



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena

Avdeling for økonomi- og ledelsesfag

Hilde Evensen og Jon Henry Johnsen

RSA 935 Prosjektarbeid

Hva fremmer jobbtilfredshet og motivasjon hos sykepleiere i kommunehelsetjenesten?

Årsstudium i organisasjon og ledelse

2013

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket JA NEI
Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA NEI

Sammendrag

Dette er en avsluttende prosjektoppgave på studiet Organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Hedmark våren 2013.

Å rekruttere og beholde høyt utdannet fagpersonale, deriblant sykepleiere, er en utfordring for mange norske kommuner.

Vårt ønske har derfor vært å undersøke hva som fremmer jobbtilfredshet og motivasjon blant nettopp denne yrkesgruppen, med tanke på hvordan kommunene kan skape mer attraktive arbeidsplasser.

Rapporten baserer seg på en kvalitativ undersøkelse hvor respondentenes informasjon er tolket i lys av aktuelle teorier omkring temaet jobbtrivsel.

Problemstillingen i denne oppgaven er:

Hva fremmer jobbtilfredshet og motivasjon hos sykepleiere i kommunehelsetjenesten?

Våre funn tyder på at det er muligheter for å bruke og utvikle faglige ferdigheter, samt et godt arbeidsmiljø som i størst grad fremmer jobbtilfredshet og motivasjon blant sykepleiere i kommunehelsetjenesten.

Innholdsfortegnelse

	side
	1
	2
1.0	4
1.1	4
1.2	5
1.3	6
2.0	8
2.1	8
2.2	9
2.3	9
2.4	10
2.5	11
2.6	12
3.0	14
3.1	14
3.1.1	14
3.1.2	14
3.1.3	15

3.2	Herzbergs tofaktorteori	16	
3.2.1	Hygienefaktorer	16	
3.2.2	Motivasjonsfaktorer	17	
3.3	Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell	20	
4.0	Diskusjon – drøfting og analyse	25	
4.1	Drøfting opp mot Herzbergs tofaktorteori og jobb-berikelse	25	
4.1.1	Motivasjonsfaktorer	25	
4.1.2	Hygienefaktorer	30	
4.2	Drøfting opp mot Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell	33	
5.0	Oppsummering og avslutning	40	
	Kildereferanser	42	
Vedlegg			
Vedlegg	1	Informasjons- og samtykkeskriv	43
Vedlegg	2	Intervjuguide med spørsmål	44
Vedlegg	3	Godkjenning NSD	45

1.0 Innledning

“Are you bored with life? Then throw yourself into some work you believe in with all you heart, live for it, die for it, and you will find happiness that you had thought could never be yours.”

-Dale Breckenridge Carnegie (1888 – 1955)

1.1 Bakgrunnen for vårt valg av tema

Å rekruttere og beholde høyt utdannet arbeidskraft har lenge vært et erkjent og uttalt problem i mange norske kommuner. Ikke minst gjelder denne utfordringen yrkesgruppen sykepleiere. Situasjonen er blitt ytterligere forsterket som en følge av igangsetting av regjeringens samhandlingsreform fra 1. januar 2012. (se faksimile til høyre)

Vi som står for denne studien kjenner disse utfordringene godt. Den ene av oss gjennom mange år som sykepleier i klinisk praksis i kommunal helsetjeneste og de siste årene som leder ved samme type virksomhet, og den andre gjennom drøye 10 år som rådgiver i Norsk Sykepleierforbund i Hedmark, med hyppig kontakt med organisasjonens tillitsvalgte og medlemmer i primærhelsetjenesten.

Denne innsikten kombinert med de kunnskapene vi har ervervet oss gjennom studiet i organisasjon og ledelse, har ført til et ønske om å se nærmere på hva det er som gjør at sykepleiere trives i en jobb og føler motivasjon til å bli værende i den.

Gjennom våre søk har vi funnet flere undersøkelser som har tatt for seg sykepleiere og jobbtilfredshet, men ingen med helt samme perspektiv som vi har i vår studie.



Aftenposten Utskrift av spalte nr Trisklub
...in-Club

Hver tredje kommune mangler sykepleiere

Kommune-Norge mangler helsepersonell med rett fagkompetanse for å kunne klare å løse de nye oppgavene kommunene blir pålagt.

Tina Dommerud
Publisert: 07.10.2012 10:41 Opplysningsvesenetsstatistikk 13111

Et flertall av rådmenn og ordførere mener det nå nær penger inn i neste års budsjett for å løse utfordringen. I en undersøkelse Norsk Sykepleierforbund har låst ut fra Helsepersonellkontoret, kommer det frem at en tredjedel av ordførere og rådmenn har i tillegg mangel på fagkompetansen i egen kommune. Ikke er tilfreds med at samhandlingsreformen skal løses. Av dem som oppgir at de mangler fagkompetansen, mener 31 prosent at det er sykepleiere de mangler.

- Som forventet:
Tilsvarende undersøkelse ble gjort i april, og da svarte 44 prosent av kommunene at de mangler sykepleiere. Forbudsåret i Norsk Sykepleierforbund, O. G. Gullikstad By er ikke overraskende.
- Dette er oppgitt som forventet. Et av målene med samhandlingsreformen er at pasienter skal kunne ta seg seg selv, enten til egen bolig med hjemmesykepleie eller til sykehus. Vi har fyllet ut pasienter et system når de kommer hjem, uten at noen eller berarvengen slik at pasientene bli tatt godt nok vare på, sier han.
- By presidenter at når en spesialistutplassert på sykehus har mottatt sine til alle diagnoser er man blant annet ansvarlig av pasienter som nå blir sluttet medisin pasienter skal bli. For mener det er videre tydelig at sykehus betyr at man må følge godt med, og at helsevesenetsforvaltning er store ansvar.
- Ifølge Eids, områdeleder informasjon i Kommunehelsetjenestens Organisasjon (OS) er ikke ansvarlig over undersøkelsen.

Faksimile fra Aftenposten, nettutgaven, 7. okt. 2012

Ved å gjennomføre denne undersøkelsen ønsker vi å frembringe nyttig innsikt som kan bidra positivt i kommunens arbeid med å rekruttere og beholde sykepleiere.

I bunnen ligger noe vi betrakter som en arbeidshypotese som går ut på at vi tror at sykepleieres jobbtilfredshet og motivasjon øker på arbeidsplasser hvor det hersker en sterk sykepleiefaglig kultur og hvor den enkelte gis mulighet til faglig og personlig utvikling. Vi tror også at det er viktig at det gis noe rom for selvstendighet og at arbeidsoppgavene så godt som mulig tilpasses kompetansen til den enkelte. Vi antar at dette i sin tur vil føre til mindre turnover og bedret rekruttering.

Dette er ikke bare noe vi tar helt ut av luften, men som vi selv mener å ha erfart gjennom vår yrkeserfaring som sykepleiere. Mekanismene blir også i stor grad bekreftet blant annet gjennom det amerikanske sykepleiefaglige sertifiseringssystemet ”Magnet”. Kort fortalt er det et sertifiseringssystem utviklet av American Nurses Credentialing Center (ANCC) som gir en egen status til helseinstitusjoner og virksomheter som holder et høyt nivå på kvaliteten i pasientbehandling og den sykepleie som utøves samt står for utvikling av klinisk sykepleie. Gjennom mange studier har det vist seg at slike institusjoner blant annet minsker turnover av sykepleiere, rekrutterer lettere og at sykepleiere opplever økt jobbtilfredshet.

På samme måte mener vi at en norsk kommune eller en annen arbeidsgiver, ved å vektlegge og forsterke de egenskaper ved sykepleieres jobb som bidrar til å fremme jobbtilfredshet og motivasjon, vil kunne minske turnover og bedre rekruttering av sykepleiere.

1.2 Presentasjon av problemstilling, definering og avgrensning

Vårt ønske om å utforske sykepleieres jobbtilfredshet har munnet ut i følgende problemstilling:

"Hva fremmer jobbtilfredshet og motivasjon hos sykepleiere i kommunehelsetjenesten?"

Mer presist kan vi si at vi vil undersøke den subjektive oppfatningen til sykepleiere i klinisk praksis i kommunehelsetjenesten, om hvilke faktorer ved arbeidets karakter som påvirker den graden av tilfredshet og motivasjon de opplever, på en positiv måte.

Med utgangspunkt i problemstillingen ønsker vi å finne svar på følgende spørsmål:

- Hvilke enkeltfaktorer oppleves (rangeres) som viktigst for å fremme motivasjon og jobbtilfredshet?
- Finnes det en (eller to) faktor(er) som skiller seg ut som en felles, identifiserbar forutsetning for jobbtilfredshet og motivasjon blant våre respondenter?
- Er det noen av de faktorene som respondentene verdsetter mest som lar seg påvirke av arbeidsgiver på en slik måte at det aktivt lar seg bruke i arbeidet for å rekruttere og beholde kompetente sykepleiere?

Vi har valgt å benytte oss av to teorimodeller. Henholdsvis Frederick Herzbergs tofaktorteori og J. Richard Hackman og Greg R. Oldhams jobbkarakteristikamodell. En av årsakene til vårt valg av jobbkarakteristikamodellene som teoretisk utgangspunkt for undersøkelsen er at det er den gruppen motivasjonsteorier som tar utgangspunkt i elementer ved selve jobben. Vi har begge inngående kjennskap til arbeidet som sykepleier i klinisk praksis gjennom vår profesjonsutdanning og arbeidserfaring. Vi kjenner dermed fagterminologien og har et felles, faglig referansegrunnlag med våre intervjuobjekter, noe som setter oss i stand til å forstå svarene uten å måtte be om tilleggsforklaringer.

Vi har valgt ikke å gå i dybden på sammenhengen mellom jobbtilfredshet og jobbproduktivitet. Riktignok viser en metaanalyse av utført av Judge et.al. (Kaufmann & Kaufmann, 2009 s. 216), at det eksisterer en viss effekt på produktivitet som følge av økt jobbtilfredshet, men vi ser ikke at vi kan innlemme et slikt fenomen innefor rammene av vår studie. Det er for øvrig vanskelig å se for seg hvordan arbeidsgiver skulle kunne ha nytte av dette i samband med rekruttering av sykepleiere. Som fagpersoner som arbeider med mennesker er vi mer opptatt av kvalitet og faglig nivå enn av kvantitet.

1.3 Disposisjon

Kapittel 1 gir en oversikt over vår bakgrunn for valg av tema. Problemstillingen blir presentert og vi gjør kort rede for hvilke spørsmål vi ønsker å besvare og for avgrensning av vår studie.

