ser vi at den avhengige variabelen motivasjon inneholder tre spørsmål hvor to måler ros og relasjonsorientert motivasjonsmidler, mens det tredje måler materiell belønning. Alle spørsmålene fikk veldig positive svar, noe som tilsier at både indre og ytre belønning skaper økt motivasjon. Vi kan trekke en konklusjon om at studenter motiveres både av relasjonsorientert- og oppgaveorientert belønning. Dette kan komme av at alle ønsker indre motivasjon og for studentene som er så tidlig i arbeidslivet ikke har opparbeidet seg økonomisk sikkerhet og en tilfredsstillende arbeidssituasjon.

7 Konklusjon

Målet med denne oppgaven var å se hvilke faktorer i arbeidet som motiverer studenter i arbeid til økt arbeidsinnsats og gjennom dette se om en type lederstil er bedre kvalifisert enn andre. Vi begynte arbeidet med å lage en konseptuell modell hvor vi utformet hva vi mente var relevante temaer. Deretter konkretiserte vi variablene og utformet spørsmål vi mente skulle dekke disse ut fra teorien. Dette presenterte vi for tredje års studenter ved høghskolen i Hedmark, campus Rena.

Resultatene av studien viser at kun én av våre fire hypoteser virket motiverende for studenter i arbeid. Personlig oppfølging viste en signifikant sammenheng med motivasjon, noe som betyr at personlig oppfølging kan påvirke motivasjonen for studenter i arbeid. Dette kan videre bety at studenter opplever økt motivasjon med relasjonsorienterte ledere. På bakgrunn av disse funnene, konkluderer vi med at ledere med medarbeidere som er studenter eller nylig utdannede bør være bevisst på at personlig oppfølging kan motivere for arbeid. Vi mener vi kan konkludere med at dette bør tas i betraktning når organisasjonen og lederen utarbeider mål og arbeidsoppgaver.

Om våre funn skyldes at studenter lærer mer om ledelse og motivasjon enn tidligere medarbeidere har gjort, eller om det skyldes svakheter i vårt arbeid, kan vi ikke være sikre på. Vi kan konkludere med at vår undersøkelsen forteller oss at personlig oppfølging virker motiverende for vårt utvalg studenter og at funnene i analysen ikke støttet våre andre hypoteser. På den annen side er ikke undersøkelsen vår valid eller reliabel nok til å konkludere med om våre andre variabler påvirker motivasjonen for studenter i arbeid. Funnene våre betyr at dette temaet kan og bør undersøkes nærmere ved eventuelt å benytte andre variabler og bedre rettede spørsmål i en undersøkelse om hva som motiverer studenter i arbeid.

8 Kritikk og lærdom

Vi erkjenner at studien vår kjenner mange begrensninger. Vi begynte å utforme oppgaven for å se hvilken lederstil som passer best for de forventningene studenter har når de skal ut i arbeid. Dette ble vi nødt til å endre på da vi fikk svar på undersøkelsen. På dette stadiet av forskningsprosessen forsto vi at kompetansen vår ikke var tilstrekkelig innen metode og metodiske prosesser, spesielt med tanke på oppbyggingen av undersøkelsen. Måten vi utformet spørsmålene på viste ikke en klar avhengig variabel. Vi erkjenner kritikk på at spørsmålene i utgangspunktet ikke målte én type lederstil, men at svarskalaene var ment for å gi uttrykk for enten relasjonsorientert ledelse eller oppgaveorientert ledelse basert på høy eller lav score. Dette førte til at spørsmålene i undersøkelsene ikke ga fullstendige svar på det vi ønsket å få svar på. Sannsynligvis påvirket dette hvor reliabel og valid analysen vår ble til slutt. Vi ser i etterkant at vi burde hatt flere spørsmål til hver variabel, noe som kommer frem i hvor få spørsmål som målte sin aktuelle faktor. Dette kan også komme av at vi ikke operasjonaliserte spørsmålene godt nok og ikke tenkte på om spørsmålene ”måler det vi tror vi måler? ”, som er en mye brukt definisjon på validitet (Johannesen et al., 2010). Vi kunne ha unngått disse feilene ved å ha tilegnet oss kunnskap om metode i begynnelsen av studiet. På grunn av lite kompetanse og erfaring ved bruk av metode, overså vi hvor viktig det er å benytte oss av klare retningslinjer for hvordan spørsmålene skulle utformes. En annen mulig feil vi kan ha begått er å benytte oss av teori med feil vinkling i forhold til hensikten med studiet.

