

BACHELOROPPGAVE

Motivasjon

En kvalitativ studie av frivillige i Frelsesarmeen og ansatte i Meny

av

1 Trine Enge
27 Tore V. Vorhaug
37 Sara Behzadzadeh

Motivation

A qualitative study of the volunteers at the Salvation Army and the employees at Meny.

Økonomi og administrasjon

KA692

Mai 2014



Avtale om elektronisk publisering i Høgskulen i Sogn og Fjordane sitt institusjonelle arkiv (Brage)

Jeg gir med dette Høgskulen i Sogn og Fjordane tillatelse til å publisere oppgaven «Motivasjon – en kvalitativ studie av frivillige i Frelsesarmeen og ansatte i Meny.» i Brage hvis karakteren A eller B er oppnådd.

Jeg garanterer at jeg er opphavsperson til oppgaven, sammen med eventuelle medforfattere. Opphavsrettslig beskyttet materiale er brukt med skriftlig tillatelse.

Jeg garanterer at oppgaven ikke inneholder materiale som kan stride mot gjeldende norsk rett.

Ved gruppeinnlevering må alle i gruppa samtykke i avtalen.

Fyll inn kandidatnummer og navn og sett kryss:

1 Trine Enge

JA X NEI___

27 Tore Vasli Vorhaug

JA X NEI___

37 Sara Behzadzadeh

JA X NEI___

Sammendrag

I denne oppgaven har vi valgt å ta for oss de ansatte hos Meny og de frivillige hos Frelsesarmeen, der fokuset vil være på motivasjon. Det som vekket interessen hos oss var å finne ut hva som motiverte de ansatte ved Meny og de frivillige ved Frelsesarmeen til å gjøre det arbeidet de gjør. Problemstillingen for oppgaven er “Hvilke motivasjonsfaktorer gjør seg gjeldene for ansatte ved Meny og Frelsesarmeen?”. For å kunne besvare problemstillingen har vi sett på ulike motivasjonsteorier, og etter nøye vurdering kommet frem til at det vil være hensiktsmessig å bruke jobbkarakteristika-modellen. Teorien tar for seg ulike motivasjonsfaktorer, og på denne måten vil vi få en bredde i motivasjonsbegrepet.

I oppgaven valgte vi å benytte kvalitativ metode for å samle inn nødvendige og hensiktsmessige data. Vi brukte kvalitative intervju for å hente inn den dataen vi trengte. Vi valgte å intervju fem ansatte hos Meny og fire frivillige fra Frelsesarmeen. Måten vi valgte å rekruttere informantene på var ved hjelp av snøball-metoden, der vi snakket med lederen ved hver bedrift og lederen valgte videre hvem informantene skulle være. Vi har foretatt noen kvalitetsvurderinger, dette er oppgavens reliabilitet og validitet.

Analysen og drøftingen er delt inn i ulike kategorier, utifra den teorien vi har benyttet. I analysen har vi i hver kategori først skrevet om den ene bedriften, så den andre, for å deretter komme med en kort oppsummering for hver kategori. Til slutt vil vi se på dataen i lys av den teorien vi har valgt å benytte. Vi fikk et interessant svar på problemstillingen, og vi fant ut at det foreligger både forskjeller og likheter blant de to gruppene.

Det foreligger lite forskning på frivillige organisasjoner og motivasjon, og det kan derfor være interessant å se på dette.

Abstract

In this thesis we have chosen to address the employees at «Meny» and the volunteers/charity workers at «Frelsesarméen» (The Salvation Army), where the focus will be on motivation.

The factor that caught our interest was to reveal what motivates the employees at Meny and the volunteers at Frelsesarmeen to perform the work they do. The thesis question is: «Which factors motivate the employees at Meny and Frelsesarmeen».

To best answer the thesis question, we looked into several motivation-theories, and after careful consideration reached the conclusion that the most appropriate model/theory for us would be to use «jobbkarakteristika-modellen» (Job Characteristics Model)

This theory contains and mentions a variety of motivational factors, and would enable us to get a broader aspect on the concept «motivation».

We chose to use the qualitative-method to gather the necessary and appropriate data, and used qualitative interviews to collect the data needed. We chose to interview five employees at Meny and four volunteers at Frelsesarmeen. The approach we chose to recruit the informants was by using the so-called «snowball-method», whereby we spoke to the executive managers at each company, and they further nominated the informers/subjects selected. The evaluation is reached using quality assessment systems, which is the thesis' reliability and validity.

The analysis and discussion is divided into different categories related to the theory in use. In the analysis we wrote first about one company, then the other, in each category, and furthermore a small summary for each category. Towards the end we have analysed the data by using the chosen theory. An interesting answer to the thesis-question was reached, and we came to the conclusion that there are both similarities and differences in the two subject groups.

There is not much available research on voluntary organizations and motivation, so this could be an interesting topic for further research.

Forord

Dette er en avsluttende bacheloroppgave skrevet av tre studenter fra Økonomi og administrasjon ved Høgskulen i Sogn og Fjordane. Temaet vi har valgt for oppgaven vår er motivasjon. Vi ønsket å finne ut om det er forskjeller på motivasjonen hos de ansatte i en frivillig organisasjon kontra i en vanlig bedrift. Grunnen til at vi valgte dette som tema for vår bacheloroppgave er at vi ønsket å skrive en oppgave innenfor organisasjon og ledelse da dette er et spennende fagfelt, og det er noe vi kan ta med oss videre ut i arbeidslivet.

Siden begynnelsen av semesteret har vi jobbet jevnt med oppgaven, og vi satt tidlig opp en fremdriftsplan for hva som skulle gjøres. Vi i gruppa har jobbet sammen på samtlige samarbeidsoppgaver gjennom de tre årene på Høgskulen, og har lært oss teknikker og rutiner for å samarbeide bra. Vi har hatt møter ukentlig, og møtt veilederen vår, Linda Kristiansen med jevne mellomrom. Vi vil gjerne takke henne for god hjelp gjennom hele semesteret, og ikke minst vil vi takke de ansatte i Meny og Frelsesarmeen som har tatt seg tid til å svare på spørsmålene våre.

*“The only place success comes before
work is in the dictionary.”*

-Vince Lombardi

Innhold

| | |
|--|----|
| 1.0 Bakgrunn for valg av oppgave | 9 |
| 1.1 Problemstilling..... | 9 |
| 1.1.1 Avgrensning av problemstilling og begrepsforklaring..... | 9 |
| 2.0 Presentasjon av bedriftene | 11 |
| 2.1 Meny..... | 11 |
| 2.2 Frelsesarmeen | 12 |
| 3.0 Teori..... | 13 |
| 3.1 Motivasjon..... | 13 |
| 3.2 Fire typer motivasjonsteorier..... | 14 |
| 3.3 Behovsteorier | 14 |
| 3.3.1 Maslows motivasjonsteori | 14 |
| 3.3.2 Alderfers motivasjonsteori..... | 15 |
| 3.3.3 McLellands behovsteori | 15 |
| 3.4 Kognitiv motivasjonsteori..... | 16 |
| 3.4.1 Kognitiv forventningsteori..... | 17 |
| 3.4.2 Målsettingsteori | 18 |
| 3.4.3 Kognitiv evalueringsteori..... | 20 |
| 3.5 Sosiale motivasjonsteorier | 21 |
| 3.5.1 Likeverdsteori..... | 21 |
| 3.6 Jobbkarakteristika-modeller..... | 24 |
| 3.6.1 Herzbergs motivasjonsteori | 24 |
| 3.6.2 Thorsrud | 25 |
| 3.6.3 Jobbkarakteristika-modellen..... | 26 |
| 3.7 Vurdering av motivasjonsteorier..... | 29 |
| 4.0 Metode | 32 |
| 4.1 Forskningsdesign | 32 |
| 4.2 Kvalitativ og kvantitativ metode..... | 32 |
| 4.3 Valg av metode..... | 35 |
| 4.4 Utvalg..... | 36 |
| 4.5 Etske dilemmaer..... | 37 |
| 4.6 Datainnsamling..... | 38 |

| | |
|--|----|
| 4.7 Reliabilitet og validitet..... | 38 |
| 4.7.1 Validitet | 38 |
| 4.7.2. Reliabilitet..... | 39 |
| 4.7.3 Er resultatene pålitelige | 40 |
| 5.0 Analyse og presentasjon av resultat | 42 |
| 5.1 Innledende spørsmål (Spørsmål 1, 2, 3, 4 og 5) | 42 |
| 5.2 Krav til variasjon i kunnskap (Spørsmål 12)..... | 44 |
| 5.3 Identifikasjon med oppgave (Spørsmål 13)..... | 45 |
| 5.4 Oppgavens betydning (Spørsmål 14) | 45 |
| 5.5 Autonomi (Spørsmål 15 og 16)..... | 46 |
| 5.6 Tilbakemelding (Spørsmål 8, 9 og 10) | 47 |
| 5.7 Annet (Spørsmål 6, 7, 17 og 18) | 49 |
| 6.0 Drøfting..... | 52 |
| 6.1 Variasjon..... | 52 |
| 6.2 Identifikasjon med oppgaven | 53 |
| 6.3 Oppgavens betydning..... | 54 |
| 6.4 Autonomi..... | 55 |
| 6.5 Tilbakemelding | 56 |
| 6.6 Annet | 58 |
| 6.7 Oppsummering og konklusjon | 59 |
| 7.0 Erfaringer | 62 |
| 7.1 Forslag til videre arbeid | 62 |
| 8.0 Referanseliste | 63 |
| 9.0 Vedlegg:..... | 66 |

1.0 Bakgrunn for valg av oppgave

Bakgrunnen for vår oppgave er at vi synes det hadde vært interessant å finne ut hva som motiverer i de to ulike bedriftene, og om vi kunne finne noen likheter i to såpass forskjellige bedrifter. Vi valgte da Frelsesarmeen som den frivillige organisasjonen fordi den er lokalisert i nærheten, og det var den første organisasjon vi tenkte på da vi tenkte på frivillig arbeid. Meny ble valgt som den “vanlige” bedriften, da den flere ganger har blitt kåret til landets beste Meny-butikk, og vi hadde en formening om at de som jobbet der sannsynligvis ville være veldig motiverte i arbeidet sitt.

Motivasjon er et tema vi synes er interessant og som vi ønsker å finne ut mer om. Vi tror at motivasjon er viktig for å sikre høy produktivitet og trivsel på arbeidsplassen.

De daglige lederne sa tidlig ja til at vi kunne skrive oppgave om dem. Som leder er det viktig å ha oversikt over hvordan de best kan motivere de ansatte til å gjøre en god jobb. Dersom de ansatte føler de gjør en god jobb, og at de blir motivert av jobben og sjefen, kan dette gjøre at de trives bedre på jobben i følge Kaufman & Kaufman (2011:112).

1.1 Problemstilling

Vi har valgt problemstillingen: “Hvilke motivasjonsfaktorer gjør seg gjeldene for ansatte ved Meny og Frelsesarmeen?” Vi har valgt denne problemstillingen fordi vi ønsker å se nærmere på noen av motivasjonsfaktorene i de to ulike organisasjonsformene.

Med denne oppgaven ønsker vi å finne ut hva som skaper størst motivasjon hos ansatte i Meny og frivillige hos Frelsesarmeen. Dette kan ledelsen i organisasjonene ta i bruk for å få et klart bilde av hva det er som motiverer de ansatte og bruke det til noe positivt i sin bedrift. Vi finner kanskje ut av noe som ledelsen var ukjent med, situasjonen/motivasjonen i bedriften er kanskje litt annerledes enn antatt. Med denne oppgaven håper vi på å kartlegge motivasjonen hos betalte arbeidstakere og frivillige (i en religiøs organisasjon).

1.1.1 Avgrensning av problemstilling og begrepsforklaring

Problemstillingen vår i denne oppgaven er: “Hvilke motivasjonsfaktorer gjør seg gjeldende for ansatte ved Meny og Frelsesarmeen?”. Denne problemstillingen inneholder begrep som må operasjonaliseres. Operasjonalisering er et begrep som blir brukt til å “oversette”

teoretiske begreper til praktisk målbare størrelser (Anjer, 2003).

Motivasjon defineres som: “De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grad av intensitet i forhold til måloppnåelse” (Kaufman & Kaufman, 2011:93)

Uten operasjonalisering kan begrepet motivasjon føre til ulike tolkninger. Når vi skal undersøke dette temaet tenker vi på motivasjon som hvorfor de er motivert og hvilke faktorer som påvirker motivasjonen deres. Oppgaven skal løses i lys av teori, og det er derfor viktig å avgrense begrepet motivasjon. Vi vil fokusere på ytre påvirkninger av motivasjon som kommer av Hackman og Oldhams motivasjonsmodell. Den omfatter egenskaper ved selve jobben som variasjon, identifikasjon, oppgavens betydning, autonomi og tilbakemelding. Grunnen til at vi valgte denne teorien vil vi komme tilbake til i kapittelet om teori.

Når vi i denne oppgaven snakker om ansatte, så snakker vi om de som er lønnede arbeidere hos Meny. De frivillige i oppgaven er de som arbeider ulønnet hos Frelsesarmeen.

Når vi i problemstillingen sier at vi vil finne ut hvilke motivasjonsfaktorer som gjør seg gjeldende i de to ulike organisasjonene, mener vi at vi ønsker å finne ut hvilke av de fem trekkene i Hackman & Oldhams motivasjonsmodell som gjør seg gjeldene i begge organisasjonene.