Kapittel 2 viser vårt valg av metode for undersøkelsen. Vi redegjør for vår fremgangsmåte for datainnsamling og analyse.

Kapittel 3 inneholder en gjennomgang av det teoretiske grunnlaget for vår drøfting av innsamlede data. Motivasjonsteoriene presenteres punktvis og det redegjøres for valget av de aktuelle teorimodellene.

Kapittel 4 presenterer vår drøfting og analyse av innsamlet datamateriale opp mot de teoretiske referansene vi har valgt. Drøftingen er gjort systematisk, relatert til de enkelte elementene i teorimodellene.

Kapittel 5 avslutter oppgaven med en oppsummering hvor vi knytter våre funn og drøftingsresultater opp mot vår problemstilling og vår arbeidshypotese.

2.0 Metode

Metode kan defineres som en systematisk undersøkelse av det eller de spørsmål problemstillingen søker svar på (Jakobsen, 2005).

”Forskning og undersøkelser kjennetegnes nettopp ved at innsamlingen av data, behandlingen av informasjon og presentasjonen er systematisk” (Jakobsen, 2005, s.17).

I følge Jakobsen er det forskning når man skal skrive en oppgave der man velger en metode. Vi vil derfor i denne oppgaven benytte begrepet forsker om oss som foretar undersøkelsen.

I en kvalitativ undersøkelse kan man velge å benytte informanter eller respondenter.

Respondenter er personer med direkte kjennskap til et fenomen, for eksempel ved at de representerer en bestemt gruppe, mens informanter er personer med god kunnskap om, men ikke selv representer gruppen en ønsker å undersøke (Jakobsen, 2005). I vår oppgave velger vi å benytte begrepet respondenter om de vi intervjuer, da disse har direkte kjennskap til det vi ønsker å undersøke.

2.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

Kvantitativ undersøkelse innebærer svar fra mange informanter. Denne type undersøkelse går ut på å ha spørsmål med fastsatte svaralternativer, hvor informanten velger det alternativet som best representerer sin mening. Her er det ingen mulighet for utdypende oppfølgingsspørsmål, ei heller fange det opp hvis informanten misforstår et spørsmål. Dette kan utgjøre en feilkilde. Vanlige former for kvantitativ undersøkelse er spørreskjema og telefonintervju. Fordelen med den type undersøkelse er at den når mange respondenter, noe som gir mulighet til å generalisere resultatene.

Kvantitative undersøkelser gir det som kalles harde data, som kan tallfestes, men gir ikke dybdeinformasjon.

Kvalitativ metode har som regel til hensikt å avklare hvordan respondentene forstår en gitt situasjon. En kvalitativ undersøkelse kan blant annet gjennomføres som et intervju som åpner opp for at respondenten kan bruke egne ord i motsetning til fastsatte svaralternativer. Det er også muligheter for å stille oppfølgingsspørsmål, noe som sikrer videre utdyping av problemstilling og

fare for misforståelser reduseres.

Kvalitative undersøkelser gir såkalte myke data. Disse kan ikke tallfestes, men gir mulighet for dybdeinformasjon omkring det man ønsker å undersøke (Jakobsen, 2005).

2.2 Valg av metode

Valg av metode er et viktig redskap for å kunne gjennomføre en undersøkelse. Uansett hvilken metode man velger vil fare for ”undersøkelseeffekt” være tilstede. Dette betyr at svarene man får kan være skapt av selve undersøkelsen, og kunne dermed vært annerledes i en annen setting eller hvis noen andre hadde utført undersøkelsen (Jakobsen, 2005).

Avgjørende for vårt valg av metode er hvor vidt vi skulle benytte spørreskjema eller intervju. For å kunne gjennomføre en kvantitativ spørreundersøkelse er man avhengig av at mange respondenter svarer, og vi fant at tilgangen på respondenter ville være for lav.

I tillegg er det vårt ønske å undersøke sykepleiernes subjektive oppfattelse av hvilke faktorer som fremmer jobbtivsel og motivasjon. Valget faller derfor på kvalitativ metode med lav struktureringsgrad.

2.3 Utvelgelse av respondenter

Når vi skulle velge respondenter ble vi enige om følgende kriterier:

- Minimum 75 % stilling, fast ansatte
- ekskludert rene nattevaktstillinger
- ulik alderssammensetning
- ulik ansiennitet og yrkeserfaring
- både institusjon og hjemmetjenesten
- sykepleiere i klinisk praksis
- ledere og andre sykepleiere i administrative stillinger ble ekskludert

Vi valgte å intervju 5 respondenter. Dette er et så lite antall at svarene ikke vil være representative for gruppen sykepleiere i klinisk praksis, men kan likevel gi et subjektivt svar på hva disse fem mener om vår problemstilling.

Vi valgte sykepleiere som jobber i Åmot Kommune, dette på grunn av vi har tilgang på respondenter fra denne kommunen, og at dette er en kommune som er typisk for vår problemstilling.

Minimum 75 % stillingsbrøk begrunner vi et fra et ønske om at kommunen skal være respondentens hovedarbeidsplass, og at deltidsproblematikken ikke skal kunne påvirke respondentens svar. Det er også et poeng at respondenten skal være fast ansatt, da vikarer kan ha ett helt annet forhold til arbeidsplassen og pasienter.

Vi ønsket også respondenter med noe ulik alderssammensetning, ansiennitet og fra både hjemmetjeneste og institusjon. Selv om våre fem respondenter ikke på noen måte kan gi oss data som kan generaliseres, tenkte vi det kunne være interessant å se om det var forskjeller på hva som fremmet jobbtilfredshet.

Det er kun kvinnelige respondenter i vår undersøkelse. Dette fordi det er et for lite antall mannlige sykepleiere ansatt i kommunen til at anonymitet ville vært godt nok ivaretatt.

2.4 Intervjuprosessen

I undersøkelsen la vi opp til datainnsamling gjennom kvalitative intervjuer. Fordelen med ett slik type intervju er at den til en viss grad fremmer en åpen og uformell dialog, og gjør det lettere for respondenten å snakke fritt. Det åpner også opp for å stille oppfølgingsspørsmål, som kan bidra til å oppklare eventuelle uklarheter. Vi utarbeidet en intervjuguide med hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål.

Ved å legge opp til et delvis strukturert intervju med en intervjuguide vil det kunne gi oss mulighet til å lede respondenten gjennom de temaer vi ønsker å få belyst, samt gi oss nødvendige data på hovedspørsmål. Data som skal vurderes opp mot aktuelle teorier og kunne gi ett svar på problemstillingen.

Vi valgte å være to under gjennomføring av intervjuene, slik at den ene stilte spørsmål og førte en samtale med respondenten, og den andre noterte. Vi benyttet i tillegg digitalt lydopptagerutstyr for å kunne sikre oss de gode sitatene og kvalitetssikre notatene.

Alle respondentene ble informert om hvorfor vi ønsket å bruke digital lydopptager, samt spurt om dette var i orden for dem. Samtlige respondenter samtykket til dette.

Intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen og i samsvar med intervjuguiden. Hvert intervju tok i underkant av 15 minutter.

2.5 Analyse og behandling av data

Kvalitativ analyse starter med en samling av rådata, i vårt tilfelle notater og utskrifter fra intervjuene, som så struktureres.

Analyse av kvalitative data dreier noe forenklet om tre ting:

- 1) å beskrive det materialet som har kommet inn gjennom datasamling. Dette innebærer for oss en utskriving av intervjuer, samt en viss form for systematisering av intervjuer.
- 2) å systematisere og kategorisere, i noen tilfelle redusere, informasjonen før en analyse. I alle faser av analyseprosessen skjer det en forenkling av informasjonen for å kunne gi en oversikt over dataene. Systematiseringen er nødvendig for å kunne formidle funnene.
- 3) å sammenbinde og fortolke data, lete etter sammenhenger og skape en viss orden i dataene.

Det finnes ulike tilnæringer til kvalitativ analyse med tanke på hvordan vi best kan dele opp og vurdere data. Vi valgte å benytte en tilnærming kalt innholdsanalyse som er en teknikk hvor vi først deler data inn i tema eller kategorier, for deretter å finne sammenhenger mellom kategoriene (Jakobsen, 2005).

Etter å ha gjennomført intervjuene laget vi en matrise med spørsmålene fra intervjuguiden og en kort oppsummering av hva hver enkelt respondent svarte på spørsmålene.

Vi valgte å drøfte med utgangspunkt i Herzbergs motivasjon – og hygienefaktorer, samt Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell.

2.6 Styrker/svakheter/usikkerhetsmomenter

Tidligere i kapitlet har vi presentert kriterier for utvelgelse av respondenter. I den grad det er mulig med fem respondenter ønsket vi å få et så bredt mulig spekter av kvaliteter og kjennetegn. Vi valgte ut respondenter selv, men ser at utvalget og resultatene kunne blitt svært annerledes hvis vi hadde latt noen andre i kommunen plukke ut respondenter for oss.

Det kan knytte seg usikkerhetsmomenter til det forhold at den ene av oss er ansatt i kommunen, og at vi dermed driver forskning på egen arbeidsplass. Dette kan slå ut begge veier.

Respondentene kan både bli tilbakeholdne med informasjon på enkelte områder, mens det på en annen side kan føre til en trygg intervjusituasjon med en man kjenner tilstede, som også kjenner forholdene på arbeidsplassen.

Vi valgte å løse dette ved at forsker som er ansatt i kommunen intervjuet de respondentene som er ansatt på ett annet virksomhetsområde, mens forsker som ikke har noen tilknytning til kommunen foretok de resterende intervjuene.

En annen svakhet ved å forske på egen arbeidsplass er at man i utgangspunktet sitter med et inntrykk av hvordan ting fungerer og hva som påvirker jobbtilfredsheten blant de ansatte. Det kan være en fare for at en tolker informasjonen for å støtte opp om sine egne oppfatninger og dermed kan bli subjektiv i tolkningen av data. Dette er imidlertid faktorer vi har vært bevisste på under arbeidet med oppgaven. Fokuset vårt har hele veien vært respondentenes subjektive oppfatning av hva som fremmer jobbtilfredshet og motivasjon.

Et annet moment vi så under arbeidet med å analysere og drøfte dataene var at vi hadde stilt ganske konkrete spørsmål som ikke nødvendigvis åpnet opp for så mye tanker rundt alle aspektene ved de to teoriene vi valgte å bruke i prosjektoppgaven.

Enkelte av faktorene blir bare omtalt såfremt respondentene tillegger den vekt med tanke på jobbtilfredshet.

Så lenge vi kun har etterspurt en slags ideell tilstand for å føle jobbtilfredshet og motivasjon, har

vi heller ikke fått noen svar på hva som ikke fremmer trivsel blant respondentene i kommunen vi undersøkte.

