



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena

Avdeling for økonomi, samfunnsfag og informatikk

# Motivasjon

## Hvordan beholde gode medarbeidere

### Helga Marie Auran



Prosjektrapport i Årsstudium  
Organisasjon og ledelse  
2013

Samtykker til utlån hos biblioteket:

JA

NEI

## **SAMMENDRAG**

Denne oppgaven omhandler temaet motivasjon og oppgavens formål er å finne ut hva det er som motiverer medarbeidere til å bli værende i en organisasjon eller en stilling.

Problemstillingen er om ansatte med gjennomsnittlig lengre fartstid i en stilling i en organisasjon er drevet mer av indre motivasjonsfaktorer enn de med ansettelseslengde under gjennomsnittet? Og om det er slik at de som vurderer å bytte stilling innenfor 1-2 år og/eller har byttet stilling/arbeidsgiver i løpet av de siste 1-2 år styres mer av ytre motivasjonsfaktorer enn indre?

Konklusjonen er at alle medarbeidere uavhengig av ansettelseslengde drives mest av indre motivasjonsfaktorer, som er motiverende faktorer ved selve arbeidsutførelsen. Jo lengre en medarbeider har vært ansatt jo mer drives han eller hun av indre motivasjonsfaktorer.

## **FORORD**

Dette er et prosjekt utarbeidet i faget «Prosjektarbeid metode og veiledning» som er siste del av årsstudiet Organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Hedmark. Studiet er gjennomført gjennom Studiesenteret.no, som er et nettbasert studietilbud tilknyttet flere høgskoler i Norge. Jeg har valgt å gjennomføre prosjektet på egen hånd fordi dette har vært mest hensiktsmessig med kombinasjonen jobb og studier. Jeg valgte å skrive om temaet motivasjon da dette er et tema som interesserer meg mye. Grunnen til at det interesserer meg såpass mye er fordi jeg anser at motiverte medarbeidere er essensielt for en god drift av en organisasjon.

Jeg ønsker å takke Studiesenteret.no for et godt studietilbud til deltidsstuderende og Monica Lervik som har vært en meget god og tilgjengelig fagansvarlig på studiet. En spesiell takk går til Gro Bjerkvoll som har vært min studieveileder på dette prosjektet.

I tillegg ønsker jeg å takke min arbeidsgiver for støtte og tilpasning av arbeidstid og min samboer for støtte og tålmodighet i et hektisk halvår. En siste takk går til Celine Førland for opplæring i undersøkelsesverktøyet.

Oslo, 29. mai 2013

Helga Marie Auran

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>1. Innledning</b> .....	<b>s. 1</b>
1.1. Valg av tema.....	s. 1
1.2. Problemstillingen.....	s. 2
1.3. Organisasjonen.....	s. 3
<b>2. Teori</b> .....	<b>s. 4</b>
2.1. Motivasjonsteorier.....	s. 4
2.2. Kognitiv evalueringsteori.....	s. 6
2.3. Ytre motivasjon underminerer indre motivasjon.....	s. 7
<b>3. Metode</b> .....	<b>s. 9</b>
3.1. Valg av metode.....	s. 9
3.2. Spørreundersøkelsens utforming.....	s. 10
3.3. Undersøkelsesverktøy.....	s. 12
3.4. Reliabilitet og validitet.....	s. 13
<b>4. Resultater og drøfting</b> .....	<b>s. 13</b>
<b>5. Konklusjon</b> .....	<b>s. 34</b>
<b>6. Referanseliste</b> .....	<b>s. 35</b>
Vedlegg 1 - Spørreskjema.....	s. 36
Vedlegg 2 - Utfyllende resultater.....	s. 40

# 1. INNLEDNING

## 1.1. Valg av tema

Jeg har valgt å undersøke temaet motivasjon. Grunnen til at jeg har valgt dette temaet er fordi motivasjon er en meget viktig faktor blant annet i bedrifters kamp om å beholde gode medarbeidere. Er man ikke motivert er det vanskelig å prestere og oppnå de resultater som forventes. Føler man seg utilstrekkelig vil dette påvirke motivasjonen for jobben ytterligere, og kan gjøre at man begynner å se etter noe nytt. Motivasjon henger sammen med mange faktorer og påvirker trivsel, resultater og hvilke veier man ønsker å gå. Er man ikke motivert vil man ofte søke nye veier som tilfredsstillende det man søker å oppnå. Når medarbeidere slutter påvirkes rekrutteringen til en bedrift, siden de må bruke mye ressurser på å ansette nye medarbeidere.

Som leder er det meget viktig å vite hva som motiverer de ansatte og hva man bør gjøre for å få så motiverte ansatte som mulig. En motivert medarbeider vil normalt sett ha bedre resultater enn en umotivert medarbeider. En motivert medarbeider vil også ha en bedre innflytelse på sine kolleger. Å ha en umotivert kollega som yter minimalt og kanskje også sprer dårlige holdninger over til andre kan være meget skadelig. Er man motivert vil man mest sannsynlig ha en god innflytelse på andre og også forbli lengre i samme jobb og/eller organisasjon.

Noen er utålmodige og på stadig søken etter nye utfordringer. Andre liker best å ha en jobb de kan fullt ut og vite akkurat hva som skjer hver dag. De liker rutine og gjentakende oppgaver. Man har behov som må tilfredsstilles for at man skal kjenne seg motivert, og disse behovene kan være ulike fra person til person.

Det er meget viktig å beholde gode medarbeidere som har tilegnet seg mye kunnskap innenfor sitt arbeidsområde og sin bedrift over flere år. Men hva er det som motiverer medarbeidere som har vært i samme stilling eller bedrift i flere år? Hva er det som gjør at de blir værende? Og hva er det som gjør at medarbeidere søker nye jobber? Er det bare å tilby høyeste lønn i markedet så vil medarbeiderne bli? Hva er det man må fokusere på for å beholde de gode medarbeiderne? Hva er det som kjennetegner de som ønsker å bytte og hva det er som er

viktig når man faktisk vurderer nye jobber. Spørsmålene er mange og dette er interessant å finne ut for å vite hva man som leder må fokusere på for å beholde gode medarbeidere.

## **1.2. Problemstillingen**

Denne oppgavens problemstillinger er om ansatte med gjennomsnittlig lengre fartstid i en stilling i en organisasjon er drevet mer av indre motivasjonsfaktorer enn de med ansettelseslengde under gjennomsnittet? Og om det er slik at de som vurderer å bytte stilling innenfor 1-2 år og/eller har byttet stilling/arbeidsgiver i løpet av de siste 1-2 år styres mer av ytre motivasjonsfaktorer enn indre?

Indre motivasjonsfaktorer er ifølge forskerne E. L. Deci og R. M. Ryan at man blir motivert av selve arbeidsutførelsen. Opphavet til dette er ifølge dem et behov for å oppleve kompetanse, det vil si at man har et behov for å mestre de oppgavene man gjør. I tillegg har vi mennesker, i følge disse forskerne, et behov for selvbestemmelse. Selvbestemmelse betyr at vi selv bestemmer over hva vi skal gjøre (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 103).

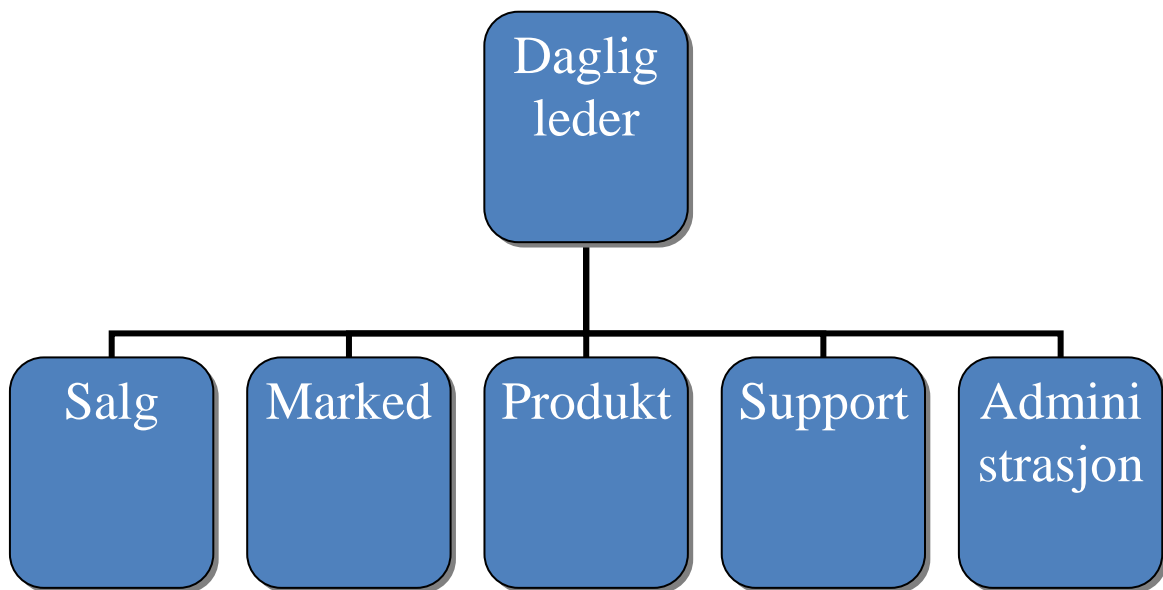
For eksempel er det å bli motivert av og mestre egne oppgaver og klare å fullføre et prosjekt med gode resultater et eksempel på å bli motivert av indre motivasjonsfaktorer. Det er faktorer ved selve jobben som motiverer deg, ikke hva jobben eventuelt vil utløse i ettertid. Motiveres man av ytre motivasjonsfaktorer er man motivert av belønning som for eksempel lønn, bonus og stillingsopprykk. Dette er belønninger som er avhengig av jobben man gjør. Det er ikke jobben i seg som motiverer, men utenforliggende faktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 103). Et eksempel er at man yter det man kan for å få en bonus på 20 000 om man fullfører et prosjekt med gode resultater innen deadline og det er da bonusen som driver deg til å fullføre innen deadline og den som tilfredsstiller deg, ikke det du faktisk gjør for å komme til dette målet.

Hvor mye man motiveres av ulike motivasjonsfaktorer vil gjerne variere. Noen er som sagt glad i utfordringer og varierende arbeidsoppgaver mens andre heller liker det kjente og kjære. Formålet med å undersøke motivasjon opp imot fartstid er å få en bedre forståelse av hva som motiverer, og kunne bruke dette aktivt for å forhindre at mange slutter. Da vil man unngå såkalt høy turnover, som er faguttrykket for mye utskiftning av medarbeidere i en bedrift. Har man høy turnover bruker man mye ressurser på å rekruttere og lære opp nye ansatte i stedet

for å bruke disse ressursene på å utvikle og beholde gode medarbeidere. For å finne ut av problemstillingen må jeg undersøke hva ulike personers meninger og tanker rundt egen jobbsituasjon er og se dette opp imot teoriene som omhandler motivasjon.

### 1.3. Organisasjonen

Organisasjonen jeg har valgt å gjøre undersøkelsen i er Visma Software AS. Dette er også den organisasjonen jeg selv jobber i. Det er en bedrift innen IT-bransjen med flere ulike avdelinger. De fleste i bedriften er lokalisert i Oslo, men det er også avdelinger i Fredrikstad, Bergen og Trondheim. Under er ett organisasjonskart som viser de ulike avdelingene. Samlet sett er det 117 ansatte som alle inviteres til å delta i undersøkelsen. Alle har ulik akademisk og praktisk bakgrunn og ulik alder og sivilstand.



## 2. TEORI

### 2.1. Motivasjonsteorier

Motivasjon er ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009) «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå ett mål». Det finnes flere ulike teorier som sier noe om hvordan denne drivkraften fungerer. Noen teorier sier at motivasjonen er underliggende og ubevisst imens andre sier at den er bevisst og gjennomtenkt.

En av teoriene er behovsteoriene som sier at man motiveres av grunnleggende behov. En teori som fokuserte på dette grunnleggende behovet var Mazlows behovshierarki. Han mente at man har flere ulike behov og at man må oppnå de mest elementære behovene før man kan gå videre opp stigen og oppnå neste behov. I jobbsammenheng var det laveste nivået det fysiologiske behovet, som da viste til behovet for en viss minstelønn for å dekke sine utgifter. Neste nivå var sikkerhetsbehovet, som var en trygghet for å beholde jobben. Det tredje nivået var det sosiale behovet for å ha gode kolleger og samarbeidsforhold på jobben. Det nest siste nivået var behovet for å kunne utvikle seg og få annerkjennelse fra andre for sine prestasjoner og positive tilbakemeldinger. Det aller siste nivået i behovspyramiden var behovet for selvaktualisering, som var et behov for å få brukt sitt potensiale og realisere sine evner. Det er funnet støtte for at de tre første nivåene i Mazlows pyramide må tilfredsstilles før de to øverste nivåene. Men når det gjelder rekkefølgen man må få tilfredsstilt behovene på, er det ikke funnet støtte for at man må gå trinn for trinn (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 94-96).

En annen type teorier som det er forsket på i forhold til motivasjon, er sosiale teorier. Disse teoriene sier at det er hvordan den enkelte person opplever likeverd og rettferdighet på arbeidsplassen i forhold til andre, som styrer motivasjonen. Når det gjelder det med likeverd har J. Stacy Adams utviklet en slik likeverds-teori. Denne sier at det er jobbutbytte man oppnår i forhold til sin jobbinnsats, i sammenligning med andre, som avgjør hvor motiverte vi blir. Er det slik at en annen person som vi sammenligner oss med får bedre utbytte med mindre innsats enn oss selv vil vi oppleve dette som urettferdig og utilfredsstillende, en såkalt likeverds spenning. Den ytterste konsekvensen av opplevd likeverds spenning er at



vedkommende slutter. Det man gjerne sammenligner er lønnsnivå, utdanningsnivå og ansettelseslengde.

Denne teorien har fått god støtte i videre forskning, men man har funnet ut at det er store forskjeller på individuell opplevelse av følsomhet overfor rettferdighet. I tillegg har denne forskningen gjerne konsentrert seg om opplevelse av likeverd hva gjelder lønnsnivå, men forskning viser at også annen type belønning som for eksempel endring av status har innvirkning. Denne teorien tar også for seg belønninger i form av forhold som er et resultat av innsats og utelukker eventuelle motiverende faktorer i form av glede ved selve arbeidsutførelsen (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 105-107).

Jobbkarakteristika-modeller er en tredje teori som tar for seg egenskaper ved selve jobben som motivasjonsfaktorer. I disse modellene vurderer man faktorer ved selve jobben for å kartlegge motivasjonspotensialet i en jobb. Dette er en teori som har fått stor støtte, men en viktig faktor som må vurderes når man ser på motivasjonspotensialet er individuelle forskjeller i hva som motiverer. Det er da spesielt tre faktorer i forhold til en jobbs motivasjonspotensiale som det kan være store individuelle forskjeller i. Den ene er en persons vekstbehov. Ikke alle ønsker å utvikle seg og få nye utfordringer. Når det gjelder jobbkarakteristika-modellen så stemmer den best på de som har stort vekstbehov. Den andre faktoren er forskjeller i jobbtilfredshet. Er en person generelt misfornøyd med jobben sin, så er det svært vanskelig å skape motivasjon hos denne personen. Den tredje faktoren er individuelle forskjeller i kunnskap og ferdigheter. For å utløse indre motivasjon er det viktig at medarbeideren har den kompetansen som kreves for at en selv skal føle at en mestrer jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 111-113).

De teoriene som er nevnt hittil ser på motivasjonskreftene i oss mennesker som underliggende og ubevisste drivkrefter. Det vil si at vi mennesker ikke tenker direkte over hva som gjør at vi handler som vi gjør, men at det er underliggende behov som driver oss.