2.0 Presentasjon av bedriftene

Vi vil i dette kapitlet gi en rask presentasjon av de to bedriftene vi har med i oppgaven vår.

2.1 Meny



(Figur 1: Meny-logo)

Den første Meny-butikken ble åpnet i 1992, og har i dag 156 butikker rundt om i landet. Meny er et norsk supermarked-konsept innen dagligvarehandelen, og er en del av Norgesgruppen.

Meny kjennetegnes ved store butikker og godt utvalg. "Du får så mye mer" er slagordet til Meny. De ansatte som jobber på Meny skal yte god service og ha god varekunnskap. Meny skriver på hjemmesiden sin at selv om deres kunder får så mye mer, koster det omtrent det samme. Enkelte butikker er litt dyrere enn dem, og andre er litt billigere, men at ingen andre gir kundene så mye merverdi som Meny.

Meny har også noen kundeløfter. De skal være ferskest og friskest, hele dagen, kundene skal alltid føle at de gjør en god handel hos dem og de skal alltid være nyttig og aktuell. (Meny, 2014).

2.2 Frelsesarmeen



(Figur 2: Frelsesarmeen sin logo)

I London i 1865 grunnla William og Catherine Booth det som skulle bli Frelsesarmeen. De kjempet en kamp mot sosial urettferdighet og åndelig fattigdom. Frelsesarmeens slagord er “Suppe, såpe og frelse”. Dette er en erkjennelse av at mennesket har ulike behov, både fysiske, psykososiale og åndelige behov.

I Norge ble Frelsesarmeen et registrert trossamfunn i 2005. The Salvation Army som det heter på engelsk, opererer i over 120 land. I Norge er Frelsesarmeen engasjert i barnehager, rettferdig handel, familiestøtteprogram, rusomsorg, barn- og familievern, fattigdomsbekjempelse og andre hjelpetiltak, eldrearbeid, fritidsaktiviteter for barn og unge, misjon, bistand og fengselsarbeid. Dette er kun noe av det Frelsesarmeen jobber med. De er også til stede i over 100 lokalsamfunn i Norge. (Frelsesarmeen, 2013).

3.0 Teori

Når det i denne oppgaven skal finnes svar på hva som motiverer de ansatte ved Meny og de frivillige hos Frelsesarmeen, er det behov for å kartlegge hvilke motivasjonsteorier vi ønsker å fokusere på. Vi har hatt begrenset tid på oppgaven og det blir derfor nødvendig å begrense oppgavens dimensjon. Her vil vi gjøre rede for de fire motivasjonsteoriene som er beskrevet i Kaufman & Kaufmans bok. Men først skal vi se nærmere på hva motivasjon er.

3.1 Motivasjon

Ordet motivasjon kommer av det latinske ordet “movere” som betyr bevege. I motivasjonspsykologien er man ikke bare opptatt av hvilke drivkrefter som får oss til å handle, men også det å kunne forklare hvilken retning atferden går i. Altså hvorfor handlingene våre går en vei fremfor en annen. Spørsmålene som mål og hensikten for handlingene er da sentrale. Kaufman & Kaufman (2011:93) definerer motivasjon som “de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grad av intensitet i forhold til måloppnåelse”. Motivasjon er altså ulike drivkrefter som får oss til å handle. Motivasjon kan være både fysiologiske og ytre forhold, men det kan også være faktorer innen individets psykologiske forhold.

Vi deler ofte opp motivasjon i indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon er når ting blir gjort ut av glede og engasjement (Deci & Ryan, 2002). Motivet for den innsatsen du gir er å oppdage noe nytt eller å mestre noe nytt. Indre motivasjon referer til den siden som ønsker å utføre det arbeidet en har fått tildelt og som samtidig er villig til å påta seg ekstra arbeid. Når organisasjoner skal vurdere hva som påvirker de ansatte i en organisasjon til å handle slik de gjør, er indre motivasjon en viktig faktor. “Den mest stabile og høyest ytende arbeidskraften er antatt å være personer som har en indre motivasjon.” Jacobsen & Thorsvik (2007:220). Det sies at indre motivasjon er en mer effektiv kilde til gode prestasjoner, enn det ytre motiasjon er for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet. Kuvaas (2005). Så, hva er det som gir indre motivasjon da? Kuvvaas (2005) sier at forskning på jobbkarakteristikamodellen viser at indre motivasjon øker med opplevelsen av mening, ansvar og kunnskap. Kildene til disse opplevelsene er jobber som krever variasjon i ferdigheter, og som gir grunnlag for oppgaveidentitet og ikke minst betydning i jobbautonomi og tilbakemelding på utført arbeid. Alt dette vil vi komme nærmere inn på i kapittel 3.6.3.

Ytre motivasjon derimot er egnet for relativt enkle og standardiserte oppgaver, eller jobber som i utgangspunktet ikke er indre motiverende (Kuvaas, 2005). Ytre motivasjon handler om at den ansatte får motivasjon ved ytre belønninger. Det kan for eksempel være prestasjonsbaserte incentiver. En bedrift kan nytte seg av denne motivasjonsformen dersom de mener at de ansatte er umotiverte og late. En mulighet blir da å belønne de ansatte for arbeidet, fordi det ellers ikke ville blitt utført (Kuvaas, 2008). Denne formen for motivasjon vil være lite effektiv i jobbsammenheng. De ansatte kan bli for opptatt av den prestasjonsbaserte belønningen, istedenfor organisasjonsmål og verdier.

Jacobsen og Thorsvik skriver om forutsetninger for å motivere medarbeidere. Det ene er at personer motiveres til å handle når de ser muligheter til å tilfredsstille sine behov. Ulike mennesker kan ha ulike preferanser og behov. Det er derfor ikke gitt at alle på en arbeidsplass skal bli motivert av samme forhold.

3.2 Fire typer motivasjonsteorier

Når vi snakker om motivert atferd i arbeidslivet, er det vanlig å skille mellom fire typer motivasjonsteorier: Behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller. Vi vil nå gå litt nærmere inn på de forskjellige typene motivasjonsteorier.

3.3 Behovsteorier

I behovsteorier ser man på motivert atferd som noe som er utløst av ulike typer grunnleggende behov. Disse grunnleggende behovene kan enten være biologiske eller de kan være et produkt av læring over lang tid. Behovsteorier tar sikte på å finne et sett av grunnleggende behov som kan forklare det meste av det vi mennesker foretar oss. Den første teorien som tok sikte på dette, ble utviklet av Abraham Maslow. Hans teori har fått stor praktisk betydning når det gjelder hvilke betingelser som er viktige for å fremme positiv motivasjon i arbeidslivet.

3.3.1 Maslows motivasjonsteori

Abraham Harold Maslow (1908-1970) er blant annet kjent for sin teori om hva som motiverer mennesker til handling. Maslows behovspyramide viser menneskers behov i fem

behovskategorier, og behovene må fylles nedenfra og oppover i pyramiden.

De tre nederste behovene kalles mangelbehov, mens de to øverste kalles vekstbehov. Det nederste behovet kalles fysiologiske behov, som går ut på mat, drikke og husly. Det neste nivået går ut på sikkerhet, stabilitet og trygghet. Det tredje trinnet består av sosiale behov som kjærlighet, vennskap og fellesskap. Det fjerde trinnet handler om behovene for selvrespekt, selvtillit, anerkjennelse og status. Det femte og siste trinnet er behov for selvrealisering.

De som har fått dekket sine behov på de fire første trinnene, er mennesker med skapende arbeid som søker utfordringer og har en trang til å bruke sine evner og utvikle seg. De ønsker å virkeliggjøre sine mål og oppnå opplevelser som kjennes som høydepunkter.

Maslows teori er blitt kritisert for at kategoriene er så upresist formulert, og at det er uklart hva som ligger i hver kategori. Den er også kritisert for at det er empirisk vanskelig å bestemme hvorvidt de ulike kategoriene er ordnet hierarkisk, Jacobsen og Thorsvik (2007:222).

3.3.2 Alderfers motivasjonsteori

Den amerikanske forskeren Clayton Alderfers motivasjonsteori er et forsøk på å reformulere Maslows behovsteori, med å bøte på kritikk fra empirisk forskning, Kaufmann og Kaufmann (2011:97). Alderfers mest vesentlige revisjoner består i å redusere antall grunnleggende behov fra fem til tre, som i Alderfers behovsteori er formulert som eksistensbehov, relasjonsbehov og vekstbehov. Alderfer åpnet også i sin modell muligheten for å bevege seg både oppover og nedover i hierarkiet, i motsetning til Maslow hvor man bare kan bevege seg oppover. Slike endringer kan virke vesentlige, men forskning (Alderfer, C.P.,1972) viser at det alt i alt er lite som er vunnet gjennom å reformulere Maslows klassiske teori.

3.3.3 McLellands behovsteori

David McClelland foreslår i sin motivasjonsteori at et individs spesifikke behov er ervervet over tid og blir formet etter individets erfaringer gjennom livet (Netmba, 2010). Denne teorien tar utgangspunkt i at mennesker har forskjellige behovsstrukturer. En persons motivasjon og effektivitet i enkelte jobbfunksjoner er påvirket av disse tre behovene. Størrelsen på behovene

kan endres etterhvert som livsbetingelsene endres. Teorien blir ofte referert til som tre-behovs-teorien. De fleste behovene kan bli klassifisert som enten prestasjoner, tilhørighet eller makt.

Mennesker med stort behov for å nå mål, ønsker å utmerke seg og unngår derfor både situasjoner med lav og høy risiko. De unngår situasjoner med lav risiko fordi suksessen som kan oppnås er så enkel at den ikke er en ekte prestasjon. I høy-risiko prosjekter ser disse personene på resultatet som en tilfeldighet fremfor at suksessen er et resultat av sin egen innsats. De menneskene som har et høyt behov for å oppnå mål foretrekker jobber som har en moderat sannsynlighet for suksess. Disse personene trenger jevnlig tilbakemeldinger for å se fremgangen i arbeidet sitt og prestasjonene sine. De foretrekker å jobbe alene, eller sammen med andre som ønsker å nå forskjellige mål.

De personene som har et stort behov for tilhørighet søker ofte etter harmoniske forhold med andre mennesker, og de trenger å føle seg akseptert av andre mennesker. Disse personene pleier å oppføre seg i samsvar med de normene som finnes der de jobber. Personer med stort behov for tilhørighet foretrekker arbeid som gir dem mulighet til å omgås andre mennesker. Disse personene passer godt til å jobbe innen bl.a. kundeservice.

En persons behov for makt kan hovedsaklig være en av to typer; personlig eller institusjonell. De som har behov for makt ønsker å fortelle andre hva de skal gjøre. Dette behovet er som oftest oppfattet som uønsket. Personer som har behov for institusjonell makt (også kjent som sosial makt) ønsker å organisere andres innsats for å fremme organisasjonens innsats. Ledere med stort behov for institusjonell makt pleier å være mer effektive enn de som har stort behov for personlig makt (Netmba, 2010).

3.4 Kognitiv motivasjonsteori

Kognitiv psykologi handler om hvordan mennesker behandler og bruker informasjon som grunnlag for sine handlinger. Tradisjonell kognitiv teori sier at handlinger ofte er et resultat av rasjonelle, bevisste valg. I kognitiv motivasjonsteori tar man dette et skritt videre og sier at rasjonelle valg også er den mest sentrale driveren av menneskelig atferd. Man kan sammenligne kognitiv motivasjonsteori med det økonomiske perspektivet på menneskelig

atferd, der rasjonelle valg er den vesentlige motivasjonen for menneskers beslutninger, Kaufmann og Kaufmann (2011:97).

3.4.1 Kognitiv forventningsteori

Innen kognitive motivasjonsteorier i arbeidslivet, er det noe som heter kognitiv forventningsteori. Dette går ut på at mennesker er motivert til å arbeide når de forventer at de oppnår noe ved måloppnåelse. I forventningsteorier ser man på mennesket som et rasjonelt og nyttemaksimerende vesen. Forventningsteori knytter motivasjon og vilje til en persons ønske om å oppnå noe ved nedlagt innsats. Kunnskap om mulighet og belønning påvirker innsatsen som blir lagt ned i det arbeidet som skal utføres. Denne forventningen er en bevisst forestilling om hvilke konsekvenser det arbeidet de gjør vil få for ønsket om belønning, og hvor mye belønningen betyr for den enkelte. Ordet belønning brukes her både om ytre belønninger som lønn og materielle verdier men også om tilfredsstillelse av behov for aktelse og status.

Det som er spesielt med kognitive motivasjonsteorier er at handlingene ses på som styrt av bevisste valg med hensyn til personlig måloppnåelse, og at det arbeidet man utfører fører til oppnåelse av belønning knyttet til behov og ønsker.

Det pekes på tre ulike typer forestillinger og overveielser som er svært viktige for individets innsats i jobbsammenheng. Det er subjektive forventninger om innsats og resultater, altså individets tanker om hvorvidt innsatsen de gir vil gi dem resultater. Instrumentelle overveielser er knyttet til spørsmålet om hvorvidt jobbytelsen fører til belønning. Og til sist, valensvurderinger som handler om belønningens subjektive verdi for individet.