På en annen side var det på mange måter ett bevisst valg, da vårt ønske var å fokusere på hva som fremmer jobbtilfredshet og motivasjon. Dette med tanke på å kunne styrke de faktorene som fremmer motivasjon og gjør at sykepleiere ønsker å jobbe i kommunehelsetjenesten, med tanke på å rekruttere og beholde høyt utdannet og kompetent fagpersonell i kommunene.

3.0 Teori

Motivasjon knyttet til jobbsituasjon og arbeidsinnsats har vært et fokusområde for organisasjonspsykologer i snart hundre år. Mye av forskningen har hatt til hensikt å koble jobbtilfredshet og motivasjon til effektivitet og produksjonsresultat for å kunne påvirke sistnevnte på en positiv måte. Vi har valgt å fokusere på andre effekter av motivasjon enn kvantitet. Vårt valg av motivasjonsteorier har falt på ”moderne” modeller som tar for seg et bredt spekter av sider ved selve arbeidet og arbeidssituasjonen.

3.1 Sentrale begreper

3.1.1 Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet blir benyttet som et samlebegrep som omfatter de relativt stabile og varige tanker, følelser og handlinger som angår de forskjellige aspekter ved jobbene våre. Det uttrykker på den måten en holdning (jobbholdning) og er et slags gradsbegrep på en tenkt skala fra negativ til positiv. Evalueringen som sørger for plassering på skalaen skjer ved både bevisste og ubevisste kognitive og emosjonelle prosesser. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

I både lærebøker og forskningsrapporter kan man støte på begrepet jobbtrivsel, som tilsynelatende benyttes synonymt med jobbtilfredshet. Vi har ikke funnet noen definisjonsmessige distinksjoner av betydning, som skulle tilsi at de to begrepene har forskjellig innhold. Spontant oppfatter vi at det er en nyanseforskjell på trivsel og tilfredshet, men i denne sammenheng finner vi ingen grunn til å skille mellom betegnelse jobbtilfredshet og jobbtrivsel. Vi benytter oss av begge betegnelse i denne rapporten.

3.1.2 Motivasjon

Hva er det som gjør at vi velger nettopp den jobben vi gjør og utfører oppgavene vi er tildelt dag etter dag, - og hva er det som får oss til å bli i den jobben? Hvilke krefter er det som driver oss? Nettopp ordet *drivkrefter* er et av synonymene til begrepet *motivasjon* som for øvrig kan defineres som; ”*prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd*” (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Begrepet indre motivasjon benyttes blant annet i jobbkarakteristikamodellen til Hackman og Oldham (Hackman & Oldham, 1980). En god forklaring på begrepet finner vi for eksempel ved å ty til den kognitive evalueringsteorien. Den kjennetegnes ved en vektlegging av oppgavens egen motivasjonsverdi. Det skilles mellom to motivasjonssystemer; Henholdsvis ytre og indre motivasjon.

I ytre motivasjon ligger mer tradisjonelle former for belønninger som bonuser, frynsegoder eller andre former for innsatsavhengig belønning. Med indre motivasjon menes motivasjon som ligger i selve arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Den har sitt utgangspunkt i de grunnleggende behovene for mestringsfølelse og autonomi, noe som ligger tett opp til elementer i jobbkarakteristikamodellene.

3.1.3 Motivasjonsteorier

I organisasjonspsykologien opererer man i hovedsak med fire typer motivasjonsteorier; Behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller.

Behovsteoriene behandler menneskers atferd som utløst av iboende eller tillærte, grunnleggende behov. Og mens de kognitive teoriene anser at motivert atferd blir utløst av individets forventninger om oppnåelse av mål, belønning eller tilfredsstillelse ved egne prestasjoner, ser de sosiale teoriene på atferd som styrt av opplevelse av grad av rettferdighet og likhet knyttet opp mot prosedyrer og fordeling av goder på jobben.

Jobbkarakteristikamodellen tillegger selve arbeidet og arbeidssituasjonen egenskaper som påvirker den ansattes grad av motivasjon. Den gjør det mulig å foreta en slags beregning av motivasjonspotensialet i den enkelte jobb (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Det er et poeng at disse fire hovedgruppene motivasjonsteorier ikke står i noe konkurranseforhold til hverandre. Tvert om kan det være slik at om man i hovedsak benytter en av forklaringsmodellene på en gitt type adferd kan det være naturlig og nyttig og samtidig bruke en eller flere av de andre for å utfylle et komplisert og sammensatt bilde.

Med utgangspunkt i vår problemstilling representerer jobbkarakteristikamodellene den gruppen motivasjonsteorier som vi mener best kan belyse de spørsmål som vi ønsker å se nærmere på gjennom denne undersøkelsen og som dertil kan gi oss kunnskap som er av praktisk nytteverdi.

Helt konkret har vi valgt å støtte oss til to av de mest sentrale og anerkjente teoriene blant jobbkarakteristikamodellene; Frederick Herzbergs tofaktorteori og jobbkarakteristikamodellen til J. Richard Hackman og Greg R. Oldham.

3.2 Hertzbergs tofaktorteori

Frederick Herzberg utviklet i 1959 en teori som vakte stor interesse da den kom fordi den utfordret oppfatninger av de underliggende dimensjonene ved jobbegenskaper.

Basert på en studie av over to hundre arbeidere kom Herzberg, Mausner og Snyderman fram til en rekke faktorer som har betydning for trivsel og mistrivsel på jobb. Det viste seg at situasjoner preget av høy grad av trivsel kunne relateres til faktorer knyttet til selve arbeidsoppgavene, utførelsen av arbeidet eller faglig vekst. Mens årsaker til mistrivsel viste seg å henge sammen med omgivelsene, arbeidsmiljøet og hvordan de ansatte ble behandlet, heller enn arbeidet i seg selv.

Ut i fra dette kunne Herzberg konkludere med at det er to typer faktorer i arbeidssituasjonen; hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer, og at mistrivsel ikke er det motsatte av trivsel, men at det dreier seg om to uavhengige dimensjoner. Herzberg fant dermed grunnlag for å skille mellom motiveringsfaktorer og hygienefaktorer (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Konklusjonen til Herzberg kan oppsummeres i følgende tre punkter:

- Det er forskjellige typer av forhold som på den ene side skaper tilfredshet og dermed motiverer medarbeiderne, og på den annen side skaper mistrivsel.
- Medarbeiderne blir ikke mer tilfreds og motivert dersom organisasjonen endrer forhold som skaper mistrivsel.
- Bare trekk ved arbeidsoppgavene kan fremme trivsel og motivasjon blant medarbeiderne (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

3.2.1 Hygienefaktorer

Hygienefaktorer defineres i Kaufmann og Kaufmann som egenskaper ved jobben som opphever utilfredshet ved fravær av negative arbeidsbetingelser. Hygienefaktorer kan skape mistrivsel i den

grad de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er til stede.

Hygienefaktorene er:

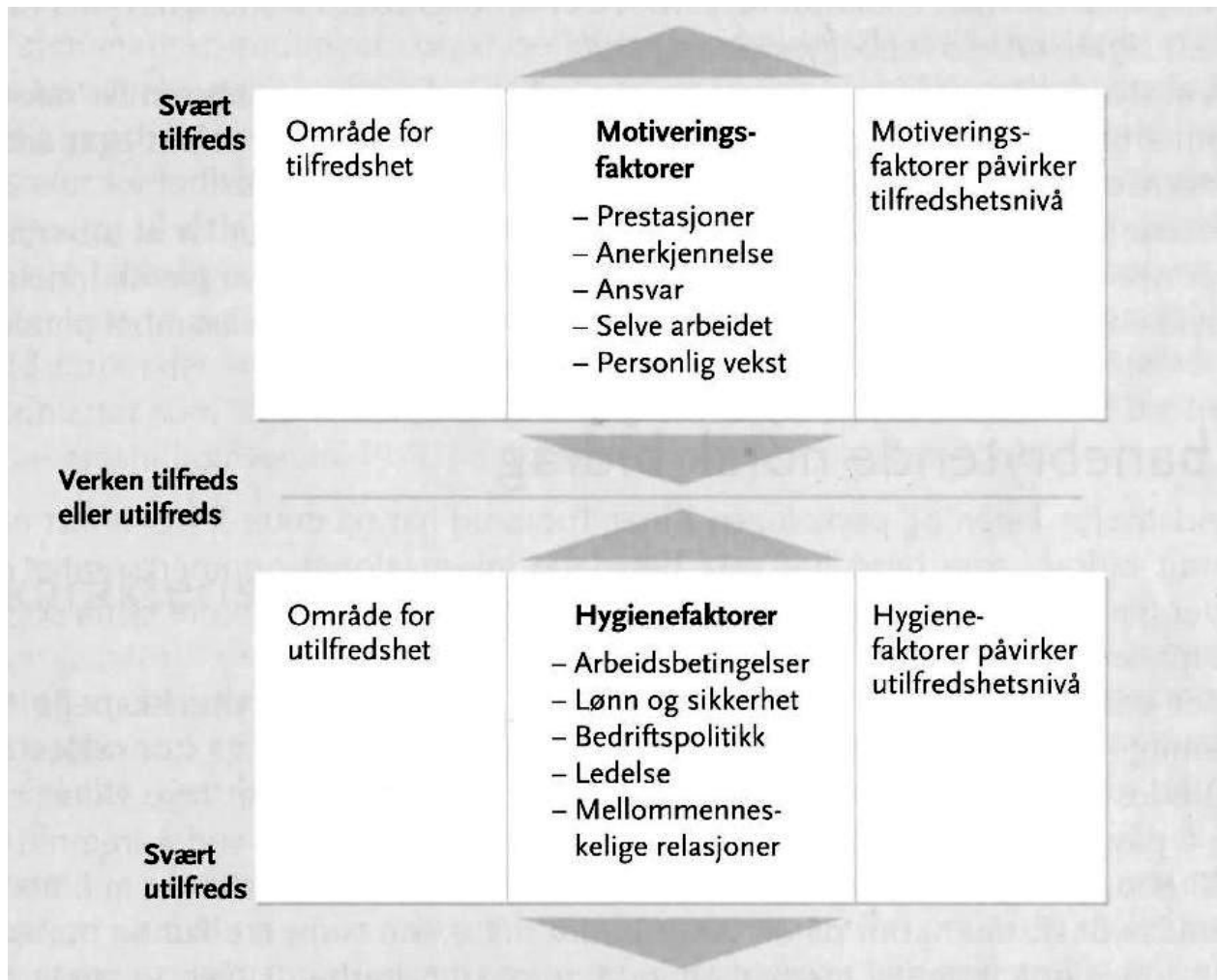
- Bedriftens personalpolitikk og administrative systemer
- Ledernes kompetanse og måten de leder sine underordnede på
- De mellommenneskelige forhold mellom underordnede og overordnede
- Arbeidsforholdene omkring de arbeidsoppgavene som skal løses
- Lønn
- Status
- Sikkerhet i jobben
- Forhold ved arbeidet som kan påvirke privatlivet og fritiden (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

3.2.2 Motiveringsfaktorer

Disse defineres som egenskaper ved jobben som aktivt fremmer jobbtilfredshet når de er til stede. Når motiveringsfaktorer mangler, skaper det ikke mistriivsel, men fører til en slags nøytral og distansert tilstand. Motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistriivsel dersom de ikke er tilstede (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Motiveringsfaktorer er:

- Arbeidsoppgavenes karakter, at de oppleves som utfordrende, varierte og interessante
- Ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon
- Prestasjoner og selvtilfredshet ved det å gjøre en god jobb
- Anerkjennelse fra andre for bra utført arbeid
- Forfremmelse
- Vekst



Figur 1. Herzbergs tofaktorteori. Kilde: Kaufmann og Kaufmann (2009) s. 109

Herzbergs tofaktorteori har dannet utgangspunkt for en rekke motivasjonsstudier. Uavhengig av kulturelle forskjeller er det en klar tendens til at ansatte kobler tilfredshet til egenskaper ved selve arbeidsoppgavene, og mistriivsel til forhold omkring løsningen av arbeidsoppgavene.