Men vi mennesker er jo rasjonelle mennesker som tenker mye, er det kun det ubevisste som styrer oss eller er vi også bevisste? I den siste teorien jeg skal nevne her, kognitiv motivasjonsteori, så ser man på drivkraften motivasjon som meget bevisst. At vi foretar oss rasjonelle og bevisste handlinger som følge av denne drivkraften.

Kognitiv motivasjonsteori, også kalt kognitiv forventningsteori, omhandler en persons forventninger om måloppnåelse og belønning. Det er hva man forventer å oppnå og hvordan

man vurderer de ulike belønningene som kan oppnås som bestemmer hvordan vi handler. Den belønningen man anser som best er den som motiverer og fører til en bevisst handling.

Hvilke handlinger man foretar seg og hva man oppfatter som mest motiverende er subjektivt slik som i de andre teoriene. Det er tre ulike vurderinger som er spesielt viktige for et individ og det er ens subjektive forventning om innsatsen vil føre til et resultat, om jobbytelsen vil føre til en belønning og om man anser at denne belønningen har noen verdi (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 97-98).

Belønninger kan være så mangt. Det kan være belønning i direkte betydning, i form av lønn og bonuser, eller insentiver som det også gjerne kalles. Men det kan også være belønninger i form av positive tilbakemeldinger og egen utvikling. Vi lever i en verden i dag hvor det blir mer og mer vanlig med prestasjonsbaserte bonuser. Da er det interessant å se hvordan denne utviklingen påvirker tankegangen til medarbeidere. Forskning utført av Jenkins et. al av 47 studier viser at insentiver gjerne fører til gode kvantitative resultater, men at dette gjerne har en innvirkning på kvaliteten av arbeidet. Videre er det vanskelig å vite om det som fører til disse prestasjonene er det økonomiske i insentivet eller den symbolske følelsen av måloppnåelse og anerkjennelse. Forskning viser god støtte for kognitive motivasjonsteorier. I noen tilfeller er det ytre belønning i form av økonomiske insentiver som er mest hensiktsmessig for å øke motivasjonen, som for eksempel ved rutinepreget arbeid som en del kan anse som kjedelig. Men i dagens samfunn hvor denne typen jobber gjerne skyves til side for mer komplekse og varierende jobber, så er det viktig med indre og stabil motivasjon for å utføre jobben på en god måte (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s.104 - 105). Vi lever i dag i en verden hvor flere og flere tar lengre utdanning og de mer avanserte jobbene gjerne skyver de enkle jobbene til side. I tillegg til at det er vanligere og vanligere med prestasjonsbaserte lønninger, så er det viktig å følge med på denne utviklingen og se hvilken effekt den har og hvordan man skal gjøre det beste ut av dagens situasjon. Dette er den viktigste grunnen til at jeg har valgt å se nærmere på den kognitive evalueringsteorien og bruke den til å finne ut av min problemstilling angående hva som motiverer medarbeidere.

## **2.2. Kognitiv evalueringsteori**

Kognitiv evalueringsteori ser på hva det er vi vektlegger av motivasjonsfaktorer i jobben og er en videreføring av kognitiv forventningsteori. Er det som motiverer mest oppgavene i seg selv, i selve arbeidsutførelsen? Eller er det utenforliggende faktorer som er et resultat av

arbeidsutførelsen, som lønn, bonus og stillingsopprykk som er de mest motiverende faktorene? Som nevnt tidligere i innledningen kalles dette for indre- og ytre motivasjonsfaktorer. For at en faktor skal kategoriseres som en indre motivasjonsfaktor må kilden til motivasjonen ligge i selve arbeidsutførelsen. For å klassifiseres som ytre må faktoren ligge utenfor selve jobbutførelsen.

For mye fokus på ytre faktorer kan føre til at man ikke fokuserer på gleden ved å utføre arbeidet, men gjør jobben for å oppnå bonusen. Deci og Ryan et. al sier derfor at indre motivasjon er «sunnere» enn ytre motivasjon. Noen drives for eksempel av bonus, som er en ytre faktor, andre av indre faktorer som for eksempel positive tilbakemeldinger. Den kognitive evalueringsteorien til Deci og Ryan sier at den mer langvarige og stabile motivasjonen er indre motivasjon, og at dette derfor da er den «sunneste» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 103).

Men er det slik at de som drives av ytre faktorer kun trenger en hvilken som helst bonus og vil yte max så lenge de får en premiering for jobben de gjør? Svaret kognitiv evalueringsteori gir er «nei». Ønsker man å få en effekt av insentiver må insentivet være høyt nok til at den oppfattes som lokkende. Den destruktive effekten ytre belønning kan ha, kommer enda tydeligere frem når belønningen anses som ubetydelig og lagt opp på en kontrollerende måte. Det viser forskning utført av Uri Gneezy og Aldo Rustichini (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 103).

Et eksempel tatt fra egen hverdag er at man har en provisjonsmodell med et tak. Det vil si at man har en max sum i provisjon man kan oppnå ved å selge for eksempel 50 kurs. Om du da selger 60 kurs så vil ikke det gi noe mer i provisjon enn om man selger 50. Man kontrollerer da provisjonsutgiften man kan ha som arbeidsgiver ved å ha en max utbetaling uansett antall over 50. Om man da når 50 kurssalg og høyeste mulige provisjonsutbetaling, så kan man anta at innsatsen avtar deretter om medarbeideren er sterkt drevet av den ytre motivasjonen i form av økonomisk belønning.

### **2.3. Ytre motivasjon underminerer indre motivasjon**

Har man flere ulike motiverende faktorer kan den ene fort overskygge den andre. Det blir flere faktorer som kjemper om plassen. Forskning utført av Uri Gneezy og Aldo Rustichini

viser at en belønning som ses på som ubetydelig vil føre til dårligere innsats enn ingen form for belønning. Ved ingen belønning forblir fokuset på selve oppgaven.

De gjorde et eksperiment hvor de hadde 3 ulike grupper som ble gitt ulike belønninger for samme jobb. Hos den ene gruppen ble det fokusert på viktigheten ved selve oppgaven, den neste gruppen fikk en høy belønning og den siste gruppen fikk en liten belønning som kunne anses som relativt ubetydelig. Resultatene viste at de som fikk ingen og mye belønning hadde relativt like resultater, men at den som fikk en relativt ubetydelig belønning hadde betydelig dårligere resultater enn de to andre gruppene. Dette kan forklares ved at man gjerne fokuserer på gulroten når det finnes en gulrot og rett og slett glemmer den underliggende årsaken til at man gjør den jobben man gjør. Når man da har en belønning man anser som ubetydelig virker ikke denne motiverende. Belønningen får uansett fokuset i stedet for selve oppgaven og resultatene blir dårligere på grunn av lav motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 103).

I en analyse av 128 studier utført av Deci og Ryan underbygges det at fokuset på ytre belønning fører til at den indre motivasjonene blir underminert. Man ser også at positive tilbakemeldinger til medarbeidere som har gjort en god jobb har meget god effekt på motivasjonen. Dette støtter opp om teorien om indre motivasjonsfaktorer som viktige brikker for å øke motivasjonen til medarbeidere. Bård Kuvaas har gjennomført studier over flere år i Norge som viser at ansatte med høy indre motivasjon er mer villig til å hjelpe sine kolleger og har lavere «turnover-intensjon», det vil si intensjon om å slutte. Tilbud om videre opplæring og medarbeidersamtaler med sin leder er også noe som virker motiverende på de som drives av indre motivasjonsfaktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 104).

Med undersøkelsen som skal gjennomføres ønsker jeg å se på sammenhengen imellom indre- og ytre motivasjonsfaktorer og turnover. Problemstillingen som skal besvares er om ansatte med gjennomsnittlig lengre fartstid i en stilling i en organisasjon er drevet mer av indre motivasjonsfaktorer enn de med ansettelseslengde under gjennomsnittet? Og om det er slik at de som vurderer å bytte stilling innenfor 1-2 år og/eller har byttet stilling/arbeidsgiver i løpet av de siste 1-2 år styres mer av ytre motivasjonsfaktorer enn indre?

Det utføres en stor medarbeiderundersøkelse hvert år av Ennova i samarbeid med HR Norge (2012) og deres tall viser at «Norske medarbeidere er fortsatt kritiske til sin faglige og personlige utvikling og mange ønsker ikke å være ansatt i samme virksomhet om 2 år».

Denne undersøkelsen viser da at det er en økende utfordring i dagens samfunn at medarbeidere slutter etter kort tid og søker seg videre (Ennova & HR Norge, 2012, s. 5).

### **3. METODE**

#### **3.1. Valg av metode**

Jeg har valgt å gjennomføre undersøkelsen ved hjelp av kvantitativ metode med en spørreundersøkelse. En kvantitativ undersøkelse kan gjennomføres på ulike måter. Jeg har valgt å lage en spørreundersøkelse hvor jeg skal telle opp og analysere tallene for å komme frem til hvor utbredt de ulike fenomenene er. Grunnen til at jeg har valgt å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse er fordi min problemstilling fordrer at jeg må se hva trenden er i et større utvalg og telle opp antallet som gir de ulike svarene.

Den andre metoden jeg kunne brukt for å gjennomføre prosjektet er kvalitativ metode.

Kvalitativ metode er å gjennomføre lengre intervjuer for å finne ut av et fenomen som gjerne ikke er forsket så mye på tidligere. Da er man ikke ute etter å telle opp antall, men er gjerne ute etter et mønster i meningene til et begrenset utvalg personer. Denne metoden ville ikke vært hensiktsmessig for å finne ut av min problemstilling siden jeg var ute etter å telle opp antallet som ga de ulike svarene. For å finne en trend i ulike utvalg må man ha ett større antall som svarer på spørsmålene. Har man for eksempel et totalutvalg på 20 personer, så vil ikke det at 10 av disse mener noe gi en like klar indikasjon på en trend som hvis 50 av 100 mener noe.

Fordelene med å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse er at jeg får inkludert mange i undersøkelsen og kan si noe om hva som er typisk for denne enheten og eventuelt også befolkningen. Man vet hva man spør etter og hva man kan få av svar. Det er derfor viktig at spørreundersøkelsen er nøye gjennomtenkt, så man inkluderer alle spørsmål som må stilles.

Ulempene med kvantitative undersøkelser er derimot at det ikke er noen fleksibilitet i hva man kan svare, og man kan ikke utdype svarene sine. I tillegg har man ikke mulighet til å endre på spørsmålene eller stille tilleggsspørsmål som måtte dukke opp underveis eller i ettertid. En siste svakhet er at spørsmålene kan oppfattes ulikt av forskjellige respondenter. Det er derfor viktig å formulere seg på en så enkel og klar måte som mulig. Men det vil

uansett være en fare for at man oppfatter spørsmålene ulikt (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2011, s. 363). Jeg har derfor valgt å stille noen flere spørsmål som det kan være interessant å få svar på i tillegg til de som konkret belyser problemstillingen. Dette for å se om det kan være andre årsaker til de svarene jeg får på grunn av andre omstendigheter ved de som svarer. Undersøkelsen gjennomføres som en tverrsnittsundersøkelse, siden jeg ønsker å sammenligne ulike grupper, se på antallet og hyppigheten av ulike motivasjonsfaktorer koblet til disse gruppene.

### **3.2. Spørreundersøkelsens utforming**

Jeg valgte å gjennomføre spørreundersøkelsen ved å utforme et spørreskjema, med pre-kodede svar, som er gitte svaralternativer. Dette for å ha undersøkelsen så standardisert som mulig, så jeg kan sammenligne ulike grupperinger i ettertid. I tillegg ønsker jeg å få gjennomført undersøkelsen så effektivt som mulig på ett stort utvalg.

Spørsmålene og spørreskjemaet er utviklet med tanke på teorien og de områdene jeg ønsker å belyse i min problemstilling. Ikke for mange personalia, for å ivareta og styrke anonymiteten til respondentene, men nok til å kunne kategorisere på flere ulike måter.

Jeg har valgt å skrive spørsmålene og svaralternativene selv i stedet for å bruke eksisterende undersøkelser, da jeg har en del erfaring med utarbeidelse av spørreundersøkelser. Det jeg har lagt ekstra vekt på i utformingen av spørsmålene er at de skal være enkle og konkrete, og så godt det går, ikke være en kilde for misforståelser. Men man kan som sagt aldri utelukke misforståelser eller ulike tolkninger.

Når det gjelder svaralternativene på de konkrete fakta-spørsmålene så har jeg lagt vekt på at svaralternativene ikke skal overlappe hverandre, i tillegg til at alle spørsmål skal ha et generelt svaralternativ for de som ikke faller inn under de ulike kategoriseringene. Dette var utfordrende hva gjaldt antall år man hadde jobbet hos nåværende arbeidsgiver. Her er det vanskelig å ikke overlappe svaralternativene med antall år. Her ble jeg nødt til å sette kategoriseringene med like tall, men i og med at respondentene har jobbet over eller under dette tallet så anså jeg at det ville gå greit. Et annet alternativ jeg kunne valgt var å skrive måneder, men dette faller ikke naturlig på dette spørsmålet.

De fleste fakta-spørsmålene var enkle og noe som enhver kan svare på. Jeg valgte å inkludere spørsmål om utdanning, sivil status, alder og kjønn selv om disse spørsmålene i

utgangspunktet ikke har noe med problemstillingen å gjøre. Dette fordi en av utfordringene ved å gjennomføre en anonym og kvantitativ undersøkelse er at man ikke kan stille oppfølgingsspørsmål under selve undersøkelsen eller i ettertid. Det kan ofte være en utfordring å vite om en trend faktisk kommer av de variablene man antar og ikke av andre årsaker. Da kan det være greit å kryssjekke om det også er andre sammenfallende data på de respondentene som faller inn i en trend. Jeg valgte derfor å inkludere disse spørsmålene i tilfelle jeg fikk bruk for å se de i sammenheng med resultatet.

Når det gjelder spørsmål angående lønn, så kan det være en del som anser lønn som meget privat. Jeg valgte derfor å ha relativt store skaler her, så de som svarte ikke selv skulle føle at de oppga egen lønn, da flere kan anse dette som noe man ikke ønsker å dele med andre. I tillegg valgte jeg å plassere de etter andre enkle «ikke-private» spørsmål, så det falt seg naturlig å svare. Jeg unngikk også å stille disse spørsmålene på slutten av undersøkelsen. Dette gjorde jeg for å unngå en avbrytning av undersøkelsen og da få en ufullstendig besvarelse i retur.

Når det gjelder spørsmålene som går på respondentens meninger, så har jeg laget alternativene på en skala fra 1 til 5- også kjent som en Likert-skala (Johannessen et al., 2011, s. 271). Denne skalaen ble valgt siden dette er en kort skala, men den gir likevel hjelp til å differensiere de ulike svarene. Det var også viktig å ha skalaen i oddetall, da jeg ønsker at de som kjenner seg litt «midt på treet» skulle ha et riktigst mulig svaralternativ og ikke måtte velge ett hakk over eller under. Når det gjelder viktigheten av ulike faktorer ved bytte av jobb har jeg valgt å ta med tre ekstra faktorer som ikke direkte viser indre- eller ytre motivasjon, disse tre er reisevei, fleksibel arbeidstid og godt arbeidsmiljø. Grunnen til at de er tatt med er fordi det er faktorer jeg anser vil være vurderingsfaktorer ved bytte av jobb, og at det kan være aktuelt å se på disse faktorenes viktighet opp imot de andre mer klare faktorene.