Når et menneske legger ned innsats i det arbeidet en gjør, er det i følge teorien et resultat av forventningen om at den innsatsen som blir lagt ned, vil være verdt strevet. Kaufmann og Kaufmann (2011:98). Ved lav subjektiv forventning har personen liten tro på at resultatet vil stå i forhold til innsatsen, og motivasjonen vil da bli svakere. Motivasjonen kan også svikte dersom man må legge ned stor innsats uten at det fører til belønning. I noen tilfeller kan omgivelsene også svekke motivasjonen ved mangel på tilbakemelding og anerkjennelse, noe som vil skape en følelse av at uansett hva man gjør, så har det ikke noe å si. Men selv om en arbeidstaker tror at innsatsen vil gi resultater, og at han vil få belønning for det han gjør, kan

motivasjonen utebli dersom belønningen ikke har verdi for den enkelte arbeidstaker. Det er kun belønninger av høy verdi som virker motiverende.

Tilbake til de tre forestillingene og overveielserne som er viktige for individets innsats i jobbsammenheng, subjektive forventninger, instrumentelle overveielser og valensvurderinger. Disse tre grunnelementene har et multiplikativt forhold, ikke additivt. Dette betyr at motivasjonen vil være på sitt beste når verdiene er høye på disse tre grunnelementene. Men det betyr også at dersom en av disse verdiene er null, hjelper det ikke at de to andre har høye verdier, da den samlede verdien for motivasjon vil bli null når vi multipliserer dem. Men her er det også andre elementer som inngår, bl.a. evner, kompetanse og ferdigheter. En arbeider kan ha aldri så mye motivasjon, men det hjelper lite dersom han ikke har de evnene som trengs for å utføre jobben. Rolleforventninger spiller også inn her. Dersom en ansatt i en butikk mener at det vesentlige i jobben sin er å betjene kunder, mens sjefen mener at den ansatte burde bruke mer tid på å holde butikken ryddig, bestille nye varer og lignende, vil det kunne oppstå uenigheter og konflikter på arbeidsplassen, som igjen kan føre til svekket motivasjon.

Denne typen teori har ført til mye forskning, og veldig mange av de grunnleggende antakelsene har blitt bekreftet. Andre antakelser er imidlertid litt mer tvilsomme. Dette gjelder spesielt den antakelsen om at det er et multiplikativt forhold mellom grunnelementene i motivasjonslikningen. I praksis vil nok ikke motivasjonen bli lik null dersom man har høy forventning om at man vil bli belønnet etter nedlagt innsats selv om belønningen egentlig ikke har noen særlig grunnleggende verdi for oss, Kaufmann & Kaufmann (2011:97-100).

3.4.2 Målsettingsteori

Målsettingsteori er en variant av kognitiv forventningsteori, og ble først utviklet av Edwin Locke sammen med Gary P. Latham. I denne typen forventningsteori fokuserer man på målets betydning og bruker dette som motivasjonsfaktor. I stedet for å si "Gjør så godt du kan, mer kan vi ikke forvente", kan man si: "Sist gang klarte du å betjene 10 kunder, se om du klarer å betjene 15 kunder i dag." Ved å gjøre det på denne måten får man gjerne se at ytelsen forbedres.

Det å arbeide mot et bestemt mål, skaper motivasjon. Mål forteller oss hva som skal gjøres og hvilken innsats som trengs for å komme dit. Kaufmann & Kaufmann forklarer at de viktigste prinsippene er “spesifikke mål fremmer ytelse bedre enn generelle mål, at vanskelige mål har større motiverende effekt enn lette mål dersom de blir akseptert, og at tilbakemelding om resultater fører til større ytelse enn ingen tilbakemelding”. (Kaufmann & Kaufmann, 2011:100).

I målsettingsteori er det to ting som er viktige for at det skal fungere, målforpliktelse og subjektiv mestringsevne. Med målforpliktelse menes det at det er viktig at medarbeiderne forplikter seg til målet, det vil si at de forplikter seg til å følge opp målsettingen og ikke på egenhånd vil endre den eller forlate den. Subjektiv mestringsevne går ut på at medarbeiderne selv tror at de kan nå målet. Forskning (Bandura, A., 1997) har vist at mennesker med høy subjektiv mestringsevne jobber hardere for å nå målene, selv om oppgavene er vanskelige, mens mennesker med lav subjektiv mestringsevne er litt mer usikre på seg selv og kan gi fortere opp. Forskningen har også vist at de to gruppene reagerer forskjellig på negative tilbakemeldinger. De med høy subjektiv mestringsevne reagerer positivt og offensivt, mens de med lav subjektiv mestringsevne reagerer ofte negativt og defensivt. Dette viser altså at samme type virkemiddel kan få helt forskjellige konsekvenser alt etter hvilken subjektiv mestringsevne individet har, Kaufmann & Kaufmann (2011:101).

Disse prinsippene fra målstyringsteorien er blitt videreutviklet til systematiske styringsverktøy i bedrifter og organisasjoner både for å fremme den enkelte arbeiders motivasjon og ytelse og for å oppnå bedre koordinering av mål i organisasjonen som helhet. Man kan bruke systematisk målstyring (også kalt MBO, som kommer av Management By Objectives) som er en tankemodell, for å fremme ytelse gjennom konkrete målsettinger. Denne modellen har tre grunnleggende trinn. Trinn 1 er målsetting, trinn 2 er iverksetting og trinn 3 er evaluering. Trinn 1 går ut på at leder og medarbeider møtes og sammen setter opp mål som medarbeideren skal prøve å oppnå innenfor en bestemt periode. Trinn 2 handler om at medarbeideren blir gitt ansvaret for de målene som er avtalt. Fremdriften blir regelmessig vurdert og diskutert med lederen. Det siste trinnet går ut på at lederen og medarbeideren møtes igjen for å vurdere hvordan medarbeideren har klart oppgaven i form av måloppnåelse. I vurderingen er det vanlig å måle både kvalitet, kostnader og om fristene har blitt holdt.

Utfallet av bruk av denne typen styring er ofte avhengig av hvor realistiske og krevende målene er. Realismen krever at målene ikke er for vanskelige, mens effektiviteten krever at oppgavene ikke er for lette, så her er det lett å havne i konflikt. Hovedprinsippet for målsetting er at målene bør være spesifikke, konkrete, positive og så “på grensen” vanskelige som mulig, innenfor de tilgjengelige ressurser og muligheter man har til rådighet, Kaufmann og Kaufmann (2011:102).

3.4.3 Kognitiv evalueringsteori

Denne typen teori handler om indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon er motivasjon som ligger utenfor selve jobbaktiviteten. Vi ser på ytre motivasjon som belønning i tradisjonell forstand, som for eksempel lønn, bonus, frynsegoder eller forfremmelse. Indre motivasjon er når kilden til motivasjon ligger i selve utførelsen av arbeidet. Indre motivasjon kommer fra to grunnleggende behov: behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse.

I en undersøkelse (Quarterly Journal of Economics, 2000) utført av Uri Gneezy og Aldo Rustichini i Israel, fant de ut at indre motivasjon virker bedre enn lav ytre motivasjon. Det de gjorde var å dele noen studenter inn i tre grupper. Disse gruppene skulle samle inn penger til kreftforskning. Man kan kanskje trekke en sammenligning til det vi har i Norge som kalles «Operasjon Dagsverk» der man samler inn penger til et godt formål. Disse tre gruppene med studenter fikk tre forskjellige beskjeder. Den første gruppen fikk beskjed om å engasjere seg for den gode saken og fikk forklart hvor stor betydning deres innsats hadde for denne saken, den andre gruppen fikk samme appell, men fikk i tillegg 1% av de donasjonene som ble gitt, mens den tredje gruppen fikk 10% av donasjonene de samlet inn.

Det viste seg at det var den første gruppen som samlet inn mest. Gruppe nr. 3, som ble lovet den største pengebelønningen, samlet inn nesten det samme som gruppe 1, men litt under. Gruppe to samlet inn minst. Deci og Ryan hevder at om man overfokuserer på ytre belønning kan det ta bort gleden ved utførelsen av jobben. Det vi ser i denne undersøkelsen er at de som hadde blitt lovet en ytre belønning, fokuserer mer på det enn den jobben de skal gjøre, og den indre belønningen. Så når bonusen er lav, går innsatsen ned, selv om man får en bonus. Kaufmann og Kaufmann skriver at dette skyldes at de to motivasjonskreftene “konkurrerer” om plassen. Så fokusering på en lav bonus vil gi mindre motivasjon enn fokusering på en høy

innvendig motivasjon. Dette vil også derfor si at om bonusen hadde vært høy, ville motivasjonen også økt, og kunne blitt like sterk som den ideelle innvendige motivasjonen.

Det at fokus på ytre belønning underminerer den indre motivasjonen er det gjort mange studier på. De fleste er gjort i USA, men professor Bård Kuvaas og medarbeidere ved handelshøyskolen BI har utført et forskningsprogram som er av stor betydning på dette feltet (Empirical study of work motivation and organizational commitment in a pay-for-performance context:2003).

3.5 Sosiale motivasjonsteorier

I sosiale motivasjonsteorier ser vi på hvordan et individs opplevelse av sitt forhold til kollegene kan virke motiverende eller demotiverende. De ulike formene av rettferdighet vil ofte være med på å bestemme variasjonene i motivert atferd hos de ansatte.

3.5.1 Likeverdsteori

Likeverdsteorien er utviklet av J. Stacy Adams. Denne teorien ser på temaet likeverd som motivasjonsfaktor. Likeverd er et prinsipp som blir betraktet som nokså forutsigbart og sterkt motiverende eller demotiverende på de ansattes motivasjon og innsats i arbeidet.

Teorien forteller om likeverdstilstand. Når likeverdstilstanden eksisterer vil det oppleves rettferdig og tilfredsstillende, og derfor også motiverende. En oppnår likeverdstilstand ved at man føler det er likeverd i den innsatsen man legger ned og den “belønningen” man får ut av det, i forhold til den eller de man sammenligner med. For eksempel; om en person med samme stilling, bakgrunn og erfaring som deg tjener mer enn deg, selv om dere gjør nøyaktig samme jobb, vil det ikke være likeverdstilstand. Det vi opplever når det ikke er likeverdstilstand, kaller vi likeverdsspenning.

Teorien skiller mellom fire forskjellige referansesammenligninger, og de vil vi nå gå raskt gjennom:

1. Selv-intern. Her sammenligner vi vår nåværende jobbsituasjon med erfaringer fra tidligere jobbsituasjon i samme organisasjon.
2. Selv-ekstern. Her sammenligner vi vår nåværende jobbsituasjon med erfaringer fra en annen arbeidsplass.
3. Andre-intern. Her sammenligner vi oss med et annet individ eller yrkesgruppe i samme organisasjon.
4. Andre-ekstern. Her sammenligner vi oss med et annet individ eller yrkesgruppe utenfor vår egen arbeidsplass.

Det er tre ting som er veldig viktige når man foretar slike sammenligninger, det er lønnsnivå, utdanningsnivå og ansettelseslengde. Det er vanlig at arbeidstakere med høy lønn og god utdanning gjerne bruker referanseobjekter utenfor sin organisasjon, mens arbeidstakere med lavere lønn og utdanning ofte bruker referanseobjekter innenfor den organisasjonen de jobber i. Kaufmann & Kaufmann beskriver seks forskjellige fremgangsmåter å rette opp ubalansen på.

1. Forandre innskuddet. For eksempel ved å yte mindre.
2. Forandre uttaket. For eksempel ved å øke produksjonsmengden.
3. Fordreie selvopplevelsen. Forandre fra å oppleve seg som likt-arbeidende til mer-arbeidende.
4. Fordreie opplevelsen av andre. Ved å se på referansepersoners jobbsituasjon som mindre attraktiv.
5. Velge et annet referanseobjekt. "Jeg tjener i alle fall bedre enn folk med samme utdanning i offentlig sektor."
6. Slutte. Og gå over i en annen stilling. Kaufmann & Kaufmann (2011:107)

Selv om likeverdsteorien har god støtte i empirisk forskning, finnes det også viktige unntak, for eksempel individuelle forskjeller i likeverdsfølsomhet. Likeverdsfølsomhet går ut på hvor følsom en er for opplevelse av urettferdighet med tanke på innsatsen man legger ned i et arbeid og det man får ut av det man gjør, i forhold til dem man sammenligner seg med.

Selv om mye av forskningen rundt likeverdteorien har handlet om lønnsforhold, er også teorien gjeldende for andre former for belønning. Forskning (The knowing-doing gap, 2000) har vist at om en føler at han eller hun er underbetalt, kan det kompenseres ved at den personen får høyere status, f.eks. ved at stillingstittelen blir endret. Dette prinsippet om relativ belønning og sosiale sammenligningsprosesser, har vist seg å fungere svært bra når det gjelder å påvirke motivasjon og innsatsvilje hos ansatte.

En annen ting som er viktig, er at de ansatte føler rettferdighet når det gjelder utbyttet av jobben. Dette kan handle om at ting som f.eks. lønn, arbeidstid, ferie og frynsegoder skal fordeles rettferdig. Det blir rettet oppmerksomhet mot prosedyrene som ligger til grunn for denne fordelingen. Det dreier seg ikke om mengder, men om de ansatte opplever at prosedyrene for fordelingen av utbytteverdiene er rettferdige. Dette kalles prosedyrerettferdighet. Et eksempel kan være at en person i en bedrift ofte sier seg villig til å jobbe overtid. Når ledelsen senere forfremmer en annen medarbeider, kan den personen som ofte jobber overtid føle at den ikke ble tatt hensyn til i bestemmelsen om forfremmelsen, og derfor føle at det ikke var rettferdig. Dette vil ifølge teorien gjøre at den ansattes jobbmotivasjon vil synke.

