

Vigdis Holmaas
Gunn Haraldseid
Lene Holm Grasdahl

Penger er ikke alt - arbeidsglede betyr mye

Yrkesaktiv etter 62 år i
Stord kommune

Samspill og ledelse; anvendt organisasjonspsykologi

**BI Handelshøyskolen
BERGEN: 2006/2007**

Prosjektoppgave

Innhold

SAMMENDRAG I ARTIKKELFORM	3
1 INNLEDNING	4
1.1 Definisjon og bakgrunn for valg av tema	4
1.2 Praksisforankring, problemstilling og avgrensing	4
1.3 Oppgavens oppbygning	5
2 TEORI OG FORSKNING	6
2.1 Teori og forskning om seniorpolitikk	6
2.2 Motivasjonsteori	7
2.2.1 Sentrale motivasjonsteorier	8
2.3 Nyere forskning om ytre og indre motivasjon	9
2.3.1 Motivasjonsorientering	10
3 METODE	11
3.1 Intervju	11
3.1.1 Utvalg	12
3.1.2 Forberedelse og gjennomføring	12
3.1.3 Analyse	12
3.2 Spørreskjema	13
3.2.1 Normering	13
3.3 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet	14
4 PRESENTASJON AV FUNN	14
4.1 Funn i intervju	15
4.1.1 Belønning (B)	15
4.1.2 Anerkjennelse (A)	15
4.1.3 Glede (G)	16
4.1.4 Utfordring (U)	16
4.2 Funn i spørreskjema	17
5 DISKUSJON	20
5.1 Belønning	20
5.2 Anerkjennelse	21
5.3 Glede	22
5.4 Utfordring	22
5.5 Helhet og kompleksitet	23
5.6 Motivasjonsorientering	24
5.7 Implikasjoner for praksis	26
5.7.1 Videre bruk av spørreskjemaet	28
6 AVSLUTNING	29
6.1 Svakheter og styrker ved undersøkelsen	29
6.2 ”Arbeidsglede kan være nøkkelen”	30
7 LITTERATURLISTE	31
VEDLEGG:	
Vedlegg 1: Seniorpolitikk i Stord kommune	
Vedlegg 2: Avtale om seniortiltak	
Vedlegg 3: Brev til potensielle informanter	
Vedlegg 4: Intervjuguide	
Vedlegg 5: Skjematisk oversikt over kategoriseringsfaser	
Vedlegg 6: Spørreskjema om ARBEIDSMOTIVASJON	
Vedlegg 7: Utsagn i spørreskjema, sortert	

SAMMENDRAG I ARTIKKELFORM

"Arbeidsglede kan være nøkkelen"

Hva får folk til å bli i jobben når de egentlig kan gå? Å knekke denne koden blir avgjørende for morgendagens arbeidsliv. De eldste arbeidstakerne er nemlig i ferd med å bli nødvendig og ettertraktet arbeidskraft.

Debatten har til nå stort sett handlet om økonomi: Bonus, lønnstillegg, fridager med lønn. De som har gått, har fått langt større oppmerksomhet enn de som har blitt. En helt ny undersøkelse fra tre BI-studenter i Bergen tar for seg arbeidstakere over 62 år som blir i jobben. Undersøkelsen viser at penger ikke er alt.

Stord

BI-studentene har intervjuet fem medarbeidere i Stord kommune som har valgt å fortsette i jobb etter fylte 62 år. Utvalget er for lite til å trekke store konklusjoner, men studentene mener det er all grunn til å følge deres spor videre i nye undersøkelser.

"Kjekke arbeidsoppgaver er veldig viktig"

De som er med i Stord-undersøkelsen er i liten grad opptatt av økonomi. Glede over jobben, at arbeidet gir utfordringer, og at de får tilbakemeldinger på jobben de gjør, har hatt mye å si for valget om å bli. Å få vanskelige utfordringer, gir en egen tilfredsstillelse:

"Jeg har klart å følge med på alle skiftinger i datasystem – det har vi hatt mye av. Jeg har klart det – enkelte møter veggen der. Det er learning by doing – å jobbe, å trene og gjøre det".

Undersøkelsen har tatt for seg motivasjonsfaktorene glede, utfordring, anerkjennelse og belønning. Arbeidsglede gir sterkest utslag hos fire av de fem som er intervjuet i denne undersøkelsen. Penger er ikke alt.

Penger er noe

Penger er likevel ikke uten betydning heller for dem som ble intervjuet i Stord-undersøkelsen. BI-studentene konkluderer med at samfunn og arbeidsgivere trolig bør ta alle de nevnte motivasjonsfaktorene i betraktning når de ønsker å motivere de over 62 år til å stå i jobben. De som er intervjuet på Stord er også opptatt av økonomiske forhold:

*"Jo lenger jeg står, jo mer opptjener jeg i KLP – det har betydning"
"AFP er en dårlig løsning for meg".*

Studentene sier i sin rapport at deres funn og aktuell motivasjonsteori gir grunn til å planlegge fleksible tiltakspakker og individuelle løsninger. Arbeidsglede, utfordring i jobben, anerkjennelse og ros er potensialer som kan utvikles videre. Det reiser også nye spørsmål: Hvordan stimulere til arbeidsglede hos medarbeidere?

Positiv innfallsvinkel

BI-studentene mener undersøkelsen har to viktige kvaliteter som tidligere undersøkelser ikke har i samme grad. De som intervjues er direkte berørt av problemstillingen, og vet derfor mer hva de snakker om. Studentene har også valgt å intervju folk som står i jobb, i stedet for de som har valgt å gå av med førtidspensjon. Altså en løsningsorientert innfallsvinkel til et viktig samfunnsproblem. De håper andre vil undersøke videre der de måtte slippe.

1 Innledning

Seniorpolitikk er tema i denne oppgaven. Formålet er at kunnskapen vi får gjennom prosjektarbeidet skal munne ut i noen konkrete innspill til Stord kommune, som skal revidere de seniorpolitiske tiltakene i 2007. Vi håper også å kunne bidra med et *lite* innspill til den generelle forskningen om yrkesaktivitet etter fylte 62 år.

1.1 Definisjon og bakgrunn for valg av tema

Seniorpolitikk er et svært aktuelt tema i dagens samfunnsdebatt. I oppgaven legger vi følgende definisjon av begrepet til grunn: *"Alle former for tiltak eller virkemidler arbeidsgiver benytter seg av i den hensikt å rekruttere flere eldre arbeidstakere til staben, forebygge tidligpensjonering og hindre tidligavgang blant sine arbeidstakere"* (Midtsundstad 2006:45)

I årene som kommer forventes mangel på arbeidskraft. Ifølge statsministerens brev til organisasjonen Seniorsaken, sitert i Bergens Tidende 22.03.07, er satsing på seniorenene derfor en av regjeringens viktigste saker. *"Samfunnet trenger arbeidskraften til seniorenene for å sikre økonomisk vekst og økt velferd"*.

Temaet vårt har interesse både ut fra et samfunnsøkonomisk og et personalpolitisk perspektiv. Det er også relevant for oss selv som ledere. Vi har alle medarbeidere som har passert 62 år, eller som snart kan velge å slutte i jobb. Som arbeidsgivere vil vi da stå overfor et kompetansegap. Mye verdifull realkompetanse og historie kan forsvinne på kort tid. Som ledere ønsker vi å ha et arbeidsgiverperspektiv i denne prosjektoppgaven.

1.2 Praksisforankring, problemstilling og avgrensing

Oppgaven er relatert til Stord kommune, kjent som "seniorkommune", og der en av oss jobber til daglig. I 2004 ble kommunen premiert for aktiv senior-politikk. Stord er også med i et FoU-prosjekt om seniorpolitikk (Midtsundstad 2006).

Kommunens seniorpolitiske tiltak, som skal revideres i år, har vært gjeldende fra 2001. Målsetningen for seniorsatsingen er å beholde dyktige medarbeidere med høy kompetanse og samtidig redusere uttaket av AFP. Valgt virkemiddel er to tiltak av økonomisk art; tilretteleggingstilskudd og sluttvederlagsordning. (se vedlegg 1) Leder har ansvar for å gjennomføre samtaler med sine ansatte før det eventuelt inngås en "Avtale om seniortiltak" (se vedlegg 2).

Utfordringen for kommunen er nå å tilpasse de veletablerte tiltakene fra 2001 til den hverdagen senioren møter i 2007. Med dette som bakteppe har vi valgt følgende problemstilling for prosjektet:

Hvilken seniorpolitikk kan motivere arbeidstakere i Stord kommune til å fortsette i arbeid etter fylte 62 år?

En grunnantagelse i oppgaven vår er at arbeidstakere over 62 år er en ressurs for arbeidsgiveren. Vi er klar over at problemstillingen er mer nyansert, men har valgt å ikke problematisere det her. En annen avgrensning er at vi ikke ser etter mulige forskjeller relatert til type yrke, eller individuelle forskjeller som helse, kjønn, utdanning og inntekt.

1.3 Oppgavens oppbygning

Vi starter med å gjengi noe teori og forskning om seniorpolitikk og motivasjon (kap.2). Deretter beskriver vi valgt metode (kap.3) før vi presenterer funnene våre (kap.4). Funnene drøftes så nærmere opp mot sentral teori og problemstillingen (kap.5). Avslutningsvis oppsummerer vi arbeidet vårt (kap.6).

2 Teori og forskning

I dette kapitlet gjør vi rede for kunnskapsgrunnlaget vi har brukt for å belyse problemstillingen vår. Sentrale begreper i problemstillingen er seniorpolitikk og motivasjon. Under presenterer vi først eksisterende teori og forskning om seniorpolitikk. Deretter ser vi nærmere på aktuell motivasjonsteori.

2.1 Teori og forskning om seniorpolitikk

Teorigrunnlaget vårt om tidligpensjonering og seniorpolitikk er hentet fra Fafo-rapport 534: "Hvordan bidra til lengre yrkeskarrierer? - Erfaringer fra norsk og internasjonal forskning om tidligpensjonering og seniortiltak" (Midtsundstad 2006). Rapporten oppsummerer kunnskap og forskning på feltet.

Undersøkelsene i rapporten gir grunnlag for å si at valg mellom å pensjonere seg tidlig, eller å fortsette i arbeid, påvirkes av en rekke faktorer. For tidligpensjonering skilles det mellom utstøtingsfaktorer (sosiale økonomiske, helsemessige) som kan presse arbeidstakere ut av arbeidslivet og attraksjonsfaktorer som kan motvirke til at arbeidstakere velger tidligpensjonering. Perspektivene knyttes til begrepene "*push*" og "*pull*", der begge beskriver arbeidsfaktorer som kan påvirke valg om å gå av med AFP eller å stå i jobb. For å supplere perspektivene brukes begrepet "*jump*" når noen aktivt velger å slutte i jobben ut fra egne preferanser, interessefelt, evner og ambisjoner (Gambetta 1987 i Midtsundstad 2006:27-28).

Til forskjell brukes begrepene "*stuck*" og "*stay*" for å beskrive faktorer som kan bidra til at en fortsetter i jobb etter 62 år. *Stay*-faktorer er attraktive forhold ved jobben som får en til å ønske å bli (interessant arbeid, godt sosialt miljø), mens *stuck*-faktorer tvinger en til å bli. Det kan være økonomiske forpliktelser som tvinger en til å velge full lønn fremfor redusert pensjon eller vennemangel som "tvinger" en til å velge et sosialt arbeidsmiljø framfor en ensom fritid (Spartland og Øverbye 2004 i Midtsundstad 2006:29).