Jeg har satt undersøkelsen som en lukket undersøkelse, med forhåndsdefinerte respondenter. En lukket undersøkelse betyr at man på forhånd har valgt hvem som skal svare- og ingen andre utenfor dette utvalget har mulighet til å svare på undersøkelsen. Respondenter er de som svarer på undersøkelsen. Jeg kunne valgt å gjennomføre en åpen undersøkelse, hvor hvem som helst kan gå inn å svare. Da kan man for eksempel legge ut undersøkelsen i sosiale medier som Facebook, eller be mottakere om å sende undersøkelsen videre til andre. Jeg vurderte det dithen at jeg hadde et stort nok utvalg med gitte respondenter. Ved å gjennomføre en lukket undersøkelse på egen bedrift, kunne jeg også bruke dataen i videre utvikling av egen organisasjon. Jeg hadde også alle mailadresser og kunne på en enkel måte

få undersøkelsen ut til mange på en gang. Jeg valgte et enkelt utseende på undersøkelsen, med enkle farger. Siden et estetisk enkelt utseende vil få undersøkelsen til å virke mindre og enklere å svare på og sannsynligvis gi meg flere respondenter. I tillegg valgte jeg å ha en «progressbar» så respondenten kunne vite hvor langt han/hun hadde kommet i undersøkelsen. Til sist la jeg vekt på at alle meningsspørsmål som omhandlet den samme skalaen, men ulike påstander, kom på samme side i spørreskjemaet. Dette vil bidra til at undersøkelsen anses som kortere enn om de hadde vært på ulike sider. I selve introduksjonen til undersøkelsen skrev jeg med en lett tone, presiserte anonymitet og ca. hvor lang tid undersøkelsen ville ta. Dette for å få så høy svarandel som mulig.

### **3.3. Undersøkelsesverktøy**

Mitt valg av undersøkelsesverktøy ble tatt med utgangspunkt i de kriterier jeg hadde lagt i utformingen av spørreskjemaet. Det var mulighet for å gjennomføre undersøkelsen over web og mulighet til å svare på flere ulike teknologiske enheter, var også noe jeg vektla. Det er viktig i nåtiden å tilpasse seg det at mange leser mailer og gjør ulike oppgaver på PCer, nettbrett og mobiler. En spørreundersøkelse er noe som man gjerne gjør innimellom andre oppgaver og kanskje også når man for eksempel har litt dødtid på toget på vei hjem fra jobb. Så for å få så mange respondenter som mulig, så er det viktig å gi muligheten til å besvare undersøkelser på flere ulike måter. I tillegg ønsket jeg å ha et spørsmål med en betingelse om at hvis respondenten svarte X eller Y på spørsmål 1, så skulle han/hun rutes videre til ulike spørsmål ut ifra hva de svarte. Det måtte være mulig å ha et forhåndsdefinert lukket utvalg, men også være mulig å gjøre besvarelsene anonyme. Jeg ønsket at rekkefølgen på påstandene og motivasjonsfaktorene hvor respondentene skulle uttrykke sine meninger kunne settes randomisert, for å unngå etter beste evne at rekkefølge skulle ha betydning for resultatene. I tillegg var dette en mulighet for meg til å lære meg et nytt verktøy som vi nylig hadde tatt i bruk i den organisasjonen jeg jobber i.

Jeg valgte derfor å bruke Conconfirm, som er et web-basert undersøkelsesverktøy, med mange funksjonaliteter. Dette er ett meget avansert undersøkelsesverktøy og mye tid har gått med til å sette opp undersøkelsen og lære seg å bruke verktøyet. I etterpåklokskapens navn kunne jeg med fordel valgt ett enklere mer standardisert verktøy for å underlette arbeidsprosessen.



Microsoft Excel ble brukt i den videre analysen av dataen og til å sette disse opp i ulike tabeller og diagrammer.

### **3.5. Reliabilitet og validitet**

Jeg la mye fokus på innledningen av undersøkelsen for å oppnå høyest mulig svarprosent. Jeg ser dog i ettertid at en setning i introduksjonen muligvis burde vært sløyfet i og med at den kan ha påvirket resultatet. Denne setningen er: «Jeg håper derfor at min evige takknemlighet vil være motiverende nok for deg til å hjelpe meg med 4 minutter av din tid». Dette kan ha svekket reliabiliteten i svaret på et av spørsmålene i undersøkelsen, som er ett spørsmål rundt det å hjelpe en kollega. Reliabilitet er hvor pålitelig de dataene man får er (Johannessen et al., 2011, s. 40). I og med at denne setningen i introduksjonen, også er et av spørsmålene, så kan det være at flere av respondentene har hatt dette i bakhodet når de besvarte undersøkelsen. Undersøkelsen ville også vært mer reliabel hvis den ble gjennomført på et mye større utvalg. Da kunne man utelukket at de ansatte i denne utvalgte gruppen i én organisasjon muligvis har mye like tanker og er en del av en organisasjonskultur. Et annet punkt som kan svekke reliabiliteten er at undersøkelsen gjøres i egen organisasjon. Siden de som svarer på undersøkelsen er mine kolleger og spørsmålene går mye på holdninger til jobb og arbeidsliv, er det en mulighet for at dette farger svarene fordi man ønsker å fremstå på en viss måte. Det å ha undersøkelsen anonym skal være med på å øke reliabiliteten så mye som mulig.

Når det gjelder validiteten eller gyldigheten av resultatet er det vanskelig å fastslå om det er andre utenforliggende årsaker til at respondentene svarer som de gjør enn de faktorene som man undersøker i denne undersøkelsen. Dette går på såkalt begrepsvaliditet (Johannessen et al., 2011, s. 70). Det er for eksempel ikke en selvfølge at det er en sammenheng mellom at man ønsker nye utfordringer når man vurderer å bytte jobb, men at årsaken er at man vurderer å flytte.

## **4. RESULTATER OG DRØFTING**

I dette kapittelet vil jeg gå nærmere inn på resultatene av undersøkelsen, hva teorien sier og drøfte hva dette kan bety.

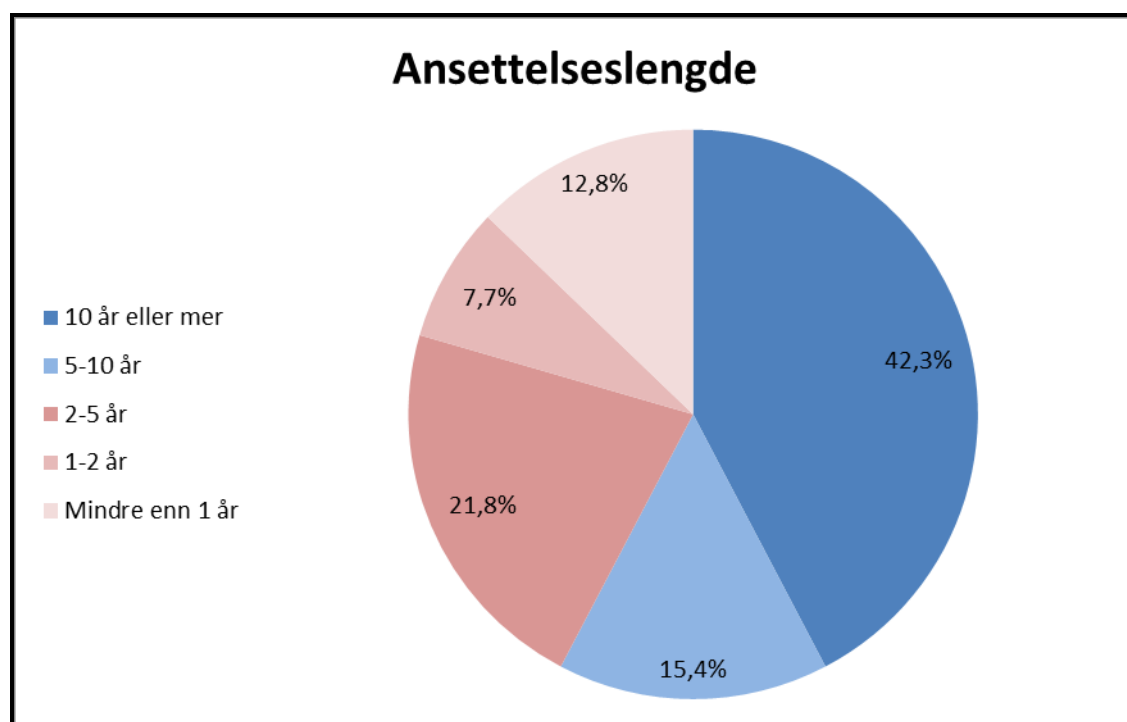
Problemstillinger er om ansatte med gjennomsnittlig lengre fartstid i en stilling i en organisasjon er drevet mer av indre motivasjonsfaktorer enn de med ansettelseslengde under gjennomsnittet? Og om det er slik at de som vurderer å bytte stilling innenfor 1-2 år og/eller har byttet stilling/arbeidsgiver i løpet av de siste 1-2 år styres mer av ytre motivasjonsfaktorer enn indre?

Undersøkelsen ble som tidligere nevnt sendt ut til organisasjonen jeg selv jobber i. Den ble sendt ut til 117 mottakere og ble besvart av 78. Dette er en svarprosent på 67 %. Dette er jeg relativt fornøyd med. Jeg valgte å ikke sende ut en purring i og med at jeg så meg fornøyd med antall besvarelses, og ikke ønsket å forstyrre mine kolleger unødige.

Jeg vil nå videre i dette kapittelet se hva resultatene sier i forhold til problemstillingen og hva de svarene eventuelt kan bety. For å finne svar på det første del av problemstillingen må jeg finne ut hva den gjennomsnittlige ansettelseslengden er.

*Figur 1.*

Ett sektordiagram med fordelingen av de 78 som besvarte undersøkelsen og prosentandelen som faller inn under de ulike ansettelseslengdene.



Som vist i sektordiagrammet i figur 1 så er det mange i denne bedriften som har vært ansatt i 10 år eller mer. For å gjøre den videre analysen enklere med tanke på problemstillingen så burde ansettelseslengde vært et fritekstfelt i undersøkelsen. Da ville det vært mulig å se gjennomsnittet. Men hvis man tar de 2 gruppene som har vært ansatt lengst er man oppe i 57,7 %. Over 50 % av de ansatte har altså vært ansatt i 5 år eller mer og er det nærmeste jeg kommer en middelvei. Jeg kunne også valgt og sett på de som har jobbet 10 år eller mer opp imot resterende, da prosentfordelingen ville vært den samme, men for å ha to eller flere grupperinger i begge gruppene valgte jeg å se på 5 år og over opp imot 0 til 5 år. For å finne ut av hvilke av de to grupperingene som drives mest av indre motivasjonsfaktorer må vi se hva disse har svart på påstandene som understøtter en indre motivasjon.

*Figur 2*

En tabell som viser ulike påstander og hvor mange som har sett seg alt fra svært enig til svært uenig i disse påstandene om egne meninger. Andelen vises både i antall og prosentandel.

Påstandene	Svært enig	Enig	Verken enig eller uenig	Uenig	Svært uenig
Jeg synes mine arbeidsoppgaver er spennende.	14 18%	48 62%	11 14%	5 6%	0 0%
Jeg føler at jobben jeg gjør er meningsfull	17 22%	45 58%	16 21%	0 0%	0 0%
Det er morsomt å gjøre de arbeidsoppgavene jeg har	13 17%	50 64%	12 15%	3 4%	0 0%
Jeg gleder meg til å komme på jobb	17 22%	46 59%	12 15%	3 4%	0 0%
Jeg mestrer mine arbeidsoppgaver på en god måte	19 24%	56 72%	3 4%	0 0%	0 0%
Jeg er stolt av å jobbe i den bedriften jeg jobber i	24 31%	42 54%	10 13%	2 3%	0 0%
Jeg hjelper gjerne en kollega, selv om jeg har mye å gjøre	30 38%	47 60%	1 1%	0 0%	0 0%
Jevnlige medarbeidersamtaler med min leder er viktig for meg	12 15%	42 54%	18 23%	6 8%	0 0%
Å få positive tilbakemeldinger fra min leder er viktig for meg	30 38%	45 58%	3 4%	0 0%	0 0%
Dersom jeg skal yte mer enn forventet av meg skal jeg ha ekstra betalt for det	6 8%	18 23%	32 41%	18 23%	4 5%
Ekstra belønning for ekstra innsats er viktig for meg	19 24%	28 36%	24 31%	7 9%	0 0%
Jeg gjør en bedre jobb om jeg får ekstra økonomisk gevinst av å utføre den	13 17%	30 38%	23 29%	10 13%	2 3%
Jeg er fornøyd med lønnen min	0 0%	31 40%	23 29%	21 27%	3 4%
Det er viktig for meg at det er muligheter for stillingsopprykk i den bedriften jeg jobber i.	10 13%	32 41%	25 32%	8 10%	3 4%

De ni første påstandene i tabellen er påstander som omhandler indre motivasjon, da de går på selve arbeidsutførelsen og ikke er et resultat av det man gjør i jobben som teorien om indre- og ytre motivasjon sier. Er man på den enige siden av skalaen er man drevet at indre

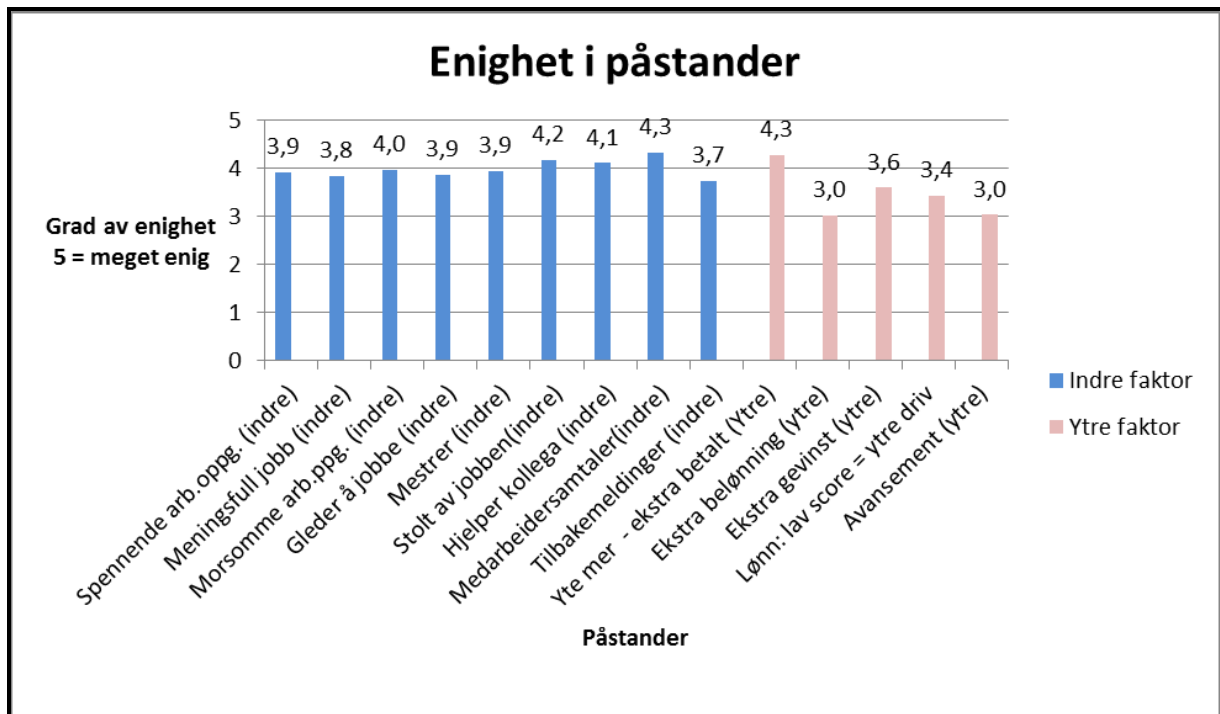
motivasjonsfaktorer, er man på den uenige siden av skalaen er man ikke drevet av disse indre motivasjonsfaktorene. De fem nederste påstandene viser drivkraften av ytre motivasjon. NB! Når det gjelder påstanden «Jeg er fornøyd med lønnen min» så er det slik at denne viser en høyere ytre drivkraft ved uenighet. Denne påstanden burde med fordel vært «Jeg er ikke fornøyd med lønnen min», for at skaleringen skulle blitt den samme som på de andre ytre påstandene.