For å oppnå opplevelse av prosedyrerettferdighet, finnes det to faktorer. Den første er mellommenneskelig behandling. Dette går ut på viktigheten om at ledere skal behandle sine medarbeidere med høflighet og respekt. Virkemidler for dette kan være å gi kontinuerlige tilbakemeldinger på arbeidet, la medarbeiderne slippe til med synspunkter og meninger, retningslinjer og så videre. Dersom en leder behandler sine medarbeidere på denne måten, er det ifølge teorien veldig sannsynlig at jobbmotivasjonen og jobbytelsen vil være høy, og motsatt dersom de blir behandlet på en dårlig måte. Den andre faktoren handler om at ledelsen bør begrunne de beslutningene som angår medarbeiderne. Det kan for eksempel være det å forklare hvordan fordelingen av bedriftsbåten er, hvilke retningslinjer som blir tatt i bruk ved forfremmelse og så videre. Dersom det blir gitt dårlige begrunnelser for forskjellige beslutninger som blir tatt, kan det lett oppstå forestillinger om urettferdig behandling. Dette igjen kan føre til medarbeidernes jobbmotivasjon kan synke.

3.6 Jobbkarakteristika-modeller

Jobbkarakteristika modeller er en fellesbetegnelse som omhandler teorier som fremhever at motivasjon skyldes egenskaper ved selve jobben.

3.6.1 Herzbergs motivasjonsteori

Fredrick Herzbergs teori ble utviklet på grunnlag av en rekke undersøkelser om trivsel på arbeidsplassen som ble gjennomført på 1960-tallet, Jacobsen og Thorsvik (2013:260.) Den generelle oppfatningen da Herzberg utførte sine studier var at dersom man endret på noen av de forholdene som gjorde de ansatte misfornøyde, ville dette gjøre at trivselen økte, som igjen gjorde at motivasjonen og ytelsen økte. Etter studiene ble konklusjonen at tilfredshet og mistrivsel var relatert til ulike sett av forhold. Det vil si at dersom man gjorde noe med de forholdene som gjorde de ansatte utilfredse, er det ikke bestemt at de ville bli motiverte og tilfredse.

Herzberg har en to-faktorteori som handler om motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Motivasjonsfaktorene er de faktorene som får mennesker til å være tilfredse i jobbene sine, da de motiverer de ansatte til bedre ytelse, mens hygienefaktorene representerer grunner til manglende tilfredshet i jobben, fordi de viser seg å dreie seg om arbeidsmiljø.

De viktigste motivasjonsfaktorene er prestasjon, ansvar, vekst, selve arbeidet, utviklingsmuligheter, anerkjennelse og avansement. Når motiveringsfaktorene mangler, fører dette til en nøytral tilstand. Men dersom de er tilstede, vil disse motivasjonsfaktorene fremme trivsel og produktivitet, Jacobsen, Thorsvik (2007:226).

Blant de viktigste hygienefaktorene finner vi lønnsforhold, sosiale og fysiske arbeidsforhold, faglig/teknisk ledelse, status, jobbtrygghet og forhold til medarbeidere. Når Herzbergs hygienefaktorer er tilstede, forsvinner mistrivselen i arbeidslivet. Men som motivasjonsfaktorene, vil hygienefaktorene skape mistrivsel dersom de ikke er til stede, men ikke skape trivsel dersom de er til stede. Herzberg mente at man ikke kunne motivere ved bare å bedre hygienefaktorene, men ved å fjerne kildene til misnøyen.

Herzbergs poeng kan presiseres i disse tre punktene, Jacobsen, Thorsvik (2007:227):

1. Det er ulike forhold som på den ene siden skaper tilfredshet og derved motiverer de ansatte, og på den annen side skaper mistriivsel.
2. De ansatte blir ikke tilfredse og motivert dersom organisasjonen endrer forhold som skaper mistriivsel.
3. Bare trekk ved arbeidsoppgavene kan fremme trivsel og motivasjon blant de ansatte.

I følge Jacobsen og Thorsvik konkluderer analyser med at indre belønning knyttet til selvkontroll og trivsel i jobben i hovedsak er viktigere enn å maksimere lønn. Det finnes også klar sammenheng mellom tilfredshet på jobben og god helse, men ikke tilsvarende for lønn og god helse. For å forklare motivasjon virker det som indre belønning er viktigere enn ytre belønning.

Det finnes kritikk mot Herzbergs motivasjonsteori. Den kritiseres for at faktorer som gir tilfredshet i jobben ikke nødvendigvis er de motsatte av de som skaper misnøye. En og samme faktor kan frambringe både jobbtifredshet og misnøye, avhengig av situasjon og person. Tifredshet i jobben er ikke nødvendigvis er det som øker arbeidsinnsatsen (HiO, 1996).

Herzbergs teori ledet frem til et viktig arbeidsmiljøprogram. Dette programmet kalles jobbberikelse og har som mål å ruste opp hygiene- og motivasjonsfaktorene i organisasjoner og å tilføre jobben mer positivt innhold. Eksempler på jobbberikelse kan være å gi arbeidstakeren økt personlig ansvar, større frihet i jobben og bedre tilgang på informasjon og sørge for at arbeidstakeren får mulighet til å utvikle seg.

3.6.2 Thorsrud

Arbeidslivsforskeren og psykologen Einar Thorsrud har levert et viktig bidrag på dette feltet.

Målet for Thorsruds bidrag var å medvirke til sosial endring i det norske samfunnet.

Prosjektet hadde også et mål om å utvikle nye organisasjonsformer som kunne realisere verdier og idealer knyttet til medvirkning og demokrati i arbeidslivet på en bedre måte enn tidligere. Dette prosjektet ble også kalt "Industrielt demokrati-programmet" (IDP). Dette programmet ble støttet av LO og NAF (nå NHO).

Teorien Thorsrud brukte om jobb-behovene var en grunnleggende del. Det ble utviklet kriterier for jobbkrav, med basis i teori som i utgangspunktet var utviklet innenfor Human relations. Disse seks jobbkravene burde være oppfylt for å ivareta arbeidstakerens mulighet til å få dekket sine behov innenfor jobben. De seks grunnleggende behovene er formulert slik:

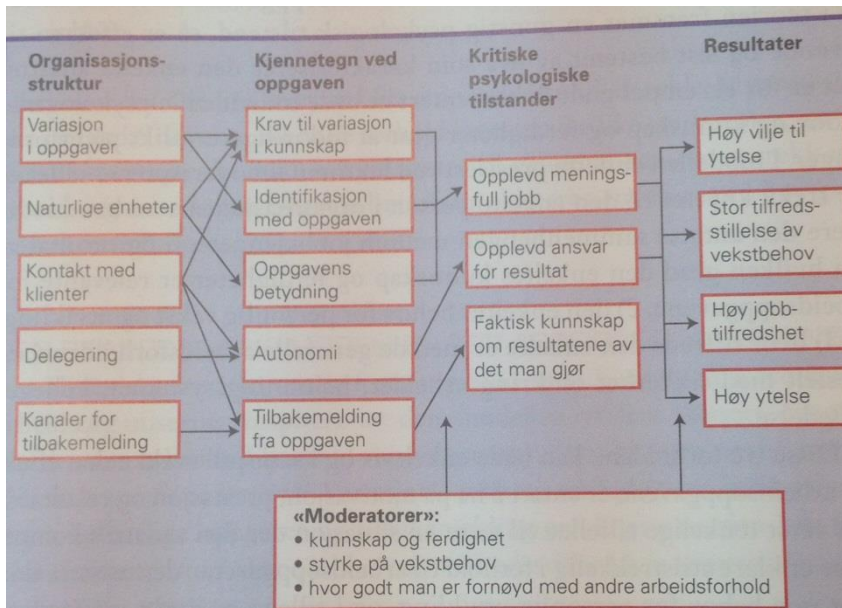
1. Behov for innhold i form av rimelig nivå på utfordringer og et minimum av variasjon i jobben.
2. Behov for å kunne lære noe i jobben og å kunne fortsette denne læringsprosessen.
3. Behov for et minimumsnivå av beslutningsmyndighet og ansvar som individet kan kalle sitt eget.
4. Behov for et minimumsnivå av sosial støtte og anseelse på arbeidsplassen.
5. Behov for å kunne relatere det man gjør og produserer på jobben, til ens sosiale liv i videre forstand.
6. Behov for å kunne se at jobben fører frem til ønskverdige fremtidige tilstander, herunder personlig vekst, utvikling og karriereutvikling. Kaufmann og Kaufmann (2011:110)

I 1960-årene ble IDP gjennomført som en serie av felt-eksperimenter. Det ble gjennomført systematiske endringer i organiseringen av arbeidet, og man registrerte endringer i produktivitet og jobbtilfredshet som følge av endringene. En viktig ting som ble gjort, var at de la om arbeidsformen til autonome grupper, og de endret lønningssystemet fra stykkprisrater til fast grunnlønn med bonus for gruppens ytelser. Funnene de gjorde ved å innføre dette var at produktiviteten og arbeidstilfredsheten blant arbeiderne økte. Resultatene fra IDP-prosjektet var så vesentlige at de i 1977 ble innarbeidet i arbeidsmiljøloven.

3.6.3 Jobbkarakteristika-modellen

I nyere forskning er det gjort et forsøk på å utvikle en mer systematisk modell, med utgangspunkt i de generelle synspunktene på jobberikelse. Denne modellen skal hjelpe med å bygge opp en jobb slik at den gir best mulig motivasjon for den enkelte arbeidstakeren. Den best utviklede modellen er laget av Richard Hackman og Greg Oldham. De har laget denne modellen med utgangspunkt i Herzbergs teori, men har tatt modellen et skritt videre for å

oppnå en dypere forståelse av hva som motiverer den enkelte medarbeideren i de enkelte arbeidssituasjoner.



(Figur 3: Hackman og Oldhams motivasjonsmodell)

Målet med denne modellen er å utvikle et system for å klassifisere og måle en jobbs motivasjonspotensiale. Det praktiske målet er å få mulighet til å legge til rette arbeidsoppgavene slik at arbeidstakerens vekstbehov i størst mulig grad blir stimulert. Forutsetningene for denne modellen er at stimulering av vekstbehovet fører til bedre motivasjon for jobbytelse, og at dette igjen fører til økt produktivitet og bedre arbeidskvalitet.

Teorien peker på sentrale trekk som antas å være relevante for hvilken som helst jobb. Disse blir kalt sentrale positive jobbkaraktistika. Jo mer en jobb eller oppgave er preget av disse trekkene, jo mer egnet er den til å engasjere den enkelte arbeidstakerens indre motivasjon for arbeidet. Det er viktig å vite at jobbkaraktistika går på det enkelte individets subjektive opplevelse. To personer i samme jobb kan ha helt forskjellig oppfattelse av jobben. Grunner til dette kan være individuelle evner, motivasjon og kompetanse. Vi vil nå presentere de fem punktene som kan være motivasjonsskapende ved en oppgave eller jobb:

1. Variasjon i ferdigheter. Å ha variasjon i ferdigheter dreier seg om i hvilken grad en jobb eller oppgave gir muligheten til å anvende forskjellige evner, ferdigheter og kunnskap for å utføre oppgaven. Det blir antatt at jo mer varierte ferdigheter som inngår i jobben, jo mer motiverende og engasjerende vil den være.
2. Oppgaveidentitet. Dette går ut på i hvilken grad en jobb går ut på å utføre hele delen av en avsluttet oppgave eller bare en liten del av en avsluttet oppgave.
3. Oppgavebetydning. Dette dreier seg om i hvilken grad en arbeidstaker kan se en større mening med den oppgaven eller jobben vedkommende gjør.
4. Autonomi. Autonomi handler om i hvilken grad arbeidstakeren har kontroll og ansvar over egen arbeidssituasjon.
5. Tilbakemelding. Dette handler om i hvor stor grad man får tilbakemelding på den jobben man gjør. Dette er et viktig virkemiddel for å motivere, men det er også en viktig betingelse for at man skal kunne lære av sine erfaringer.

Hackman og Oldham har utviklet en spørreskjema-metode, basert på de fem punktene ovenfor, for å kunne kartlegge en jobbs motivasjonspotensiale. Denne metoden kallen Job Diagnostic Survey. Denne metoden fungerer på den måten at man regner ut en poengsum for hvert av de fem punktene. Deretter blir disse poengsummene lagt sammen, de tre første trekkene blir addert sammen og så multiplisert med hver av de to siste trekkene. Det blir gjort på denne måten fordi autonomi og tilbakemelding er spesielt viktige faktorer, mens de tre første kan erstatte hverandre, så alle de tre faktorene trenger ikke være oppfylt samtidig for at jobben skal føles meningsfull og motiverende. En jobb må oppnå et visst minstemål for å kunne betraktes som tilfredsstillende i motiveringssammenheng. Denne modellen gir oss en mulighet til å danne et helhetsbilde av jobbens motivasjonspotensiale og motivasjonsprofil. Det er viktig å få et godt innblikk i dette for å kunne iverksette tiltak for å øke motivasjonen ytterligere.

Det er gjort mye forskning omkring de forskjellige trekkene i jobbkaraktistika-modellen, og denne forskningen har vist at det er viktig å ta hensyn til individuelle forskjeller i personlige motivasjonsposisjoner når man skal vurdere en jobbs motivasjonspotensiale. Det er ikke alle som blir motivert av variasjon i arbeidet, noen kan føle at jobben blir truet av nettopp dette, og variasjon i arbeidet vil da ikke virke motiverende for den personen. Forskningen har kommet

frem til tre faktorer som da er viktige å ta med i beregningen når man skal finne ut en jobbs motivasjonspotensiale.