Figur A. Modell som illustrerer sammenhengen mellom individuelle kjennetegn, trekk ved arbeidsplassen og tidligpensjonering

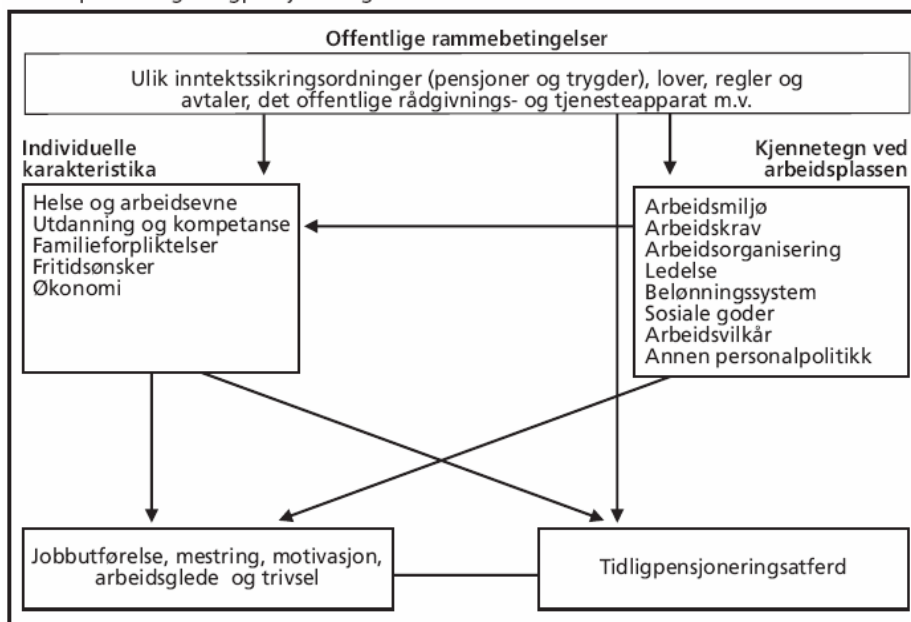


Fig. A illustrerer en kompleks sammenheng og et mulig samspill mellom ulike faktorer som kan påvirke valget om 'å gå eller stå' ved fylte 62 år (figuren er hentet fra Midtsundstad 2006:13).

På grunnlag av litteraturstudiet oppsummerer Midtsundstad (2006) at vi vet relativt mye om hva som kan bidra til å velge tidligpensjon, men mindre om hva som kan få arbeidstakere til å fortsette i arbeid etter 62 år. Vi vet også lite om hvilke seniorpolitiske tiltak som fungerer.

Det vi vet er at mange seniortiltak springer ut fra kunnskap vi har om mulige årsaker til tidligpensjoneringen, og hva partene i arbeidslivet *tror* vil ha effekt. Undersøkelser på tvers av yrke, bransje og sektor viser at arbeidstakere, som blir spurt hva de tror har betydning for å stå i arbeid etter 62 år, legger vekt på kortere arbeidstid, ulike økonomiske insitament, bedret arbeidsmiljø eller tilpasset arbeid og bedre ledelse (Midtsundstad 2006).

Når kommuneansatte arbeidsgivere og arbeidstakere blir spurt hvilke tiltak de *tror* kan få seniorer til å stå i arbeid etter fylte 62 år blir autonomi, høyere lønn og kortere arbeidstid fremhevet som viktig. Likevel kan bare 14 % av de spurte tenke seg å fortsette etter 62 år selv om lønns- og arbeidsvilkårene ble bedret (Mykletun et. al. 2000 i Midtsundstad 2006:78).

2.2 Motivasteori

Psykologisk teori og forskning om motivasjon står sentralt når vi ønsker å utforske hva som får medarbeidere til å fortsette i arbeid etter fylte 62 år. Motivasjon stammer

fra latin – *movere* som betyr å bevege. Kaufmann og Kaufmann (2003:43) definerer motivasjon som:

De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i (...) forhold til måloppnåelse.

Under beskriver vi først sentrale motivasjonsteorier fra 50-tallet og til i dag (2.2.1). Deretter presenterer vi nyere teori om indre og ytre motivasjon fordi det synes mest relevant for oppgaven vår (2.3).

2.2.1 Sentrale motivasjonsteorier

Behovsteori ser atferd som noe som utløses av behov. På 50-tallet utviklet Maslow en teori om at menneskelig aktivitet drives av fem behov: tre *underskuddsbehov* (fysiologiske behov, sikkerhetsbehov og sosiale behov) og to *vekstbehov* (behovet for aktelse og behovet for selvaktualisering). I dag anser en prinsippene fra behovsteoriene som viktige, men inndelingene for grove til å kunne gi retning for valg av tiltak for å motivere arbeidstakere (Kaufmann & Kaufmann 2003:45-6).

Jobbkarakteristikamodeller tar utgangspunktet i at det er egenskaper ved selve jobben som påvirker arbeidstakernes motivasjon. Hertzbergs tofaktorteori har vakt interesse fordi den utfordrer vanlige oppfatninger av underliggende dimensjoner ved jobbegenskaper. Han skiller mellom **hygienefaktorer** og **motivasjonsfaktorer** (se fig. B).

Fig. B: Skjematisk framstilling av skille mellom hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer

Hygienefaktorer	Lønn, arbeidsvilkår, jobbtrygghet, status, mellommenneskelige relasjoner
Motivasjonsfaktorer	Anerkjennelse, ansvar, selve arbeidet, utviklingsmuligheter, personlig vekst

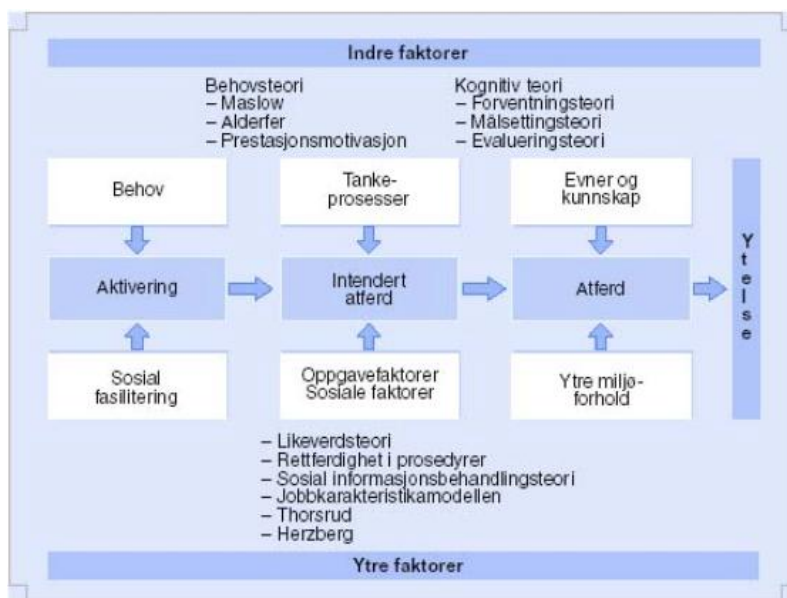
I følge Hertzberg virker de to faktortypene ulikt. Hygienefaktorer fremmer ikke arbeidsinnsats eller trivsel om de er tilstede, men de kan skape mistrivsel om de mangler. Motivasjonsfaktorene kan derimot skape trivsel og fremme arbeidsinnsats om de er tilstede, men mangel på dem fører ikke til mistrivsel (Kaufmann & Kaufmann 2003:58-60).

Kognitiv motivasjonsteori vokste fram på slutten av 1960-tallet og markerer et paradigmeskift i psykologisk tenking. Teoriene legger til grunn at handlinger er resultat av bevisste valg, ikke ubevisste behov. Det skilles mellom to typer kognitiv motivasjon. **Ytre motivasjon** brukes "når kilden til motivasjon ligger utenfor selve jobbaktiviteten". Til forskjell er **indre motivasjon** "når kilden til motivasjon ligger i selve utførelsen av arbeidet" (Kaufmann & Kaufmann 2003:51).

Innen arbeidslivsmotivasjon har det vært en tendens til å vektlegge ytre motivasjonsfaktorer som lønnsforhøyelse og bonusordninger. Deci & Ryan (1985 i Gausdal 2000) advarer mot faren ved å overfokusere på mulighetene ved å bruke ytre belønning som tiltak for å motivere til ekstra jobbinnsats. De hevder selve arbeidsutførelsen og behovet for selvbestemmelse er viktigst for motivasjonen. Overfokusering på denne typen ytre belønning mener de kan ødelegge arbeidsgleden.

Alle teoriene nevnt over er utviklet for å forklare mulig sammenheng mellom motivasjon og arbeid. I virkeligheten finnes ingen entydig fasit, snarere synes teoriene å fungere sammen i et komplekst samspill. Mitchell & Larson (i Kaufmann & Kaufmann 2003:64) illustrerer det slik:

Figur C. Syntesemodell for motivasjon og ytelse



Vi ser altså at både forskning om tidlig pensjonering (figur A, s.7) og motivasjonsteori (figur C, over) er opptatt av å få frem komplekse sammenhenger mellom mange faktorer når arbeidsmotivasjon skal analyseres.

2.3 Nyere forskning om ytre og indre motivasjon

Med henvisning til tidligere forskning viser Amabile, Tighe, Hill & Hennessey (1994) at ytre motivasjon handler om anerkjennelse, belønning, konkurranse og det å utføre arbeidsoppgaver på ordre fra andre (*dictate*), mens indre motivasjon handler om glede, utfordring, personlig utvikling, interesse og selvbestemmelse. De mener derimot skillet mellom ytre og indre motivasjon er for grovt. Med henvisning til egen forskning over en periode på mer enn 8 år hevder de det er mulig å skille mellom fire typer motivasjon, to ytre aspekt: *outward* og *compensation* og to indre: *enjoyment* og *challenge*. Vi har valgt å oversette begrepene til norske, men understreker at vi legger Amabile et.al.'s meningsinnhold til grunn for vår forståelse av dem (se fig. D).

Fig. D: Skjematisk framstilling av skillet mellom fire typer motivasjon

Ytre	Anerkjennelse (A) ros, tilbakemelding, bli sett av andre, utføre oppgaver for andre	Belønning (B) forfremmelse, lønn og andre økonomiske goder
Indre	Glede (G) selvutfoldelse, å sette egne mål, å oppleve arbeidsglede	Utfordring (U) selvutvikling, stadig lære nytt, å løse utfordrende problem

Når det gjelder ytre motivasjon har vi valgt å oversette *outward* med **anerkjennelse (A)**. Kjennetegn ved denne typen motivasjon er at den blir utløst av ytre faktorer knyttet til oppmerksomhet fra andre. Det kan være ros, tilbakemelding, å bli sett, å bli vurdert som dyktig eller det å utføre oppgaver andre ber deg om å gjøre.

Compensation oversetter vi med **belønning (B)**. Sentrale element er forfremmelse, lønn eller andre økonomiske insentiv.

Når det gjelder indre motivasjon vurderte vi å oversette *enjoyment* med *trivsel*. Vi valgt derimot **glede (G)** fordi det syntes mer dekkende for motivasjon knyttet til det å oppleve en indre glede eller tilfredsstillelse ved å utføre selve arbeidet. Kjennetegn er mulighet for selvutfoldelse, for å sette egne mål for arbeidet og for å gjøre noe en trives med. *Challenge* har vi oversatt med **utfordring (U)**. I denne kategorien finner vi motivasjon knyttet til mulighet for selvutvikling, for å stadig lære noe nytt og for å løse utfordrende problemer eller stille nysgjerrigheten sin.

2.3.1 Motivasjonsorientering

Indre og ytre motivasjon er primært blitt studert som konsekvens av sosiale situasjoner, men nyere forskning antyder at det også finnes individuelle forskjeller. Begrepet **motivasjonsorientering** brukes for å beskrive relativt stabile forskjeller, på tvers av situasjon og tid, med hensyn til hvilke faktorer som motiverer til studier og/eller arbeid.

Med utgangspunktet i eksisterende motivasjonsteori operasjonaliserer Amabile et. al. (1994) indre motivasjon i utfordring (U) og glede (G), og ytre motivasjon i anerkjennelse (A) og belønning (B)(se 2.2.3). Etter studier over flere år finner de grunnlag for å hevde at ytre og indre motivasjon synes å være atskilte prosesser. Det siste innebærer at personer kan motiveres av ytre og indre motivasjon, i kombinasjon. Et eksempel er høy grad av indre arbeidsmotivasjon kombinert med forventning om høy lønn. Amabile et.al. (1994:96) illustrerer dette ved å sitere Sexton, som skriver til forleggeren sin: "*I am in love with the money, so don't be mistaken. But first I want to write good poems*".

På bakgrunn av forskningen utvikler Amabile et.al. en teori om mulig inndeling i fire typer motivasjonsorientering: **dobbelt motiverte, indre motiverte, ytre motiverte** og **ikke motiverte** (se Fig. E)

Fig. E: Modell for fire kategorier motivasjonsorientering

Motivasjonsorientering	Høy score på følgende motivasjonsfaktorer
1. Dobbelt motivert	G og/eller U + A og/eller B
2. Indre motivert	G og/eller U
3. Ytre motivert	A og/eller B
4. Ikke motivert	ingen

Forskningen har resultert i et valid og reliabelt verktøy som kan brukes til å måle motivasjonsorientering blant arbeidstakere i forhold til en skala for gjennomsnittsscore (*The Work Preference Inventory* eller WPI-skjemaet). Ifølge Amabile et.al (1994) kan skjemaet brukes i motivasjonsforskning for å kartlegge hvor høy score ulike motivasjonsfaktorer får i en aktuell forskningsgruppe. I tillegg kan det brukes som diagnostisk verktøy for å predikere hvilken type motiveringstiltak som med størst sannsynlighet har effekt i en gitt situasjon og/eller hvilken type arbeidsoppgaver en person med størst sannsynlighet vil trives med.