Det er ingen som er svært uenig i påstandene som underbygger indre motivasjon og kun et fåtall som er uenig eller verken enig eller uenig. Dette gir oss ett bilde av at indre motivasjon er noe som driver respondentene. Noe som bekreftes i den kognitive evalueringsteorien om at indre motivasjonsfaktorer er viktig. Men vi vet fortsatt ikke hvem som har svart hva og om det er forskjell på ulike grupperinger i utvalget. Når det gjelder påstandene som viser at man drives av ytre motivasjon så er spredningen desto større. Men her blir også hoveddelen av respondentene drevet av disse motivasjonsfaktorene som er ytre motivasjonsfaktorer.

Respondentene blir altså drevet av både indre- og ytre motivasjonsfaktorer noe som sammenfaller med teorien til Deci og Ryan. Andelen som er verken enig eller uenig er en god del større på disse ytre påstandene. Kan det være at man ikke «tørr» å være ærlig om at man drives av økonomiske insentiver? Det vil vi ikke kunne finne ut av, da vi ikke har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål i en spørreundersøkelse med bruk av kvantitativ metode. Det vi kunne sett på er om de som er verken enig eller uenig har noen spesielle karakteristika, men dette er noe som eventuelt kunne vært forsket videre på ved en videreføring av undersøkelsen. Det som blir interessant å se på i forhold til problemstillingen er gjennomsnittet i enigheten i påstandene opp imot ansettelseslengde. For å få et klarere bilde av tabellen i figur 2 har jeg laget et stolpediagram som viser gjennomsnittet på hele utvalget i figur 3.

### *Figur 3*

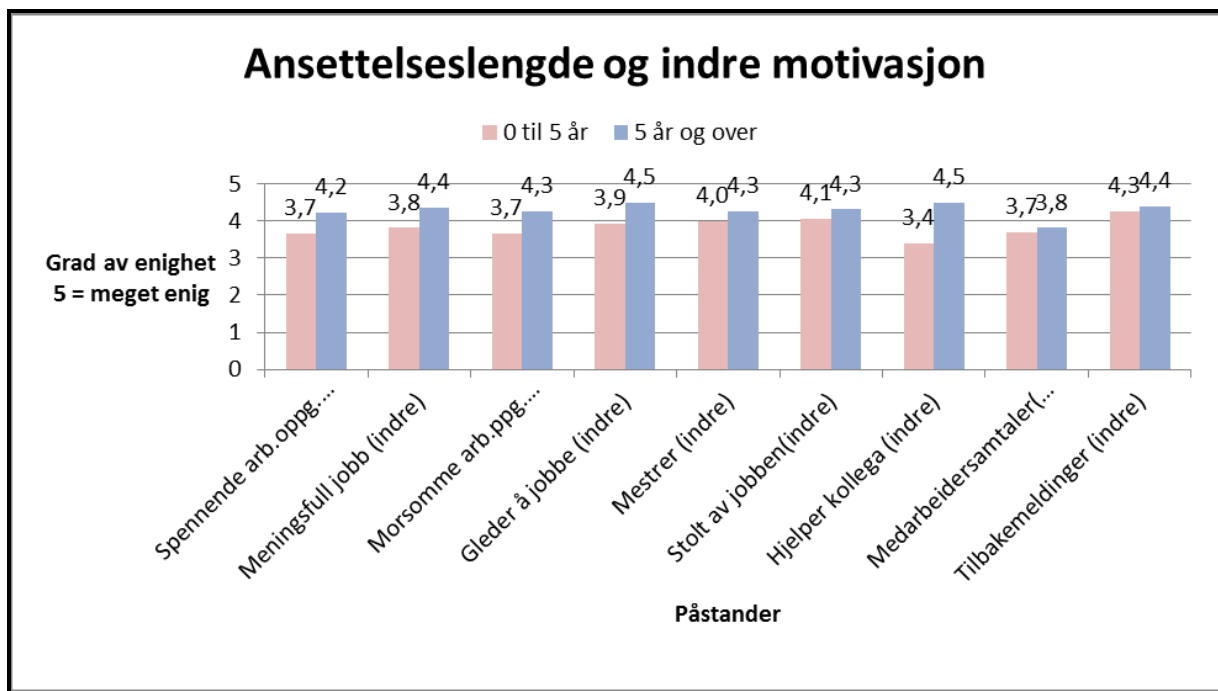
Et stolpediagram som viser gjennomsnittet av enighet på alle respondentene på alle de indre- og ytre motivasjonspåstandene.



Når vi ser på hele utvalget samlet under ett i figur 3, så drives de alle i gjennomsnitt mer av indre faktorer enn ytre. Det er én ytre faktor hvor gjennomsnittet er på høyde med den mest drivende indre faktoren. Ellers er det de indre motivasjonsfaktorene som gjennomsnittlig er de mest drivende. Men er det den generelle oppfatningen eller er det slik at det er forskjell på de som har vært ansatt lengre enn gjennomsnittet og kortere enn gjennomsnittet?

#### Figur 4

Dette stolpediagrammet viser gjennomsnittlig grad av enighet i ulike påstander som understøtter indre motivasjon på de som har vært ansatt i 5 år og oppover og de som har en ansettelseslengde på 0 til 5 år.



Resultatene i figur 4 viser at de som har vært ansatt i 5 år og oppover er mer enig i påstandene som viser indre motivasjon enn de med ansettelseslengde fra 0 til 5 år. Det vil da si at disse personene er mer drevet av disse indre motivasjonsfaktorene.

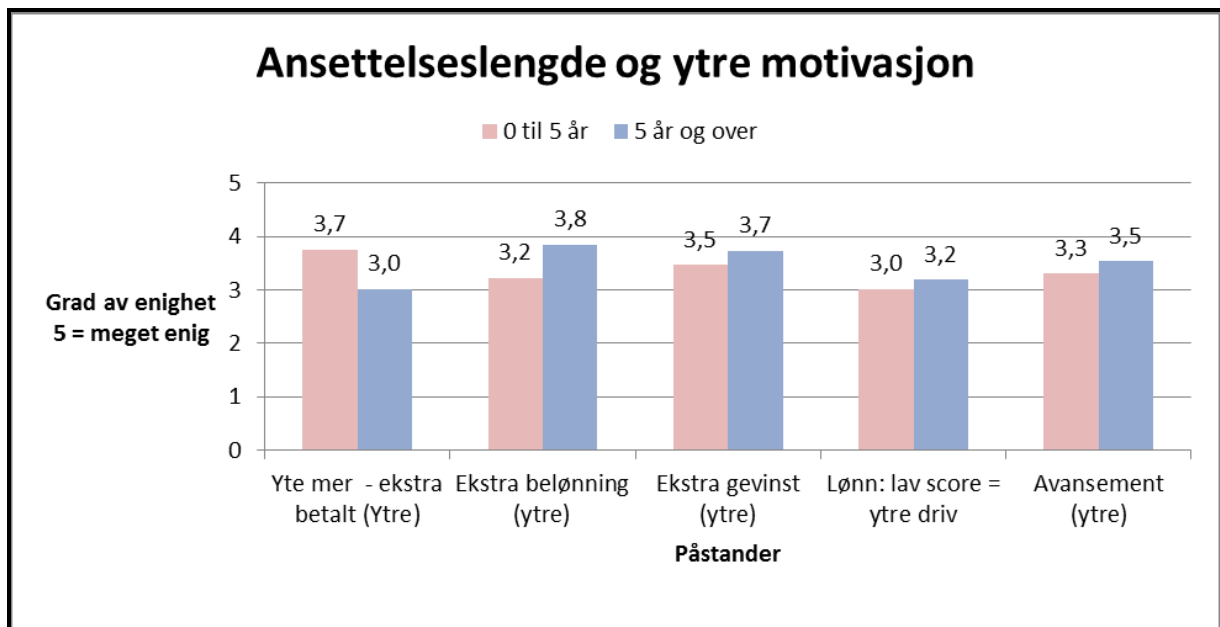
Det man kan anta er at de som har vært ansatt i 5 år og over får oppfylt flere av disse motivasjonsfaktorene i og med at de fortsatt jobber på samme sted etter flere år. I undersøkelsen utført av Bård Kuvaas ble det påvist at arbeidstakere med høy indre motivasjon hadde lavere «turnover-intensjon» og disse resultatene er da sammenfallende med denne teorien i og med at disse personene fortsatt jobber i firma etter mer enn 5 år. Det kan da være at de som har deltatt i denne undersøkelsen som har vært ansatt i 5 år eller mer alltid har vært mye drevet av indre motivasjon og at det er nettopp derfor de fortsatt jobber i organisasjonen. Det som kunne vært interessant er og foretatt en longitudinell undersøkelse som en panelstudie, en lik undersøkelse med de samme personene, hvor vi da hadde sett på disse personenes grad av indre motivasjon før og etter 5 års ansettelseslengde. Da kunne vi sett på om deres indre motivasjon økte og om de «nye» personene som da hadde vært ansatt 5 år eller lengre også da scoret høyere på disse indre motivasjonsfaktorene.

En svak side ved denne undersøkelsen er derimot at det ikke er sett på om disse personene har jobbet i samme stilling i disse årene, eller om de har byttet stilling underveis. Spørsmålet de har svart på er hvor lenge de har vært ansatt i bedriften, i tillegg til om de har byttet stilling siden de begynte. Av de som har vært ansatt i 5 år eller mer har 69 % har byttet stilling en eller flere ganger siden de begynte å jobbe i Visma Software AS. Av de som har vært ansatt

inntil 5 år har 21 % byttet stilling. Det å bytte stilling vil muligvis oppleves som å begynne i en ny jobb i en annen bedrift, selv om man kjenner mye av selskapet fra før. Så da vil man gjerne automatisk få «ny giv» om man ønsker utfordringer og nye arbeidsoppgaver. Det å motiveres av å få en ny stilling er jo da en ytre motivasjonsfaktor igjen i og med at den gjerne er et resultat av den innsatsen man har gjort i foregående stilling. Det blir derfor interessant å se hvordan disse to gruppene stiller seg til de ytre motivasjonsfaktorene? Er det fortsatt de som har vært ansatt lengst som drives mest også av disse faktorene?

Figur 5

Stolpediagrammet viser den gjennomsnittlige graden av enighet i ytre motivasjonsfaktorer hos de som har vært ansatt i 0-5 år og de som har vært ansatt i 5 år og oppover.



Stolpediagrammet i figur 5 viser at de som har vært ansatt i over 5 år er mer drevet av ytre faktorer enn de som har vært ansatt under 5 år. De har en høyere drivkraft av ytre faktorer i 3 av de 5 påstandene.

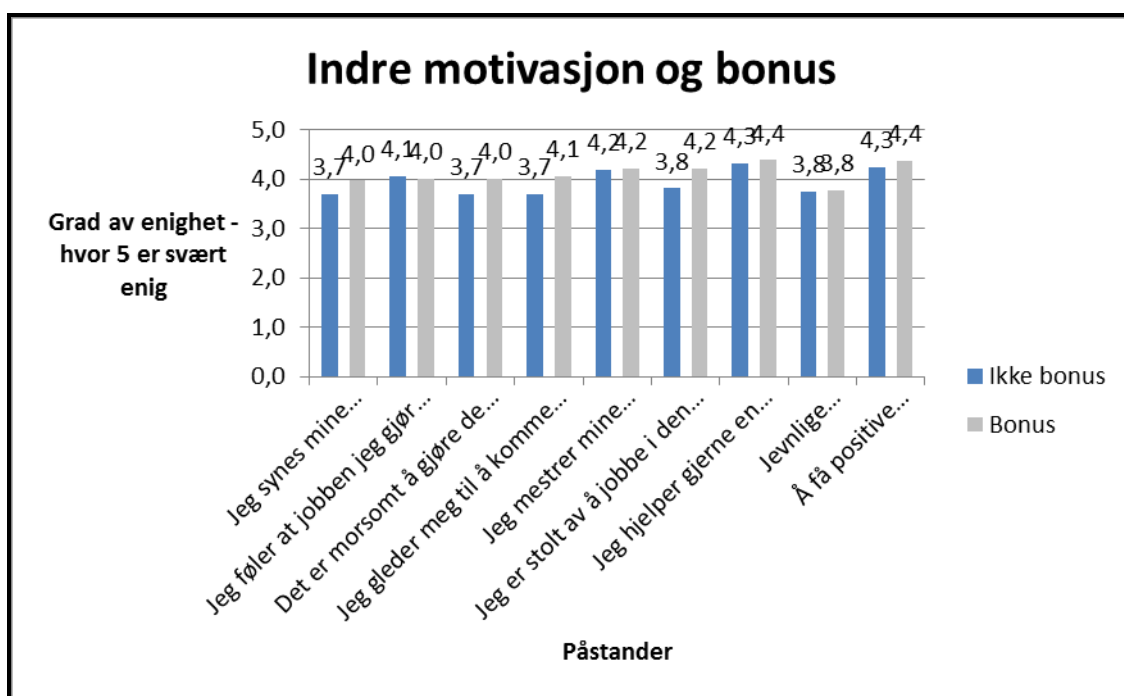
NB! Påstand om lønn er også her slik at jo lavere score jo mer driv av ytre motivasjon. Det betyr at det er de som har vært ansatt 0-5 år som drives mest av denne ytre motivasjonsfaktoren.

Samlet sett er det altså de som har vært ansatt lengre enn gjennomsnittet som drives mest av ytre motivasjonsfaktorer, slik som også var tilfellet med de indre motivasjonsfaktorene. Og hva kan grunnen være til at de som har vært ansatt lengst er de som drives mest av både ytre-

og indre motivasjonsfaktorer? Ifølge teorien så er det jo slik at fokusering på ytre belønning fører til en stor reduksjon i den indre motivasjonen. Men det at man er enig i påstander som understøtter ytre motivasjon behøver ikke å bety at det er en ytre faktor som faktisk er tilstede og som har en påvirkning på deres meninger i denne undersøkelsen. Vi kan derimot se om det er noen forskjell på de som har mulighet for bonus og de som ikke har det. Og se om det er noen klar indikasjon på at de uten bonus styres mer av indre motivasjon.

Figur 6

Stolpediagrammet viser de som mottar bonus og ikke og hvor mye de i gjennomsnitt er enig i ulike påstander som viser indre motivasjon.