Senere forskning har imidlertid vist at Herzbergs todeling kan være problematisk. Mye tyder på at flere av hygienefaktorene kan ha motiverende effekt og at det finnes glidende overganger mellom tilfredshet og utilfredshet (Fivelsdal mfl, 2004).

Mest diskutert er hvor vidt lønn kun er å regne som en hygienefaktor. Lønn er tett knyttet opp

mot sosial status.

En pengebelønning kan være å regne som anerkjennelse for godt utført arbeid, og er gjerne den eneste tilbakemeldingen en arbeidstaker får. Selv om lønn eller penger er noe som dekker menneskers basisbehov, er det også sterke symboler i dagens samfunn (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Det retter seg også kritikk mot metoden Herzberg har brukt i studiene, hvor respondentene skal beskrive situasjoner hvor de føler seg tilfreds eller misfornøyd i arbeidet. Det er velkjent at mennesker har en tendens til å legge skylden på andre eller omgivelsene dersom de ikke lykkes, og omvendt relatere gode resultater til egen innsats. Det kan være at Herzberg kartlegging av hygiene – og motiveringsfaktorer reflekterer en slik tendens, og at trivsel og mistrivsel ikke nødvendigvis er så klart relatert til ulike forhold som teorien konkluderer med. Det finnes andre studier som benytter en annen metodisk tilnærming og som kan rapportere at samme arbeidsrelaterte situasjoner både kan fremme trivsel og mistrivsel blant ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Herzbergs tofaktorteori ledet fram til et viktig arbeidsmiljøprogram kalt jobb-berikelse. Jobb-berikelse kan defineres som systematiske programmer for å tilføre arbeidet mer positivt innhold, samt unngå negativt innhold.

I Kaufmann og Kaufmann (2009) er følgende eksempler på jobb-berikelse presentert:

- 1) å gi slipp på noe av den direkte kontrollen over arbeidstakeren. Det legges vekt på resultater og at arbeidstakeren innehar tilstrekkelig kunnskap til å velge den fremgangsmåten som gir det beste resultatet.
- 2) å gi arbeidstakeren økt personlig ansvar.
- 3) å organisere arbeidet i helhetlige oppgaver, muligheten til å fullføre et stykke arbeid fra begynnelse til slutt.
- 4) å gi større frihet i jobben og bedre tilgang på informasjon, blant annet om arbeid utført av andre slik at det blir mulig å se eget arbeid i en større og mer meningsfull sammenheng.

5) å sørge for at arbeidstakerne får mulighet til å utvikle seg, og får nye og utfordrende arbeidsoppgaver.

3.3 Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell

Jobbkarakteristikamodeller er en fellesbetegnelse for teorier som baseres på at nøkkelen til ansattes motivasjon er å finne i egenskaper og forhold ved selve jobben og jobbsituasjonen.

Den kanskje mest anerkjente modellen er utarbeidet av de amerikanske forskerne Greg Oldham og Richard Hackman.

De mer generelle synspunktene om jobberikelse dannet bakteppe for dem i utviklingen av deres jobbkarakteristikamodell. De nærmet seg fenomenet ved å gå inn på tre sider ved en jobbsituasjon (Fivelsdal mfl, 2004):

- a) De grunnleggende karakteristikaene, kjerne-egenskapene, ved jobben.
- b) Analyse av essensielle psykologiske tilstander, motivasjonstilstander, som knyttes til nevnte kjerneegenskaper.
- c) Analyse av de personlige og arbeidsmessige konsekvensene som de psykologiske tilstandene gir.

Modellen innebærer et system som gjør det mulig å måle motivasjonspotensialet i en jobb.

Hensikten er å bli i stand til nærmest å skreddersy arbeidsoppgavene til den enkelte ansatte.

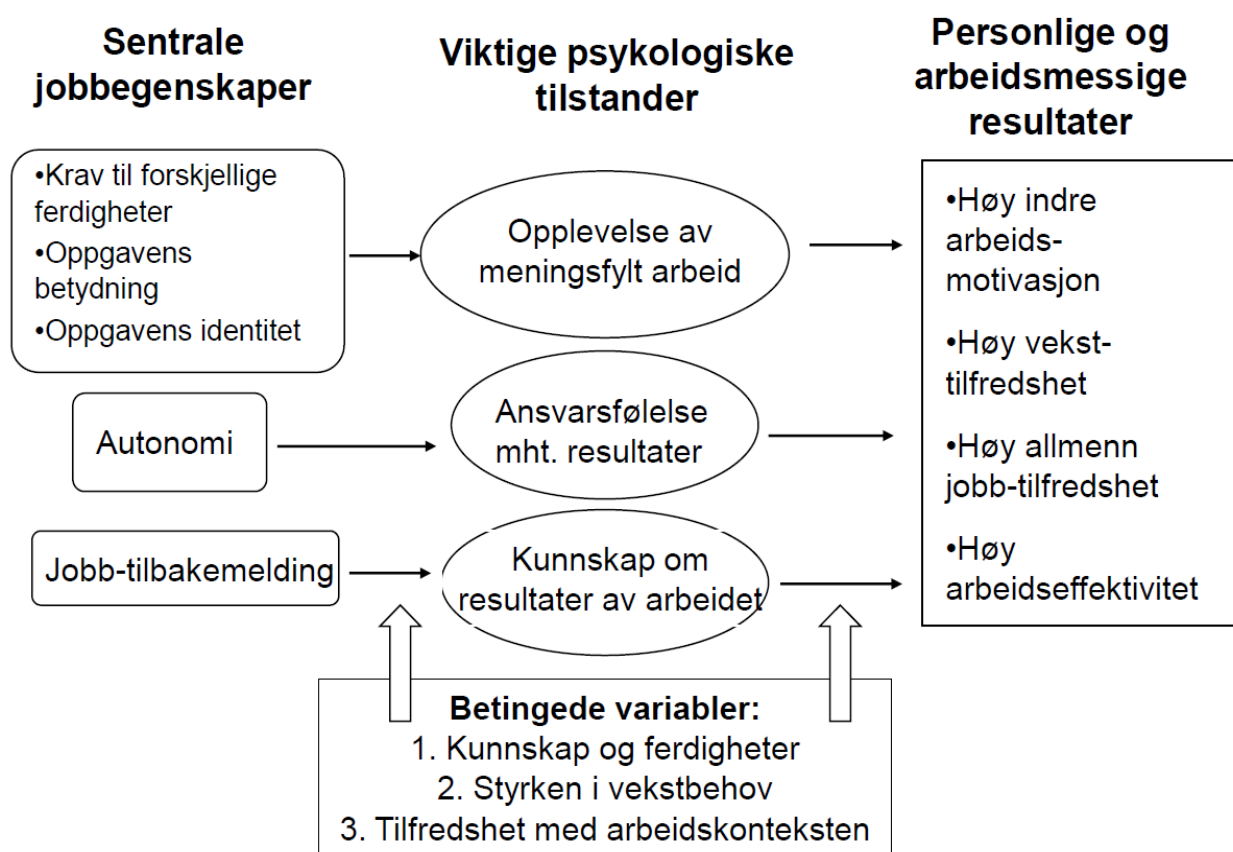
Dette vil stimulere behovet for vekst og utvikling hos den enkelte, noe som i sin tur forventes å resultere i økt motivasjon for å yte på jobb.

Oldham og Hackman stiller opp fem positive egenskaper (karakteristika) som viktige for ansattes motivasjon og jobbtilfredshet uansett jobb:

1. *Oppgavens krav til ulike ferdigheter* handler om hvordan den ansatte gis mulighet til å benytte sin kompetanse i en gitt jobb. Både teoretiske kunnskaper og praktiske ferdigheter. Tanken er at en jobb bør by på muligheter, utfordringer og variasjon tilpasset nivået og bredden i den enkeltes kvalifikasjoner for å stimulere til engasjement og motivasjon.
2. *Oppgavens identitet* benyttes som begrep om opplevelsen av å utføre et komplett stykke arbeid eller bare en liten del av for eksempel en monteringsoperasjon. Et typisk eksempel på sistnevnte vil være et enkelt ledd i en samlebåndsproduksjon av et stort, komplisert produkt som for eksempel en bil.
3. *Oppgavens betydning* er helt klart av stor viktighet for å oppnå motivasjon. Her sikter Hackman og Oldham til betydning i videre forstand, som for eksempel grad av samfunnsnyttighet eller hvor viktig jobben er for andre mennesker. Jobben som sykepleier vil typisk gi den opplevelse av viktighet og stor betydning for andre mennesker.
4. *Stillingens autonomi* eller selvbestemmelse og er som kjent en grunnleggende faktor for at mennesker skal trives, utvikle seg og yte, uansett sammenheng. I så måte skiller ikke jobbsituasjonen seg fra livet for øvrig. Det å ha en viss grad av kontroll og styring over egen jobbutførelse er kjent som viktig jobbtilfredshet. Med høy grad av autonomi følger naturligvis også et personlig ansvar for resultatet.
5. *Tilbakemelding i jobben* beskriver graden av feedback som utførelsen av arbeidsoppgavene gir direkte. I hvilken grad kan den ansatte oppleve å få direkte og klar informasjon om effekten av egen arbeidsinnsats? Det siktes altså i første rekke ikke til tilbakemelding fra tredjeperson som leder eller kollegaer, men til den virkningen den enkelte ansatte selv kan sanse om kvalitet og mengde på arbeidsresultatet.