3 Metode

I dette kapitlet gjør vi rede for valgt metode for å skaffe empiriske data som kan belyse problemstillingen vår. Vi ønsker å finne ut hva som kan motivere arbeidstakere til å stå i jobb istedenfor å gå av med AFP. For å få kunnskap om dette har vi valgt en kvalitativ tilnærming med intervju av arbeidstakere som er over 62 år. I tillegg supplerer vi med en kvantitativ tilnærming der vi samler data i et spørreskjema.

Forskjellen mellom kvalitative og kvantitative data er at de første må beskrives og tolkes, mens de andre kan telles og eventuelt bearbeides statistisk (Stene 1999: 97-106). Utvalget vårt er derimot så lite at det ikke er mulig med statistisk bearbeiding av resultatene. Vi kan til en viss grad kvantifisere funnene våre ved å telle utsagn og sette dem i tabeller, men vi er avhengig av å legge kvalitativ datatolkning til grunn for analyse og presentasjon av funnene våre.

3.1 Intervju

I følge Kvale (1997) er kvalitativt forskningsintervju egnet for å forstå en problemstilling ut fra intervjupersonens eget perspektiv på egen situasjon. Han hevder styrken til metoden er at den (Kvale 1997:23).

fanger opp variasjonen i intervjupersonenes oppfatninger om et tema og dermed gir et bilde av en mangfoldig og kontroversiell menneskelig verden

3.1.1 Utvalg

Fire til seks informanter regnes for tilstrekkelig ved kvalitativt intervju (Mathisen 2007). Vi startet med en liste over alle i Stord kommune som aktivt hadde valgt bort AFP og vært i arbeid i minst ett år etter fylte 62. For å få informanter som hadde gjort et tydelig valg om å jobbe, tok vi ikke med de med delvis AFP eller mindre enn halv stilling.

Av 37 aktuelle informanter stod vi igjen med 18. For å sikre at vi ikke bare fikk med oss en gruppe kommunalt ansatte delte vi disse i fire grupper: Skole, administrasjon, pleie/omsorg og andre. Vi plukket deretter ut ti av de som var igjen på listen og sørget for at de var fordelt på alle de fire gruppene. Vi gjorde altså et bevisst utvalg, eller det som i metodelitteratur omtales som strategisk utvalg.

De ti personene i utvalget vårt fikk skriftlig forespørsel om å være med i undersøkelsen (vedlegg 3). Etter en uke ringte vi for å gjøre avtaler. En var syk, en ønsket ikke å delta, og tre passet det ikke for. Resten samtykket til å delta. Det endelige utvalg ble dermed på fem personer. Alle informantene våre er kvinner, men det skjedde tilfeldig. En mulig årsak kan være at ca. 80 % av de ansatte i Stord kommune er kvinner.

3.1.2 Forberedelse og gjennomføring

Med utgangspunkt i tidligere forskning om arbeidsfaktorer som kan påvirke arbeidstakere til å fortsette i jobben etter 62 år (se Fig. A, s. 6) utarbeidet vi en halvstrukturert intervjuguide (se vedlegg 4). Noe struktur ble valgt for å få sammenlignbar informasjon fra alle og noe åpenhet for å få tak i informantenes egne perspektiver, og mulige nye problemstillinger (Stene 1999: 97-99). Vi gjennomførte ett testintervju. Det førte til at noen spørsmål ble tatt ut og andre lagt til.

Alle fem intervjuene ble gjennomført på samme dag av to personer. En intervjuet mens den andre skrev spørsmål og svar rett på pc. I tillegg gjorde vi lydopptak. Intervjuene ble foretatt på Stord rådhus og vi la vekt på å skape en avslappet atmosfære. Etter intervjuene hadde vi tilgjengelig både lydopptak og nedskrevne intervju. En kvalitetssjekk viste at notatene samsvarte med lydopptakene.

3.1.3 Analyse

Det er ingen fastlagt prosedyre for hvordan data fra kvalitative intervju skal analyseres. Kvale (1997:123-136) skisserer fem ulike former for kvalitativ analyse. Vi har særlig brukt **meningsfortetting** (forkorting av utsagn) og **meningskategorisering** (koding i kategorier).

Vi sorterte først funnene våre i forhold til tema i intervjuguiden. Det innebar at vi samlet alle utsagnene som handlet om samme tema og at vi merket hvert utsagn med nummer fra en til fem. Det siste for å kunne skille mellom hvem som sa hva. Deretter plukket vi ut utsagn det var mulig å kategorisere i forhold til Amabile et. al.'s fire typer indre og ytre motivasjon (se 2.3). Det gjorde at vi satt igjen med en del utsagn det var mulig å knytte til en annen type motivasjonsteori, f.eks. teorier om mestringstro (se vedlegg 5, fase 1).

For å kunne forenkle valgte vi videre å begrense analysen til å bare omfatte utsagn som kunne knyttes til Amabile et.al.'s fire motivasjonsfaktorer (se 2.3, fig. D). I neste analysefase systematiserte vi dataene slik at vi fikk oversikt over hvilke informanter som hadde utsagn som kunne knyttes til hver av de fire motivasjonsfaktorene A, B, G og U (se vedlegg 5, fase 2). Samtidig fortettet vi lengre utsagn til mer konsise formuleringer.

I tredje fase systematiserte vi dataene i forhold til mulig sammenheng mellom motivasjonsfaktorer hver informant fikk utslag på, og Amabile et.al.'s fire kategorier motivasjonsorientering (se 2.3.1, fig. E).

3.2 Spørreskjema

Vi planla først å bare samle kvalitative data fra intervju (se 3.1). Litteraturstudier om motivasjonsteori førte oss derimot til mulige verktøy for å måle motivasjonsorientering (se 2.3.1). Det gjorde oss nysgjerrige på hvilke data vi kunne få ved å bruke et slikt verktøy og hvordan de kunne brukes til å belyse problemstillingen vår. Fordi vi bare hadde spurt informantene om å delta i intervju avsluttet vi med å spørre om de også kunne fylle ut et spørreskjema. Alle svarte ja.

Vi brukte et oversatt skjema for å måle arbeidsmotivasjon (vedlegg 6). Skjemaet har 30 utsagn (5 er reverserte) med mulighet for å krysse av på en skala fra 1 til 6 (jmf. Amabile et.al. 1994:956). 15 utsagn måler ytre motivasjon, 10 anerkjennelse (A) og 5 belønning (B). 15 andre måler indre motivasjon, 8 glede (G) og 7 utfordring (U). Vedlegg 7 viser alle utsagnene sortert i forhold til type motivasjon de måler.

Vi lagde en tabell i Excel og fylte inn score for hver informant. De fem reverserte utsagnene (1, 9, 14, 16, 22) ble gitt motsatt score. Deretter sorterte vi dataene i forhold til Amabile et. al.'s **primærskala** (score for ytre og indre motivasjon, dvs. score for A + B og score for G + U, se vedlegg 8) og **sekundærskala** (score for A, B, G og U hver for seg, se vedlegg 9). Deretter reknet vi gjennomsnittscore for hver informant.

3.2.1 Normering

Amabile et.al. (1994:958) oppgir gjennomsnittscore (M = middelværdi) for menn, kvinner og forskningspopulasjonen som helhet. Skalaene gir grunnlag for å sammenligne i hvilken grad våre informanter scorer høyt/lavt i forhold til disse. Fordi utvalget vårt bestod av bare kvinner brukte vi skalaen for kvinner. Når vi sammenligninger begrepet **svært høyt/lav** når resultatet er mer enn 2 SD (standardavvik) < / > M og **høyt/lav** når resultatet er mer enn 1 SD < / > M.

3.3 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet

Validitet handler om studiets gyldighet eller relevans (Stene 1999). Med andre ord i hvilken grad funn faktisk reflekterer tema vi ønsker å undersøke. Det finnes mange former for validitet (Kvale 1997).

Begrepsvaliditet handler om hvor logisk utledningen fra teori til forskningsspørsmålet er (Kvale 1997). Vårt spørsmål er hva som kan motivere ansatte til å fortsette i arbeid etter fylte 62 år. Vi mener operasjonaliseringen av motivasjon i begrepene anerkjennelse, belønning, glede og utfordring er valid fordi vi bygger på forskning som viser at disse begrepene gir et variert bilde av hva motivasjon er. I hvilken grad vi stiller spørsmål og får svar som virkelig sier noe om informantenes motivasjon er en større utfordring.

Reliabilitet betyr pålitelighet og henspiller på hvor pålitelige målinger og tolkninger er. Når det gjelder intervjuet forsøkte vi å sikre mest mulig reliabilitet ved å unngå ledende spørsmål. I forbindelse med kategoriseringen av utsagnene gjorde to personer det hver for seg for å sikre at vi var enige om sammenheng mellom mening i utsagnet og kategorien vi valgte å plassere det i. For å sikre at andre kan etterprøve vår analyse har vi nummerert alle utsagnene, gjort rede for alle fasene i analysen og tatt vare på alle utskrifter og tabeller.

Det kvantitative spørreskjemaet vi har brukt er validert og reliabilitetstestet (Amabile et.al. 1994). Det gjør at vi kan være temmelig sikre på at funnene virkelig sier noe om informantenes motivasjonsorientering og at vi kan stole på resultatet.

Generaliserbarhet handler om i hvilken grad funn i et studium kan generaliseres i forhold til andre mennesker, situasjoner og steder. Ulike typer generalisering er aktuell innfor ulike typer studier (Kvale 1997). Vårt studium er så lite at funnene ikke kan generaliseres.

4 Presentasjon av funn

Oppgavens formål er å finne frem til hva som kan motivere de eldste arbeidstakerne til å stå i jobb lengst mulig. Under presenterer vi hovedfunn relatert til nyere forskning om ytre og indre motivasjon

4.1 Funn i intervju

Funnene i intervjuene er kategorisert etter Amabile et. al (1994)'s fire kategorier motivasjon: anerkjennelse, belønning (to ytre aspekt), glede og utfordring (to indre aspekt) (se 2.3, fig. D, s. 9).

4.1.1 Belønning (B)

Når det gjelder belønning som motivasjonsfaktor for å stå i arbeide etter fylte 62 år sier en av informantene at det betyr alt. Økonomiske forhold er hennes eneste motivasjon for å ikke ta imot tilbud om AFP. Hun sier:

Jeg tenkte at her må jeg bare stå på: Jeg må arbeide for å få god nok pensjon (3)

To av informantene sier lønn og pensjonsopptjening har liten betydning. De sier for eksempel:

Når vi er så gamle og etablert ... har hus og hytte og ikke lån, ikke så viktig, men kjekt å ha noe selv (1)

Det betyr ikke så mye. Ikke derfor jeg har tatt ekstra utdanning, eller gått tilbake fra 75 % til 100 % (5)

De som ikke vektlegger lønnskompensasjon synes ikke å ha økonomiske bekymringer. De to siste ligger midt i mellom. Lønn og pensjonsopptjening betyr ganske mye, men det gjør også gleden ved å være i arbeid. Disse to har et bevisst forhold til hva de tjener og hvilken pensjon de kommer til å få. De sier for eksempel:

Må få ut det jeg kan få ut. AFP er en dårlig løsning for meg (2)

Jo lenger jeg står jo mer opptjening i KLP – det har betydning (4)

Men det kommer fram at økonomi likevel ikke er *avgjørende* for at disse jobber etter fylte 62 år:

Jeg hadde aldri blitt i jobben om jeg ikke trivdes (4)

Jeg trives i jobb, synd å slutte før jeg må (2)

4.1.2 Anerkjennelse (A)

I vårt intervjumateriale ser vi at tre av fem informanter legger vekt på tilbakemelding på arbeidet de gjør. Det kan være ros og anerkjennelse fra leder, kollega eller barn/ungdom de arbeider med. De sier for eksempel:

Det betyr mye – ellers føler du at du bare går og går – må føle meg verdsatt det er viktig (4)

Ja, jeg får ros av mine ledere – når jeg har gjort noe bra. Det betyr mye for meg – ikke så lite heller (1)

Tilbakemelding fra de nærmeste jeg arbeider med er viktigst (2)

De andre to sier at det ikke betyr så mye for dem om de får tilbakemelding av noen på jobben. Eksempel på uttale er:

Nei, jeg får verken ros eller ris – kommet fram til at det er OK (3)

Er ikke så viktig, (min leder) gir ikke så mye ros (5)