Resultatene i figur 6 viser at påstanden om at ytre motivasjonsfaktorer som bonus i dette tilfellet, ikke underminerer de indre motivasjonskrefter i og med at de som mottar bonus scorer høyere på flest påstander. Men det er kun 16 av 78(21 %) som ikke mottar bonus i dette utvalget og det er et såpass lite utvalg at det ville vært vanskelig å overføre disse resultatene til resten av populasjonen. Dette stemmer godt overens med at det blir mer og mer vanlig med en delvis prestasjonsbasert lønn som nevnt i teoridelen. For å se nærmere på om bonusen underminerer den indre motivasjonen kunne jeg skilt på de 62 som mottar bonus og sammenlignet de med hverandre for å se om «jo mer bonus, desto mindre drevet av indre motivasjonsfaktorer» som teorien ville tilsagt. Men i og med at hele 53(85 %) av



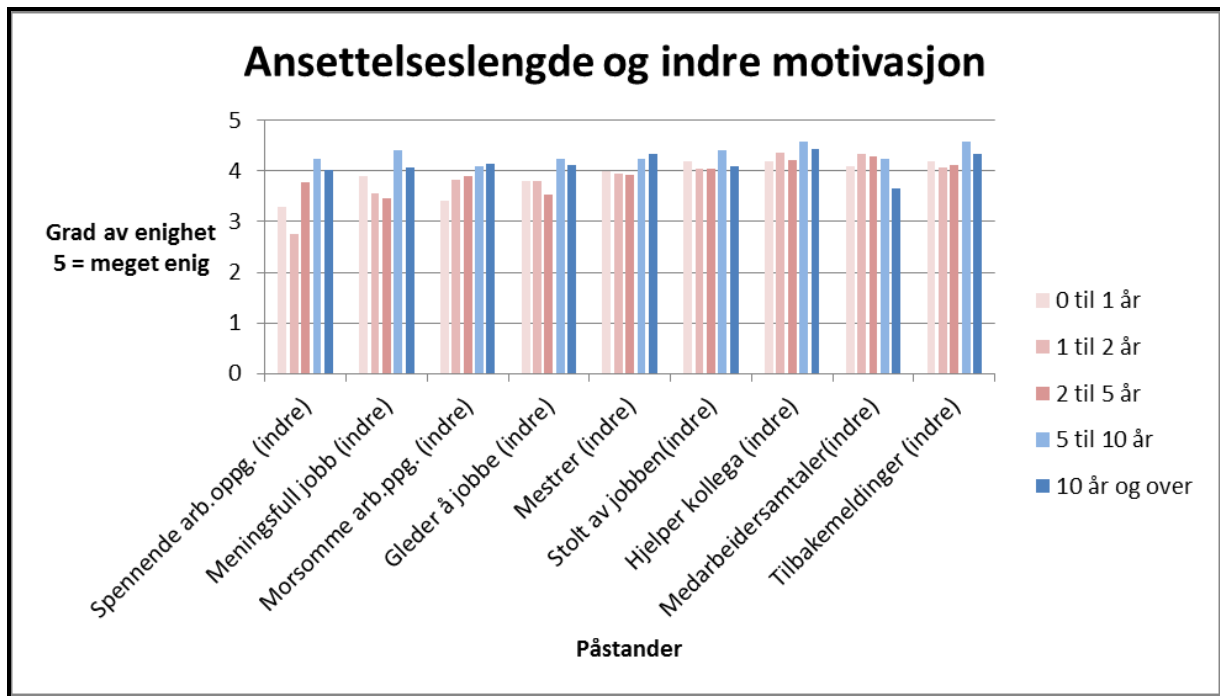
respondentene faller inn under samme gruppe med 0-25 % i bonus så vil ikke de siste 9(15 %) si så mye om trenden går i den ene eller andre retningen.

Jeg har også sett separat på de som har vært ansatt 5 år eller lengre siden de er de som scorer høyest på de indre motivasjonsfaktorene. Og 82 % av de som har vært ansatt 5 år eller mer mottar bonus i tillegg til grunnlønn, og 86 % av disse har da en bonus på 0 – 25 %. Man kan anta at når bonusen ikke er større enn det den er, ikke tar for mye fokus fra den indre motivasjonen. Skulle vi derimot sett på denne bonusen som relativt ubetydelig så skulle innsatsen og resultatene til denne gruppen ifølge teorien til Gneezy et. al ført til dårligere resultater enn hvis de hadde mottatt ingen eller en høy bonus. Men det er selvfølgelig slik at ytre motivasjonsfaktorer kan underminere indre motivasjonsfaktorer, men det vil alltid være variasjoner i forhold til hvem man spør. Hvis vi skulle sjekket om denne teorien stemmer på dette utvalget kunne vi sett på resultatene til disse personene og sett dem opp imot de som ikke mottar bonus for å se om deres innsats og resultater var bedre. Men dette ligger utenfor denne eksakte undersøkelsen og problemstillingen. Trenden man kan se hittils i resultatene er at indre motivasjonsfaktorer anses som viktig og at den indre motivasjonen blir sterkere med årene.

For å sikre resultatene vil det være en fordel å se nærmere på er om det er variasjoner innad i gruppene som fører til variasjonene på de som har vært ansatt under og over 5 år. Hvis det er større avvik hva en undergruppe av hovedgruppene svarer så vil det jo ikke være hold i konklusjonen om at de som har vært ansatt lengre enn gjennomsnittet er mer drevet av indre motivasjon.

### *Figur 7*

Stolpediagram som viser alle de ulike gruppene med ulike ansettelseslengder og hvor enige de i gjennomsnitt er i ulike påstander som understøtter indre motivasjon.



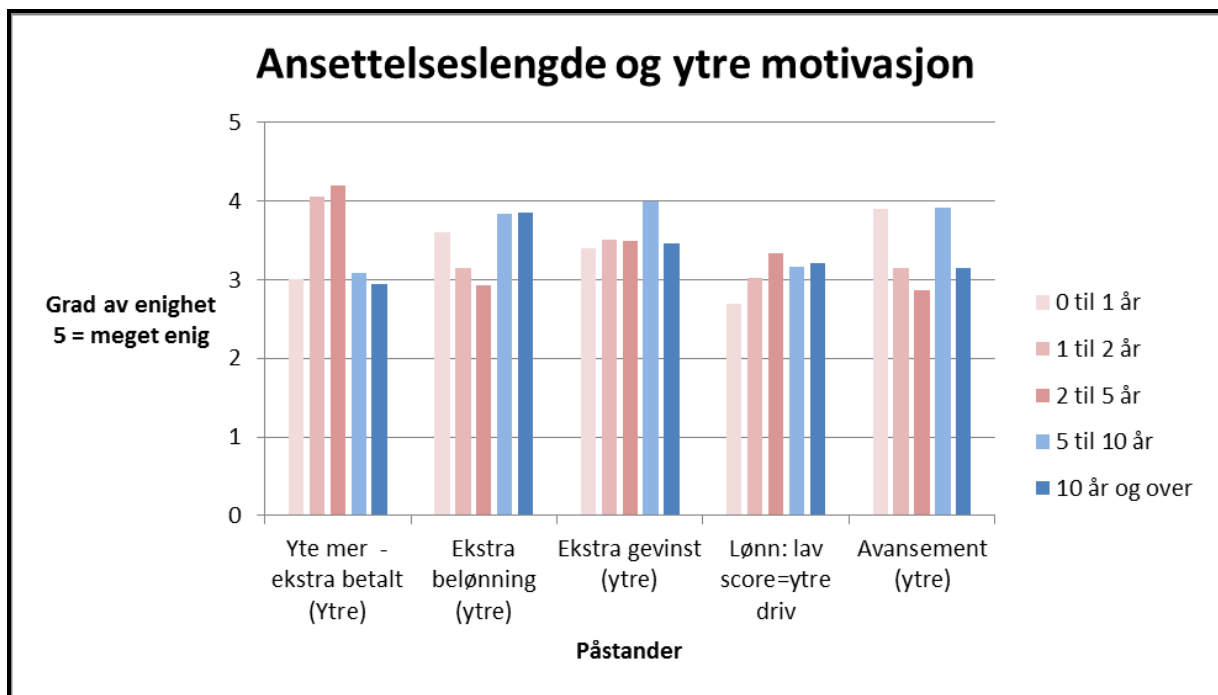
I figur 7 kommer det frem noe variasjon, men det er fortsatt de som ligger i gruppen som har jobbet 5 år eller mer som utpeker seg med størst enighet i påstandene og dermed er mest drevet av indre motivasjon. Dette gjelder alle påstander bortsett fra viktigheten av medarbeidersamtaler. Summerer man alle påstandene på de ulike gruppene får man disse tallene:

- 0 til 1 år – 35,1
- 1 til 2 år – 34,7
- 2 til 5 år – 35,2
- 5 til 10 år – 39,1
- 10 år og over – 37,2

Men hvordan er det så med de ytre motivasjonsfaktorene? Er et fortsatt slik at det er gruppen som inneholder de med gjennomsnittlig lengre ansettelsestid som er mest drevet av ytre motivasjon om man deler opp grupperingene?

#### Figur 8

Stolpediagrammet viser alle de ulike gruppene med ulike ansettelseslengder og hvor enig de i gjennomsnitt er i ulike påstander som understøtter ytre motivasjon.



Stolpediagrammet i figur 9 gir oss et litt annet bilde enn grupperingene. Det er store variasjoner over hvilken enhet som motiveres mest og minst av de ulike ytre motivasjonsfaktorene. Den enheten som samlet sett er den som er minst enig i utsagnene er de som har vært ansatt i 2 til 5 år, de er minst enig i 3 av 5 påstander. OBS! Påstanden om lønn må fortsatt ses motsatt. Høyest søyle er minst drevet av lønn. Den gruppen som er mest enig i flest utsagn individuelt sett er de som har vært ansatt i 5 til 10 år, og det er på 2 av 5 påstander. Ellers er det veldig varierende hvordan de ulike scorer og det fordeler seg jevnt utover. Hvis man summerer enighetene i de ulike gruppene får man disse tallene:

0 til 1 år – 16,6

1 til 2 år – 16,9

2 til 5 år – 16,8

5 til 10 år – 18,0

10 år og over – 16,6

Dette stolpediagrammet viser da at det ikke er et naturlig skille mellom grupperingene kort- og lang ansettelseslengde, men at det er stor variasjon innad i gruppen med de som har vært ansatt 5 år eller mer og at den ene gruppen da trekker gjennomsnittet mye opp.

Samlet sett er de 5 gruppene meget like. Den som skiller seg ut noe er de som har vært ansatt i 5-10 år. Det er også de som scorer høyest på de indre motivasjonsfaktorene. Svaret på hvorfor de scorer høyest i begge kan være at de har jobbet såpass lenge slik at de har en høy

følelse av kompetanseopplevelse som teorien sier at er en forutsetning for at man skal oppnå høy jobbytelse med høy motivasjon.

Videre ønsker jeg nå å se nærmere på andre del av problemstillingen.

Er slik at de som vurderer å bytte stilling innenfor 1-2 år og/eller de som har byttet arbeidsgiver i løpet av de siste 2 årene styres mer av ytre motivasjonsfaktorer enn indre?

For å finne ut av dette må jeg se på hvilke faktorer som vurderes som viktigst ved bytte av jobb.

*Figur 9*

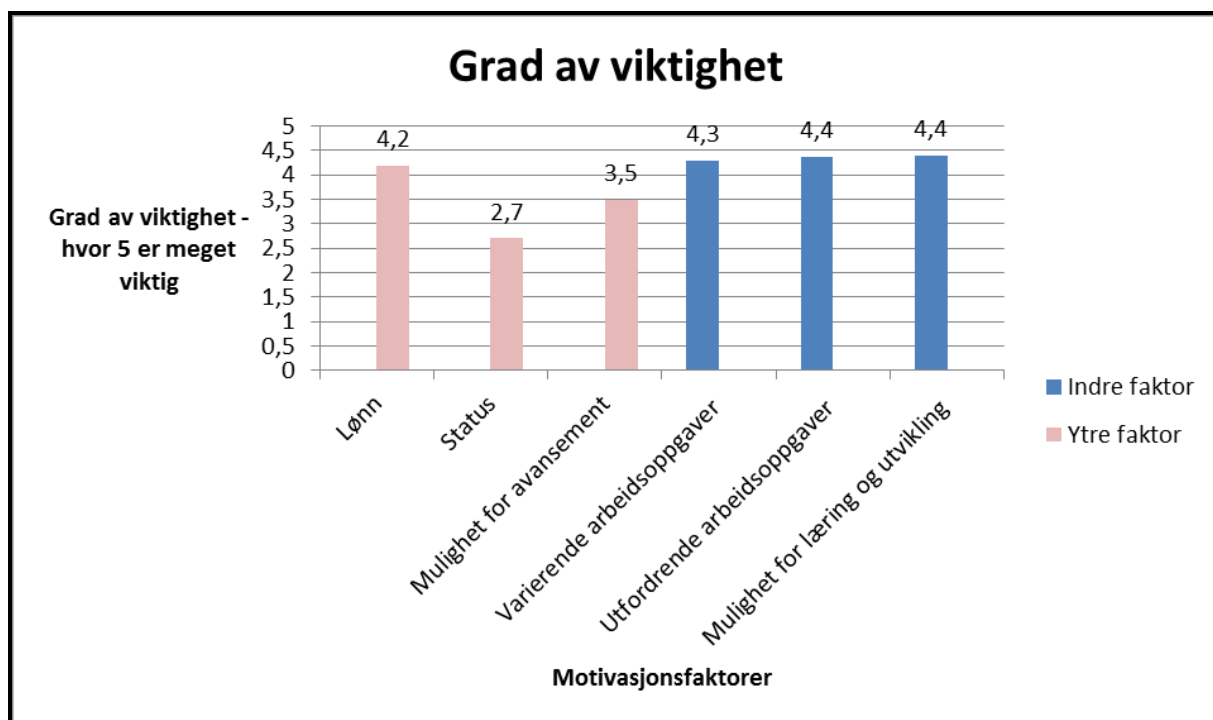
Tabellen viser de ulike faktorene personer vurderer ved bytte av jobb og fordelingen av hvor viktig de ulike faktorene er for hele utvalget i antall og prosentandel.

Faktorer	1 Lite viktig	2	3	4	5 Svært viktig
Varierende arbeidsoppgaver	0	0	9	35	34
	0%	0%	12%	45%	44%
Lønn (ytre motivasjon)	0	0	6	50	22
	0%	0%	8%	64%	28%
Status (ytre motivasjon)	14	14	37	9	4
	18%	18%	47%	12%	5%
Mulighet for avansement (ytre motivasjon)	2	10	26	24	16
	3%	13%	33%	31%	21%
Fleksibel arbeidstid	0	2	12	28	36
	0%	3%	15%	36%	46%
Utfordrende arbeidsoppgaver	0	1	10	26	41
	0%	1%	13%	33%	53%
Godt arbeidsmiljø	0	0	4	18	56
	0%	0%	5%	23%	72%
Mulighet for læring og utvikling	0	0	5	34	39
	0%	0%	6%	44%	50%
Reisevei	1	2	21	29	25
	1%	3%	27%	37%	32%

Resultatene her indikerer at hele utvalget verdsetter indre motivasjonsfaktorer som varierende- og utfordrende arbeidsoppgaver, i tillegg til mulighet for læring og utvikling mer enn ytre faktorer som lønn, status og mulighet for avansement. Men for å se dette bedre må vi se på gjennomsnittet.

Figur 10

Stolpediagrammet viser hele utvalget og hva de i gjennomsnitt synes er viktigst av de ulike indre og ytre motivasjonsfaktorene.



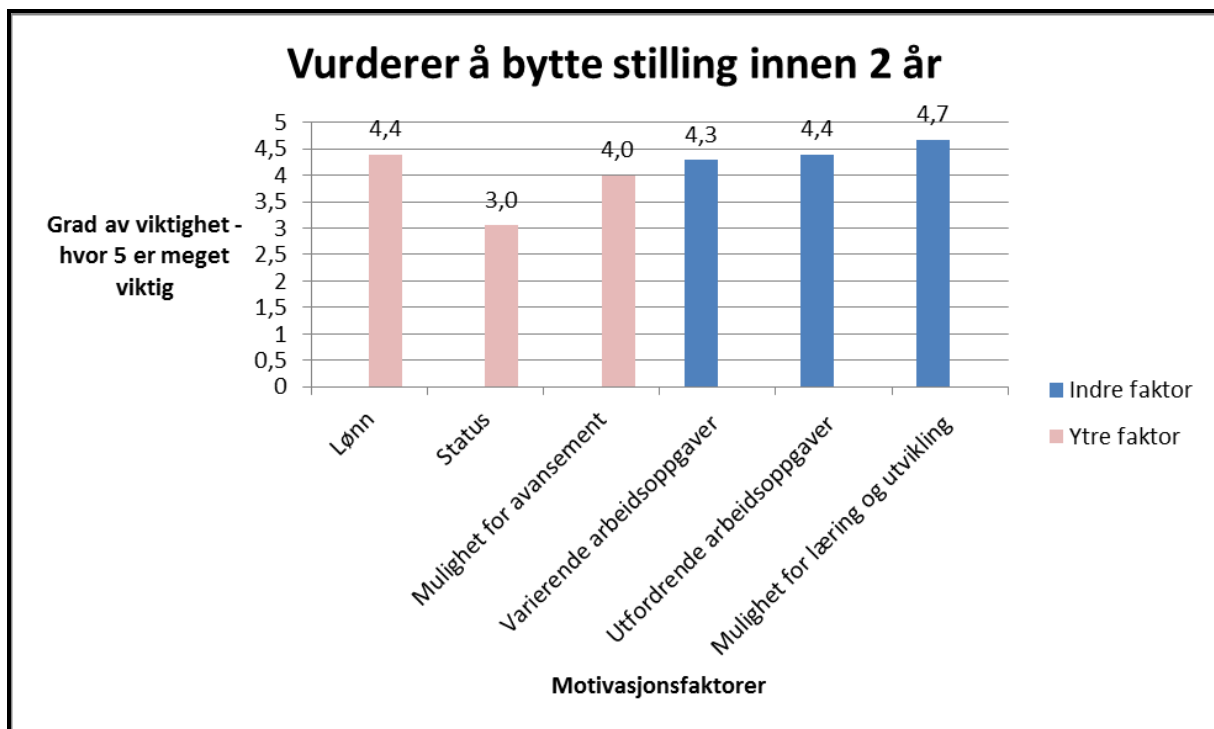
Stolpediagrammet viser at det er de indre motivasjonsfaktorene som gjennomsnittlig anses som viktigst av hele utvalget. Faktorene godt arbeidsmiljø, reisevei og fleksibel arbeidstid ekskluderes fra denne resultatvisningen da de ikke er direkte indre- eller ytre motivasjonsfaktorer. De kommer nærmest å være ytre motivasjonsfaktorer i og med at de ikke har noe med selve jobbutførelsen å gjøre. Men de er heller ikke et direkte resultat av den jobben man gjør, men er tatt med i undersøkelsen i og med at det er faktorer en gjerne vurderer ved bytte av jobb.