Reliabilitet handler om hvilken grad resultatene er pålitelige, altså nøyaktighet av undersøkelsens data (Gripsrud, et al., 2011). Reliabiliteten i vår analyse kan ha blitt svekket av at undersøkelsen består både av spørsmål og påstander. I ettertid erkjenner vi at om spørreundersøkelsen hadde blitt stilt på én måte, ville de vært lettere for studentene å tolke. Svarene i undersøkelsen viser også til svakheter i spørsmålstillingen som kan ha svekket reliabiliteten. En svakhet ved å dele svarene i enig eller uenig er at mange av respondentene velger alternativer i midten som ikke egentlig forteller oss hva de ønsker. Dette kunne vært unngått om vi f.eks. hadde utviklet spørsmål som kun målte en faktor med en skala hvor 1 var lite mens 5 var mye. Om vi hadde lagt opp undersøkelsen på denne måten ville vi ha fått svar som ville vært lettere å analysere og som kunne gitt oss et mer reliabelt resultat.

Når vi nå er ferdige med oppgaven opplever vi at det er mye vi kunne gjort annerledes. Vi har kommentert flere av punktene vi mener har påvirket oppgaven, spesielt ting vi har kunnet gjøre bedre. Disse punktene summerer opp mye av lærdommen vi har fått ut av denne

perioden, og vi mener dette kommer til å hjelpe oss i liknende oppgaver vi får i fremtiden. Det viktigste vi føler vi har fått ut av denne oppgaven er at vi forstår viktigheten av å være klar over alle deler av en slik oppgave. I fremtiden kommer vi til å være klar over hvordan en tidlig del av oppgaven kommer til å påvirke det neste arbeidet.

Vår studie omfatter studenter, noe som i hovedsak påvirker undersøkelsen på den måten at vi undersøker en gruppe mennesker på samme stadiet i livet. Å undersøke andre grupper i samfunnet ville derfor vært spennende ettersom flere respondenter ville hatt erfaring med flere ledere og lengre forhold til noen av dem. Dette kunne gitt et annet utfall hvor vi ville sett en klarere linje mellom hvilke type lederstiler som øker motivasjon.

Vi anbefaler derfor til videre arbeid studier at det vil interessant å undersøke denne vinklingen på ledelse videre. Vi oppfordrer til å ta utgangspunkt i medarbeidernes synspunkt på ledelse.

Referanseliste

- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2 ed.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership* (4 ed.). New York: Free Press.
- Christoffersen, K. A. (2013). *Introduksjon til statistisk analyse – regresjonsbaserte metoder og anvendelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gripsrud, G. Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2011). *Metode og dataanalyse* (2 ed.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (3 ed.) New Jersey: Prentice Hall
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, A. Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4 ed.). Oslo: Abstrakt forlag
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartementet (2010). *Norge trenger flere med høyere utdanning*. Lokalisert på: <https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/norge-trenger-flere-med-hoyere-utdanning/id629342>
- Martinsen, Ø. L. (2009) *Perspektiver på ledelse* (3 ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- McGregor, D. (1960). *The Human side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sannes, R. (2004). *Dataanalyse og statistikk – kvantitativ tilnærming*. from Institutt for ledelse og organisasjon, Handelshøyskolen BI
- Skog, O. J. (1998). *Å forklare sosiale fenomener – en regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal.
- Spurkeland, J. (2013). *Relasjonsledelse* (4 ed.). Oslo: Universitetsforlaget.

Vedlegg

Vedlegg 1: Spørreundersøkelsen

Studenters forventning til leder(1)

Hei!