Hver av de tre førstnevnte jobbkarakteristikkene gir sitt bidrag til en samlet opplevelse av mening i arbeidet. På den måten vil en jobb som har alle tre egenskapene i fullt monn, sannsynligvis medføre at den som utfører den opplever at den er meningsfylt. Å montere en respirator

hjemme hos en pasient eller på en intensivavdeling på et sykehus, er et eksempel på en jobb som tilsynelatende vil skåre høyt på alle tre karakteristikkene. Det er imidlertid ikke slik at alle tre egenskapene må være fremtredende for at jobben skal oppleves som meningsfylt. For eksempel kan en jobb som verken er av særlig betydning for andre mennesker eller innebærer et komplett stykke arbeid, allikevel oppleves som meningsfylt hvis den er svært krevende teknisk og forutsetter både innsikt og omfattende ferdigheter (Hackman & Oldham, 1980).



Figur 2: Jobbkarakteristikamodellen jf. Oldham & Hackman (1980) modifisert med individuelle variabler. (Fivelsdal mfl, 2004)

Legg merke til at disse jobbkarakteristikaene ikke kan betraktes som objektive størrelser, men bare gis verdi gjennom individets subjektive opplevelse av dem. Mennesker har forskjellige

referanserammer, erfaringer og ferdigheter. Det kan bety at to individer oppfatter en tilsynelatende identisk jobbsituasjon helt forskjellig. Mens den ene føler tilfredshet med situasjonen kan den andre føle monotoni og meningsløshet.

Med utgangspunkt i modellen utviklet Hackman & Oldham et spørreskjema og en formel som gjør det mulig å regne ut og tallfeste motivasjonspotensialet til en gitt jobb. Hvert av de fem jobbkarakteristikaene gis en poengsum (score) som så multipliseres med hverandre. De tre første slås sammen og gis en gjennomsnittsscore som så multipliseres med de to siste. Det gjøres fordi de to siste (autonomi og tilbakemelding) ansees som særlig betydningsfulle.

$$\text{Motivating potential score (MPS)} = \left[\frac{\text{Skill variety} + \text{Task identity} + \text{Task significance}}{3} \right] \times \text{Autonomy} \times \text{Job feedback}$$

Figur 3: Hackman & Oldhams formel for utregning av motivasjonspotensial (1980)

Det er verdt å merke seg at en jobb må over et visst minstescore for å kunne betegnes som motiverende. Etersom formelen består av tre faktorer som skal multipliseres med hverandre vil resultatet bli null om score på en av faktorene er null. Foruten at totalscore for en bestemt jobb vil si oss noe om dens motivasjonspotensial, vil også formelen gi oss en motivasjonsprofil som gjør det mulig å gå inn med spesifikke tiltak for å forbedre nevnte potensial.

Jobbkarakteristikamodellen til Oldham og Hackman er utvilsomt en velutviklet teori som gir mening og er mye benyttet og svært anerkjent. Men, som opphavsmennene påpeker, spiller noen viktige variabler en avgjørende rolle for bruken og gyldigheten av modellen (figur 2.). Det finnes for eksempel mennesker som ikke trenger særlig grad av autonomi i sin jobbsituasjon, men faktisk føler trygghet og trivsel i en enkel jobb med liten variasjon og lav grad av påvirkningsmulighet. Andre kan mangle den grunnleggende kompetansen som jobben krever, og vil oppleve frustrasjon og angst uansett. Slike og andre individuelle forskjeller har gjort det nødvendig å ta hensyn til følgende tre elementer når en benytter jobbkarakteristikamodellen:

- Variasjon i kunnskaper og ferdigheter påvirker opplagt den score som gis i modellen. Det vil ikke være uvanlig at en ansatt starter i et jobbforløp med relativt enkle oppgaver under høy grad av tilsyn, men så beveger seg over i en mer autonom rolle med varierte og utfordrende arbeidsoppgaver etter hvert som kompetansenivået stiger. Motivasjonspotensialet ligger blant annet i et tilpasset forhold mellom kompetanse og utfordringer.
- Styrken i vekstbehov er noe som varierer mye fra individ til individ. Oldham og Hackmans modell passer best for de som har sterk trang til personlig vekst gjennom å tilegne seg nye kunnskaper og ferdigheter. Vi vet at disse vil oppnå høy, indre motivasjon i møte med utfordrende oppgaver. Men enkelte mangler denne trangen til stadig å vokse og prestere. Disse vil i liten grad profitere på stillinger som er ”skreddersydd” for å virke motiverende.
- Situasjonsbetingede faktorer vil alltid kunne spille en rolle i hvordan en ansatt oppfatter forholdene relatert til jobben. Er den ansatte tilfreds med arbeidskonteksten? Det kan for eksempel dreie seg om lønnsforhold, lederstil, organisering eller andre elementer i den organisatoriske konteksten. Har man en generelt sett negativ holdning til arbeidsgiver eller arbeidssted, vil dette selvsagt kunne hindre selv den mest gjennomtenkte tilrettelegging i å ha noen positiv effekt på motivasjon og jobbtilfredshet (Hackman & Oldham, 1980).

Jobbkarakteristikamodellen til Oldham og Hackman har en solid posisjon innen sosialpsykologien. Dens sentrale hypoteser bekreftes gjennom mangeårig og omfattende empirisk forskning.

4.0 Diskusjon – drøfting og analyse

I intervjuene har vi ikke stilt spørsmål om samtlige faktorer i Herzbergs tofaktorteori og Hackman & Oldhams jobbkarakteristikamodell. Vi har heller ikke spurt om respondentene føler seg motiverte eller opplever jobbtilfredshet, men hva som skal til for at de skal gjøre det, ideelt sett. Det er derfor ikke alle faktorene som respondentene har gjort seg noen refleksjoner rundt.

Den observante leser vil også legge merke til at samme intervjusitat opptrer flere steder i drøftingskapittelet. Det har sin naturlige forklaring vår måte å ordne drøftingen på, som forutsetter at de aktuelle momentene i begge teorier må drøftes opp mot aktuelle svar fra samtlige respondenter. Når et svar stemmer overens med elementer i begge teorier illustrerer det også det sammenfall og de fellestrekk som eksisterer mellom tofaktorteorien og jobbkarakteristikamodellen.

4.1 Drøfting opp mot Herzbergs tofaktorteori og jobb-berikelse

4.1.1 Motivasjonsfaktorer

Som beskrevet i teorikapitlet konkluderte Herzberg med at det er to typer faktorer i arbeidssituasjonen; hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer.

Hygienefaktorene kan skape mistriksel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er til stede.

Motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistriksel dersom de ikke er til stede.

I lys av dette skal vi nå drøfte våre funn opp mot Herzbergs tofaktorteori og jobb-berikelse.

Selve arbeidet

Arbeidsoppgavenes karakter, at de oppleves som utfordrende, varierte og interessante.

En sier det slik:

”Motivasjonen min, for å gå på jobb, er jo det at det er en variert måte å jobbe på”

”Jeg føler at det kanskje i perioder kan bli veldig ensformig”

En annen:

”..og at det er litt varierte oppgaver”

En tredje:

”Jeg trives godt med tekniske oppgaver”

En respondent legger vekt på at etter innføringen av samhandlingsreformen i januar 2012 har det blitt mer utfordrende arbeidsoppgaver. Hun uttrykker det slik:

”Det er mye artigere at vi får mer utfordrende pasienter fra sykehus og at vi får gjøre mye mer”.

Gjennom jobb-berikelsesprogrammet og senere jobbkarakteristikamodeller, ble det lagt vekt på å designe jobber slik at de skulle fremstå som mer attraktive og dermed øke trivselen blant arbeidstakerne, blant annet ved å organisere arbeidet i mer helhetlige oppgaver.

Ansvar

Ansvar handler om muligheten til selv å bestemme hvordan en oppgave skal utføres og hvor vidt en har kontroll over egen arbeidssituasjon.

”..at du jobber sjølstendig, - av og til så må du jobbe alene” – ”.. av og til så er du alene sjukepleier på jobb og du må egentlig ta ansvar for de arbeidsoppgavene som må gjøres på en dag, da..”

”Det er veldig stort ansvar å jobbe på institusjon, syns jeg. –I hvert fall hvis du er alene sjukepleier og en er sjuk eller for lite folk...”

Flere av våre respondenter trekker fram betydningen av å kunne få lov til å utføre arbeidsoppgavene på en sjølstendig måte, at det er faktorer som påvirker trivsel. Som sykepleier er du ofte tillagt det faglige ansvaret for pasientene når du er på vakt.

To av tiltakene i Herzberg program jobb- berikelse går ut på å gi arbeidstakeren økt personlig ansvar, samt at ledelsen må gi slipp på noe av den direkte kontrollen over og stole på at arbeidstakeren innehar kompetanse til å velge den fremgangsmåten som gir best resultat (Kaufmann & Kaufmann, 2009). En av våre respondenter uttrykker dette slik:

”...og selvfølgelig å bli hørt av lederen og mulighet til å komme fram med sine ideer og tanker. Og egentlig litt frihet fra legen slik at ikke legen tar alle avgjørelser, men at du har litt frihet til å drive med det som du kan.”

”Opplevelse av kontroll over egen arbeidsdag er kjempeviktig. Ikke bare utføre det som blir sagt, men ha muligheten til å bruke hodet”

Samtidig som respondentene trekker fram viktigheten av å få økt ansvar og kunne bruke kompetansen sin, uttrykker de ett ønske om at det skal være samsvar mellom ansvar, utfordringer og kompetanse.

En sier det slik:

”Viktig å ha kontroll på det du driver med, føle at du mestrer det du er satt til å gjøre”

En annen sier dette:

”At jeg er i stand til å løse de oppgavene som det kreves av meg”

En tredje dette:

”.. for å være tilfreds i jobben din må du for det første være sjølstendig og ha trua på deg sjøl.”

Prestasjoner

Prestasjoner handler om gleden ved å gjøre en god jobb, løse problemer og se resultater fra arbeidet sitt.

Flere av respondentene snakket om det å kunne utgjøre en forskjell og hvis de kunne gjøre dagen til bare en pasient bedre, var det motivasjon nok for å gå på jobb:

”At jeg kan utgjøre en forskjell for brukeren, at jeg kan få bidra til at de får en bedre dag”

En forteller dette om hva som oppleves som aller mest motiverende i jobben:

”Hvis det er noen som er skikkelig dårlig, og vi får et opplegg til å fungere rundt det – med alt det innebærer”

”de kan være så sjuke de bare vil, men at vi føler at vi klarer å få til et opplegg som fungerer, rundt den familien, da...”