4.1.3 Glede (G)

Fire av fem informanter oppgir mange grunner til at de finner glede ved å bli værende i jobb etter fylte 62 år. De trives med arbeidsoppgavene:

Ungene betyr mye – jeg liker å jobbe med unger (1)

Jeg trives i jobb, synd å slutte før jeg må. Jeg har selvstendig og ansvarsfull jobb – det betyr mye for meg (2)

Kjekke arbeidsoppgaver er veldig viktig (4)

Har alltid tenkt jeg skal stå lenger.... Jeg synes det er så kjekt (5)

4.1.4 Utfordring (U)

Alle sier de har fått tilbud om og at de har eller har hatt utviklingsmuligheter i jobben. Tre av fem er opptatt av personlig utvikling og kontinuerlig kompetanseutvikling. Dette kan illustreres med følgende utsagn:

Ser behov for å utvikle meg. – det er så mye med unger i dag kontra når jeg hadde unger. Mye aleneforeldre, skilsmisse. Viktig at jeg får input – hvordan vi skal behandle dem og forholde oss for å ta mest hensyn til ungene (1)

Jeg har den ballasten jobben trenger, pluss at jeg har klart å følge med på alle skiftinger i datasystem – det har vi hatt mye av. Jeg har klart det – enkelte møter veggene der. Det er 'learning by doing' – å jobbe, å trene og gjøre det (4)

Jeg utvikler meg hele tiden... det er viktig. Betyr mye at jeg kan styre jobben selv, det gjør jeg. Det er viktig å være til nytte (5)

En av de som ikke er så interessert i personlig utvikling knytter det til manglende initiativ for å få mer utfordrende oppgaver. Hun sier:

Kunne i teorien hatt andre oppgaver pga kurs, men fikk ikke tilbudet, ...spurte ikke om det heller (3)

Den andre ser på opplæring som nødvendig for å kunne mestre jobben - ikke for å utvikle seg selv.

Vi må få skikkelig kursing, det trenger alle, jeg er redd for å feile (2)

Fig. F er en skjematisk oversikt over funn fra intervjuene. Når vi ser informantene under ett viser den at samtlige motivasjonsfaktorer har betydning for valget om å fortsette i jobb etter fylte 62 år. Utslaget på glede (G) er tydeligst. Fire (1,2,4,5) av fem sier glede har betydning.

Fig. F: Skjematisk oversikt over intervju-utsagn i forhold til motivasjonsorientering:

Motivasjonsorientering	Informant	Motivasjonsfaktor			
1. Dobbelt motivert	4	B	A	G	U
	2	B	A	G	
	1		A	G	U
2. Indre motiverte	5			G	U
3. Ytre motiverte	3	B			
4. Umotiverte	Ingen				

En (4) har utslag på alle fire motivasjonsfaktorer. To har utslag på tre faktorer; den ene med tyngdepunkt på ytre motivasjon (2), og den andre med overvekt på indre motivasjon (1). En (5) har bare utslag på indre motivasjon (utfordring og glede). Bare en (3) har utslag på kun *en* motivasjonsfaktor og det er en ytre motivasjonsfaktor (belønning). Tre informanter har altså utslag på både indre og ytre motivasjon.

4.2 Funn i spørreskjema

Fig. G viser resultat fra spørreundersøkelsen. Den viser score for hver informant i forhold til Amabile et. al.'s primærskala (sammenlagte score for indre og ytre motivasjon) og sekundærskala (score for faktorene: anerkjennelse, belønning, glede og utfordring, hver for seg) (se 3.2). Nederst er aktuelle normeringsverdier oppgitt (se 3.2.1). M = middelværdi (mean) og SD = standardavvik (standard deviation). I presentasjon av funn bruker vi begrepet svært høy/lav når forskjellen fra M er ≥ 2 SD og høyt/lavt når forskjellen er ≥ 1 SD.

Fig. G. Skjematisk framstilling av resultat i spørreundersøkelse

	Primærskala		Sekundærskala			
	Indre	Ytre	Anerkjennelse	Belønning	Glede	Utfordring
	A + B	G + U	A	B	G	U
Informant 1	3,5	4,5	4,5	1,6	4,7	4,3

Informant 2	3,9	4,1	3,5	4,6	4,4	3,7
Informant 3	4,1	4,4	4,2	3,8	5,4	3,2
Informant 4	3,9	4,3	3,9	4,0	4,1	4,4
Informant 5	2,5	5,9	3,3	1,0	5,8	6,0
M	2,4	3,26	2,27	2,68	3,25	3,28
SD	0,4	0,32	0,47	0,68	0,34	0,47

Bruk av primærskalaen (venstre side av fig. G) viser at fire av fem informanter (1, 2, 3 og 4) scorer svært høyt for både indre og ytre motivasjon. Den siste (5) scorer høyt på indre motivasjon og rett over middelveiden for ytre motivasjon (score:2,5 mot middelveidi:2,4).

Bruk av sekundærskalaen (høyre side av fig. G) viser at alle har svært høy score på anerkjennelse og glede. På belønning scorer en svært høyt (2), to høyt (3,4), en lavt (1) og en svært lavt (5). Når det gjelder utfordring scorer tre svært høyt (1,4,5), en høyt (2) og en omtrent som gjennomsnittet (3).

Ingen scorer *bare* på ytre motivasjon. I forhold til sekundærskalaen scorer tre (2,3,4) svært høyt eller høyt på både anerkjennelse og belønning. To (1,5) scorer svært høyt på anerkjennelse, men lavt på belønning. I forhold til primærskalaen får det som konsekvens at fire (1,2,3,4) scorer svært høyt på ytre motivasjon og en på middels (5).

Når det gjelder *indre motivasjon* scorer alle svært høyt på glede på sekundærskalaen. Tre av dem (1,4,5) scorer også svært høyt på utfordring. De to andre scorer høyt eller middels. På primærskalaen får det som konsekvens at alle scorer svært høyt på indre motivasjon.

Når det gjelder motivasjonsorientering (se 2.3.1) kan fire informanter (1,2,3,4) kalles *dobbeltmotivert* dersom vi ser på primærskalaen. Dette fordi de scorer svært høyt eller høyt på både indre og ytre motivasjon. Den siste er *indre motivert* (5) fordi hun scorer svært høyt på indre motivasjon, men ligger på middels for ytre motivasjon

Dersom vi bruker sekundærskalaen ser vi at alle kan kategoriseres som dobbelt motiverte. Det innebærer at de scorer svært høyt eller høyt på minst et indre og minst et ytre motivasjonsaspekt.

Scorene er derimot ulikt fordelt. En informant (4) scorer svært høy på alle faktorene (A, B, G, U). En (2) scorer svært høyt på tre faktorer (A, B, G) og over middels på den fjerde (U). Resten (1,3,5) har svært høy score på tre faktorer og middels eller lav

score på den siste. To av dem (1,5) har høy score på A, G, U, men lav score på B. Den siste (3) har høy score på A, B, G og middels på U.

5 Diskusjon

Problemstillingen vår er:

Hvilken seniorpolitikk kan motivere arbeidstakere i Stord kommune til å fortsette i arbeid etter fylte 62 år?

For å kunne diskutere denne har vi presentert relevant teori og forskning om seniorpolitikk og motivasjon (kap.2), beskrevet hvordan vi har samlet empiriske data ved hjelp av intervju og spørreskjema (kap.3) og presentert funnene våre (kap.4).

Sentrale funn i intervjuet er at alle motivasjonsfaktorene vi har sett på synes å ha betydning for valget om å fortsette i arbeidet etter 62 år. *Arbeidsglede* synes å være den mest sentrale faktoren. Fire av fem understreker hvor viktig det er å trives og være glad i det en gjør.

Ved å måle motivasjonsorientering (se 2.3.1) fant vi at de fleste informantene kan kategoriseres som *dobbeltmotiverte*. Det mest overraskende funnet var at en som fremstod i intervjuet som ensidig motivert av økonomiske insentiv viste seg å score høyt på både glede, anerkjennelse og belønning på måling av motivasjonsorientering.

Belønning (B) eller økonomiske insentiv er den motivasjonsfaktoren arbeidsgivere har tendens til å vektlegge mest når de ønsker å motivere til ekstra ytelse (se 2.2.1). Både teori om seniorpolitikk (se 2.1) og motivasjonsteori (se 2.2) sier derimot at bildet er langt mer komplekst. Det bekrefter vår lille undersøkelse.

Under velger vi å først diskutere funn i intervjuet relatert til hver type ytre og indre motivasjon: belønning (5.1), anerkjennelse (5.2), glede (5.3) og utfordring (5.4). Deretter diskuterer vi kompleksiteten i våre intervjufunn (5.5), samt funn i intervju opp mot funn i spørreskjema (5.6). Til sist ser vi nærmere på mulige implikasjoner for praksis (5.7).

5.1 Belønning

I intervjuet er det en informant (nr.3) som ensidig vektlegger lønn som den viktigste faktor for å stå i jobb. Spørsmålet er om en kan si at de økonomiske insentivene Stord kommune tilbyr (se vedlegg 1 og 2) har hatt noen motiverende betydning for at denne informanten fortsatt står i jobb. Hun trenger lønn for å klare seg økonomisk fordi AFP vil gi henne dårlig uttelling. Det er derfor lite sannsynlig at kommunens seniorpolitikk har spilt noen rolle for hennes valg om å bli i jobb.

To informanter (nr.2 og 4) understreker at lønn og/eller økonomiske insentiv er *en* av flere faktorer som har hatt betydning for deres valg. Men som nr. 3 vektlegger de at

det er forskjellen mellom lønn og AFP som betyr noe, mer enn spesielle seniortiltak. Med referanse til Hertzberg (se 2.2.1) kan en derfor spørre om økonomi/lønn for disse bærer mer preg av å være hygienefaktorer enn motivasjonsfaktorer (fig. B, s. 8). De to siste (nr.1 og 5) sier lønn betyr lite.

Informantenes syn på sluttvederlagstiltaket får vi ikke data om. Flere uttrykker derimot at de setter pris på tilretteleggingstilskuddet. Noen nevner at ekstra fridager gir mulighet for å hente seg inn i en travel hverdag. På en side kan våre funn tyde på at de økonomiske tiltakene Stord kommune har valgt å satse på betyr så lite, at de like godt kan fjernes og/eller erstattes med andre typer tiltak. Med referanse til Hertzberg's tofaktorteori (se 2.2.1) kan en derimot tenke seg at det å fjerne de økonomiske insentivene kan skape mistriivsel blant ansatte.

5.2 Anerkjennelse

I intervjuet er det tre informanter (nr.1,2 og 4) som vektlegger at det betyr mye for dem å få bekreftelse fra andre på at de gjør en god jobb. De sier ikke direkte at dette har betydning for deres valg om å stå i jobb, men de knytter det til trivsel. For dem betyr trivsel mer for valget om å stå i jobb enn økonomiske insentiver. Det gjelder både de som sier lønn betyr lite og de som sier lønn er viktig:

Tilbudet fra Stord kommune har ikke betydd mye. Det viktigste er trivsel. Ja jeg får ros av mine ledere. Det gjør at jeg får lyst til å gå på jobb. Det er viktig å få tilbakemelding (1)

Økonomi er en vesentlig grunn, men trivsel er det viktigste for meg. Jeg får gode tilbakemeldinger og føler meg verdsatt (4)

I følge Midtsundstad (2006, se 2.1) er god ledelse og godt arbeidsmiljø sentrale faktorer, arbeidstakere på tvers av yrker og bransjer, nevner når de blir spurt hva de tror har betydning for å stå i arbeid etter 62 år. Begge disse kan knyttes til det ytre motivasjonsaspektet Amabile et.al (se 2.3, fig. D, s. 10) kaller anerkjennelse. Med andre ord det å bli sett av andre og å få ros eller tilbakemelding på arbeidet en gjør. To informanter sier derimot enten at de ikke får ros (nr.3) eller at det å få ros av andre betyr lite (nr.5). Dermed peker intervjufunn mot at tiltak for å fremme at arbeidstakere skal føle seg sett og verdsatt kan ha stor betydning for noen, men liten betydning for andre.

Når vi måler informantenes motivasjonsorientering scorer derimot alle relativt høyt på anerkjennelse. Det kan tyde på at eventuelle tiltak for å fremme opplevelsen av anerkjennelse på jobben kunne bidratt til å økt sannsynlighet for at våre informanter valgte jobb istedenfor AFP. Hva er det som kan få arbeidstakere til å oppleve seg anerkjent?