Stolpediagrammet i figur 10 viser hele utvalget, men vil vi se samme trenden blant de som faktisk vurderer å bytte jobb innen to år? Er det de indre motivasjonsfaktorene som ses på som viktigst?

For å finne ut av dette og problemstillingen må ulike grupperinger av utvalget ses opp imot hvilke faktorer de anser som viktig ved bytte av jobb.

Figur 11

Stolpediagrammet viser de som vurderer å bytte stilling innen to år og hva de i gjennomsnitt synes er viktigst av de ulike indre og ytre motivasjonsfaktorene

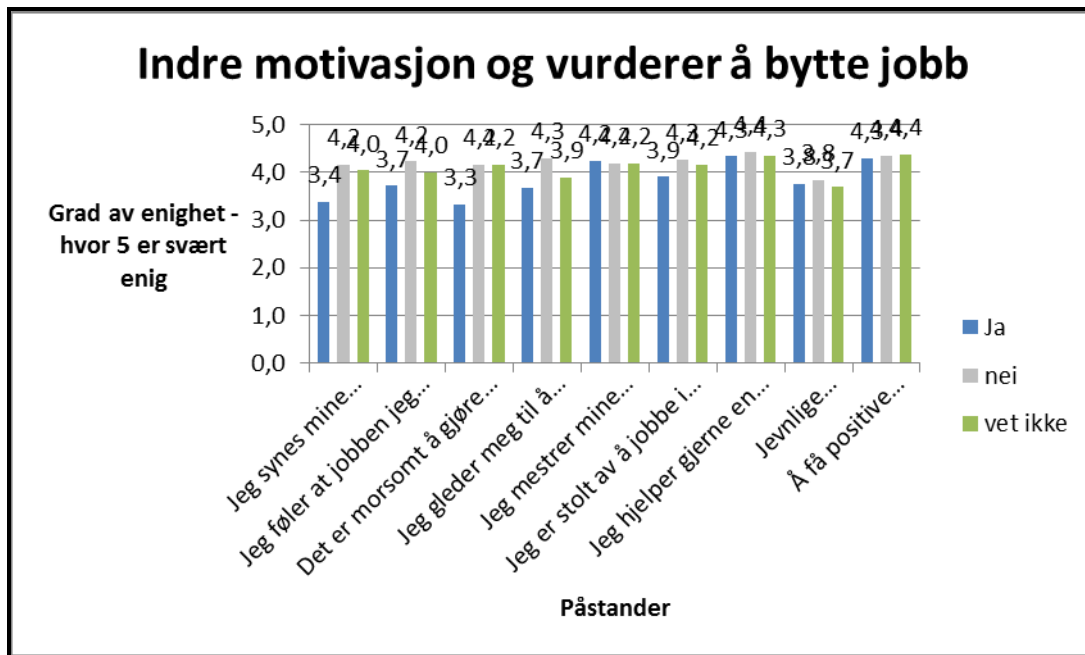


For de som vurderer å bytte stilling innen 1-2 år er det samlet sett de indre motivasjonsfaktorene som anses å være viktigst når man vurderer nye jobber, likt som det totale utvalget. Respondentene som vurderer å bytte stilling verdsetter de indre motivasjonsfaktorene varierende- og utfordrende arbeidsoppgaver likt som gjennomsnittet, men de utmerker seg derimot med å anse mulighet for læring og utvikling høyere enn gjennomsnittet. Dette kan muligens forklares ved at de ikke får tilfredsstilt denne faktoren i nåværende jobb og at dette da anses som viktig å få tilfredsstilt nå når de vurderer å bytte. Resultatene fra denne underdøkelser stemmer godt overens med undersøkelsen som Ennova og HR Norge gjennomfører i forhold til at ansatte ønsker personlig og faglig utvikling og vil vurdere å bytte jobb om dette ikke blir tilfredsstilt.

For å se om de som vurderer å bytte jobb skiller seg ut fra andre i forhold til hvor mye av behovet for indre motivasjonsfaktorer som blir dekket i dagens stilling må vi se på graden av enighet i de påstandene som underbygger indre motivasjon.

*Figur 12*

Dette stolpediagrammet viser hvor enige de som vurderer-, ikke vurderer- og som ikke vet om de vurderer å bytte jobb er, i påstander som understøtter indre motivasjon.



Stolpediagrammet viser at de som vurderer å bytte jobb scorer lavere på påstander som understøtter indre motivasjon. Den påstanden som skiller seg ut er at de som vurderer å bytte jobb føler at de mestrer dagens arbeidsoppgaver bedre enn de som ikke vurderer- eller ikke vet om de vil vurdere bytte av jobb. Dette samsvarer godt med ønske om læring og utvikling i en eventuell ny jobb som disse personene verdsetter høyt som vist i figur 10. Det at de som vurderer å bytte jobb scorer lavere i enighet på de aller fleste påstandene er en indikasjon på at om man ikke passer på at de indre motivasjonsfaktorene blir tilfredsstillt, så kan dette være med til å bidra til at medarbeiderne vurderer å bytte jobb. Noe som teorien til Bård Kuvaas understøtter i form av at de med høy indre motivasjon har lavere turnover-intensjon.

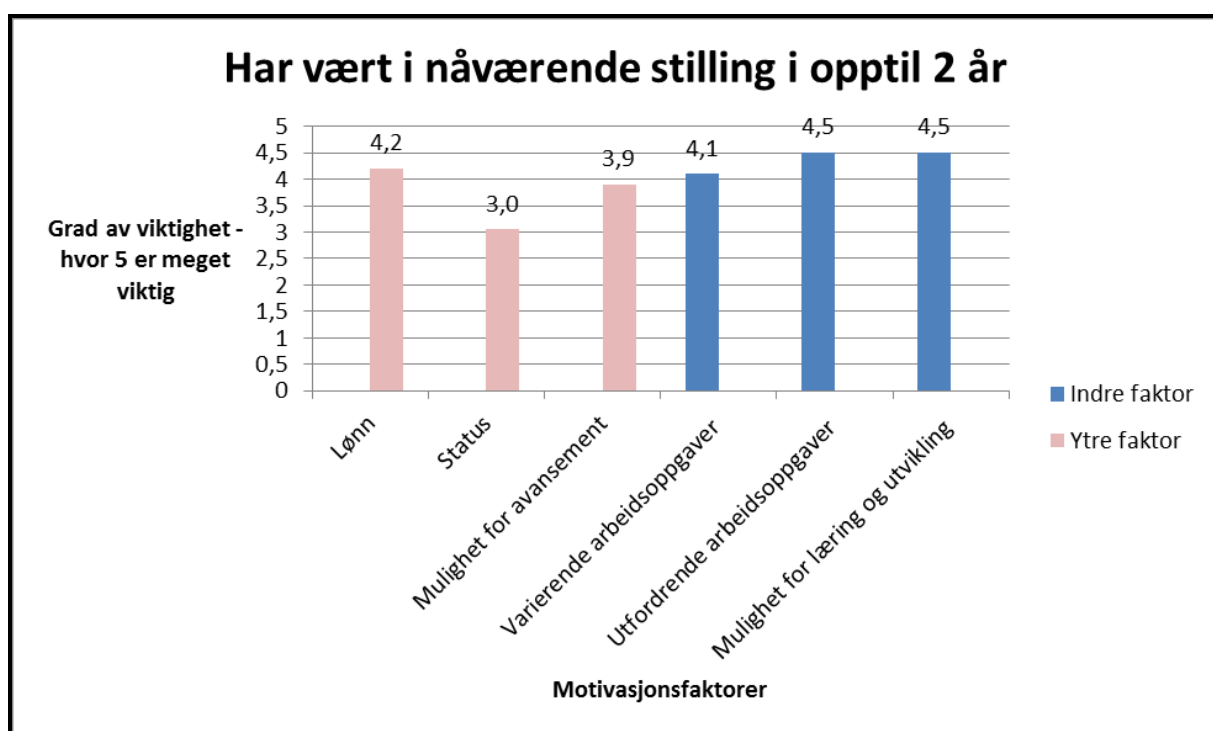
Hvis vi går tilbake til figur 10 og 11 og ser på de ytre motivasjonsfaktorene, verdsettes alle de ytre motivasjonsfaktorene høyere på de som vurderer å bytte stilling enn det totale utvalget. Når det gjelder viktigheten av lønn, så er det kun én indre motivasjonsfaktor som verdsettes høyere. Ser man alle faktorene under ett så er det slik at de som vurderer å bytte stilling innen to år, er mest drevet av indre motivasjonsfaktorer. De har også en sterkere driv av ytre motivasjon enn det totale utvalget.

Hvorfor er disse faktorene viktigere for en som vurderer å bytte jobb innen to år? Svaret på dette er sannsynligvis så enkelt som at man er i en vurderingsfase og er det på grunn av at de indre og ytre motivasjonsbehovene ikke er tilstrekkelig tilfredsstillt i nåværende jobb. Men det er altså for denne gruppen som for de som ikke vurderer eller ikke vet om de vurderer å bytte jobb, de indre motivasjonsfaktorene som styrer valgene deres mest.

Hva så med de som har vært i nåværende stilling i 2 år? Hva er det de vurderer som viktigst ved bytte av jobb? De har nylig byttet jobb av ulike årsaker og det vil derfor være interessant å se hva de anser som viktigst når de vurderer å bytte.

Figur 13

Stolpediagrammet viser de som har vært i nåværende jobb i opptil 2 år og hva de i gjennomsnitt synes er viktigst av de ulike indre- og ytre motivasjonsfaktorene.



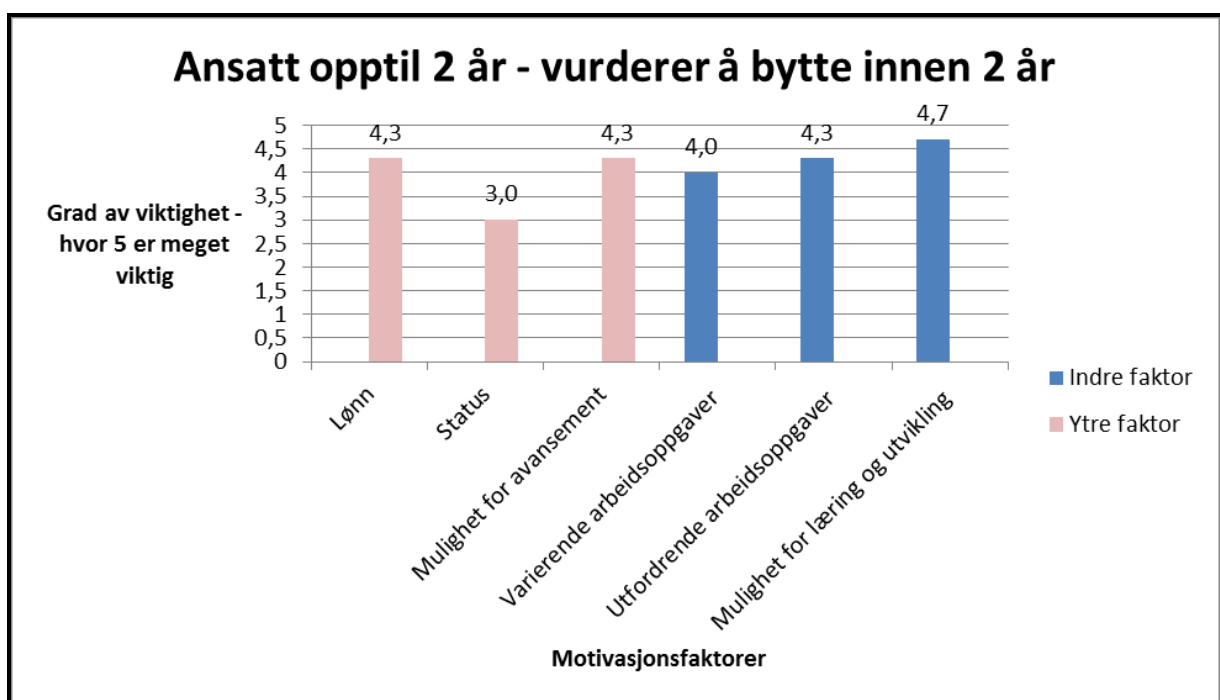
Av tabellen i figur 13 kan man se at det er de indre motivasjonsfaktorene som samlet anses som viktigere enn de ytre om man skulle vurdere å bytte jobb. Lønn er den ytre faktoren som er viktigst og dette anses også som viktigere enn varierende arbeidsoppgaver. Som ansatt i en bedrift i inntil 2 år så kan man anta at man fortsatt finner jobben sin til en viss grad utfordrende. Det kommer jo selvfølgelig an på arbeidsoppgaver, kompetansenivå og behov for tilfredsstillende av det man selv anser som viktig i en jobb. Men skal vi legge den årlige undersøkelsen som utføres av Ennova og HR Norge til grunn for hva en ansatt ønsker og legger dette sammen med forskningen til Bård Kuvaas som viste at de som drives mest av indre motivasjon har lavere intensjon om å slutte, så er det de indre motivasjonsbehovene man skal søke tilfredsstillende hos alle ansatte for å beholde de gode medarbeiderne. Men hva med de som nylig har startet i en jobb og som i tillegg vurderer å bytte? Hvorfor vurderer de å bytte innen de har vært ansatt i to år? Har dette noe med hva som driver dem av



motivasjonsfaktorer å gjøre? Er dette ustabile ansatte som drives av «usunn» ytre motivasjon? Og ikke den stabile og «sunne» motivasjonen som forskerne Deci og Ryan sier er best. For å se nærmere på dette må vi se på hva de anser som viktig og hvor enig de er i ulike påstander om nåværende jobb.