Anerkjennelse

Anerkjennelse for godt utført arbeid er en viktig motivasjonsfaktor. Våre respondenter omtaler tilbakemelding som både ris og ros:

”Konstruktive tilbakemeldinger på godt og vondt, er viktig”

En annen av respondenten sier at hun gjerne vil ha tilbakemelding hvis hun gjør noe feil, men at hun ellers føler seg såpass sikker på seg selv og sine faglige prestasjoner at hun ikke trenger å høre hver dag at hun er flink...

”men hvis jeg gjør noe feil eller ikke... - hvis jeg er ute av drift på en eller annen måte, så vil jeg gjerne høre det.”

En annen sier det slik:

”Tilbakemeldinger er viktig fordi de sier deg om du gjør jobben din bra eller ei.”

Som sykepleier er det ikke bare ledelsen og andre kollegaer du får tilbakemeldinger fra, men også pasienter og pårørende.

”Det påvirker hverdagen din det og - hva de eldre syns, og at de får best mulig stell og oppfølging”

Personlig vekst

”Jeg vil utvikle meg sjøl”

Personlig vekst handler om muligheten til å lære nye ferdigheter og heve kompetanse. Dette kan gjøres både gjennom å utveksle erfaringer mellom kollegaer og mer formelt gjennom kurs og videreutdanning.

”Nok utfordringer slik at jeg kan bruke de kunnskapene jeg har.”

”Jobbtilfredshet for meg.... er at jeg kan utføre sjukepleie på en god måte – og at jeg også kan søke kunnskap hos kollegaene mine”

Å sørge for at arbeidstakerne får mulighet til å utvikle seg, og får nye og utfordrende arbeidsoppgaver tar Herzberg opp som et tiltak for jobb-berikelse (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Et av spørsmålene vi stilte i intervjuet var hvilken faktor som ville vært utslagsgivende for at respondentene skulle ønske seg eller søke en annen jobb.

”Det er jo det med personlige utfordringer, ...det er mer det som går på den rene sjukepleiebiten – i forhold til det akutte for eksempel.”

”Ville hatt litt mer action” – akutt og sånt, det syns jeg er veldig artig. Ambulansefag eller akuttmottak.

To av respondentene har videreutdanning innen hvert sitt fagfelt, og kriteriet for å bytte jobb ville vært å få arbeide på heltid med sin videreutdanning, det å virkelig få brukt kunnskapen sin.

Motivasjonsfaktorer er faktorer ved selve arbeidet som prestasjoner, anerkjennelse, ansvar og vekst. Dette er egenskaper ved jobben som aktivt fremmer jobbtilfredshet når de er til stede.

Herzberg hevder at i den grad motivasjonsfaktorer mangler skaper ikke det mistrivsel, men en slags nøytral og distansert tilstand.

Det vi ser er at flere av motivasjonsfaktorene tillegges stor vekt i forhold til respondentenes opplevelse av jobbtilfredshet.

Det er særlig varierte arbeidsoppgaver og mulighet for å bruke kompetansen sin, samt det å kunne ta ansvar for egen arbeidshverdag og jobbe selvstendig, som er tillagt betydning for respondentenes jobbtilfredshet. En av dem uttrykker det slik:

”Det er når man selvfølgelig får faglige utfordringer, og man utfører de utfordringene, og man får skryt for det. – Da er det gøy å være sjukepleier og da er det gøy å jobbe”

Imidlertid ser en at det er en hårfin balanse mellom tilstrekkelig faglige utfordringer og samtidig føle at en innehar den rette kompetansen og opplever trygghet i jobben.

”Viktig å ha kontroll på det du driver med, føle at du mestrer det du er satt til å gjøre”

”At jeg er i stand til å løse de oppgavene som det kreves av meg”

4.1.2 Hygienefaktorer

Hygienefaktorer består av de fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet. Er disse faktorene gode forsvinner i følge Herzberg følelsen av mistriivsel.

Siden Herzberg lanserte sin teori i 1959 er det nok mye som er annerledes med tanke på arbeidstakeres arbeids- og lønnsforhold.

Alle våre respondenter jobber i en kommune og har ordnede arbeidsforhold. De arbeider alle heltid eller tilnærmet heltid. De har alle lønn etter tariff eller bedre.

Bedriftspolitik

Bedriftspolitik omhandler faktorer som påvirker bedriften som helhet. Dette kan være arbeidsbetingelser, kommunens personalpolitikk eller HMS.

Dette er viktige faktorer som på mange måter danner grunnlag for mange av de andre hygienefaktorene, men ingen av våre respondenter kommer direkte inn på denne faktoren. Mye av grunnen til det kan være at vi ikke har stilt spørsmål om våre respondenter trives eller hvordan de opplever sin arbeidsplass, men at vi har etterspurt en ideell tilstand.

Ledelse

Kaufmann og Kaufmann (2009) trekker fram at ledelsen og dens lederstil har betydning for de ansattes jobbtrivsel. Viktige elementer under denne faktoren er at ledelsen innehar tilstrekkelig kompetanse og evne til å lære fra seg. Videre må ledelsen kunne delegerer arbeidsoppgaver og oppleves som rettferdig. Dette er faktorer som Herzberg definerer som hygienefaktorer.

Noen av våre respondenter har følgende å si om hvordan ledelsen kan bidra til å påvirke deres trivsel på arbeidsplassen:

”..men man må også kunne ha mulighet til å bidra til å kanskje forandre på ting – og at lederen hører på deg”

”Å bli hørt og få lov til å si det du mener”

”Og så syns jeg at en bør ha ledere som er litt tilstede”

”Tydelig og tilstedeværende ledelse”

Mellommenneskelige relasjoner

Mellommenneskelige relasjoner favner de sosiale forholdene på arbeidsplassen, mellom ansatte, og mellom ledelsen og de ansatte. Dette er det vi velger å kalle psykososialt arbeidsmiljø.

Samtlige respondenter trakk fram arbeidsmiljøet og betydningen av å trives på jobb, ha gode kollegaer og et godt samspill med ledelsen som en av de viktigste faktorene til jobbtrivsel. Dette er noen av de tankene respondentene våre har gjort seg rundt temaet arbeidsmiljø og på hvilken måte det påvirker deres jobbtrivsel:

”..man må ha gode kollegaer som man samarbeider med og det reflekteres jo igjen i at man blir sjølstendig og trygg i jobben sin”

”.. og at jeg faktisk har gode kollegaer å kunne samarbeide med”

”gode arbeidskollegaer, godt miljø, sikkerhet på arbeidsplassen, at du får gjennomført de arbeidsoppgavene du skal i løpet av dagen og at de eldre (pasientene) har det bra”

”Det er jo egentlig trivsel tror jeg.. Du må på trives på en arbeidsplass”

”Arbeidsmiljøet – at du går sammen med kollegaene dine og ledelsen også, egentlig.”

”Kollegaer og pasienter/brukere kan gjøre meg motivert”

Innen helse - og omsorgsykker er det også et tredje aspekt, brukerne eller pasientene. En av respondentene sier at dette er en av de viktigste faktorene for hennes motivasjon:

”Menneskene” (pasientene) personlig

Arbeidsbetingelser

”.. at jobben min er godt tilrettelagt fra ledelsen, sånn at jeg kan få gjort den på en god måte”

Arbeidsbetingelser er de fysiske arbeidsforhold som lys, temperatur, plass, hjelpemidler og arbeidsmengde. Herzberg betegner arbeidsbetingelser som en hygienefaktor som bidrar til å hemme jobbtrivselen, og respondentene våre trekker fram hvor viktig det er for trivselen å føle at

de har tilstrekkelig tid til å utføre sine arbeidsoppgaver på en god måte.

Respondentene beskriver viktigheten av tid og arbeidsmengde slik:

”Å ha nok tid på jobb til å gjøre det jeg skal”

”... overkommelig arbeidsmengde”

”.. når du får gjennomført de arbeidsoppgavene du skal gjøre – at du blir ferdig med alt før du går hjem”

”..det er litt bedre å komme på jobb når det er rent og ryddig rundt deg - at alt er i orden”

”Trives i hektisk tempo – at det er nok å gjøre hele tiden”

I den grad det er mulig å legge bedre til rette, slik at tid, arbeidsmengde og arbeidsfordeling samsvarer bedre, vil ikke disse faktorene lenger skape mistriksel. Som en av respondentene sier:

”Tydelige arbeidsoppgaver, tydelig arbeidsfordeling”

Lønn og sikkerhet

Den generelle oppfatningen på den tiden da Herzberg gjennomførte sine studier var at hvis man endret på forhold som arbeiderne var misfornøyde med for eksempel lønnen, ville trivselen øke, og dermed oppnådde man sterkere motivasjon og bedre prestasjoner (Jacobsen & Thorsvik 2007).

En av respondentene, med bakgrunn fra et land hvor sykepleiere har et lønnsnivå som ligger langt under det vi har i Norge, nevnte at lønn var en motivasjonsfaktor:

”Når jeg har godt betalt også..”

Hygienefaktorer er faktorer som fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet. Når disse er gode forsvinner mistriksel, men skaper ikke nødvendigvis trivsel. Det vi ser er at de sosiale arbeidsforholdene, altså mellommenneskelige relasjoner, forholdet til ledelsen og kollegaer blir tillagt stor betydning for respondentenes jobbtrivsel.

Som nevnt i teorikapitlet har senere forskning vist at skillet mellom hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer ikke er så tydelig da det finnes glidende overganger mellom hvilke faktorer som den enkelte opplever å ha motiverende effekt. Teorien til Herzberg tar ikke hensyn til

individuelle forskjeller.

I drøftinga kom det fram at samtlige respondenter tilla arbeidsmiljøet og gode kollegaer betydelig rolle i forhold til deres opplevelse av jobbtilfredshet og motivasjon.

Dette strider mot Herzbergs teori om at mellommenneskelige relasjoner er å betrakte som en hygienefaktor og skaper ikke nødvendigvis trivsel i den grad den er tilstede.

”Godt arbeidsmiljø. Det betyr veldig mye å trives på jobb”

4.2 Drøfting opp mot Hackman & Oldhams jobbkarakteristikamodell

Variasjon i ferdigheter

Dette handler som tidligere nevnt om i hvilken grad utførelsen av en jobb krever flere forskjellige tiltak, noe som i sin tur forutsetter at den ansatte må benytte et utvalg av kunnskaper og ferdigheter for å løse oppgavene. Erfaring viser at ansatte nesten uten unntak opplever en oppgave som meningsfylt hvis den krever ferdigheter og evner helt på grensen av hva den enkelte besitter (Hackman og Oldham, 1980). Jo flere ferdigheter som kreves, jo mer meningsfylt oppleves sannsynligvis en gitt oppgave for den som utfører den.