Faktorer våre informanter nevner er ros og tilbakemelding. Særlig det å bli verdsatt som eldre arbeidstaker. Utsagn som illustrerer dette er:

Det har skiftet en del. Det er ikke så enkelt, men jeg sitter med kunnskapene. De ringer meg og jeg kan gi svar (4)

Lederne mine er yngre enn meg. Jeg føler de hører på mine erfaringer når jeg sier at jeg har en annen oppfatning enn dem (1)

Det viser seg på min arbeidsplass at det er minst skoft og minst sykdom blant de som er i 60 årene. Vi er de mest stabile (1)

Sett i relasjon til type tiltak som kan fremme at arbeidstakere velger å stå i jobb, handler det mer om forebyggende tiltak knyttet til utvikling av gode arbeidskulturer enn om tiltak når arbeidstakerne nærmer seg grensen for AFP. For eksempel tiltak for å satse på utvikling av ledere.

5.3 Glede

Det som virkelig synes å ha betydning for våre informanternes valg om å stå i arbeid er arbeidsglede eller trivsel. I Amabile et. al.'s terminologi innebærer det at særlig glede (G) fremmer arbeidsmotivasjon. På spørsmål om hva som betyr mest for valget om å stå i jobb svarer fire av fem (nr.1,2,4,5) at trivsel betyr mest. To av dem (nr.2 og 4) sier trivsel betyr mer enn lønn, men at begge deler er viktig. De to andre (nr.1 og 5) sier lønn er uvesentlig og at trivsel betyr alt.

I tolkningsprosessen møtte vi på flere utsagn som kunne knyttes til begrepet trivsel. Vi fikk likevel problemer med å kategorisere funnene i forhold til ytre og indre motivasjon. Trivsel kan, slik vi oppfatter det, være et uttrykk for glede ved selve jobben, men det kan også være et resultat av anerkjennelse fra ledere eller kollegaer. Imidlertid er glede og/eller trivsel i jobben klart en faktor som har betydning for de fleste av informantene våre. Som eksempel sier de:

Jeg trives i arbeid, har trivelige folk rundt meg. Jeg har det bra på arbeidsplassen (2)

Jeg gleder meg til å komme på jobb. Jeg har aldri kvidd meg. Jeg har veldig godt kollegialt forhold – det har alt å si (4)

Alt som har med ungene å gjøre er vanvittig moro (5)

5.4 Utfordring

Tre av fire (nr. 1,4 og 5) som vektlegger arbeidsglede som motivasjon for å fortsette i jobb, nevner at det også betyr mye å stadig lære mer. Amabile et. al. kaller denne typen indre motivasjon utfordring (U). På en side handler det om mulighet for å utvikle seg kontinuerlig i takt med nye utfordringer i jobben. På en annen side handler det om å lære å mestre nye situasjoner. Som eksempel sier en:

Viktig for meg at jeg takler jobben og at jeg har klart å følge med. Vi har hatt mye endring – alt skulle læres. Jeg klarte det! (4)

5.5 Helhet og kompleksitet

I Midtsundstad's modell (fig. A, s. 7) er alternativ til tidligpensjonering (AFP) *jobbutførelse, mestring, motivasjon, arbeidsglede og trivsel*. Aktuell samfunnsdebatt viser at det siste er et *ønsket* alternativ. I følge Midtsundstad (se 2.1.) har hovedtyngden av forskning om eldre arbeidstakere vært opptatt av faktorer som fører til tidligpensjonering (*push-* eller utstøtningsfaktorer). Vår undersøkelse har valgt å fokusere på dem som fortsette i jobben. Vi er derfor særlig opptatt av hva som får arbeidstakerne til å bli (*pull-* eller attraksjonsfaktorer)

Begrepene *stuck* og *stay* brukes også for å beskrive faktorer som kan bidra til at en fortsetter i jobb. *Stay*-faktorer er attraktive forhold som får en til å ønske å bli mens *stuck*-faktorer tvinger en til å bli. En mulig *stuck-faktor* er økonomiske forpliktelser som tvinger en til å velge full lønn fremfor redusert pensjon. En av våre informanter (nr. 3) synes å være i en slik situasjon. Når tidligpensjon ikke er et reelt alternativ for henne gir intervjuet lite informasjon om hva som kan motivere arbeidstakere til å velge å stå i jobb framfor å gå av med AFP.

De fire andre har derimot "frivillig" valgt å være i arbeid som alternativ til å gå av med AFP. Intervjuene med dem gir verdifull informasjon om hva som har vært viktige *pull-* og/eller *stay*-faktorer i deres situasjon. Funnene våre peker i retning av at arbeidsgivere, som vil beholde sine eldste arbeidstakere, bør ta både indre og ytre motivasjonsfaktorer i betraktning. Arbeidsglede (G) er helt sentralt for alle fire (nr.1,2,4,5). For tre av fire er mulighet for personlig utvikling (U) (nr.1,4,5) og/eller det å bli sett og få tilbakemelding av andre (A) (nr.1,2,4) også viktig. Økonomiske aspekt (B) synes bare å bety noe for to av disse (nr.2,4) og det kan diskuteres om de er motivert av økonomiske seniortiltak eller om de bare er opptatt av å få lønn som alternativ til AFP (se 5.1).

Uavhengig av det siste antyder funnene våre at satsing på tradisjonelle økonomiske seniortiltak er for snevert når målet er å få flest mulig til å stå i jobb. Her har nok samfunn og arbeidsgivere et større register å spille på. Økonomi har kanskje fått for stor oppmerksomhet? Vi vil særlig peke på mulighetene som ligger i økt bevisstgjøring av hvilken betydning arbeidsglede, utfordringer i jobben, muligheter til personlig vekst, ros og anerkjennelse kan ha. Hvordan skal samfunnet og arbeidsgivere fremme dette? Økonomiske tiltak kan i det minste tallfestes og budsjetteres. Tiltak som skal fremme arbeidsglede og gi jobbutfordringer stiller andre krav både til ledelse og arbeidsmiljø.

5.6 Motivasjonsorientering

I intervjuene fant vi at motivasjonsfaktorer i ulike kombinasjoner har betydning for avgjørelsen om å fortsette i jobb. En (nr.5) vektlegger særlig indre motivasjon (glede og utfordring), mens en annen (nr.3) kun vektlegger ytre motivasjon (belønning). De tre siste synes å være motivert av både indre og ytre faktorer (se fig. E, s. 11). Vi var nysgjerrige på om intervjuresultatene sammenfalt med resultatene i spørreskjemaundersøkelsen. Vi bestemte oss derfor for å sette våre *antakelser* om forventet motivasjonsorientering i en tabell (se fig. H).

Fig. H: Våre antakelser om motivasjonsorientering:

Motivasjonsorientering	Informant	Motivasjonsfaktor			
1. Dobbeltmotivert	4	A	B	U	G
	2	A	B		G
	1	A		U	G
2. Indremotivert	5			U	G
3. Ytremotivert	3		B		
4. Umotiverte	Ingen				

Figur H viser skjematisk oversikt over det vi mente kunne være mulig sammenheng mellom fire kategorier motivasjonsorientering (se 2.3.1), og utsagn fra ulike informanter. Den viser at det kan tenkes at tre av våre informanter er dobbeltmotiverte (nr.4, 2, 1). Dette fordi utsagn de kommer med kan knyttes til både indre og ytre motivasjon.

Funnene i spørreskjemaene ble ikke helt som antatt. Overraskelsen vår var stor da score på sekundærskalaen til Amabile et. al. (se 3.2) antydte at *alle fem* var *dobbeltmotiverte*. Dette fordi de scoret svært høyt eller høyt på både indre og ytre motivasjonsfaktorer (se fig. I).

Fig. I: Skjematisk oversikt over motivasjonsorientering iht. funn i spørreskjema

Motivasjonsorientering	Informant	Svært høy eller høy score*					
		Primærskala		Sekundærskala			
		I	Y	A	B	G	U
1. Dobbeltmotivert	1	X	X	X		X	X
"	2	X	X	X	X	X	X
"	3	X	X	X	X	X	
"	4	X	X	X	X	X	X
"	5			X		X	X
2. Indremotivert	5	X					
3. Ytremotivert	Ingen						
4. Umotiverte	Ingen						

* X betyr scor på mer enn eller omtrent 1 SD > M

For tre informanter (nr.1,2,4) var det samsvar med det vi forventet. Både funn i intervju og spørreskjema antydte at de er dobbeltmotiverte. For de to andre stemte ikke antagelsene våre.

For en (nr.5) var ikke avviket stort. Vi antok at hun var indremotivert. Det stemte med funn i spørreskjemaundersøkelsen når vi brukte primærskalaen. Her scoret hun høyt på indre (I) og lavt på ytre (Y) motivasjon. Bruk av sekundærskalaen viste derimot at hun også scoret høyt på et aspekt ved ytre motivasjon (A) (se fig. I). Det antyder at hennes motivasjonsorientering særlig er indremotivert, men at hun har tendens til å være dobbeltmotivert.

Størst avvik var det for informanten (nr.3) vi antok var ytremotivert fordi hun i intervjuet bare vektla lønn som motivasjon for å stå i jobb. Funn fra spørreskjemaene viste derimot at hun kan kategoriseres som dobbeltmotivert. På primærskalaen (se 3.2) har hun høy score på både indre (I) og ytre (Y) motivasjon. På sekundærskalaen scorer hun høyt på to ytre motivasjonsaspekt (A + B) og et indre aspekt (G).

Vi ble først overrasket, og lurte på om noe kunne være feil. En ny gjennomgang av intervju og spørreskjema gav imidlertid samme resultat. Hva kunne grunnen være til avviket, særlig for den ene?

Mulig forklaring er at intervju og spørreskjema får fram ulike data. Intervjuene gav oss funn på hvilke faktorer som har motivert for fortsatt jobb. Spørreskjemaet måler derimot personens motivasjonsorientering, dvs. hvilke motivasjonsmuligheter som ligger hos den enkelte. Om disse er aktivert eller ikke, kan ikke spørreskjemaet gi svar på. Trolig er det situasjonsavhengig. Det vil i så fall bety at en som scorer høyt på indre motivasjonsorientering ikke nødvendigvis får aktivisert denne typen motivasjon i en jobb.

Eksempel er en musikkstudent som arbeider på en pizzarestaurant for å spe på studielånet. I følge Amabile et.al. (1994) er kunstnere ofte indremotiverte. Det innebærer tendens til å velge arbeid som gir mulighet for indre motivasjon, f.eks. glede knyttet til selve arbeidet. Men det betyr ikke at de i gitt situasjoner ikke kan velge arbeid ut i fra ytre motivasjon om å tjene penger. Ulike mennesker motiveres altså ulikt ut i fra personlig motivasjonsorientering. De har tendens til å velge arbeid der de får aktivert motivasjonsorienteringen sin, men i gitte situasjoner kan andre faktorer spille inn.

I den kvantitative delen av undersøkelsen fant vi at ingen av våre informanter var bare ytre motivasjonsorientert, men at alle har en "både-og"-profil når det gjelder indre og ytre motivasjonsorientering.

Med så få informanter kan vi ikke generalisere, men vi mener dette enkle verktøyet kan være til god nytte for arbeidsgivere som ønsker å få et bilde av

motivasjonsorienteringsprofilen blant sine ansatte. Resultatene våre peker i retning av at samfunnet og arbeidsgivere må planlegge tiltak med tanke på at det som passer for en, ikke passer for en annen. Det stemmer overens med Midtsundstad (2006:15-16) som påpeker at det ikke synes å finnes noen 'beste tiltak', men at:

hvilke tiltak som fungerer i stor grad avhenger av hva slags arbeidsplass det konkret er snakk om, hva slags arbeid som konkret utføres og av hva som kjennetegner den aktuelle arbeidsstokken. Dette tilsier at det er viktig med et grundig forarbeid (...) for å avdekke (...) medarbeidernes ønsker og behov og hva som er mulig å få til av tiltak og endringer.

5.7 Implikasjoner for praksis

Hvordan kan vi så dra med oss resultatene og lærdommen fra denne undersøkelsen over i praksis, som konkrete innspill til reviderings-arbeidet i Stord kommune?