Vi ønsker med denne undersøkelsen å finne ut hva tredje års bachelor-studenter forventer av sine fremtidige eller nåværende ledere. Vi er takknemlige for at du hjelper oss å oppnå dette.

Din identitet vil holdes skjult.

Les om retningslinjer for personvern. (Åpnes i nytt vindu)

Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen

Actions vil skje for følgende alternativer:

- Nei : Gå til slutten

1) * Er du 3.årlig Bachelor student?

- Ja
- Nei



2) * Kjønn?

- Mann
- Kvinne

3) * Alder?

4) * Studieretning

Velg alternativ

Annet



5) * Jobber du ved siden av studiene?

- Ja, fulltid
- Ja, deltid
- Nei

På følgende spørsmål ønsker vi å vite hvor mye arbeidserfaring du har. Dette inkluderer alle dine tidligere arbeidsopphold, samt innenfor din eventuelle nåværende bedrift.

6) Hvor lang er din samlede arbeidserfaring?

År

Måneder



7) * 1.1 Er tilbakemelding fra lederen om arbeidet du utfører viktig for deg?

- Ja, det er viktig for meg
- Ja, men det har ikke noen stor innvirkning
- Nei, men det er viktig for meg med en bekreftelse om at arbeidet er riktig utført
- Nei, det spiller ingen rolle
- Vet ikke

8) * 1.2 Opplever du en sterkere tilknytning til arbeidsplassen dersom en leder gir deg personlig oppfølging?

- Ja, en leder som gir meg personlig oppfølging vil gi meg en klar sterkere tilknytning til arbeidsplassen.
- Ja, jeg ønsker en leder som viser interesse for min personlige oppfølging
- Nei, en leder som viser interesse påvirker ikke min tilknytning til arbeidsplassen
- Nei, jeg ønsker ikke noen personlig relasjon til lederen
- Vet ikke

Ta stilling til følgende påstand:

9) * 1.3 Jeg gjør en større innsats i mitt arbeid, når jeg vet at mine arbeidsoppgaver blir fulgt opp av lederen min.

- Ja, uten oppfølging mister jeg mye motivasjon og konsentrasjon for arbeidet
- Ja, jeg gir mer innsats med oppfølging
- Nei, men med oppfølging og korrigerende av arbeidet kan jeg få vite hva jeg gjør riktig eller feil.
- Nei, jeg ønsker å arbeide selvstendig med arbeidsoppgavene og levere mitt eget produkt uten påvirkning fra leder eller andre
- Vet ikke

Ta stilling til følgende påstand:

10) * 1.4 Det er viktig for meg å bli vist tillit til å prøve på egenhånd for å gjennomføre en arbeidsoppgave.

- Ja, det er veldig viktig å kunne vise at jeg mestrer mine arbeidsoppgaver på egenhånd.
- Ja det er viktig med tillit, men jeg ønsker mulighet for oppfølging.
- Nei, jeg ønsker konkrete oppgaver, men med rom for å kunne utføre dem på en selvstendig måte.
- Nei, Jeg ønsker oppfølging og korrigerende av arbeidet mitt.
- Vet ikke



11) * 2.1 Opplever du at konkrete instruksjoner om hvordan arbeidsoppgavene skal utføres gjør arbeidet lettere?

- Ja, jeg ønsker å bli fortalt hva og hvordan jeg skal utføre arbeidsoppgavene mine for å yte best mulig for bedriften
- Ja, jeg ønsker å bli fortalt konkret hva jeg skal gjøre, men ønsker mulighet for å finne ut hvordan jeg skal utføre oppgavene mest mulig på egenhånd.
- Det spiller ingen rolle for meg hvordan arbeidsoppgaven blir lagt opp.
- Nei, jeg ønsker konkrete mål, men ønsker å finne ut av hva og hvordan jeg best utfører arbeidet selv.
- Nei, jeg ønsker å utføre og forstå mine arbeidsoppgaver selv, og på den måten finne ut hva arbeidsoppgavene mine består i.
- Vet ikke

På de følgende spørsmålene skal du svare på hvor enig du er i påstandene på en skala fra 1 til 5, hvor 1 tilsvarer uenig og 5 tilsvarer enig.