Dette er en egenskap ved jobben som våre respondenter bekrefter som viktig for motivasjon og jobbtilfredshet. En svarer at:

”Motivasjonen min, for å gå på jobb, er jo det at det er en variert måte å jobbe på”

På spørsmålet om når hun kjenner seg motivert i sin jobbsituasjon svarer hun videre at:

”Det er når man selvfølgelig får faglige utfordringer, og man utfører de utfordringene, og man får skryt for det. – Da er det gøy å være sjukepleier og da er det gøy å jobbe”.

En annen respondent eksemplifiserer en slik opplevelse på denne måten:

”- Hvis det er noen som er skikkelig dårlig, - og vi får et opplegg til å fungere rundt det – med alt det innebærer...”

På spørsmålet om å nevne de tre viktigste faktorene som medfører opplevelsen av jobbtilfredshet, svarer en tredje at hun trenger

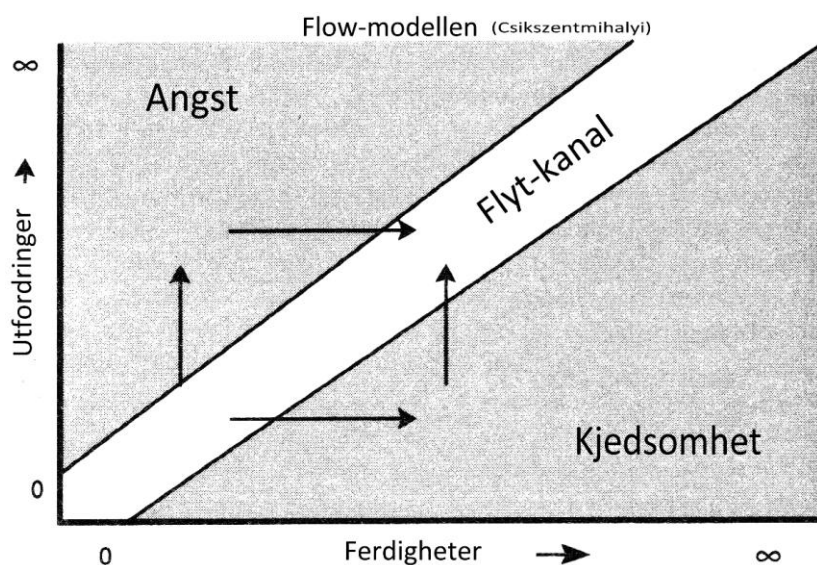
”Nok utfordringer slik at jeg kan bruke de kunnskapene jeg har.”

Viktigheten av å ha varierte arbeidsoppgaver og å bli gitt utfordringer nevnes flere ganger under intervjuene. Et par av respondentene hevder at samhandlingsreformen (som ble iverksatt 1. januar 2012) har medført en økning i antallet utfordrende (medisinsk og sykepleiefaglig krevende) pasienter, og at det har en positiv effekt på tilfredshet og motivasjon:

” Det er mye artigere at vi får mer utfordrende pasienter fra sykehus og at vi får gjøre mye mer ”

Mekanismen er så grunnfestet i oss mennesker at i følge Hackman & Oldham (1980) vil selv arbeidsoppgaver som i utgangspunktet må betraktes som trivielle og uten særlig betydning kunne oppleves som meningsfulle hvis de krever at den som utfører dem må operere helt i yttergrensene av sine ferdigheter og evner for å løse dem.

De positive følelsene som flere av respondentene gir uttrykk for i forbindelse med situasjoner hvor alt fungerer og hvor utfordringene er godt tilpasset kompetansen, gjør det fristende å trekke inn den ungarsk-amerikanske psykologen Mihalyi Csikszentmihalyi's flyt-teori. Den går i



korthet ut på at når kravene som en arbeidsoppgave stiller stemmer helt overens med kompetansen til den som utfører dem, vil vedkommende i en kortere eller lengre periode kunne oppleve en følelse av det som Csikszentmihalyi betegner som flyt (flow).

Figur 4. Mihalyi Csikszentmihalyi's flyt-skjema (1990)

Dette er en svært positiv emosjonell tilstand som blant annet kjennetegnes ved at man blir fullstendig oppslukt av oppgaven og opplever arbeidet som en belønning i seg selv. (Csikszentmihalyi, 1990)

Som figuren til Csikszentmihalyi (1990) viser på en enkel måte, vil en mismatch i forholdet

mellom utfordringer og ferdigheter for eksempel kunne føre til at en overkvalifisert medarbeider kjeder seg eller at konfrontasjon med for høye krav gir angst hos en annen. Det er viktig å merke seg at enkelte av respondentene antyder at det kan være kort veg fra en flytlignende opplevelse og over i en stressfylt situasjon med et nivå av utfordringer og ansvar som overstiger ferdigheter og kapasitet.

Oppgaveidentitet

Her ser man på i hvilken grad en jobb innebærer å fullføre en hel oppgave, fra begynnelse til slutt, slik at man kan se et ferdigstilt resultat. Hackman & Oldham bruker bl.a. som eksempel at det oppleves som mer meningsfylt for en industriarbeider i en produksjonslinje å sette sammen en hel brødrister med alle delene enn å måtte begrense seg til kun å montere strømledning på den ene brødristeren etter den andre (Hackman & Oldham, 1980). Dette er et viktig tema i sykepleiefaget hvor utvikling innen medisinske spesialiteter har medført en dreining fra et helhetlig perspektiv på pasientenes behov til en mer organspesifikk innretning, særlig i spesialisthelsetjenesten. I kommunene har denne utviklingen ikke vært like merkbar, men trang økonomi kombinert med avanserte planleggings- og styringsverktøy for vedtak om kommunale helse- og sosialtjenester har medført et tidspress på bl.a. sykepleiere i hjemmebaserte tjenester som gjør det vanskelig å praktisere sykepleie med et helhetlig perspektiv. Med utgangspunkt i bl.a. verdens helseorganisasjons definisjon av helse som *”En tilstand av komplett fysisk, psykisk og sosialt velvære og ikke bare fravær av sykdom eller lyte”*, utdannes sykepleiere til å tenke helhetlig og til å vurdere alle aspekter rundt en pasients behov.

Behovet for å se pasienten i et helhetlig perspektiv kommer til syne i svarene vi fikk under intervjuene. Som den viktigste faktoren for jobbtrivsel oppgir den ene respondenten:

”At jeg kan utgjøre en forskjell for brukeren, - at jeg kan få bidra til at de får en bedre dag”

En annen svarer følgende på samme spørsmål:

”Helhetlig sjukepleie, hele pasienten - hele mennesket”

Og en tredje sier at:

”Jobbtilfredshet for meg ... er at jeg kan utføre sjukepleie på en god måte...”

Både svarene fra våre respondenter og jobbkarakteristikamodellen til Hackman og Oldham

bekreftes dessuten stadig av medieoppslag hvor oppgitte sykepleiere gir uttrykk for at de ikke får tatt seg godt nok av alle pasientens behov. Det hevdes at spesielt den viktige psykososiale delen av sykepleier-pasientforholdet blir salderingspost i tidspresset som lav bemanning og krav til stadig høyere effektivitet medfører. Vi har begge erfaring med at den frustrasjonen dette medfører hos enkelte sykepleiere kan medføre at vedkommende ser seg om etter en annen jobb.

Oppgavebetydning

I følge modellens opphavsmenn dreier dette seg om i hvilken grad jobben er av stor betydning for andre mennesker. Det kan dreie seg om mennesker i egen virksomhet eller mennesker generelt. Når den jobben en ansatt utfører er av stor betydning for fysisk eller psykiske helse/velvære for andre mennesker, medfører det vanligvis at oppgaven oppleves som meningsfylt. For eksempel vil en arbeider som trekker til muttere på en flymotor sannsynligvis oppleve sin jobb som mer meningsfylt enn en som gjør omtrent samme arbeidsoperasjon på utstillingsdekorasjoner. Ganske enkelt fordi det som førstnevnte gjør er livsviktig mens sistnevnte jobb ikke er det (Hackman & Oldham 1980).

Alle våre respondenter er sykepleiere som jobber i klinisk praksis, nærmest pasientene. I denne sammenheng er de i en særstilling. Ganske enkelt fordi det ligger i sykepleieryrkets natur, at det gir mening og at det oppleves som meningsfullt. En av respondentene er ganske direkte på dette punktet:

”Det er jo en av motivasjonsfaktorene mine, for å orke å gå på jobb liksom, - at det gir noen mening..”

Flere nevner jobbens betydning for andre menneskers liv på en konkret måte:

”Jobbtilfredshet for meg ...- er at jeg kan utføre sjukepleie på en god måte” *”At du får gjennomført de arbeidsoppgavene du skal i løpet av dagen og at de eldre har det bra”*

Og en av respondentene trekker dette fram som den viktigste faktoren for å oppleve trivsel og motivasjon på jobb:

”At jeg kan utgjøre en forskjell for brukeren” *”at jeg kan få bidra til at de får en bedre dag”*

Dette gjelder selvsagt ikke bare sykepleiere, men også mange andre yrkesgrupper og typer jobber. Det er da også ganske naturlig at når vi vet at andre menneskers helse, sikkerhet og livskvalitet

avhenger av den jobben vi gjør, så gir det en større opplevelse av mening enn en jobb som ikke påvirker andre menneskers liv i det hele tatt.

Autonomi

I følge teorien til Hackman og Oldham er den ansattes indre motivasjon avhengig av den ansvarsfølelsen for jobbresultatet som en viss grad av autonomi i jobben gir. Med autonomi i denne sammenheng, menes at jobben må innebære en ikke ubetydelig grad av frihet, uavhengighet og rom for skjønnsmessig vurdering hva angår selve gjennomføringen. Når en jobb medfører en slik autonomi vil den som utfører jobben betrakte resultatet mer som et produkt av sine egne anstrengelser, initiativ og avgjørelser enn som et produkt av gode prosedyrer eller instruksjoner. Dette gjør ansatte mer tilbøyelig til å ta det personlige ansvaret for resultatet, enten det er godt eller dårlig (Hackman & Oldham 1980).