Stord Kommune har siden 2001 satset på to typer økonomiske insentiv; sluttvederlag og økonomisk kompensasjon for frikjøp av tid, eller evt. til kompetanseheving/utstyr. Sammenholder vi dette mot Midtsundstad (2006:48) sin gruppering av seniorpolitiske tiltak kan vi klassifisere som tiltak rettet mot:

- 1) **arbeidsplassen** for å gjøre arbeidet mindre belastende (frikjøp av fridager/vakter) eller mer stimulerende (frikjøp av kursdager)
- 2) **arbeidstaker** for å endre prioritering mellom arbeid og fritid (frikjøp av fridager)
- 3) **arbeidstaker** for å styrke motivasjon til å fortsette i jobb (ytre motivasjon i kategorien belønning) og arbeidstaker for å styrke kompetanse (frikjøp av kursdager)

I Stord kommune har ikke de seniorpolitiske tiltakene blitt endret eller regulert på flere år. Dette har skapt noe frustrasjon internt i kommunen, og også diskusjoner om *hvorfor* det er blitt slik. Sett i lys av at kommunen i sin tid var en av pionerene innen aktiv seniorpolitikk, opplever ansatte og politikere at kommunen, som før var "best i klassen", nå blir akterutseilt. Andre kommuner har nå fått langt større summer og alternative økonomiske insentiver.

Ved å vise til våre funn og til relevant teori, finner vi det naturlig å stoppe litt opp ved dette? Er de økonomiske insentivene virkelig så avgjørende som mange synes å tro?

Som påpekt tidligere er utvalget vårt for lite til å generalisere. Likevel vil vi kunne peke på en mulig, interessant, problemstilling. Burde Stord kommune vurdere å nedprioritere vektleggingen av tradisjonelle økonomiske tiltak? Det kan nemlig synes som om de økonomiske tiltakene *i seg selv* ikke virker motiverende for arbeidstakerne som skal velge å stå i arbeid eller ikke, men mer kan betraktes som det Hertzberg

kaller hygiene faktorer (se 2.2.1 og 5.1). Videre kunne motivasjonsfaktorer som anerkjennelse, ansvar, utviklingsmuligheter osv. vies større oppmerksomhet. På den andre siden viser både nyere motivasjonsteori og eksisterende forskning at bildet er mer komplekst enn som så. Dette finner vi også igjen i vår undersøkelse. For det første viser våre funn at informantene kan motiveres *både* av indre og ytre motivasjonsfaktorer, og derfor kan være dobbelmotiverte. For det andre finner vi at det økonomiske aspektet kan være helt avgjørende for enkelte, for eksempel på grunn av dårlig privatøkonomi eller manglende pensjonsopptjening. Med dette som bakteppe vil det derfor kunne være en fallgrube å tro at det *bare* er de "myke" trivselstiltakene som bør vektlegges når det gjelder seniorpolitikk. Jmf. Midtsundstads skille mellom 'harde' økonomiske tiltak og 'myke' tiltak knyttet til bl.a. godt arbeidsmiljø, god ledelse, trivsel, anerkjennelse, mestring, utvikling og vekst.

For å belyse problemstillingen vår ytterligere la vi til et siste punkt i intervjuguiden (se vedlegg 4). Det innebar at vi spurte:

Stord kommune vil satse på at arbeidstakere over 62 skal fortsette i jobben – hvilke råd vil du gi kommunen?

Våre fem informanter svarte følgende:

- 80 % jobb for 100 % lønn, fri en dag i uken eller kortere dag
- bedre planlegging av seniorfridager (slik at en kan reise bort)
- lønnsmessig uttelling for realkompetanse (seniortillegg)
- mulighet for jobbskifte, for å få en mer interessant jobb
- overkommelig arbeidsmengde, fordi eldre lettere blir trette
- 'langsomme datakurs', kurs som tar hensyn til at eldre lærer sent
- trening i arbeidstiden, for å opprettholde god helse

I svarene kjenner vi igjen Midtsundstad's punkt om tiltak *både* rettet mot arbeidsplass, arbeidssituasjon og arbeidstaker. Vi finner også 'dobbeltheten' som peker i retning av å ta hensyn til *både* indre og ytre motivasjon. Likeverdsteori er også relevant da ønsket om 80 % jobb for 100 % lønn ble begrunn med at 'alle andre' har slik ordning.

I resultatdelen kommenterte vi spesielt *arbeidsglede* som en fremtredende indre motivasjonsfaktor i vår informantgruppe. Hva kan dette bety for videre seniorsatsingen i Stord kommune? En av informantene kom med følgende innspill til hva som kan være viktig:

Gode tilbakemeldinger, føler meg verdsatt og at jeg ikke blir oversett. Blir tatt med på råd (...) må ikke overse oss eldre (4)

Midtsundstad (2006: 17) peker på *bedre ledelse* som ett viktig aspekt i forhold til å beholde seniorer i arbeidslivet. Spesielt fremheves forholdet til nærmeste leder. Kanskje er dette med bedre ledelse spesielt et suksesskriterium i forhold til *arbeidsglede* hos seniorer? Følgende utsagn i vår undersøkelse kan peke i den retning,

og kan understreke viktigheten av å fokusere på seniorpolitikk i lederutviklings- og kulturbyggingsarbeid i kommunen:

Min sjef er helt fantastisk. Hun bryr seg om oss – ser oss, vil gjøre det så godt hun kan for oss. Du kan gå til henne med alt. Vi føler vi blir hørt. Det er viktig. Jeg syns hun er fantastisk (1).

Som vi også har vært inne på tidligere i diskusjonen må arbeidsgivere planlegge med tanke på at det som passer for en, ikke passer for en annen. Å skape *fleksible* løsninger og tiltak er derfor et annet konkret råd. Mitchell & Larsons modell (se s. 9) illustrerer mangfoldet i hva som kan motivere ulike mennesker. Noen av disse viktige faktorene handler ikke bare om arbeidssituasjonen. Det betyr at uansett hva kommunen måtte tilrettelegge av tiltak, vil det alltid være noen som ønsker å slutte i perioden mellom 62 og 67 år. En informant sier:

Har sagt til sjefen min at jeg vil bli til 65 år, det er et helhetsperspektiv, med hjem, mann osv. Men jeg kunne jobbet lenger, jeg er frisk, sunn, føler jeg kan bli... jeg har sagt det nå: Nå er det snart tid for å gå hjem... (2)

5.7.1 Videre bruk av spørreskjemaet

Spørsmålet blir om skjemaet vi har brukt kan være et nyttig verktøy både for å finne motivasjonsprofilen hos grupper av kommuneansatte, men også for å få hjelp til å kartlegge hva som kan motivere den enkelte arbeidstaker til å fortsette i jobb etter fylte 62 år.

Ut i fra vår erfaring med å bruke Amabile et.al. sitt spørreskjema for å måle motivasjonsorientering synes det spennende å bruke det samme skjemaet på mange ansatte i Stord kommune og/eller ansatte i mange kommuner. Dette for å studere likheter og ulikheter i motivasjonsprofil både for kommuneansatte versus andre yrkeskategorier og mellom ulike yrkesgrupper innad i kommunen.

Selv om våre funn ikke kan generaliseres kan de likevel indikere muligheten for at kommuneansatte seniorer har stor grad av indre motivasjon i forhold til andre. Dette fordi de har svært høye score i forhold til normalverdier. Her åpner vår vesle studie for flere spørsmål enn den gir svar. Det lover godt for videre forskningsmuligheter.

6 Avslutning

Hva får folk til å bli i jobben når de egentlig kan gå? Å knekke denne koden blir avgjørende for morgendagens arbeidsliv. De eldste arbeidstakerne er nemlig i ferd med å bli nødvendig og ettertraktet arbeidskraft. Vi håper at våre resultater kan bli et lite, men nyttig bidrag i nye undersøkelser i Stord kommune eller i annen forskning som gjelder seniorpolitikk.

6.1 Svakheter og styrker ved undersøkelsen

En svakhet ved undersøkelsen er at vi ikke har hatt intervjuobjekt som takket ja til AFP. Det kunne gitt oss verdifull informasjon om hva som lå til grunn for deres valg. Vi skulle også gjerne hatt mannlige informanter. De kunne kanskje fått opp nye problemstillinger og slik nyansert vår analyse. I ettertid ser vi også at vi med fordel kunne konkretisert spørsmålene i intervjuguiden mer, slik at de fire motivasjonsfaktorene kom tydeligere fram. Vi la imidlertid mest vekt på at spørsmålene ikke ble *for* ledende.

Vi mener denne undersøkelsen har viktige kvaliteter som tidligere undersøkelser har hatt i liten grad. De som intervjues er direkte berørt av problemstillingen, og vet derfor mer hva de snakker om. Vi har også valgt å intervju folk som står i jobb, i stedet for de som har valgt å gå av med førtidspensjon. Altså en løsningsorientert innfallsvinkel til et viktig samfunnsproblem. På denne måten får vi også mer gyldige data enn studier som spør hva noen *tror de vil velge* (se 2.1).

En annen styrke er at vi bruker flere datasamlingsmetoder. Det gir oss bredere datatilgang og større mulighet for å belyse problemstillingen. Det så vi særlig da vi oppdaget at våre antagelser om motivasjons-orientering ikke stemte overens med funn fra spørreskjemaene

En tredje styrke er at seniorpolitikk et dagsaktuelt tema og svært viktig både ut fra et personalpolitisk og et økonomisk ståsted. Norge vil i årene som kommer ha stort behov for alle typer arbeidskraft og alle typer kompetanse. I tillegg koster AFP arbeidsgiverne dyrt.

Vi er klar over at resultatene i vår intervju-undersøkelse er påvirket av motivasjonsorienteringen til våre informanter, og at undersøkelsen trolig ville gitt andre svar med fem andre informanter. Vi er imidlertid nysgjerrige på hvor unike våre fem informanter er når det gjelder motivasjonsorientering, eller motsatt; om de er representative for dem som velger å fortsette i jobb etter 62 år. Eventuelt for kvinner,

eller kommuneansatte kvinner. Vi skulle gjerne gått et steg videre og gjort en større kvalitativ undersøkelse som kunne gitt oss svar på det.

6.2 "Arbeidsglede kan være nøkkelen"

Debatten om hva som bør gjøres har til nå stort sett bare handlet om økonomi: Bonus, lønnstillegg, fridager med lønn. De som har gått, har fått langt større oppmerksomhet enn de som har blitt. Vår undersøkelse tar for seg arbeidstakere over 62 år som blir i jobben. Undersøkelsen viser kort fortalt at penger ikke er alt, og at arbeidsglede betyr mye.

Vi vil til slutt peke på en svært nyttig erfaring vi har gjort oss gjennom dette arbeidet; nemlig at seniorpolitikk ikke bare er viktig for oss arbeidsgivere, men i høyeste grad også for den enkelte senior:

Tar et år om gangen, - jeg blir trett, men brenner på jobben. Jobber fullt. Jeg tror ikke en blir utbrent om en brenner!

7 Litteraturliste

Amabile, Teresa M.; Tighe, Elizabeth M.; Hill, Karl G.; Hennessey, Beth A. (1994): ***The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations***. Journal of Personality & Social Psychology, May94, Vol. 66 Issue 5, p950-967, 18p, 9 charts;

Bergens Tidende 22.03.07: Får refs for seniorpolitikk. Online:
<http://www.bt.no/na24/article350348.ece?service=largeImage&myStart=0>

Gausdal, Anne (2000): ***Litteraturstudie om indre motivasjon i arbeidslivet***
Rapport 1/2000 Tønsberg: Høgskolen i Vestfold. Online: <http://www-bib.hive.no/tekster/hveskrift/rapport/2000-01/index.html>

Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid (2003) ***Psykologi i organisasjon og ledelse***
Bergen: Fagbokforlaget 3. utg.

Kuvaas Bård (2005) ***Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse***
Magma 3/2005

Mathisen, G. E. (2007): ***Forelesning*** BI Bergen, 30.01.07.

Kvale, Steinar (2001) ***Det kvalitative forskningsintervju*** Oslo: Ad notam Gyldendal

Midtsundstad, Tove: (2006): ***Hvordan bidra til lengre yrkeskarriere? Erfaringer fra norsk og internasjonal forskning om tidligpensjonering og seniortiltak***.
Fafo Rapport 534

Seniorpolitikk.no 1/07: Tre av fem pensjonister ønsker å stå framfor å gå

Stene, Morten (1999): ***Vitenskapelig forfatterskap. Hvordan lykkes med skriftlige studentoppgaver*** Kolve Forlag

Vedlegg 1: Seniorpolitikk i Stord kommune

AKTIV SENIORPOLITIKK I STORD KOMMUNE - FRÅ 2001

(med heimel i Personalpolitisk plan for Stord kommune og Vedtak i Driftsstyret, 11.10.2000)

Målsetjing: - å stimulera tilsette til å vera i arbeid så lenge som mogleg.