1. Individuelle forskjeller når det gjelder graden av vekstbehov. Mennesker er helt forskjellige på dette området, og teorien passer best for dem som skårer høyt på vekstmotiver. Det er derfor viktig å ta hensyn til at folk har forskjellige behov når det gjelder vekst og utvikling.
2. Individuelle forskjeller når det gjelder jobbtildfredshet. Forskning viser at dersom et individ er generelt misfornøyd med jobbsituasjonen sin, er det vanskelig/umulig å skape motivasjon på grunnlag av den.
3. Individuelle forskjeller når det gjelder ferdigheter og kunnskap. Individet må ha de kunnskapene og ferdighetene som er nødvendig for å gjøre jobben for å kunne utløse indre motivasjon.

Det finnes omfattende forskning omkring denne teorien. Denne forskningen inkluderer også de individuelle forskjellene som er beskrevet ovenfor. En helt ny studie basert på 219 625 deltakere, viser at 14 jobbkaraktistika av den typen som har blitt gjennomgått i dette kapitlet, forklarer 49% av den observerte variasjonen i deltakernes svar i de studiene som ligger til grunn for analysen. Variasjonen i dette studiet er observert både i jobbtildfredshet, jobbprestasjoner, turnover-intensjoner og følelse av forpliktende organisasjonsengasjement. Dette er et ganske stort tall, og man kan derfor konkludere med at teorien samlet sett i jobbkaraktistika har meget god støtte i omfattende empirisk forskning, Kaufman & Kaufman (2011:114.).

3.7 Vurdering av motivasjonsteorier

Vi har valgt Jobbkaraktistika-modellen som den teorien vi vil vurdere problemstillingen vår opp imot. Ønsket er at leserne skal få en forståelse for hvorfor vi har tatt de valgene vi har tatt i forhold til teori. Derfor vil vi utføre en kort drøfting av fire ulike motivasjonsteorier. I denne vurderingen vil vi se på Maslows behovsteori, kognitiv forventningsteori, den sosiale motivasjonsteorien likeverdsteorien og til slutt jobbkaraktistika-modellen. Vurderingene av teoriene må sees i lys av oppgavens problemstilling og formål.

Maslows behovsteori handler om at individets behov må dekkes for at man kan være motivert. Modellen viser at man må ha fysiologiske goder som mat, husly, lønn osv. I oppgaven vår skal vi undersøke både lønnede og ulønnede ansatte. Behovet for lønn antar vi da er viktig for de ansatte på Meny, men ikke så viktig for de frivillige hos Frelsesarmeen. Det å motta lønn er nødvendig for de aller fleste, men vi antar at de som er frivillig mottar lønn fra en annen arbeidsplass, eller lignende. Videre i Maslows behovspyramide tror vi at både de lønnede og ulønnede har behov for trygghet, sosiale behov, annerkjennelse og behov for selvrealisering. Det kunne vært interessant å bruke denne teorien med tanke på problemstillingen vår, men fordi vi antar at de ulønnede ikke får dekket sitt behov for lønn hos Frelsesarmeen passer teorien dårlig. Vi konkluderer derfor med at denne teorien kunne vært god, men den passer ikke helt til vårt formål, derfor har vi valgt å ikke benytte oss av denne teorien.

Kognitiv forventningsteori går ut på at atferden utløses av forventninger til måloppnåelse. Det som er spesielt med kognitiv forventningsteori er at handlingene ses på som styrt av bevisste valg med hensyn til personlig måloppnåelse. Kunnskap om muligheter og belønning etter endt jobb påvirker innsatsen. Belønningen som oppnås kan bety forskjellig for hver enkelt. Maslows behovspyramide snakker om belønning som lønn, i denne teorien kan belønninger være mer enn bare det. Belønninger kan her være både ytre og indre belønninger. Ytre belønninger kan være lønn og materielle verdier mens indre belønninger kan være tilfredsstillende av å utføre jobben. Vi ønsker å finne likheter i hva som motiverer de ulønnede og lønnede, men det blir vanskelig å måle hvilken motivasjon de oppnår, spesielt da vi tror de ulønnede kun oppnår indre belønning. Da ulike personer kan forvente ulike belønninger, vil det også være vanskelig å gjøre det gjeldene for flere og generalisere svarene vi får. Vi ønsker heller ikke å vite noe om forventninger, men heller hva som motiverer dem. Vi konkluderer derfor med at denne teorien ikke vil hjelpe oss med å svare på problemstillingen vår.

Likeverdsteorien går ut på at likeverd er en motivasjonsfaktor. Likeverdstilstanden oppstår når man føler likeverd i den innsatsen man legger ned og belønningen man oppnår ved arbeidet, i forhold til de man sammenligner seg med. Det skal altså være rettfærdig, og da kan man oppnå motivasjon. Teorien fokuserer altså på forholdet mellom menneskene i organisasjonen. Det er en veldig interessant teori, men vi føler ikke at den dekker problemstillingen vår nok. Vi konkluderer derfor med at denne teorien ikke vil bli brukt.

Jobbkarakteristikkmodellen sier noe om egenskapene til jobben og hvordan de påvirker individets indre motivasjon. Teorien fokuserer på fem punkter. Jo flere av punktene som er gjeldende, jo mer er jobben egnet til å skape indre motivasjon hos de ansatte. De fem ulike jobbkarakteristikaene er variasjon i arbeidet, dvs. om de ansatte har variasjon i arbeidet og får utnyttet sin kunnskap og sine ferdigheter. Det andre punktet er oppgaveidentitet som sier noe om de er med på å utføre hele arbeidet eller bare deler av det. Det tredje punktet er oppgavens betydning som sier noe om den som utfører arbeidet ser en større betydning med arbeidet de gjør. Det fjerde punktet er autonomi som handler om den ansatte har kontroll og ansvar over egen arbeidssituasjon. Det siste punktet er tilbakemeldinger, som handler om tilbakemeldinger på resultatet av arbeidet ditt. I følge teorien kan disse punktene brukes på hvilken som helst jobb. Teorien vil derfor kunne brukes til å undersøke både de frivillige på Frelsesarmeen og de lønnede på Meny. Ved å benytte denne teorien vil vi kunne avdekke motivasjon knyttet til arbeidets egenskaper. Dette er svært relevant for problemstillingen. Vi konkluderer derfor med at vi vil bruke denne teorien når vi skal undersøke hva som motiverer de ansatte på Meny og Frelsesarmeen.

Funnene vi gjør i intervjuene vil bli drøftet opp mot denne modellen. Vi vil nå kort gjøre rede for hvordan modellen vil bli anvendt i drøftingen. Modellen vil bli brukt for å drøfte motivasjon i bedriftene og til å måle de lønnede og ulønnedes oppfatning om jobbkarakteristikaene motiverer eller ikke.

4.0 Metode

I dette kapittelet vil vi forklare hvordan vi best mulig kan gjennomføre oppgaven med tanke på vår problemstilling. Kapittelet vil inneholde hva vi har lagt vekt på i oppgaven vår, hvordan vi har utført utvalget vårt og hvordan vi samlet inn data. I oppgaven vår har vi utført personlige intervju. Vi har til sammen ni respondenter, fordelt på de to bedriftene. Vi hadde fem respondenter fra Meny og fire fra Frelsesarmeen.

4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign inneholder den faglige konteksten for en beskrivelse av en undersøkelse. Hvem, hva, hvor og hvordan, Thagaard (2013:55). I løpet av en forskningsprosess kan det skje endringer. Fremgangsmåten må kunne endres ut i fra hvilken informasjon dataene gir. Derfor er fleksibilitet og åpenhet for endringer veldig viktig i kvalitative studier.

4.2 Kvalitativ og kvantitativ metode

Kvalitativ data er empiri i form av ord (setninger, tekster og lignende) som formidler en mening. Kvalitativ tilnærming passer best når vi ønsker beskrivelser av hvordan mennesker forstår og fortolker en situasjon, og/eller når vi har en uklar problemstilling og har behov for å undersøke den. Når man skal undersøke problemstillinger vil det ofte kreve åpenhet og fleksibilitet, noe kvalitative tilnærminger gir.

Fordeler knyttet til en kvalitativ tilnærming er at en får vektlagt detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver enkelt respondent. Åpenhet kan være et sentralt stikkord for denne tilnærmingen. Gjennom åpenhet kan også de dataene forskeren får tak i bli svært nyanserte. Ved intervju vil en få frem respondentens fortolkninger og meninger - kort sagt den individuelle og unike forståelsen av et forhold. Dette er godt egnet for å få frem det spesifikke, det unike ved en respondent og dens kontekst. Problemstillingen er heller ikke så rigid, den kan endres i takt med undersøkelsen som ofte blir mer dynamisk enn en kvantitativ undersøkelse.

Det negative med en kvalitativ tilnærming er at den er mer ressurskrevende. Inngående intervju tar ofte lang tid. Hvis vi har begrensede ressurser, må vi ofte nøye oss med få respondenter. Vi må altså foreta valg der vi prioriterer mange variabler foran mange enheter, dvs. et intensivt design.

Ved et intensivt design vil det være få respondenter, noe som svekker representativiteten til undersøkelsen, dette fører til at vi får generaliseringsproblem. Kan vi generalisere hele populasjonsuniverset ut i fra dataene våre?

Dataene vi får inn kan også være komplekse og ustrukturert noe som kan gi tolkningsvanskeligheter. I kvalitative undersøkelser ved lengre intervju får undersøker og respondenten en nærhet også, denne nærheten kan svekke undersøkerens evne til å ha en kritisk refleksjon, noe som svekker hele empirien.

Fordeler ved en kvantitativ tilnærming er at vi får standardisert informasjonen noe som gjør den enkel å bruke/analysere ved hjelp av datamaskiner. Den kvantitative metoden har også en klarere start og slutt, noe som gjør det enklere å avgrense undersøkelsen. Kostnadene blir mindre og ved standardiserte spørreskjema er det mulig å nå ut til mange flere respondenter. Det vil si at denne typen undersøkelser har en høy ekstern gyldighet. Det er enklere å strukturere informasjonen, trekke frem hovedtrekk, det typiske, det vanlige og finne avvikene fra normaltilfellene. Det blir også en større avstand fra undersøker til respondenten, som igjen begrenser den personlige nærheten.

Ulempene knyttet til en kvantitativ tilnærming er at den blir mer overfladisk. Metoden er innrettet på å nå mange enheter, derfor kan den ikke være for kompleks. En må nøye seg med enkle forhold og det er vanskelig å gå i dybden av en teori eller et tema. En annen fare er at undersøkeren på forhånd definerer hva som er relevant å spørre om, og ikke får muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål en kan komme på underveis. En får bare svar på de spørsmålene som er skrevet på spørreskjemaet, noe som kan føre problemer med begrepsgyldigheten.

Kvantitativ tilnærming egner seg best når en har god forhåndskunnskap om det temaet en undersøker, og når problemstillingen er relativt klar. Altså når en skal se på hyppigheten eller omfanget av et fenomen, for eksempel holdning, type atferd og lignende.

I denne oppgaven har vi valgt en kvalitatif tilnærming, fordi vi har et tema vi ønsker en nyansert beskrivelse av. Vi vil se på sammenhengen mellom individene og konteksten. Det er ikke så mange ansatte på Meny og i Frelsesarmeen her i Sogndal, så vi har ressurser til å gjennomgå intervju. Det er også lettere å lese personenes kroppsspråk og å komme med

oppfølgingsspørsmål som vi kanskje ikke så på som viktige når vi skrev spørsmålene, men som viser seg å være sentrale.

Spørsmål som dukker opp da vi har valgt en kvalitativ tilnærming, er om vi skal foreta ett gruppeintervju hos Meny og ett hos Frelsesarmeen, om vi skal intervju en og en respondent, eller om vi skal intervju lederne hver for seg og ha ett gruppeintervju med de øvrige ansatte.

Et gruppeintervju er når vi intervjuer en gruppe samtidig, fremfor å intervju et enkelt individ. Her fungerer intervjueren(e) mer som en slags debattleder enn som en ren intervjuer som stiller spørsmål. Medlemmene i gruppen svarer ikke bare på spørsmål fra intervjueren, men stiller selv spørsmål til de andre i gruppen og svarer på spørsmål fra dem.

Fordelene med å gjennomføre gruppeintervju er de samme som alle kvalitative tilnæringsmåter gir, å få samlet inn data. Det egner seg best når en skal utvikle ny kunnskap om et fenomen eller når en vil utvikle en problemstilling. Det er flere andre områder hvor gruppeintervju er et bra verktøy for å samle inn informasjon. F.eks. når en ønsker å få gruppensynspunkter fremfor individuelle synspunkter, eller når en vil finne ut om det er enighet eller uenighet i en gruppe.

Ulemper ved å ha et gruppeintervju er at det kan bli skrike-hierarki, altså at den som roper høyest blir hørt. Sjenerte mennesker har lett for å komme litt i bakgrunnen, og hvis det er en naturlig leder i gruppen som blir intervjuet kan denne farge meningene til resten av gruppen. Det blir også vanskeligere å koble hvem som sa hva når vi skriver transkripsjon fra intervjuet.