Figur 14

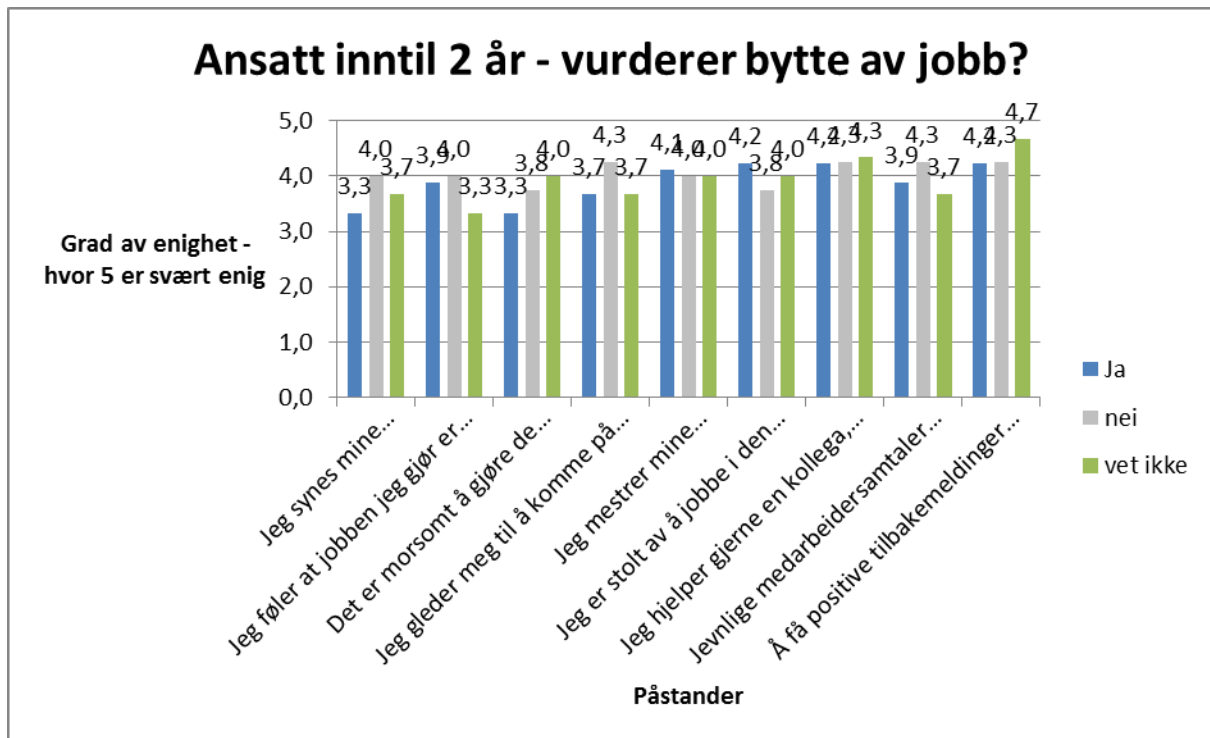
Stolpediagrammet viser de som har vært i nåværende jobb i opptil 2 år og som vurderer å bytte jobb innen 2 år hva de i gjennomsnitt synes er viktigst av de ulike indre og ytre motivasjonsfaktorene.



Dette er den enheten som styres mest av ytre motivasjonsfaktorer kontra indre, av de enhetene som er analysert. Likevel er det samlet sett de indre motivasjonsfaktorene som anses som viktigst også for disse.

Figur 15

Dette stolpediagrammet viser de som har vært ansatt i inntil to år og som vurderer- ikke vurderer- eller ikke vet om de vil vurdere å bytte jobb. Og hvor enig i gjennomsnitt de er i ulike påstander som understøtter indre motivasjon.

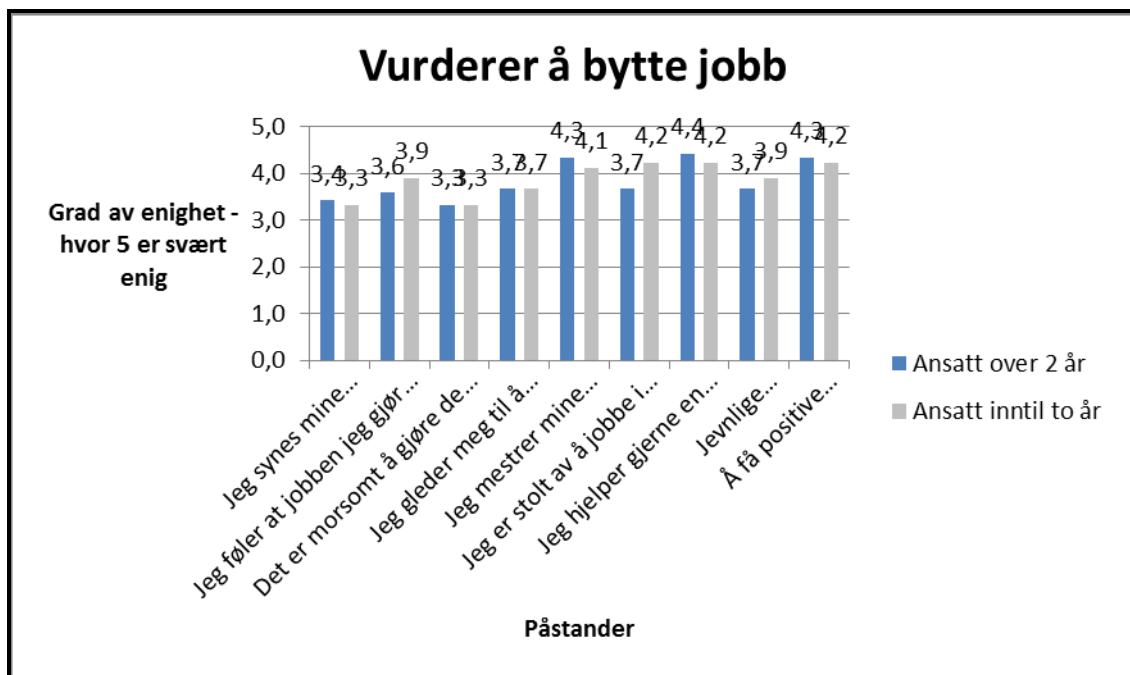


Dette stolpediagrammet viser at når det gjelder de som har vært ansatt i inntil to år, så scorer de mye likt som den totale gruppen som vurderer å bytte jobb som man ser i figur 12.

For å se nærmere på dette kan det være interessant å se på alle som vurderer å bytte jobb ,og se om det er noen forskjell på de som har vært ansatt i inntil 2 år og de som har vært ansatt over 2 år.

*Figur 16*

Dette diagrammet viser alle som vurderer å bytte jobb oppdelt i de som har vært ansatt i inntil- og over to år. Hvor enig er de i gjennomsnitt i påstander som viser grad av motivasjon av indre motivasjonsfaktorer.

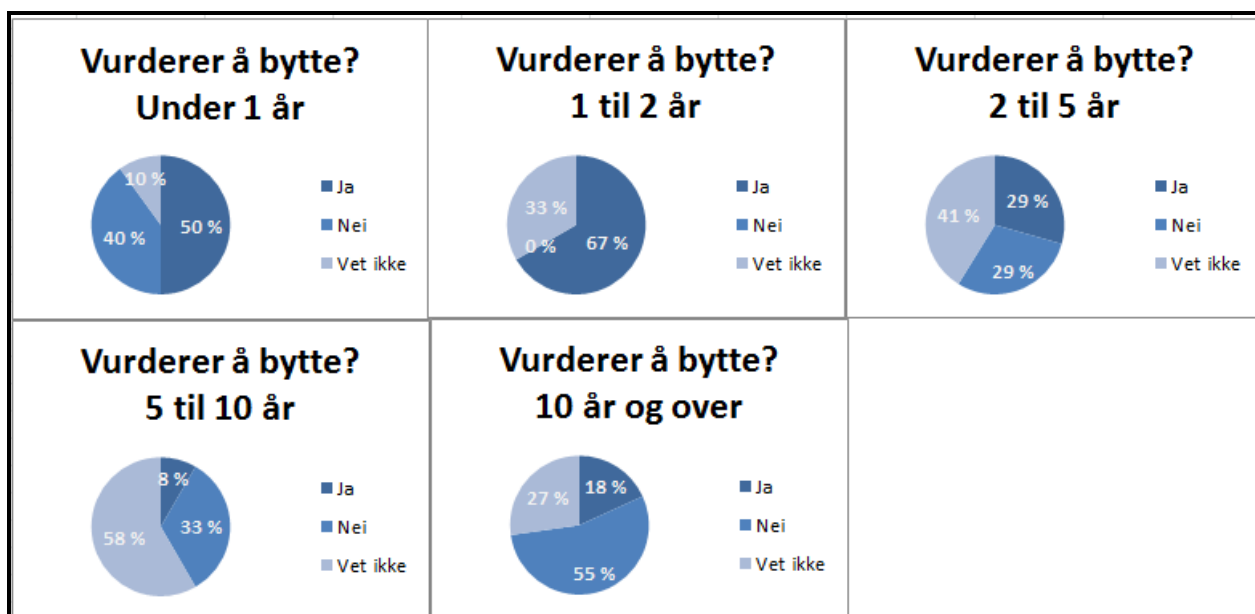


Resultatet viser at det ikke er noen klar trend i hvilken gruppering som er mest enig i de ulike påstandene som viser indre motivasjon. De er generelt sett meget like og antyder da at hva man tenker om dagens jobbsituasjon ikke vil skille seg mye om du har vært ansatt over eller under 2 år.

Et siste punkt jeg ønsker å se nærmere på er hvilken gruppering i forhold til ansettelseslengde som har størst andel av personer som vurderer å bytte jobb. Man kan anta at siden de som har vært ansatt lengst er mest drevet av indre motivasjonsfaktorer, er det også de som har flest som ikke vurderer å slutte. Skal vi tro teoriene om indre motivasjon og turnover-intensjon.

*Figur 17*

Sektordiagrammene i denne figuren viser de ulike ansetteleslengdene og hvor stor andel av de som vurderer, ikke vurderer og ikke vet om de vil vurdere å bytte stilling innen de neste 2 årene.



Det er størst andel av de som vurderer å bytte hos de som har vært ansatt i 1 til 2 år. Og det er absolutt flest som ikke vurderer å bytte jobb i gruppen som har vært ansatt i 10 år eller mer. Andelen som ikke vurderer å bytte øker faktisk for hvert år som går etter de 2 første årene er over. Det man ser klart i disse tallene er at de to første årene er kritiske i forhold til å møte behovene til de ansatte for å beholde gode medarbeidere og skape den videre driven.

Man kan sammenfatte resultatene i denne undersøkelsen med at de som i gjennomsnitt har vært ansatt i lengst tid, får de indre motivasjonsbehovene bedre tilfredsstilt enn de med kortere ansettelseslengde. Resultatene viser at det er de som i gjennomsnitt har vært ansatt lengst som er mest drevet av indre motivasjonsfaktorer.

Nå er det slik at de som har vært ansatt i 5 år eller mer har en meget stor andel som har byttet stilling 1 eller flere ganger i løpet av sin karriere i firmaet. Selv om man da jobber i samme firma i mange år, så vil det sannsynligvis ha betydelig påvirkning på motivasjonen at man får en ny stilling med nye arbeidsoppgaver. Skulle man videreført undersøkelsen, så kunne det vært spennende og sett på hvor lenge man har jobbet i nåværende stilling og gjort den samme krysningen som nå er gjort med de som har jobbet i samme firma i X antall år.

Resultatene i undersøkelsen viser at det er de indre motivasjonsfaktorene som er de sterkeste motivasjonsfaktorene hos alle de utvalgene som er sett nærmere på, da uavhengig av ansettelseslengde og om man vurderer å bytte jobb eller ikke. Men de ytre faktorene er også noe alle anser som motiverende. Den gruppen som finner de ytre motivasjonsfaktorene

viktigst av de som er sett nærmere på, er de som har vært ansatt i inntil 2 år og som vurderer å bytte innen 2 år.

Det kan ha sammenheng med at man er ung og tidlig i karrieren, og ikke enda har funnet ut hva man ønsker å jobbe med. Derfor vurderer de å bytte jobb og bytter jobb oftere. Men etter å ha sjekket karakteristikaene til disse respondentene, så samsvarer det ikke med alder. Det var personer i alle aldersgrupper i denne gruppen. Men det er vanskelig å se en klar tendens, da det kun var 9 personer av alle respondentene som havnet i denne gruppen.

Det er selvfølgelig slik at det kan være helt andre forklaringer til hvorfor resultatene er som de er også. De som er unge og nyutdannede motiveres kanskje av å lære mye nytt og komme seg inn i et større firma med godt renommé og muligheter for avansement. De som er i etableringsfasen har kanskje behov for fleksibel arbeidstid, en inntekt som dekker alle utgifter og en stabil hverdag. En tredje gruppe er de som har jobbet i mange år og er over fasen med barn som fortsatt bor hjemme og har muligheter til igjen å bestemme egen hverdag på en annen måte.

Ellers har man også de med og uten høyere utdanning, de som er single og de som er godt etablerte. Dette er faktorer som kan spille inn på de valgene man tar og hva som motiverer. Med høyere utdanning har de større muligheter til å få jobber med en høyere lønn enn de uten. De stiller kanskje andre krav når de går inn i en ny jobb. I tillegg har de kanskje mer teoretisk innsikt og kompetanse som gjør at de trenger mer utfordrende arbeidsoppgaver enn en person uten denne kompetansen.

Er de single så styrer de hverdagen på en annen måte og kan fokusere mer på deg selv og egen karriere og har ikke andre hjemme de behøver å ta hensyn til i forhold til når de er på jobb og når de er hjemme. Er de etablert med familie så må de gjerne prioritere på en annen måte. De har barn som må hentes i barnehage og andre de må tenke på i tillegg til deg selv.

Med alle de ulike profilene som finnes på arbeidsmarkedet hva gjelder akademisk bakgrunn, praktisk bakgrunn og personligheter, så er det mange ulike behov som skal tilfredsstilles og det er ikke slik at alle har behov for det samme slik som teorien også sier.

Etter 1-2 år fartstid i en stilling trenger man kanskje mer stimulanse for å drives i den jobben man har. Dette er noe som understøttes i undersøkelsen til Ennova og HR Norge og noe denne undersøkelsen viser i form av når det er størst andel vurderer å bytte jobb. Man kommer kanskje inn i en flytsone hvor man kan det man gjør og trenger å utvikle seg mer.

Men kan vi overføre kunnskapen fra alle resultater i denne undersøkelsen til resten av populasjonen som i dette tilfellet er alle arbeidstakere?

I og med at hele utvalget er relativt lite og én organisasjon er det vanskelig å si noe om hvorvidt det er overførbart til resten av populasjonen. Grunnen til dette er at utvalget ikke er tilfeldig utvalgt og alle er ansatt i én organisasjon.

## **5. KONKLUSJON**

Resultatene viste at ansatte med lengre fartstid i en organisasjon er mer drevet av indre motivasjonsfaktorer enn de med ansettelseslengde under gjennomsnittet. Når det gjelder de ytre motivasjonsfaktorene, så er det de med gjennomsnittlig kortest ansettelsestid som drives mest av flest av disse.

Når det gjelder de som vurderer å bytte stilling innen 1-2 år og/eller de som har byttet stilling i løpet av 1-2 år, så blir de ikke styrt mer av ytre motivasjonsfaktorer enn av indre. De blir også, som resten av utvalget, drevet mest av indre motivasjonsfaktorer.

Denne undersøkelsen viser derfor at det er indre motivasjonsfaktorer man bør fokusere på som leder overfor sine ansatte for å beholde de gode medarbeiderne.

Hvis denne undersøkelsen er representativ for resten av Norges befolkning vil det bety at man bør fokusere mye på faglig utvikling av alle ansatte uavhengig av ansettelseslengde. Og at ytre motivasjonsfaktorer driver medarbeiderne, men at fokuset ikke bør være på disse.

## 6. REFERANSELISTE

- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Bolstad, E. & Sørensen, H. D. (2012) European Employee Index. Veien til høyere arbeidsglede (Ennova 13. årgang, 2012) Lokalisert på:  
<http://no.ennova.com/kunnskap/european-employee-indexreg-rapporter.aspx>

## Vedlegg 1 - Spørreskjema

Subjekt i mail: Jeg trenger din hjelp!

Hei,

Ved siden av å jobbe som prosjektleder i Visma Software har jeg har de siste 2 årene studert «Organisasjon og ledelse» igjennom Studiesenteret.no ved Høgskolen i Hedmark. Jeg er nå inne i siste semester og jobber med en prosjektoppgave om temaet «Motivasjon».