- Arbeidsgjevar har ein tilrettelagt seniorpolitikk.
- Arbeidsgjevar får behalda dyktige medarbeidarar med høg kompetanse/reakompetanse
- Arbeidsgjevar får redusert uttak av AFP ved at arbeidstakar vert verande og utset pensjoneringstidspunktet lengst mogeleg eller reduserer AFP- prosenten med delvis arbeid/pensjon

Tiltak/Oppfølging:

Tilretteleggingstiltak:

- Frå fylte 62 år har arbeidstakarar, som ikkje tek ut AFP, rett til å få tilrettelagt arbeidsvilkår innafor ein sum på kr. 10.000,- pr. år i 100 % stilling. Vilkåret er at det vert utarbeidd skriftleg avtale mellom arbeidsgjevar og arbeidstakar
- Arbeidstakarar som har teke ut delvis AFP er ikkje med i dette tiltaket.
- Døme på tilretteleggingstiltak kan vera: tilrettelagte arbeidsoppgaver, fridagar, kompetansegjevande kurs, færre helgevakter, mindre reingjeringsareal osv.

Sluttvederlag:

Når arbeidstakarane går heilt ut av teneste, får alle eit sluttvederlag utrekna pr. årsverk slik:

- ved fylte 63 år kr. 12.000,- 100 % stilling
- ved fylte 64 år kr. 24.000,- ”
- ved fylte 65 år el. meir kr. 36.000,- ”

Tilsette som har teke ut delvis AFP-pensjon eller går i deltidsstilling får sluttvederlaget redusert tilsvarande

Det er Personalgruppa, i samarbeid med einingsleiarane i Stord kommune, som har ansvar for oppfølging av seniorpolitikken. Den einskilde leiar har ansvar for å gjennomføra kartleggingssamtalar med sine tilsette i aktuelle aldersgrupper for å få informasjon om deira situasjon og ynskje. Inngåing av "Avtale om seniortiltak" skjer også mellom den tilsette og einingsleiaren.

Personalgruppa har det overordna ansvar for seniorpolitikken, bl.a. å halda orienteringsmøte om eksisterande pensjonsordningar og seniorpolitiske tiltak for alle tilsette over 58 år.

Vedlegg 2: Avtale om seniortiltak

AVTALE OM SENIORTILTAK

Underskrivne arbeidstakar

_____ fødd _____ har inngått avtale med arbeidsgjevar Stord kommune om ikkje å ta ut AFP-pensjon før etter fylte 63 år – 64 år – 65 år – 66 år (stryk det som ikkje passar)

Avtalen går førebels fram til _____

Som kompensasjon for avtalen har arbeidstakar rett til å få tilrettelagt arbeid/arbeidstid innanfor ein sum på kr. 10.000,- pr. år for 100% stilling frå og med den dagen arbeidstakar fyller 62 år og fram til arbeidstakar fyller 63 år – 64 år – 65 år – 66 år eller meir.

Det er semje om at tilrettelegginga skal omfatta:

Når arbeidstakar går heilt av med pensjon etter fylte 63 år – 64 år 65 år eller seinare, har han/ho rett til følgjande sluttvederlag:

ved fylte 63 år	= kr. 12.000,-	100% stilling
ved fylte 64 år	= kr. 24.000,-	100% stilling
ved fylte 65 år eller meir	= kr. 36.000,-	100% stilling

Avtalen om sluttvederlag må første gong gjelda fram til arbeidstakar fyller 63 år (dato _____), for høgare alder kan avtalen skrivast fram til den dato partane vert same om _____.

Avtalen skal skrivast ut i 2 eksemplar – 1 til kvar av partane.

Stord, _____

Arbeidsgjevar

Arbeidstakar

Kopi: Personalgruppa

Vedlegg 3: Brev til potensielle informanter

SENIOR I STORD KOMMUNE!

- førehandsinformasjon om intervjuundersøking, februar 2007

Me er tre studentar ved Mastergradstudiet i "samspill og ledelse" ved BI-Bergen som ynskjer om å skriva om seniorpolitikk i prosjektoppgåva vår.

Arbeidstittelen er "Der alder og visdom tel - yrkesaktiv etter 62 i Stord kommune" Problemstillinga handlar om å leita etter faktorar som er avgjerande for å fortsetja i arbeid etter fylte 62 år.

Då dei seniorpolitiske tiltaka i kommunen skal reviderast i 2007 vonar me at funna i undersøkinga kan gje nyttig informasjon til dette arbeidet. Prosjektet er godkjent av Rådmannen.

Aktuelle intervjuobjekt vil vera arbeidstakarar på 63 år eller meir, som fortsatt er i arbeid, og som representerer ulike sektorar i kommunen.

Det er enno ikkje avklart kor omfattande undersøkinga vert, og om det vert individuelle intervju eller gruppeintervju. Me vil difor pr. telefon kontakta dei som vert plukka ut som intervjuobjekt. Deltakinga er sjølvsagt heilt frivillig, og opplysningane vert anonymisert.

Dato for intervju vert: **onsdag 14. februar 2007, på Rådhuset.**

Då eg har ei dobbeltrolle som XXXX og student, vil det vera mine medstudentar som føretek intervju. Dette er XXX og XXX
Me håpar du har lyst å delta dersom du får spørsmål om dette.

På førehand takk!
Mvh

XXX XXX XXX

Vedlegg 4: Intervjuguide

1. Innleiing – open del

- Me presenterer prosjektoppgåva vår:
”Stord kommune satsar på å få medarbeidarane sine til å halda fram i jobb etter fylte 62 år. Me ønskjer å finna ut kva som har påverka valet til dei som held fram i jobb etter at dei kunne gått av. Stor interesse for dette temaet i samfunnet”

Arbeidslivshistorie etter ca 55 år.

- Hugsar du kva du tenkte om din eigen pensjonsalder då du var midt i femtiåra – evt før?
- Når bestemte du deg? Huskar kva som talde imot – og for?
- Viktigaste grunn – viktigaste grunnar?

2. Mestring – tru på eiga mestring. Sjølvutvikling - kompetanseutvikling

- Kor tilfreds er du med jobben din?
- Kva vil du sei om eigen trivsel på jobben
- Kor viktig er det for deg at jobben gir deg muligheter til å auka kunnskap og ferdigheiter?
- Gir jobben din deg muligheter til å prestera?
- Fått kurs og utviklingsmuligheter?
- Kor sjølvstendig er jobben din
- Opplever du at du har ein ansvarsfull jobb?
- Kva har det å sei for deg
- Viktig å få heilt nye utfordringar?
- Kva betyr det for deg å få tilbakemelding på jobben du gjer? (frå kollegaer, andre)
 - Særleg når du har gjort noko skikkeleg bra?
- I kva grad føler du at du er til nytte på jobben?
- Vil halda fram? Evt kor lenge?
- Kvifor slutta – evt kvifor halda fram?

3. Leing

- Korleis kan leiarar påverka medarbeidarar til å halda fram etter 62?
- Kva har dine leiarar gjort som har oppmuntra deg til å stå i jobben?
- Kva tru har du på seg sjølv på jobben – kan du sei litt om det?
- I kva grad får du ros når du lukkast på jobben?

4. Økonomi/arbeidstid

- Kva økonomiske fordelar har du av å halda fram i jobb
- Kor viktig er lønn for deg?
- Korleis er arbeidstida di tilpassa din yteevne på jobben?
- Fornøgd?
- Kva kunne arbeidstida vore betre tilpassa dine behov?

5. Forhold til kollegaer, arbeidsmiljø

- Kva har forhold til kollegaer å sei for at du vil jobba?
- Korleis – kva er det dei gjer, seier?
- Kva er dei viktigaste trivselsfaktorane for deg?

6. Til slutt

- Stord kommune vil satsa vidare på at arbeidstakarar over 62 år skal halda fram i jobben sin
- Kva råd vil du gje kommunen?
- Kva tiltak synest du kommunen skal satsa på
- Kva er viktigast – løn/bonus/meir pensjon – eller tiltak som kan auka trivselen på jobben?
- Kva type leing oppmuntrar folk til å halda fram i jobb, trur du?

Vedlegg 5: Skjematisk oversikt over kategoriseringsfaser

Fase 1:

Forholdet mellom tematisering i intervjuguide og kategorisering etter fire kategorier motivasjon

Tema i intervjuguide	Kategorier i Amabile m.fl.
Tema knyttet til indre og ytre motivasjon	1. Ytre motivasjon
Hva har økonomi og arbeidsvilkår å si for valget?	1.1 Belønning
Tilbakemelding, anerkjennelse – å oppleve seg til nytte på jobben?	1.2 Anerkjennelse
	2. Indre motivasjon
Kompetanseutvikling, selvstendighet, ansvar	2.1 Utfordring
	2.2 Trivsel/glede
Andre tema	Mulige teorier
tro på egen mestring	Self efficacy
Trivsel knyttet til kollegaer, arbeidsmiljø	Hygiene faktor? – Hertzberg
ledelse	Ledelsesteori

Fase 2:

Inndeling av utsagn fra informanter i forhold til fire kategorier motivasjon: To ytre og to indre (Amabile m.fl)

Hovedtype motivasjon	Begreper brukt av ulike teoretikere, forskere	Begrep i Amabile	Forkorting i Amabile	Vår oversettelse		Informantutsagn som passer inn
YTRE	penger, beordring	Compensation	C	Belønning	B	3, 2, 4
	anerkjennelse konkurranse	Outward	O	Anerkjennelse	A	2, 4, 1
INDRE	utfordring, personlig utvikling, selvbestemmelsesrett	Challeng	Ch	Utfordring	U	5, 1, 4,
	glede interesse	Enjoyment	E	Trivsel	T	5, 1, 2, 4,

Fase 3:

Inndeling i kategorier i forhold til fire typer motivasjonsorientering (Amabile et.al.):

Fire kategorier motivasjonsorientering	Informant	Kategori motivasjon			
1. Dobbelt motivert	4	B	A	U	G
	2	B	A		G
	1		A	U	G
2. Indre motiverte	5			U	G
3. Ytre motiverte	3	B			
4. Umotiverte	Ingen				

Vedlegg 6: Spørreskjema om ARBEIDSMOTIVASJON

Nedenfor kommer noen utsagn om hva som motiverer en i arbeidet. Svar helt ærlig på i hvilken grad utsagnene stemmer for *deg*.

	Stemmer aldri eller nesten aldri			Stemmer alltid eller nesten alltid		
	1	2	3	4	5	6
1. Jeg bekymrer meg ikke over hva andre måtte tenke om min arbeidsinnsats	1	2	3	4	5	6
2. Jeg foretrekker at noen setter opp klare mål for meg i jobben min	1	2	3	4	5	6
3. Jo vanskeligere et problem er, jo bedre liker jeg å forsøke å løse det	1	2	3	4	5	6
4. Jeg er veldig bevisst hvilke mål jeg har satt meg angående lønnsinntekter	1	2	3	4	5	6
5. Jeg vil at jobben min skal gi muligheter for økt kunnskap og økte ferdigheter	1	2	3	4	5	6
6. For meg betyr suksess det samme som å være bedre enn andre personer	1	2	3	4	5	6
7. Jeg foretrekker å finne ut av ting på egen hånd	1	2	3	4	5	6
8. Uavhengig av resultatet av et prosjekt, så er jeg fornøyd dersom jeg opplever at jeg har fått en ny erfaring	1	2	3	4	5	6
9. Jeg liker ganske enkle, ukompliserte oppgaver	1	2	3	4	5	6
10. Jeg er veldig bevisst hvilke mål jeg har satt meg angående forfremmelse	1	2	3	4	5	6
11. Nysgjerrighet er drivkraften bak mye av det jeg gjør	1	2	3	4	5	6
12. Det bekymrer meg mindre hva jeg gjør enn hva jeg får for det	1	2	3	4	5	6
13. Jeg liker å håndtere problemer som er helt nye for meg	1	2	3	4	5	6
14. Jeg foretrekker arbeid som jeg vet jeg lett kan gjøre fremfor arbeid der jeg må strekke meg for å få det til	1	2	3	4	5	6
15. Jeg bekymrer meg over hvordan andre vil reagere på mine ideer	1	2	3	4	5	6
16. Jeg tenker sjelden på lønn og forfremmelse	1	2	3	4	5	6

17.	Jeg føler meg mest vel når jeg selv kan sette mine mål	1	2	3	4	5	6
18.	Jeg synes ikke det er noen vits i å gjøre en god innsats dersom ingen andre vet om det	1	2	3	4	5	6
19.	Jeg er veldig motivert av pengene jeg kan tjene	1	2	3	4	5	6
20.	Det er viktig for meg å ha muligheter for å gjøre det jeg liker best	1	2	3	4	5	6
21.	Jeg foretrekker arbeidsoppgaver med klare fremgangsmåter	1	2	3	4	5	6
22.	Bare jeg får gjøre det jeg liker, så er jeg ikke så opptatt av nøyaktig hva jeg tjener	1	2	3	4	5	6
23.	Jeg liker arbeid som er så altoppslukende at jeg glemmer alt annet	1	2	3	4	5	6
24.	Jeg motiveres veldig av den anerkjennelse jeg kan få fra andre mennesker	1	2	3	4	5	6
25.	Jeg må føle at jeg oppnår noe av det jeg gjør	1	2	3	4	5	6
26.	Jeg liker å forsøke å løse komplekse problemer	1	2	3	4	5	6
27.	Det er viktig for meg å ha muligheter for selvutfoldelse	1	2	3	4	5	6
28.	Jeg ønsker å finne ut hvor dyktig jeg egentlig kan bli i jobben min	1	2	3	4	5	6
29.	Jeg vil at andre skal finne ut hvor dyktig jeg egentlig kan bli i jobben min	1	2	3	4	5	6
30.	Det viktigste for meg er å trives med det jeg gjør	1	2	3	4	5	6

Spørreskjemaet er oversatt og brukt i andre studier av Gro Ellen Mathisen, UIS. Oversettelsen er hentet fra Amabile, Tighe, Hill & Hennessey 1994.