Individuelle intervju egner seg best når det er relativt få enheter som skal undersøkes, når vi er interessert i hva det enkelte individ mener og når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen. Det er også mindre sosialt press og mindre hierarki. Hos både Meny og Frelsesarmeen i Sogndal er det forholdsvis få ansatte, så individuelle intervju vil gi klareste bilde på spørsmålene vi stiller. Vi vil også få en sum av individuelle meninger rundt temaet vi skal undersøke, og vi håper at vi får intervju mennesker som har forholdsvis like stillinger og at de individuelle meningene er like nok til at det er mulig å generalisere litt på bakgrunn av dem.

4.3 Valg av metode

Når en bestemmer seg for å ha individuelle intervju må en avklare hvordan intervjuet skal gjøres. Hvor strukturert skal intervjuet være? (Spørreskjema kontra åpen samtale), hvordan skal det gjennomføres? (Planlagt intervju eller uanmeldt), skal hensikten med intervjuet gjøres helt klart eller ikke? Skal vi bruke båndopptaker? Hvor lenge skal intervjuet vare og skal det gjentas? Intervju er den metoden som er dominerende innenfor kvalitativ forskning (Ryen 2002:15)

Vi har valgt å benytte oss av personlige intervjuer. Et forskningsintervju kan formes på ulike måter. Vi laget et strukturert spørreskjema der spørsmålene på forhånd var utformet og rekkefølgen av spørsmålene var fastlagt. Vi valgte å ha et fast skjema fordi det ville gjøre det lettere når svarene skulle sammenlignes og teksten transkriberes.

Da vi skulle bestemme oss for om vi skulle ha opptak eller notater underveis i intervjuet, så måtte vi basere oss på temaet for intervjuet. Det finnes både fordeler og ulemper ved begge metodene. Hvis deltakerne gir tillatelse til det, er båndopptak å foretrekke. Det som er fordelene med opptak er at alt som sies blir tatt opp og bevart. Det er også lettere for intervjueren å konsentrere seg om personen som blir intervjuet. Hvis man bare bruker notat, så vil mengden data blir redusert fordi det er umulig å notere alt som blir sagt. Vi valgte å kun benytte oss av opptak i intervjusituasjonene. Vi gjorde dette for å få med oss alt som ble sagt og for å kunne gi oppmerksomhet til den som ble intervjuet slik at intervjuet fikk en bedre flyt. Vi hadde da også muligheten til å observere reaksjoner og kroppslige signaler. Vi benyttet oss av boken Dessler (2014:162) og Jacobsen & Thorsvik (2007:149) for å få tips til hvordan vi skulle forholde oss i intervjusituasjonen. Dette for å forhindre at vår opptreden under intervjuet skulle farge svarene vi fikk, og for å sikre oss at vi kunne holde et godt intervju og få den relevante informasjonen vi trengte. Det var også nyttig i forhold til å få intervjuobjektene til å føle seg trygge og åpne seg.

Vi valgte å holde spørsmålene skjulte for intervjuobjektene før intervjuet startet, så de ikke fikk muligheten til å forberede de «korrekte» svarene på hvert spørsmål. I noen tilfeller kan det gi bedre informasjon å la intervjuobjektet få lov til å forberede seg på spørsmålene, men i vårt tilfelle mente vi at dette var spørsmål en ansatt kan svare på uten å måtte tenke på svarene i forveien.

4.4 Utvalg

Det finnes ulike måter å foreta utvalg. I kvalitativ metode kan vi foreta et strategisk utvalg. Det vil si at vi velger deltakere som har kvalifikasjoner og egenskaper som er strategiske i forhold til problemstillingen vi har. Prinsippene for utvalg har videre betydning for konklusjonen vår og overførbarheten. Vårt utvalg ble valgt med hjelp fra de daglige lederene i bedriftene. Vi ba de daglige lederene om å hjelpe oss med å finne de personene som hadde vært lengst i bedriften og som kunne ønske å bidra til vår oppgave. Dette er da et utvalg som er foretatt med snøballmetoden. Det er en metode å velge ut deltakere som er tilgjengelige for oss. Snøballmetoden går ut på at man først kontakter noen personer som har de egenskapene som er relevante for problemstillingen vår. Så ber man disse personene om navn på andre som har tilsvarende egenskaper som den personen selv.

Snøballmetoden er en metode som er brukt når en bruker ikke-sannsynlighetsutvalg. Når en skal velge seg utvalgsmetode er et sannsynlighetsutvalg alltid å foretrekke så lenge en har ressurser og muligheter til det. Det vil alltid gi den mest korrekte sammensettingen. Om vi hadde hatt muligheten til å bruke et stratifisert utvalg- gruppevis utvelgelse som er et sannsynlighetsutvalg, så går det i praksis ut på at en deler populasjonen inn i forskjellige grupper. Har vi 40% menn og 60% kvinner i en populasjon deler man populasjonen i menn og kvinner og velger 40% fra mennenes gruppe og 60% fra kvinnenes gruppe for å danne utvalget. På den måten ville vi fått en mer reell sammensetting på svarene vi fikk.

I vårt tilfelle måtte vi nøye oss med et ikke-sannsynlighetsutvalg. Det er utvalg som avviker fra sannsynlighetsutvalgene. «Farene ved alle disse utvalgsprosedyrene er at vi kan ende opp med et «systematisk skjevt utvalg» Jacobsen (2013:291). Vi måtte derfor være veldig forsiktige med å generalisere resultatene, da vi ikke kunne være sikre på at utvalget vi hadde var representativt for hele populasjonsuniverset. Det positive ved ikke-sannsynlighetsutvalg er at de er mest kostnadseffektive, og det er enklere å finne intervjuobjekter. Normalt vil en ulempe ved snøballmetoden være at man får deltakere fra samme miljø eller nettverk. For oss var ikke dette en ulempe, da vi ønsket å få deltakere fra samme bedrift som drev med det samme. Det vil da være lettere å sammenligne disse deltakerne innenfor samme miljø. Vi hadde kontakt med en leder fra hver bedrift og vi kan da se på disse som to snøballer. Ulempen med å få daglige ledere til å velge hvilke ansatte som får bli med på intervjuene er at

det er fare for at man ikke får intervju med dem som er misfornøyde med bedriften og jobben sin, men kanskje kun får presentert dem som er positive til sin arbeidsplass.

4.5 Etiske dilemmaer

Et av de etiske dilemmaene i undersøkelser vil være at vi intervjuer mennesker og studerer dem. Vi «bryter oss inn» i deres private eller offentlige sfære.

Etiske dilemma i forholdet mellom forsker og intervjuobjekt kan oppstå i flere sammenhenger. Vi kan stå ovenfor etiske utfordringer hvis vi ønsker å skjule undersøkelsens hensikt for den som skal undersøkes. Vi kan ønske å skjule hensikten fordi det kan være en trussel mot undersøkelsens pålitelighet hvis folk vet at de blir undersøkt (undersøkelseeffekten). Det finnes etiske normer. Utgangspunktet for forskningsetikk i Norge i dag er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på. Dette er informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt. Det er vanskelig å tilfredsstille alle kravene fullt ut i en forskningsprosess. Derfor må kravene sees på som idealer, som noe vi bør etterstrebe.

Det finnes etiske retningslinjer som fremhever det moralske prinsippet om respekt for menneskers privatliv, deres anonymitet og deres rett til å delta eller ikke delta i prosjektet, Marshall & Rosman (2011:47). Det som kan være et etisk problem i intervjusituasjonen er hvor personlige og nærgående spørsmålene skal være. Det er viktig å vise respekt for dem som blir intervjuet. Det er også et viktig prinsipp at vi ikke skader de personene vi intervjuer, for eksempel ved å trå over deres grenser. Det å opprette og beholde tillit i løpet av prosjektet er bra.

I vår oppgave delte vi ut samtykkeskjema til våre deltakere der de bekreftet at de ønsket å delta i intervjuet og at de når som helst kunne trekke seg. Vi informerte om hvor lenge prosjektet ville vare og hva som var meningen med det. Vi valgte å ikke si noe om selve spørsmålene før intervjuet for at de ikke skulle kunne få forberede seg på dem. Vi svarte ærlig på spørsmål som kom, omkring prosjektet, og håper at dette førte til at deltakerne følte seg trygge og godt ivaretatt.

4.6 Datainnsamling

Når vi snakker om datakilder, skiller vi mellom primærdata og sekundærdata. Man kan velge å bruke den ene eller den andre typen – eller begge deler. Primærdata er data som samles inn for å gi svar på en klart avgrenset og aktuell problemstilling. For å finne de svarene vi trenger, går vi, fysisk eller digitalt, ut i felten og spør brukerne. Primærdata kalles derfor også felldata, og vi sier at vi gjør en feltundersøkelse når vi gjør en primærundersøkelse.

Sekundærdata, eller «skriveborddata», er datakilder som allerede eksisterer. Når vi søker i sekundære kilder, sier vi også at vi gjør en skrivebordundersøkelse.

Sekundærdata kan være markedsundersøkelser som er gjort tidligere, i eget firma eller av andre bedrifter og organisasjoner. Denne typen informasjon kan vi finne i tidsskrifter og aviser, eller i offentlige registre. Det finnes både statlige og kommunale instanser og private bedrifter som lager statistikker og oversikter. The Nielsen Company er et eksempel på et internasjonalt konsern som har spesialisert seg på markedsinformasjon. Bedriften lager forbrukerstatistikker, rapporterer om trender i samfunnet, utviklingen i markedet og så videre.

4.7 Reliabilitet og validitet

Validitet betyr gyldighet, og reliabilitet betyr pålitelighet.

4.7.1 Validitet

Validitet er knyttet til tolkning av data, og den deles ofte inn i to grupper. Intern og ekstern gyldighet.

Intern gyldighet går på om resultatene oppfattes som riktige. Om noe er riktig eller feil kan bero på mange forhold, men intern validering går ut på å finne ut hvorvidt beskrivelsen av et fenomen er riktig. En må merke seg at begrepet riktig har blitt forlatt av de fleste samfunnsforskere. Til og med fagområder som tidligere har vært betraktet som objektive vitenskaper - astronomi, fysikk, kjemi og lignende er også i ferd med å forlate tanken om at det finnes en sann beskrivelse. I samfunnsvitenskapen snakker vi ofte om intersubjektivitet heller enn sannhet. Begrepet intersubjektivitet går ut på at det nærmeste vi kommer en sannhet

er at flere personer er enige om at noe er en riktig beskrivelse. Det å teste gyldigheten(validiteten) vil derfor alltid innebære en test av resultater overfor andre mennesker. Å teste den interne validiteten(gyldigheten) kan derfor gjennomføres gjennom to tiltak. En kan kontrollere undersøkelsen og konklusjonen mot hverandre eller foreta en kritisk gjennomgang av resultatene selv. Vi har foretatt en kritisk gjennomgang av resultatene våre og sett på dette i lys av teori, Jacobsen (2013:214).

Ekstern gyldighet forteller oss i hvilken grad funnene i undersøkelsen kan generaliseres. Hensikten med kvalitative metoder er som regel ikke å generalisere fra utvalget av enheter til en større gruppe enheter(populasjonen eller populasjonsuniverset). Denne typen studier har i liten grad som formål å slå fast omfanget eller hyppigheten av et fenomen. Kvalitative undersøkelser har heller til hensikt å forstå og utdype begreper og fenomener. Det er vanlig å skille generaliseringen inn i to typer.

1. Den første formen går ut på å generalisere ut ifra et mindre antall data (få undersøkelsesenheter) til et mer teoretisk nivå. Dette kaller vi teoretisk generalisering. (empiri til teori).
2. Den andre måten er å generalisere hyppigheten av et fenomen. Ut fra data i mindre utvalg kan vi med en viss grad av sikkerhet uttale oss om at det samme gjelder i en større populasjon. Dette kaller vi statistisk generalisering (utvalg til populasjon), Jacobsen, (2013:222).

I oppgaven vår har vi en statistisk generalisering. Vi vil prøve å generalisere populasjonen på bakgrunn av utvalget vårt. Ut i fra at vi brukte snøballmetoden til å finne kandidater til å stille opp til intervjuene, og at vi intervjuet forholdsvis få mennesker ved hver organisasjon, vil ikke den eksterne gyldigheten i denne oppgaven være så høy som ønskelig. Vi håper at de menneskene vi fikk intervjuet er gode representanter for populasjonen.

4.7.2. Reliabilitet

Reliabilitet sier noe om en forsker vil få det samme resultatet igjen ved å bruke samme metode som en annen forsker. Med andre ord at undersøkelsen kan repliseres, dette går inn

under ekstern reliabilitet. Intern reliabilitet er vanskelig å oppnå i studier hvor kvalitativ metode er brukt, Marshall & Rossmann (2011).

Reliabilitet går i bunn og grunn ut på om vi kan stole på funnene som er gjort i undersøkelsen. Viktig spørsmål å stille seg når en skal se på reliabiliteten, er om det er noe ved undersøkelsen i seg selv, eller undersøkerne som påvirket resultatene. Vi som undersøkere kan aldri bli helt objektive, men vi har jobbet mye med å få spørreskjemaet vårt så objektivt som mulig, Jacobsen & Thorsvik (2013:225), Leirbakken (2013:25).

4.7.3 Er resultatene pålitelige

Konteksteffekten: hvordan vi samler inn dataen gjenspeiles i dataene. Det er vanlig å dele dette inn i kunstig og naturlig intervju. Kunstig intervju vil si at en holder intervjuet i uvanlige omgivelser for intervjuobjektet, som et uvant kontor, laboratorium osv.

Vi lot intervjuobjektet velge sted og tid, og gjennomførte dermed et naturlig intervju.