Sykepleiere i Norge har et formelt ansvar for at yrkesutøvelsen holder et visst minimumsnivå gjennom bestemmelser i helsepersonelloven (jf. lov om helsepersonell § 4). Den pålegger helsepersonell å holde seg innenfor en norm for faglig forsvarlighet i sin yrkesutøvelse. Og selv om utviklingen innen behandling og sykepleie har medført at stadig mer av yrkesutøvelsen er regulert gjennom prosedyrer, standarder og retningslinjer for behandling, illustrerer svarene fra våre respondenter at autonomi stadig er viktig for opplevelsen av motivasjon i arbeidet. Den ene av respondentene sier:

”Opplevelse av kontroll over egen arbeidsdag er kjempeviktig også. – Ikke bare utføre det som blir sagt men ha muligheten til å bruke hodet”

Så viktig er det at hun også tar det med i sin oppfatning av selve begrepet motivasjon:

”.. og egentlig litt frihet fra legen slik at ikke legen tar alle avgjørelser men at du har litt frihet til å drive med det som du kan.”

En annen beskriver en situasjon som motiverer slik:

”..at du jobber sjølstendig, - av og til så må du jobbe alene” – ”.. av og til så er du alene sjukepleier på jobb og du må egentlig ta ansvar for de arbeidsoppgavene som må gjøres på en dag, da..”

Og en tredje sier:

” .. for å være tilfreds i jobben din må du for det første være sjølstendig og ha trua på deg sjøl.”

Kontroll, ansvar og selvstendighet er slik sett sider av samme sak. Det skinner igjennom at våre respondenter oppfatter seg selv som aktører og ikke brikker, i jobbsammenheng. Og selv om nettopp ansvaret ved å yte sykepleie til svært dårlige pasienter ofte blir betegnet som belastende, så ser vi her at det også kan være en helt nødvendig del av det å oppleve indre motivasjon for sitt arbeide.

Tilbakemelding

Hackman & Oldham (1980) poengterer selv at de i denne sammenhengen ikke i første rekke tenker på den formen for tilbakemelding som kommer som følge av at kollegaer eller ledere på bakgrunn av en slags evaluering gir en vurdering av det utførte arbeidet. Med andre ord ikke ros og kritikk i tradisjonell forstand, selv om også slike former for tilbakemelding også kan bidra til den kunnskapen en ansatt får om resultatene av sitt utførte arbeid.

Imidlertid betyr ”job feedback” i jobbkarakteristikamodellen den formen for direkte og utvetydig tilbakemelding som den ansatte selv kan se eller oppleve som en følge av sin arbeidsinnsats (Hackman & Oldham 1980). For sykepleiere kan dette for eksempel dreie seg om at et gjenstridig sår blir bedre og gror etter at sykepleieren har iverksatt og gjennomført et nytt sårbehandlingsregime eller at en prostatapasient med sterke smerter grunnet urinretensjon (overfylt blære grunnet mekanisk forhindret vannlating) umiddelbart blir smertefri etter at sykepleieren har tømt blæren via et såkalt kateter. Men den aller viktigste formen for feedback en sykepleier får, kommer fra pasienten selv. Selv om det hører med til virkeligheten at mange sykdommer ikke kan behandles og at pasienter dør, kan den sykepleien som er utført være av ypperste kvalitet. Tilbakemeldingene blir ofte ikke uttrykt i rene ord, men er lette å få øye på for en sykepleier som har fulgt en gitt pasient over tid.

Gjennom intervjuene gir våre respondenter uttrykk for at slike tilbakemeldinger er viktige. Både de som de selv kan observere og de som kommer i form av uttalt ros og konstruktiv kritikk.

En sier:

” ...og man utfører de utfordringene, og man får skryt for det. – Da er det gøy å være

sjukepleier og da er det gøy å jobbe”

En annen:

”Det påvirker hverdagen din det og, - hva de eldre syns, og at de får best mulig stell og oppfølging”

Uten at det er spesifisert i alle utsagnene, hvorvidt de sikter til feedback fra pasientene selv eller fra ledere/kolleger, har samtlige nevnt viktigheten av slike tilbakemeldinger:

”...at vi føler at vi klarer å få til et opplegg som fungerer, rundt den familien...”

”Tilbakemeldinger er viktig fordi de sier deg om du gjør jobben din bra eller ei”

”Konstruktive tilbakemeldinger på godt og vondt, er viktig”

Å legge stor vekt på tilbakemelding på utført arbeid er for øvrig helt i tråd med den kulturen for kontinuerlig læring og forbedring som er en forutsetning både for selve sykepleiefaget og for arbeidet med økt pasientsikkerhet, som er iverksatt av helsemyndighetene.

5.0 Oppsummering og avslutning

I oppgaven har vi ønsket å belyse følgende problemstilling:

Hva fremmer jobbtilfredshet og motivasjon hos sykepleiere i kommunehelsetjenesten?

Vi hadde på forhånd en arbeidshypotese som går ut på at vi tror at sykepleieres jobbtilfredshet og motivasjon øker på arbeidsplasser hvor det hersker en sterk sykepleiefaglig kultur og hvor den enkelte gis mulighet til faglig og personlig utvikling. Vi tror også at det er viktig at det gis noe rom for selvstendighet og at arbeidsoppgavene så godt som mulig matcher kompetansen til den enkelte. Vi antar at dette i sin tur vil føre til mindre turnover og bedret rekruttering.

Gjennom vår empiriske studie har vi funnet at det er samsvar mellom vår arbeidshypotese og de svarene respondentene gir. Langt på vei må vi kunne si at vår antagelse om at en arbeidssituasjon preget av utviklingsmuligheter og faglig dynamikk virker motiverende, blir bekreftet gjennom de intervjuene vi har gjort med et lite utvalg sykepleiere.

Det er imidlertid viktig å merke seg at dette gjelder våre respondenter, og på ingen måte er svar som kan generaliseres.

Noe overraskende blir betydningen av et godt arbeidsmiljø og viktigheten av å ha gode kollegaer, tillagt stor vekt av våre respondenter. Etter deres oppfatning har det psykososiale arbeidsmiljøet betydelig innflytelse på opplevelsen av jobbtilfredshet og motivasjon.

Dette er funn som ikke sammenfaller med Herzbergs tofaktorteori.

I følge Herzbergs tofaktorteori er de mellommenneskelige relasjonene en hygienefaktor som ikke fører til trivsel i seg selv, men som er viktig for å unngå mistrivsel.

Heller ikke i Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell er det lagt særlig vekt på arbeidsmiljøets betydning for motivasjon. Det nærmeste modellen kommer en slik påvirkning er gjennom kontekstuelle forhold på arbeidsplassen, som er en av de betingede variablene som må tas med i betraktning når teorien anvendes.

Våre funn samsvarer derimot i større grad med nyere forskning som hevder at flere av hygienefaktorene kan ha motiverende effekt og at det finnes glidende overganger mellom

opplevelse av tilfredshet og utilfredshet.

Våre funn i denne studien bekrefter at det eksisterer egenskaper ved sykepleieres jobbsituasjon som bestemt lar seg påvirke av en arbeidsgiver som ønsker å beholde sine (dyktige) sykepleiere og rekruttere nye.

Imidlertid er det verdt å ta et råd med på veien fra J. Richard Hackman og Greg R. Oldham, før man gjør forhastede vedtak på dette området:

” We believe that it is very important for people to be guided by some theory or model when they plan and implement organizational changes. Yet it is also important for those who would base their change activities on a given theoretical model to be aware of known problems, ambiguities and omissions in that model, especially those that might affect how the changes are carried out.”

(Hackman og Oldham, 1980, side 95).

Kildereferanser:

- Fivelsdal, E., Bakken, J.F og Nordhaug, O. (2004) *Organisasjon og ledelse. Struktur, prosesser, læring og kultur. 4. utgave.* Oslo: J. W. cappelens forlag
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? 2. utgave.* Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Hackman, J. R. og Oldham, G. R. (1980) *Work redesign.* USA (Reading, Mass.): Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Kaufmann G. og Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse. 4. utgave.* Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer.* Bergen: Fagbokforlaget
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow; the psychology of optimal experience.* New York, NY: Harper and Row.

Vedlegg 1

Informasjons- og samtykkeskriv

Bakgrunn for undersøkelsen

Vi er Jon Henry Johnsen og Hilde Evensen, studenter ved Høgskolen i Hedmark, organisasjon og ledelse deltid. Denne våren skal vi skrive prosjektoppgave.

Å rekruttere og beholde sykepleiere har lenge vært et uttalt problem i mange norske kommuner, noe som har blitt ytterligere forsterket som en følge av innføringen av samhandlingsreformen fra 1. januar 2012.

På bakgrunn av dette har vi et ønske om å undersøke følgende problemstilling

”Hva fremmer jobbtilfredshet og motivasjon hos sykepleiere i kommunehelsetjenesten?”

Anonymitet

Deltakelse i dette intervjuet er frivillig. Alle opplysninger som skulle kunne identifisere den enkelte informant, ekskluderes fra undersøkelsen. Det vil bli benyttet lydopptaker under intervju.

Vedlegg 2

Intervjuguide med spørsmål:

- Hva legger du i begrepene jobbtilfredshet og motivasjon?
- Hvilke tre faktorer ved jobben din er viktigst for din opplevelse av jobbtilfredshet
- Når kjenner du deg motivert i din jobbsituasjon?
- Fokus på faktorer ved selve arbeidet som er med på å fremme jobbtilfredshet og motivasjon.
 - opplevelse av kontroll over og ansvar for egen arbeidshverdag
 - muligheter for faglig utvikling
 - opplevelse av at arbeidet er meningsfylt (og helhetlige oppgaver)
 - tilbakemelding

Kan du si noe om hvordan disse faktorene påvirker din opplevelse av jobbtilfredshet?

- Rent hypotetisk; - Hvilke enkeltfaktorer ville vært utslagsgivende for at du skulle byttet jobb i dag?
- Kan du kort beskrive en god arbeidsplass, slik du oppfatter det?
- Hvilken enkeltfaktor er den aller viktigste for at du skal oppleve jobbtrivsel og motivasjon?

Vedlegg 3

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfages gate 21
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Sigrun Odden
Institutt for organisasjons- og ledelsesfag
Høgskolen i Hedmark
Postboks 400
2418 ELVERUM

Vår dato: 08.04.2013

Vår ref: 33961 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 21.03.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

33961	<i>Hva fremmer jobbtilfredshet og motivasjon hos sykepleiere i kommunehelsetjenesten?</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Høgskolen i Hedmark, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Sigrun Odden</i>
Student	<i>Hilde Evensen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

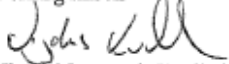
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 05.06.2013, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Vigdis Namtvedt Kvalheim


Lis Tenold

Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Hilde Evensen, Sorknesbakken 18, 2450 RENA

Afdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kjere.svarvo@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uio.no