Vedlegg 7: Utsagn i spørreskjema, sortert

*	**	***	****	
Anerkjennelse (A)				
1	1	Y	R	Jeg bekymrer meg ikke over hva andre måtte tenke om min arbeidsinnsats
2	2	Y		Jeg foretrekker at noen setter opp klare mål for meg i jobben min
3	6	Y		For meg betyr suksess det samme som å være bedre enn andre personer
4	8	Y		Det bekymrer meg mindre hva jeg gjør enn hva jeg får for det
5	15	Y		Jeg bekymrer meg over hvordan andre vil reagere på mine ideer
6	18	Y		Jeg synes ikke det er noen vits i å gjøre en god innsats dersom ingen andre vet om det
7	21	Y		Jeg foretrekker arbeidsoppgaver med klare fremgangsmåter
8	24	Y		Jeg motiveres veldig av den anerkjennelse jeg kan få fra andre mennesker
9	25	Y		Jeg må føle at jeg oppnår noe av det jeg gjør
10	29	Y		Jeg vil at andre skal finne ut hvor dyktig jeg egentlig kan bli i jobben min
Belønning (B)				
1	4	Y		Jeg er veldig bevisst hvilke mål jeg har satt meg angående lønnsinntekter
2	10	Y		Jeg er veldig bevisst hvilke mål jeg har satt meg angående forfremmelse
3	16	Y	R	Jeg tenker sjelden på lønn og forfremmelse
4	19	Y		Jeg er veldig motivert av pengene jeg kan tjene
5	22	Y	R	Bare jeg får gjøre det jeg liker, så er jeg ikke så opptatt av nøyaktig hva jeg tjener
Glede (G)				
1	7	I		Jeg foretrekker å finne ut av ting på egen hånd
2	8	I		Uavhengig av resultatet av et prosjekt, så er jeg fornøyd dersom jeg opplever at jeg har fått en ny erfaring
3	17	I		Jeg føler meg mest vel når jeg selv kan sette mine mål
4	20	I		Det er viktig for meg å ha muligheter for å gjøre det jeg liker best
5	23	I		Jeg liker arbeid som er så altoppslukende at jeg glemmer alt annet
6	27	I		Det er viktig for meg å ha muligheter for selvutfoldelse
7	28	I		Jeg ønsker å finne ut hvor dyktig jeg egentlig kan bli i jobben min
8	30	I		Det viktigste for meg er å trives med det jeg gjør
Utfordring (U)				
1	3	I		Jo vanskeligere et problem er, jo bedre liker jeg å forsøke å løse det
2	5	I		Jeg vil at jobben min skal gi muligheter for økt kunnskap og økte ferdigheter
3	9	I	R	Jeg liker ganske enkle, ukompliserte oppgaver
4	11	I		Nysgjerrighet er drivkraften bak mye av det jeg gjør
5	13	I		Jeg liker å håndtere problemer som er helt nye for meg
6	14	I	R	Jeg foretrekker arbeid som jeg vet jeg lett kan gjøre fremfor arbeid der jeg må strekke meg for å få det til
7	26	I		Jeg liker å forsøke å løse komplekse problemer

Symbolforklaring:

- * Antall utsagn i aktuell kategori (A, B, G eller U)
- ** Nummer på utsagn i originalt spørreskjema (se vedlegg 3)
- *** Y = ytre motivasjon og I = indre motivasjon
- **** R = utsagnet er reversert og skal derfor gis motsatt score

Vedlegg 8: Resultat av score i forhold til primærskala

		Ytre motivert		1*	2*	3*	4*	5*
Y	A	Jeg bekymrer meg ikke over hva andre måtte tenke om min arbeidsinnsats	R	4	4	3	3	1
Y	A	Jeg foretrekker at noen setter opp klare mål for meg i jobben min		6	3	6	4	1
Y	A	For meg betyr suksess det samme som å være bedre enn andre personer		3	3	4	4	6
Y	A	Det bekymrer meg mindre hva jeg gjør enn hva jeg får for det		5	3	1	3	1
Y	A	Jeg bekymrer meg over hvordan andre vil reagere på mine ideer		5	2	4	3	6
Y	A	Jeg synes ikke det er noen vits i å gjøre en god innsats dersom ingen andre vet det		1	2	1	4	5
Y	A	Jeg foretrekker arbeidsoppgaver med klare fremgangsmåter		6	4	6	5	1
Y	A	Jeg motiveres veldig av den anerkjennelse jeg kan få fra andre mennesker		4	5	5	5	5
Y	A	Jeg må føle at jeg oppnår noe av det jeg gjør		5	5	6	4	6
Y	A	Jeg vil at andre skal finne ut hvor dyktig jeg egentlig kan bli i jobben min		6	4	6	4	1
Y	B	Jeg er veldig bevisst hvilke mål jeg har satt meg angående lønnsinntekter		2	5	4	4	1
Y	B	Jeg er veldig bevisst hvilke mål jeg har satt meg angående forfremmelse		1	5	5	3	1
Y	B	Jeg tenker sjelden på lønn og forfremmelse	R	1	5	3	4	1
Y	B	Jeg er veldig motivert av pengene jeg kan tjene		2	5	4	5	1
Y	B	Bare jeg får gjøre det jeg liker, så er jeg ikke så opptatt av nøyaktig hva jeg tjener	R	2	3	3	4	1
		Sum		53	58	61	59	38
		Score (M = 2.68, SD = 0.68)		3,5	3,9	4,1	3,9	2,5
		Indre motivert		1	2	3	4	5
I	G	Jeg foretrekker å finne ut av ting på egen hånd			1	1	4	6
I	G	Uavhengig av resultatet av prosjekt, så er jeg fornøyd dersom jeg opplever at jeg har fått en ny erfaring		6	5	6	4	4
I	G	Jeg føler meg mest vel når jeg selv kan sette mine mål		5	5	6	4	6
I	G	Det er viktig for meg å ha muligheter for å gjøre det jeg liker best		2	5	6	4	6
I	G	Jeg liker arbeid som er så altoppslukende at jeg glemmer alt annet		6	5	6	3	6
I	G	Det er viktig for meg å ha muligheter for selvtillit		5	5	6	4	6
I	G	Jeg ønsker å finne ut hvor dyktig jeg egentlig kan bli i jobben min		3	3	6	4	6
I	G	Det viktigste for meg er å trives med det jeg gjør		6	6	6	6	6
I	U	Jo vanskeligere et problem er, jo bedre liker jeg å forsøke å løse det		4	3	4	5	6
I	U	Jeg vil at jobben min skal gi muligheter for økt kunnskap og økte ferdigheter		5	5	4	5	6
I	U	Jeg liker ganske enkle, ukompliserte oppgaver	R	3	3	1	4	6
I	U	Nysgjerrighet er drivkraften bak mye av det jeg gjør		5	5		6	6
I	U	Jeg liker å håndtere problemer som er helt nye for meg			3	3	4	6
I	U	Jeg foretrekker arbeid som jeg vet jeg lett kan gjøre fremfor arbeid der jeg må strekke meg for å få det til	R	4	3	2	3	6
I	U	Jeg liker å forsøke å løse komplekse problemer		5	4	5	4	6
		Sum		59	61	62	64	88
		Score (M = 3.28, SD = 0.47)		4,5	4,1	4,4	4,3	5,9

Vedlegg 9: Resultat av score i forhold til sekundærskala

		Anerkjennelse		1*	2*	3*	4*	5*
Y	A	Jeg bekymrer meg ikke over hva andre måtte tenke om min arbeidsinnsats	R	4	4	3	3	1
Y	A	Jeg foretrekker at noen setter opp klare mål for meg i jobben min		6	3	6	4	1
Y	A	For meg betyr suksess det samme som å være bedre enn andre personer		3	3	4	4	6
Y	A	Det bekymrer meg mindre hva jeg gjør enn hva jeg får for det		5	3	1	3	1
Y	A	Jeg bekymrer meg over hvordan andre vil reagere på mine ideer		5	2	4	3	6
Y	A	Jeg synes ikke det er noen vits i å gjøre en god innsats dersom ingen andre vet det		1	2	1	4	5
Y	A	Jeg foretrekker arbeidsoppgaver med klare fremgangsmåter		6	4	6	5	1
Y	A	Jeg motiveres veldig av den anerkjennelse jeg kan få fra andre mennesker		4	5	5	5	5
Y	A	Jeg må føle at jeg oppnår noe av det jeg gjør		5	5	6	4	6
Y	A	Jeg vil at andre skal finne ut hvor dyktig jeg egentlig kan bli i jobben min		6	4	6	4	1
		Sum		45	35	42	39	33
		Score (M = 2.27, SD = 0.41)		4,5	3,5	4,2	3,9	3,3
		Belønning		1	2	3	4	5
Y	B	Jeg er veldig bevisst hvilke mål jeg har satt meg angående lønnsinntekter		2	5	4	4	1
Y	B	Jeg er veldig bevisst hvilke mål jeg har satt meg angående forfremmelse		1	5	5	3	1
Y	B	Jeg tenker sjelden på lønn og forfremmelse	R	1	5	3	4	1
Y	B	Jeg er veldig motivert av pengene jeg kan tjene		2	5	4	5	1
Y	B	Bare jeg får gjøre det jeg liker, så er jeg ikke så opptatt av nøyaktig hva jeg tjener	R	2	3	3	4	1
		Sum		8	23	19	20	5
		Score (M= 2.68, SD = 0.68)		1,6	4,6	3,8	4,0	1,0
		Glede		1	2	3	4	5
I	G	Jeg foretrekker å finne ut av ting på egen hånd			1	1	4	6
I	G	Uavhengig av resultatet av et prosjekt, så er jeg fornøyd dersom jeg opplever at jeg		6	5	6	4	4
I	G	Jeg føler meg mest vel når jeg selv kan sette mine mål		5	5	6	4	6
I	G	Det er viktig for meg å ha muligheter for å gjøre det jeg liker best		2	5	6	4	6
I	G	Jeg liker arbeid som er så alltopplukkende at jeg glemmer alt annet		6	5	6	3	6
I	G	Det er viktig for meg å ha muligheter for selvtillit		5	5	6	4	6
I	G	Jeg ønsker å finne ut hvor dyktig jeg egentlig kan bli i jobben min		3	3	6	4	6
I	G	Det viktigste for meg er å trives med det jeg gjør		6	6	6	6	6
		Sum		33	35	43	33	46
		Score (M = 3.25, SD = 0.34)		4,7	4,4	5,4	4,1	5,8
		Utfordring		1	2	3	4	5
I	U	Jo vanskeligere et problem er, jo bedre liker jeg å forsøke å løse det		4	3	4	5	6
I	U	Jeg vil at jobben min skal gi muligheter for økt kunnskap og økte ferdigheter		5	5	4	5	6
I	U	Jeg liker ganske enkle, ukompliserte oppgaver	R	3	3	1	4	6
I	U	Nysgjerrighet er drivkraften bak mye av det jeg gjør		5	5		6	6
I	U	Jeg liker å håndtere problemer som er helt nye for meg			3	3	4	6
I	U	Jeg foretrekker arbeid som jeg vet jeg lett kan gjøre fremfor arbeid der jeg må	R	4	3	2	3	6
I	U	Jeg liker å forsøke å løse komplekse problemer		5	4	5	4	6
		Sum		26	26	19	31	42
		Score (M = 3.28, SD = 0.47)		4,3	3,7	3,2	4,4	6,0