En trussel for pålitelighet/troverdighet kan være om forskeren har slurvet eller vært lite oppmerksom på nedtegningen og analysen av data. Den vanligste feilen skjer i nedtegnings og registrering av data og i den delen av analysen der vi tilordner enheter til kategorier.

En fare ved personlige intervjuer er at det kan skli ut fra kontekst, og at intervjuet får en vridning ut ifra samtalen mellom intervjuer og intervjuobjektet.

Med pålitelighet så mener vi at undersøkelsen må være til å stole på. Altså må den være gjennomført på en troverdig måte, en måte som vekker tillit. Den må ikke være beheftet med åpenbare målefeil som gjør at resultatene blir feil.

I oppgaven vår var vi klar over dette før vi startet intervjuene, og gjorde vårt beste for å få til en så objektiv intervjusituasjon som mulig. Vi prøvde å triangulere. Det betyr at vi kontrollerte data og konklusjoner ved å kombinere ulike intervjuere og brukte ulike gruppe-medlemmer som registrerte og analyserte data, samt at vi så over hverandres arbeid. Vi brukte også båndopptaker under intervjuene for å få med oss mer av kroppsspråket til respondenten og for å kunne holde mer øyekontakt og være mer aktivt tilstede i samtalen enn

det vi hadde klart ved kun å skrive notater. For å sikre høy pålitelighet gjorde vi vårt beste for å ikke påvirke intervjuobjektet under intervjuet. På forhånd forberedte vi oss på å gjøre spørsmålene så nøytrale og enkle å forstå som mulig, for å unngå å forme respondentenes svar. Det vi ikke kunne gjøre noe med var respondentens kunnskap om det vi spurte om, og deres vilje til å svare “riktig” på spørsmålene.

5.0 Analyse og presentasjon av resultat

I kapittel 3 gikk vi gjennom ulike typer motivasjonsteorier. Vi skal i dette kapittelet sette de svarene vi har funnet inn i Hackman og Oldhams motivasjonsmodell (Se figur 3, kapittel 3.6.3). Denne jobbkarakteristika-modellen viser fem komponenter ved en arbeidsoppgave som fører til motivasjon. Disse komponentene er:

1. Krav til variasjon i kunnskap
2. Identifikasjon med oppgaven
3. Oppgavens betydning
4. Autonomi
5. Tilbakemelding

Vi spurte et utvalg av ansatte på Frelsesarmeen og Meny 18 spørsmål som omhandlet jobb og motivasjon i arbeidslivet, med utgangspunkt i bl.a. Hackman og Oldhams motivasjonsmodell. Vi vil nå ta for oss en og en komponent i modellen, og sammenligne de svarene vi har fått av de ansatte i Frelsesarmeen og Meny.

Videre i denne oppgaven, vil vi referere til de forskjellige spørsmålene ved hjelp av nummer. Spørsmålene med nummer finner du i vedlegg 1.

5.1 Innledende spørsmål (Spørsmål 1, 2, 3, 4 og 5)

I begynnelsen av intervjuet stilte vi de ansatte noen innledende spørsmål bl.a. om jobben de gjør, hvorfor og når de begynte å jobbe på denne arbeidsplassen og hva som motiverer dem i arbeidet.

Meny:

Av de ansatte vi snakket med på Meny, hadde alle sitt eget ansvarsområde og mange av dem var avdelingsledere. Det var varierende hvor lenge de hadde jobbet i bedriften, de vi snakket med hadde jobbet hos Meny i alt fra 2 år til 23 år.

Da vi spurte om hvorfor de hadde begynt å jobbe for Meny, var det også veldig forskjellige svar. For noen av dem vi snakket med var det tilfeldig at de begynte å jobbe for Meny, mens for andre var det et mer bevisst valg. Vi fikk også vite at to av dem som hadde lederstillinger

hadde gått på et såkalt trainee-program i regi av Meny. Noen av dem hadde jobbet seg oppover i bedriften, mens andre hadde gått rett inn i den lederstillingen de hadde i dag.

På spørsmålet om hvorfor de fremdeles jobbet hos Meny, svarte så å si alle at grunnen var at de trivdes godt på Meny, gode arbeidskollegaer og at det alltid var noe som skjedde. Godt miljø, og at det hele tiden skjedde noe var de viktigste grunnene til at de valgte å bli i Meny.

Når vi spurte dem hva som motiverte dem i jobben kunne vi lese utfra svarene at resultatet av det de gjorde var veldig viktig og motiverende. Bl.a. det at de har vunnet årets butikk i vest og i hele landet flere år på rad. De nevnte også trivselen, kollegaene, kundene, at de liker den typen arbeid de driver med, og er trygge på det arbeidet de gjør. Så her er det mange faktorer som spiller inn, men vi vil gå mer i dybden på dette senere i kapittelet når vi tar for oss de fastsatte spørsmålene.

Frelsesarmeen:

Av de vi snakket med i Frelsesarmeen, hadde alle veldig forskjellige “stillinger”. Det finnes mange forskjellige grader i Frelsesarmeen, men de blir ikke like mye brukt i dag som de gjorde før. De vi intervjuet var blant annet sersjant major, hjelpetropp, kvartermester og en som er i rådet.

Også hos Frelsesarmeen var det stor variasjon i hvor lenge de hadde vært med, men i forhold til ansettelseslengde var utvalget likere her. De vi snakket med hadde vært med i Frelsesarmeen i Sogndal i alt fra 3 til 22 år, men det var kun en av dem som hadde vært med i mer enn 5 år.

Da vi stilte spørsmål om hvorfor de ble med i Frelsesarmeen fikk vi varierende svar også her. De fleste trekker frem religion og kristendommen, de sa også at de ble med på grunn av godt miljø og at de synes det er fint å hjelpe andre mennesker. Da vi stilte spørsmål om hvorfor de fortsatt var med i Frelsesarmeen svarte de at det var av samme grunn som de meldte seg inn til å begynne med, men trekker også frem det gode fellesskapet og gleden av å hjelpe andre.

På spørsmålet om hva som motiverte dem i det arbeidet de gjør svarte samtlige at motivasjonen var å spre budskapet om Jesu lære og evangeliet. Men de sa det også var motiverende med godt vennskap.

5.2 Krav til variasjon i kunnskap (Spørsmål 12)

Meny

Alle de vi snakket med uttrykte at de hadde en del variasjon i arbeidet sitt. Noen mente at de hadde nok variasjon og trives med det, mens andre uttrykte at de gjerne ville hatt mer variasjon. De fortalte at de hadde forskjellige oppgaver, både innen det området hvor de jobbet og i forhold til andre oppgaver som kunne oppstå. De sa at ingen dager var like. Da vi spurte om i hvilken grad de fikk utnyttet kompetansen sin svarte alle at de følte de fikk utnyttet den i ganske stor grad. De møtte nye utfordringer hver dag, og fikk utnyttet sin kompetanse ved å løse de utfordringene, og at de hadde “frie tøyler” til å bestemme over sin avdeling.

Frelsesarmeen

Av de vi snakket med i Frelsesarmeen fikk vi veldig forskjellige svar på dette spørsmålet. Noen mente at det var nok variasjon i arbeidet, mens andre mener at det var for lite variasjon. En mente også at de burde bli flinkere til å utfordre hverandre, og uttrykte at mange føler at de selv ikke kan bidra med noe mer enn å koke kaffe. På grunn av at de er så få så har de ikke muligheten til å utføre mer varierte oppgaver og flere svarte at de ikke får utnyttet all den kompetansen og kunnskapen de sitter inne med. En sier at noen blir utfordret vel mye, mens andre mener at de ikke blir utfordret nok.

Oppsummering

Her fikk vi mange forskjellige svar. Intervjuobjektene på Meny svarte at oppgavene var varierte, men i Frelsesarmeen kunne de tenkt seg mer varierte arbeidsoppgaver. Dette var vanskelig da de hadde for få folk.

På Meny svarte de at de føler de at de i stor grad får utnyttet sin kompetanse. Mens i Frelsesarmeen svarte de at de ikke får utnyttet all den kompetansen de sitter inne med.

5.3 Identifikasjon med oppgave (Spørsmål 13)

Meny

Alle vi intervjuet hadde sitt eget ansvarsområde. Grunnen til dette kan være at vi intervjuet ledere fra ulike avdelinger. De fleste mente at de var med fra «start til slutt» i den grad de kunne. Det var også noen som sa at de følte de var en del av noe større. De følte at de bidro med noe til Meny-kjeden. Noen ga uttrykk for at de var med fra «start til slutt» i sin avdeling.

Frelsesarmeen

Av de vi intervjuet med hadde noen av dem eget ansvarsområde. De fleste følte at de var med på å starte noe, men at de ikke alltid hadde muligheten til å være med arbeidet helt i mål. Vi tenker ut i fra forklaringer som ble gitt at dette kan være fordi arbeidet er en del av et større bilde med tanke på å hjelpe de vanskeligstilte og å spre evangeliet. Når det kom til mer praktiske oppgaver, hadde de større mulighet til å være med oppgaven fra start til slutt.

Oppsummering

På Meny hadde alle sitt eget ansvarsområde. Oppgavene de hadde avgjorde om de hadde mulighet til å være med fra start til slutt. Hos Frelsesarmeen hadde noen eget ansvarsområde, mens andre ikke hadde det. Begge grupper følte at arbeidet de drev med var en del av noe større.

5.4 Oppgavens betydning (Spørsmål 14)

Meny

Av de vi snakket med sa alle sammen at de følte arbeidet som meningsfullt. De sa at grunnen til at arbeidet føltes meningsfullt var på grunn av kundene de hjelper, som kommer tilbake gang på gang. En annen grunn var at de vinner priser, «selv om Meny mener at det ikke er mulig å drive Meny i Sogndal».

Frelsesarmeen

Av de vi snakket med i Frelsesarmeen, følte alle at de drev med et meningsfullt arbeid. De syntes alle at det var en god følelse å hjelpe andre folk og dette bidrar til å øke selvfølelsen blant de frivillige i Frelsesarmeen. De mente også at de har en viktig jobb med bl.a. å spre budskapet om evangeliet til folk i Sogndal og omegn, i tillegg til at de er en hjelpeorganisasjon. De sa også at de nådde folk som ikke andre menigheter når, dette gjorde også arbeidet meningsfylt.

Oppsummering

Meny synes det er meningsfylt på grunn av kundene de hjelper og at de vinner priser. Frelsesarmeen synes det er meningsfylt fordi at de hjelper andre mennesker. De får spredt budskapet og evangeliet, og dette er meningsfylt for dem.

5.5 Autonomi (Spørsmål 15 og 16)

Meny

Alle de vi snakket med følte at de kunne legge opp arbeidsdagen sin som de ville. De er ledere for sin avdeling og kan selv sette opp timelister, lage planer og avspasere.

De uttrykker generelt at Meny har god opplæring for ledere. Daglig leder er med i et coaching-kurs i regi av Meny, som går over 2 år, og sjefen i bakeriet/kafeen går på lederkurs som heter "Leder i praksis". Vi får inntrykk av via svarene at de lederne vi snakket med kanskje fort blir komfortable i stillingene sine, men at læringen stagnerer litt, at utfordringene blir mindre og mindre, og at den personlige veksten avtar etterhvert. Det var imidlertid litt ulikt blant dem vi intervjuet. Noen uttrykte at de ble utfordret hver dag og at de fremdeles hadde mulighet for personlig vekst. Mens andre så på seg selv som ferdig utlært, og betraktet oppgavene sine som rutiner, og skulle ønske at de hadde mer utfordringer i hverdagen.

Frelsesarmeen

Av de vi snakket med i Frelsesarmeen mente de fleste at de hadde kontroll og ansvar over egen arbeidssituasjon i stor grad, med mindre de hadde lovet å komme på noen møter. Mange

av dem hadde andre betalte jobber som de måtte tilpasse tiden i Frelsesarmeen til.

Vi fikk veldig forskjellige svar på spørsmålet om de følte at de ble utfordret nok i det arbeidet de gjør. Noen mente at de ikke ble utfordret fordi det var så lite mennesker, og dermed ikke kunne gjøre så mye som de ønsket. Mens andre mente at de ble utfordret nok i det arbeidet de gjør, og at arbeidet i Frelsesarmeen har åpnet nye dører for dem.

Oppsummering

Alle på Meny hadde stort sett kontroll og ansvar over egen arbeidssituasjon. De hadde kontroll over noen oppgaver samtidig som de måtte følge regler og planer. De fleste på Frelsesarmeen har kontroll over sin egen arbeidssituasjon i form av at de kan bestemme når de vil møte opp i Frelsesarmeen. De måtte tilpasse tiden i Frelsesarmeen etter sin betalte jobb.

Noen av de ansatte hos Meny svarte at de forholdsvis fort kommer i en komfortsone, mens andre følte de ble utfordret hver dag og personlig vekst er til stede i hverdagen. Hos Frelsesarmeen fikk vi også delte tilbakemeldinger på dette, noen følte de ble utfordret nok mens andre mente de kunne blitt utfordret mer, men at dette ikke var mulig grunnet for lite folk.

5.6 Tilbakemelding (Spørsmål 8, 9 og 10)

Meny

Alle svarte at de fikk tilbakemelding fra sine overordnede, ofte daglig. En gang i uken har de ledermøte og får da tilbakemelding på hvordan det har gått den uka og får se regnskapet. Dersom noe må endres, så får de tilbakemelding på det. De sa at det er veldig viktig å kunne ta imot tilbakemeldinger, enten de er gode eller negative. De ga uttrykk for at det virker som om de ansatte i Meny er flinke til det.