Jeg håper derfor at min evige takknemlighet vil være motiverende nok for deg til å hjelpe meg med 4 minutter av din tid. Undersøkelsen er anonym og kan ikke spores tilbake til deg. Undersøkelsen har jeg utformet i ConfirmIT så du skal slippe å fylle i på papir i tillegg til at jeg/vi får testet vårt nye system. Dette systemet brukes også til å gjennomføre NPS undersøkelsen og kan om ønskelig brukes til andre undersøkelser i tiden fremover.

Systemet fungerer selvfølgelig på alle flater i ekte Visma.net og Visma Community ånd, så test gjerne det!

Med din hjelp vil jeg kunne jobbe på i hele påsken for å komme i mål og levere en knallgod oppgave!

[Link til undersøkelsen har du her](#)

Og du kan slenge på deg skiene og suse ned skibakkene og vite at akkurat DU var med på å hjelpe en evig takknemlig kollega.

Med vennlig hilsen,

Helga Marie Auran

### Kjønn

Kjønn:

- Mann
- Kvinne

### Alder

Hva er din alder?

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-68
- 69 eller høyere

### Sivilstatus

Sivilstatus:

- Enslig
- Kjæreste
- Samboer



Gift/registrert partner

### **Barn**

Har du barn?

- Ja
- Nei

### **Utdanning**

Hvor høy utdanning har du etter grunnskole?

- Ingen høyere utdanning
- Videregående skole
- 1-2 år høyskole/universitet
- Bachelorgrad
- Mastergrad eller høyere

### **År arb.giver**

Hvor lenge har du jobbet hos nåværende arbeidsgiver?

- Mindre enn 1 år
- 1-2 år
- 2-5 år
- 5-10 år
- 10 år eller mer

### **Byttet stilling**

Har du noen gang byttet stilling hos nåværende arbeidsgiver?

- Ja
- Nei

*Hvis ja:*

### **Antall stillinger**

Hvor mange ulike stillinger har du hatt hos nåværende arbeidsgiver?

- 2
- 3
- 4
- 5 eller flere

### **Vurderer**

Vurderer du å bytte stilling og/eller arbeidsgiver innenfor de neste 2 årene?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

### Lønn

Hva er din brutto årslønn uten eventuelle tillegg og/eller bonus?

- Under 300 000
- 300 001 – 400 000
- 400 001 – 500 000
- 500 001 – 600 000
- 600 001 - 700 000
- 700 001 eller høyere

### Bonus

Har du en stilling som inkluderer bonus/provisjon?

- Ja
- Nei

### % bonus

Hvor stor prosentandel av din brutto lønn er bonus/provisjonsrelatert?

- 0 - 25 %
- 26 – 50 %
- 51 – 75 %
- 76 – 100 %

### Viktighet

Hvor viktig er følgende faktorer når du ser etter ny jobb?

*Hvor 1 = lite viktig og 5 = svært viktig*

	1 Lite viktig	2	3	4	5 Svært viktig
Variierende arbeidsoppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lønn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Status	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mulighet for avansement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fleksibel arbeidstid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utfordrende arbeidsoppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Godt arbeidsmiljø	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mulighet for læring og utvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reisevei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Enig/uenig

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om din nåværende arbeidssituasjon?

	Svært enig	Enig	Verken enig eller uenig	Uenig	Svært uenig
Jeg synes mine arbeidsoppgaver er spennende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg føler at jobben jeg gjør er meningsfull	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det er morsomt å gjøre de arbeidsoppgavene jeg har	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg gleder meg til å komme på jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg mestrer mine arbeidsoppgaver på en god måte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg er stolt av å jobbe i den bedriften jeg jobber i	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg hjelper gjerne en kollega, selv om jeg har mye å gjøre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jevnlige medarbeidersamtaler med min leder er viktig for meg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Å få positive tilbakemeldinger fra min leder er viktig for meg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dersom jeg skal yte mer enn forventet av meg skal jeg ha ekstra betalt for det	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ekstra belønning for ekstra innsats er viktig for meg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg gjør en bedre jobb om jeg får ekstra økonomisk gevinst av å utføre den	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg er fornøyd med lønnen min	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det er viktig for meg at det er muligheter for stillingsopprykk i den bedriften jeg jobber i.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tusen takk for hjelpen og God Påske!

## VEDLEGG 2 – Utfyllende resultater

### Kjønn (q1)

Kjønn:

Mann	40	51,3 %
Kvinne	38	48,7 %
Total	78	100,0 %

### Alder (q2)

Hva er din alder?

18-25	4	5,1 %
26-35	17	21,8 %
36-45	27	34,6 %
46-68	30	38,5 %
69 eller høyere	0	0,0 %
Total	78	100,0 %

### Sivilstatus (q4)

Sivilstatus:

Enslig	12	15,4 %
Kjæreste	4	5,1 %
Samboer	23	29,5 %
Gift/registrert partner	39	50,0 %
Total	78	100,0 %

### Barn (q5)

Har du barn?

Ja	55	70,5 %
Nei	23	29,5 %
Total	78	100,0 %

### Utdanning (q9)

Hvor høy utdanning har du etter grunnskole?

Ingen høyere utdanning	2	2,6 %
Videregående skole	15	19,2 %
1-2 år høyskole/universitet	20	25,6 %
Bachelorgrad	33	42,3 %
Mastergrad eller høyere	8	10,3 %
Total	78	100,0 %

### År arb.giver (q10)

Hvor lenge har du jobbet hos nåværende arbeidsgiver?

Mindre enn 1 år	10	12,8 %
1-2 år	6	7,7 %
2-5 år	17	21,8 %
5-10 år	12	15,4 %
10 år eller mer	33	42,3 %
Total	78	100,0 %

### Byttet stilling (q11)

Har du noen gang byttet stilling hos nåværende arbeidsgiver?

Ja	38	48,7 %
Nei	40	51,3 %
Total	78	100,0 %

### antall stillinger (q12)

Hvor mange ulike stillinger har du hatt hos nåværende arbeidsgiver?

2	17	44,7 %
3	8	21,1 %
4	9	23,7 %
5 eller flere	4	10,5 %
Total	38	100,0 %

### vurderer (q13)

Vurderer du å bytte stilling og/eller arbeidsgiver innenfor de neste 2 årene?

Ja	21	26,9 %
Nei	31	39,7 %
Vet ikke	26	33,3 %
Total	78	100,0 %

### lønn (q14)

Hva er din brutto årslønn uten eventuelle tillegg og/eller bonus?

Under 300 000	0	0,0 %
300 001 – 400 000	16	20,5 %
400 001 – 500 000	26	33,3 %
500 001 – 600 000	16	20,5 %
600 001 - 700 000	9	11,5 %
700 001 eller høyere	11	14,1 %
Total	78	100,0 %

### bonus (q15)

Har du en stilling som inkluderer bonus/provisjon?

Ja	62	79,5 %
Nei	16	20,5 %
Total	78	100,0 %

### % bonus (q16)

Hvor stor prosentandel av din brutto lønn er bonus/provisjonsrelatert?

0 - 25 %	53	85,5 %
26 – 50 %	8	12,9 %
51 – 75 %	1	1,6 %
76 – 100 %	0	0,0 %
Total	62	100,0 %

### viktighet (q18) - Varierende arbeidsoppgaver (va)

Hvor viktig er følgende faktorer når du ser etter ny jobb?

1 Lite viktig	0	0,0 %
2	0	0,0 %
3	9	11,5 %
4	35	44,9 %
5 Svært viktig	34	43,6 %
Total	78	100,0 %
AVG		4,3

### viktighet (q18) - Lønn (lo)

Hvor viktig er følgende faktorer når du ser etter ny jobb?

1 Lite viktig	0	0,0 %
2	0	0,0 %
3	6	7,7 %
4	50	64,1 %
5 Svært viktig	22	28,2 %
Total	78	100,0 %
AVG		4,2

### viktighet (q18) - Status (st)

Hvor viktig er følgende faktorer når du ser etter ny jobb?

1 Lite viktig	14	17,9 %
2	14	17,9 %
3	37	47,4 %
4	9	11,5 %
5 Svært viktig	4	5,1 %
Total	78	100,0 %
AVG		2,7

### viktighet (q18) - Mulighet for avansement (mfa)

Hvor viktig er følgende faktorer når du ser etter ny jobb?

1 Lite viktig	2	2,6 %
2	10	12,8 %
3	26	33,3 %
4	24	30,8 %
5 Svært viktig	16	20,5 %
Total	78	100,0 %
AVG		3,5

### viktighet (q18) - Fleksibel arbeidstid (fa)

Hvor viktig er følgende faktorer når du ser etter ny jobb?

1 Lite viktig	0	0,0 %
2	2	2,6 %
3	12	15,4 %
4	28	35,9 %
5 Svært viktig	36	46,2 %
Total	78	100,0 %
AVG		4,3

### **viktighet (q18) - Utfordrende arbeidsoppgaver (ua)**

Hvor viktig er følgende faktorer når du ser etter ny jobb?

<b>1 Lite viktig</b>	0	0,0 %
2	1	1,3 %
3	10	12,8 %
4	26	33,3 %
<b>5 Svært viktig</b>	41	52,6 %
<b>Total</b>	78	100,0 %
<b>AVG</b>		4,4

### **viktighet (q18) - Godt arbeidsmiljø (gam)**

Hvor viktig er følgende faktorer når du ser etter ny jobb?

<b>1 Lite viktig</b>	0	0,0 %
2	0	0,0 %
3	4	5,1 %
4	18	23,1 %
<b>5 Svært viktig</b>	56	71,8 %
<b>Total</b>	78	100,0 %
<b>AVG</b>		4,7

### **viktighet (q18) - Mulighet for læring og utvikling (mlu)**

Hvor viktig er følgende faktorer når du ser etter ny jobb?

<b>1 Lite viktig</b>	0	0,0 %
2	0	0,0 %
3	5	6,4 %
4	34	43,6 %
<b>5 Svært viktig</b>	39	50,0 %
<b>Total</b>	78	100,0 %
<b>AVG</b>		4,4

### **viktighet (q18) - Reisevei (rv)**

Hvor viktig er følgende faktorer når du ser etter ny jobb?

<b>1 Lite viktig</b>	1	1,3 %
2	2	2,6 %
3	21	26,9 %
4	29	37,2 %
<b>5 Svært viktig</b>	25	32,1 %
<b>Total</b>	78	100,0 %
<b>AVG</b>		4,0

### **enig/uenig (q20) - Jeg synes mine arbeidsoppgaver er spennende. (1)**

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om din nåværende arbeidssituasjon?

<b>Svært enig</b>	14	17,9 %
<b>Enig</b>	48	61,5 %
<b>Verken enig eller uenig</b>	11	14,1 %
<b>Uenig</b>	5	6,4 %
<b>Svært uenig</b>	0	0,0 %
<b>Total</b>	78	100,0 %
<b>AVG</b>		3,9

**enig/uenig (q20) - Jeg føler at jobben jeg gjør er meningsfull (2)**

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om din nåværende arbeidssituasjon?

Svært enig	17	21,8 %
Enig	45	57,7 %
Verken enig eller uenig	16	20,5 %
Uenig	0	0,0 %
Svært uenig	0	0,0 %
Total	78	100,0 %
AVG		4,0

**enig/uenig (q20) - Det er morsomt å gjøre de arbeidsoppgavene jeg har (3)**

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om din nåværende arbeidssituasjon?

Svært enig	13	16,7 %
Enig	50	64,1 %
Verken enig eller uenig	12	15,4 %
Uenig	3	3,8 %
Svært uenig	0	0,0 %
Total	78	100,0 %
AVG		3,9

**enig/uenig (q20) - Jeg gleder meg til å komme på jobb (4)**

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om din nåværende arbeidssituasjon?

Svært enig	17	21,8 %
Enig	46	59,0 %
Verken enig eller uenig	12	15,4 %
Uenig	3	3,8 %
Svært uenig	0	0,0 %
Total	78	100,0 %
AVG		4,0

**enig/uenig (q20) - Jeg mestrer mine arbeidsoppgaver på en god måte (5)**

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om din nåværende arbeidssituasjon?

Svært enig	19	24,4 %
Enig	56	71,8 %
Verken enig eller uenig	3	3,8 %
Uenig	0	0,0 %
Svært uenig	0	0,0 %
Total	78	100,0 %
AVG		4,2

**enig/uenig (q20) - Jeg er stolt av å jobbe i den bedriften jeg jobber i (6)**

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om din nåværende arbeidssituasjon?

Svært enig	24	30,8 %
Enig	42	53,8 %
Verken enig eller uenig	10	12,8 %
Uenig	2	2,6 %
Svært uenig	0	0,0 %
Total	78	100,0 %
AVG		4,1



**enig/uenig (q20) - Jeg hjelper gjerne en kollega, selv om jeg har mye å gjøre (7)**

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om din nåværende arbeidssituasjon?

Svært enig	30	38,5 %
Enig	47	60,3 %
Verken enig eller uenig	1	1,3 %
Uenig	0	0,0 %
Svært uenig	0	0,0 %
Total	78	100,0 %
AVG		4,4

**enig/uenig (q20) - Jevnlige medarbeidersamtaler med min leder er viktig for meg (8)**

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om din nåværende arbeidssituasjon?

Svært enig	12	15,4 %
Enig	42	53,8 %
Verken enig eller uenig	18	23,1 %
Uenig	6	7,7 %
Svært uenig	0	0,0 %
Total	78	100,0 %
AVG		3,8

**enig/uenig (q20) - Å få positive tilbakemeldinger fra min leder er viktig for meg (9)**

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om din nåværende arbeidssituasjon?

Svært enig	30	38,5 %
Enig	45	57,7 %
Verken enig eller uenig	3	3,8 %
Uenig	0	0,0 %
Svært uenig	0	0,0 %
Total	78	100,0 %
AVG		4,3

**enig/uenig (q20) - Dersom jeg skal yte mer enn forventet av meg skal jeg ha ekstra betalt for det (10)**

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om din nåværende arbeidssituasjon?

Svært enig	6	7,7 %
Enig	18	23,1 %
Verken enig eller uenig	32	41,0 %
Uenig	18	23,1 %
Svært uenig	4	5,1 %
Total	78	100,0 %
AVG		3,1

**enig/uenig (q20) - Ekstra belønning for ekstra innsats er viktig for meg (11)**

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om din nåværende arbeidssituasjon?

Svært enig	19	24,4 %
Enig	28	35,9 %
Verken enig eller uenig	24	30,8 %
Uenig	7	9,0 %
Svært uenig	0	0,0 %
Total	78	100,0 %
AVG		3,8

**enig/uenig (q20) - Jeg gjør en bedre jobb om jeg får ekstra økonomisk gevinst av å utføre den (12)**

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om din nåværende arbeidssituasjon?

<b>Svært enig</b>	13	16,7 %
<b>Enig</b>	30	38,5 %
<b>Verken enig eller uenig</b>	23	29,5 %
<b>Uenig</b>	10	12,8 %
<b>Svært uenig</b>	2	2,6 %
<b>Total</b>	78	100,0 %
<b>AVG</b>		3,5

**enig/uenig (q20) - Jeg er fornøyd med lønnen min (13)**

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om din nåværende arbeidssituasjon?

<b>Svært enig</b>	0	0,0 %
<b>Enig</b>	31	39,7 %
<b>Verken enig eller uenig</b>	23	29,5 %
<b>Uenig</b>	21	26,9 %
<b>Svært uenig</b>	3	3,8 %
<b>Total</b>	78	100,0 %
<b>AVG</b>		3,1

**enig/uenig (q20) - Det er viktig for meg at det er muligheter for stillingsopprykk i den bedriften jeg jobber i. (14)**

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om din nåværende arbeidssituasjon?

<b>Svært enig</b>	10	12,8 %
<b>Enig</b>	32	41,0 %
<b>Verken enig eller uenig</b>	25	32,1 %
<b>Uenig</b>	8	10,3 %
<b>Svært uenig</b>	3	3,8 %
<b>Total</b>	78	100,0 %
<b>AVG</b>		3,5