12) * Ta stilling til følgende påstander:

	1	2	3	4	5
Frihet til å utføre ulike arbeidsoppgaver etter mine premisser gjør at arbeidet blir mer interessant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frihet til å utføre arbeidsoppgavene på en selvstendig måte er viktigere enn å få tildelt konkrete arbeidsoppgaver.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13) * 2.4 Er det viktig for deg å delta i utforming av arbeidsoppgavene?

- Ja, det er viktig for meg å delta gjennom hele prosessen med utforming arbeidsoppgavene.
- Ja, jeg ønsker å delta i utforming av oppgavene, men bare utformingen av mine arbeidsoppgaver.
- Det spiller ingen rolle.
- Nei, jeg ønsker klare mål hvor jeg arbeider ut fra arbeidsgivers oppgaver, med mulighet for egne måter å utføre arbeidet på.
- Nei, jeg ønsker konkrete oppgaver jeg ikke tar med meg hjem fra arbeidet.



På de følgende spørsmålene skal du svare på hvor enig du er i påstandene på en skala fra 1 til 5, hvor 1 tilsvarer uenig og 5 tilsvarer enig.

14) * 3.1 Ta stilling til følgende påstander

	1	2	3	4	5
Jeg setter stor pris på å bli tildelt krevende oppgaver.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg blir motivert av instruksjoner til arbeidsoppgavene jeg skal utføre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får økt motivasjon uansett hva slags oppgave jeg løser.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ros for arbeidet mitt motiverer meg til økt arbeidsinnsats.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ros for arbeidet mitt motiverer meg til økt arbeidsinnsats.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Materielle goder som penger motiverer meg til økt arbeidsinnsats.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ros for arbeidet mitt motiverer meg mer enn hva belønning i form av penger gjør.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vedlegg 2: Regresjonsanalyse

Regresjon med variabelen oppfølging:

▼ OLS Regression

4 case(s) are deleted due to missing data.

Dependent Variable	MOTIVASJON
N	67
Multiple R	0,365
Squared Multiple R	0,133
Adjusted Squared Multiple R	0,120
Standard Error of Estimate	0,938

Regression Coefficients $B = (X'X)^{-1}X'Y$

Effect	Coefficient	Standard Error	Std. Coefficient	Tolerance	t	p-value
CONSTANT	0,000	0,115	0,000		0,000	1,000
OPPFOLGING	0,365	0,115	0,365	1,000	3,158	0,002

Analysis of Variance

Source	SS	df	Mean Squares	F-ratio	p-value
Regression	8,778	1	8,778	9,971	0,002
Residual	57,222	65	0,880		

Durbin-Watson D Statistic	2,291
First Order Autocorrelation	-0,150

Information Criteria

AIC	185,569
AIC (Corrected)	185,950
Schwarz's BIC	192,183

Regresjon med alle variabler:

▼ OLS Regression

4 case(s) are deleted due to missing data.

Dependent Variable	MOTIVASJON
N	67
Multiple R	0,483
Squared Multiple R	0,233
Adjusted Squared Multiple R	0,184
Standard Error of Estimate	0,903

Regression Coefficients $B = (X'X)^{-1}X'Y$

Effect	Coefficient	Standard Error	Std. Coefficient	Tolerance	t	p-value
CONSTANT	0,000	0,110	0,000		0,000	1,000
OPPFOLGING	0,335	0,112	0,335	0,984	2,988	0,004
ARBEIDSOPPGAVER	-0,252	0,119	-0,252	0,878	-2,120	0,038
TILLIT	0,112	0,119	0,112	0,869	0,938	0,352
INSTRUKSER	0,243	0,113	0,243	0,963	2,146	0,036

Analysis of Variance

Source	SS	df	Mean Squares	F-ratio	p-value
Regression	15,408	4	3,852	4,720	0,002
Residual	50,592	62	0,816		