Alle ga uttrykk for at de gir sine medarbeidere tilbakemeldinger. De sa at det er viktig å samarbeide på tvers av avdelinger, og si ifra om det er noe som bør endres på, eller om det er noe som er bra. De sa det er viktig å både kunne gi og ta imot tilbakemeldinger kollegaer imellom. De har også personalsamtaler der de gir og får tilbakemeldinger på hvordan de gjør

det, selv om noen mener det kanskje ikke er nødvendig med disse personalsamtalene siden de har så åpen dialog i hverdagen.

De vi snakket med fortalte at de får tilbakemeldinger fra kunder, både positive og negative. De sier det er veldig kjekt å få positive tilbakemeldinger, men at det også er viktig å få tilbakemeldinger hvis det er noe negativt. «Det er jo det negative kundene snakker om», og det er viktig å få ordnet opp i det hvis det er noe negativt. Noen mener at kundene oftest kommer med tilbakemeldinger hvis det er noe negativt. Det blir også sendt ut spørreundersøkelse til kundene, både nasjonalt og regionalt. I tillegg prater de masse med kundene daglig og tar imot både ris og ros. Det virker som de setter veldig pris på tilbakemeldinger fra kunder.

Frelsesarmeen

Alle de vi snakket med i Frelsesarmeen sa at de får positiv oppmuntring fra sjefen sin. I og med at det er en frivillig organisasjon, mener vi at det er veldig viktig med positiv tilbakemelding fra sjefen.

Alle de vi snakket med sa at de fikk tilbakemeldinger fra de de jobbet med. Noen ga uttrykk for at de kanskje skulle ønske at de ga mer skryt til hverandre, og ikke bare ga tilbakemeldinger hvis det var noe negativt.

De vi snakket med sier at de bare får positiv tilbakemeldinger fra dem de hjelper. Vi får inntrykk av at de kanskje ikke får så mye tilbakemeldinger fra dem de hjelper, da de svarer litt vagt, og nøler litt på dette spørsmålet.

Oppsummering

Ansatte hos Meny er flinke til å ta imot tilbakemeldinger fra sine ledere, både skryt og konstruktiv kritikk. Det kan se ut som at de også er bevisste på hvordan de gir tilbakemeldinger til hverandre. Det virker som de har en god kommunikasjonskultur. De tar også til seg det kunder sier.

Hos Frelsesarmeen virker det som om lederne er flinke til å gi konstruktiv kritikk, og gir mye skryt til sine frivillige. De frivillige gir også tilbakemeldinger til hverandre, men ut fra svarene fra intervjuene får vi inntrykk av at kritikken er mer fremtredende enn de positive tilbakemeldingene.

5.7 Annet (Spørsmål 6, 7, 17 og 18)

Meny

Vi får inntrykk av at det finnes en del tiltak i Meny som er med på å bedre motivasjonen. De nevnte blant annet julebord, samlinger med andre Meny-butikker i landet, turer, trening, kurs, salgskonkurranser og et program fra Meny som oppfordrer folk til å trene. De sier at motivasjonen er høyere dagene etter de har gjort noe sammen på fritiden.

De sier at de får tilbakemeldinger om hvordan det går og hva som skal skje fremover hver uke. Dette virker motiverende, og de får være med i planleggingen. De sier at daglig leder motiverer dem og støtter dem daglig. De sier det er positivt med denne ordningen, og de blir motivert av det.

Vi får inntrykk av at det er både venneforhold og kollegaforhold. Det virker som at på jobb er de kollegaer, mens på fritiden har de et litt mer venneforhold. De sier også at selv om de er på jobb, så kan de snakke om andre ting enn jobb. De fleste oppsummerte det med at de er gode kollegaer.

Vi får inntrykk av at de fleste har en god følelse etter endt arbeidsdag, men at de fleste skulle ønske å rekke mer i løpet av arbeidsdagen. De føler kanskje at de ikke får gjort seg helt ferdige med arbeidsoppgavene. Men de sier at det er sånn det er, og kan fortsette der de slapp dagen etterpå.

Frelsesarmeen

Når vi spurte om det var noen tiltak som var med på å bedre motivasjonen, fikk vi ganske forskjellige svar. En mente at møtene var et tiltak som var med på å bedre motivasjonen, mens to av de andre mente at det ikke var noen tiltak som var med på å bedre motivasjonen, men at de kanskje burde hatt det. Mens en siste person mener at samholdet og fellesskapet er et motiveringskapende tiltak.

De vi snakket med sa at ledelsen påvirket motivasjonen deres på en positiv måte, både med samtaler, fellesskap og at de har veldig gode ledere. De sier at de kan snakke med ledelsen, og de snur gjerne litt på "flisa" hvis det er noe som er vanskelig.

Av de vi snakket med sa majoriteten at de de jobber med føles som venner. Men det var en som sa at det var vanskelig å få kontakt utenfor møtene, men at de var vennlige på møtene. Personen mente at det kanskje kunne være en aldersbarriere.

De sa at de stort sett er fornøyde og har en god følelse etter endt arbeidsdag, selv om kanskje ikke alt hadde gått som planlagt. De synes det er veldig meningsfylt og givende å være med i Frelsesarmeen.

Oppsummering

På Meny nevnte de flere tiltak for bedring av motivasjonen. De sier at de får økt motivasjon av disse tiltakene. Hos Frelsesarmeen fikk vi ulike svar. Noen mente at møter og fellesskapet økte motivasjonen, mens andre mente det ikke var noen tiltak.

De på Meny får tilbakemeldinger fra sine ledere og dette virker motiverende. Det samme gjelder for Frelsesarmeen.

De vi intervjuet på Meny mener de hadde både venne og kollegaforhold. På Frelsesarmeen var noen venner og noen mente det ikke var et venneforhold utenom jobben.

Etter endt arbeidsdag sitter de igjen med en god følelse på Meny. De skulle likevel ønske at de fikk fullføre alt de hadde planlagt. På Frelsesarmeen sitter de også igjen med en god følelse, men skulle ønske de fikk gjort mer.

6.0 Drøfting

I dette kapittelet vil vi prøve å besvare oppgavens problemstilling, som er: Hva gir de ansatte ved Meny og Frelsesarmeen motivasjon? Vi vil også se om vi finner likheter i hva som motiverer hos Meny og hos Frelsesarmeen. Vi vil ta utgangspunkt i analysen og drøfte hver kategori for seg. Vi har tatt utgangspunkt i jobbkarakteristika-modellen for denne oppgaven, og da spesielt Hackman og Oldhams motivasjonsmodell (Se figur 3). Til slutt vil vi komme med en oppsummering og konklusjon.

6.1 Variasjon

Teorien vi har tatt utgangspunkt i sier at jo mer variasjon det er i kunnskapen som blir brukt i arbeidet, jo mer motivasjonsengasjerende vil jobben være. Vi ønsker å finne ut om de ansatte på Meny og i Frelsesarmeen opplever variasjon i oppgavene og kunnskapen. For å måle dette stilte vi dette spørsmålet:

12. Er det variasjon i arbeidet du utfører? I hvilken grad får du utnyttet din kompetanse?

Meny

Når vi intervjuet på meny, intervjuet vi kun stasjonsledere og daglige ledere. Vi tar derfor hensyn til at svarene deres vil være annerledes fra «vanlige» ansatte på en del punkter. En leder vil som oftest ha større variasjon enn en vanlig ansatt. De gjør samme arbeid som de andre ansatte, men i tillegg kommer arbeidsoppgaver som å bestille varer, skrive timelister osv. Siden de har større variasjon i sin arbeidsdag vil de bruke en større del av sitt kompetansefelt. Når vi spurte om de fikk utnyttet sin kompetanse i arbeidet svarte de også at de fikk utnyttet den i ganske stor grad.

Frelsesarmeen

Hos frelsesarmeen fikk vi mange forskjellige tilbakemeldinger på dette. Noen mente at de fikk stor nok variasjon og at de fikk utnyttet hele sitt kompetansefelt, noen mente at de ikke ble utfordret nok og at deres kompetanse ikke ble utnyttet nok. I og med at vi intervjuet forholdsvis få mennesker, er det vanskelig å generalisere svarene. Men det kan virke som om majoriteten i Frelsesarmeen mener at de ikke blir utfordret nok, og at de ikke får utnyttet sin

kompetanse til det fulle. De vi intervjuet i Frelsesarmeen hadde ulike arbeidsoppgaver og felt, noen med faste oppgaver og noen med forskjellige.

Om vi skal sammenligne Frelsesarmeen og Meny på dette punktet så ser vi tydelig at ansatte på Meny har større variasjon i sin arbeidsdag, og med den større variasjonen får de utnyttet mer av sin kompetanse. Dette vil vi tro komme av at de vi intervjuet på Meny har lederansvar, for de vi intervjuet i Frelsesarmeen med mer lederansvar (ansvar for å sette opp møter, føre regnskap og så videre) følte de hadde større variasjon i sin arbeidsdag. Til tross for dette svarte noen at de ikke fikk utnyttet sin kompetanse så mye de ville og kunne tenkt seg større utfordringer.

6.2 Identifikasjon med oppgaven

Denne komponenten går ut på om de føler at de er med på oppgavene fra start til slutt, eller om oppgavene de utfører er en del av noe større. Vi målte dette ved å stille disse spørsmålene:

13. Har du ditt eget ansvarsområde? Er du med i arbeidet fra start til slutt, eller føler du at arbeidet ditt er en del av noe større?

Meny

Ut fra svarene vi har fått fra de ansatte på Meny føler vi at vi kan si at de har identifikasjon med oppgaven. Dette vil si at de på Meny føler at de er med på en arbeidsoppgave fra start til slutt i den grad de kan. Noen på Meny føler også at de er en del av noe større, altså at deres arbeid på Meny i Sogndal er med på å forme Menys renommé.

Frelsesarmeen

I Frelsesarmeen mener vi å kunne tyde at identifikasjonen med arbeidet er mer todelt. De fleste føler at deres arbeid er en liten del av et større bilde, og at de kan være med på noen oppgaver fra start til slutt, men i mindre grad enn på Meny. Dette vil vi tro kommer av at en del av arbeidet som det å integrere nye landsmenn, hjelpe vanskeligstilte og å spre evangeliet er noe som ikke er håndgripelig nok i praksis til å kunne være med på oppgaven fra a-å, mens

andre oppgaver som å holde møter, vaktmesteroppgaver, og så videre er oppgaver en kan starte og avslutte.

6.3 Oppgavens betydning

Oppgavens betydning dreier seg om de ansatte føler at arbeidet de utfører er meningsfylt, og om de kan se en større mening med jobben de gjør. Vi stilte begge bedriftene dette spørsmålet:

14. Føles arbeidet meningsfylt, hvorfor/hvorfor ikke?

Meny

De ansatte på Meny ser på sitt arbeid som meningsfylt. Grunnen til at de syns det er at kundene kommer tilbake gang på gang. Det gir dem også stor motivasjon at butikken deres har vunnet flere priser for beste Meny butikk, både i landet og regionalt. De ansatte ser en større mening med jobben de gjør, og at det ikke bare handler om å utføre sine oppgaver. Dette betyr igjen at det kan virke motiverende for dem. Det kommer frem at de på Meny ser en større betydning med de oppgavene de utfører, fordi kundene blir fornøyde, og da «vet» de at de har gjort en god jobb.

Frelsesarmeen

Hos Frelsesarmeen følte de også at arbeidet de gjorde var meningsfylt. Alle vi intervjuet mente at jobben de gjorde var viktig. Grunnen til at de mente det var et meningsfylt arbeid svarte de var fordi de hjelper andre mennesker, de sprer evangeliet og når ut til mennesker som andre menigheter ikke når ut til. Det kommer frem at de frivillige i Frelsesarmeen opplever arbeidet som meningsfylt på en litt mer personlig måte. De mener at arbeidet de utfører har en større betydning i livene deres. Arbeidet de utfører og troen de har, gjør at det betyr mer for dem.

I lys av teorien ser vi her at begge bedriftene gir uttrykk for at arbeidet de utfører er meningsfylt. Kanskje de har forskjellige oppfatninger om hva som ligger i begrepet meningsfylt, men de svarer alle sammen at arbeidet gir dem noe mer, og at dette er motiverende.

6.4 Autonomi

Autonomi dreier seg om en arbeidstaker har kontroll og ansvar over egen arbeidssituasjon.

Dette er viktig for at de ansatte skal føle personlig ansvar for resultatet. For å måle dette stilte vi disse spørsmålene:

15. Har du kontroll og ansvar over egen arbeidssituasjon? Forklar.

16. Føler du at du blir utfordret nok i arbeidet ditt? Er det mulighet for personlig vekst? Forklar.

Meny

Alle de vi intervjuet på Meny var avdelingsledere. Det er de selv som setter opp timelistene, lager planer over hva som skal gjøres, bestiller inn varer og de bestemmer i stor grad selv når de vil ha ferie eller avspasere. Det virker som om de ansatte på Meny har stor kontroll over egen arbeidssituasjon. Vi må anta at «vanlige» ansatte kanskje ikke har like stor frihet til å bestemme arbeidstider selv. Vi fikk veldig forskjellige svar blant de i Meny da vi stilte spørsmål 16. Noen sier at de møter på forskjellige utfordringer hver dag, og at de fremdeles vokser personlig i jobben sin. Mens andre sier at de ikke har noe særlig stor grad av personlig vekst, og ikke møter på noe særlig med utfordringer i jobben. Vi tenker at det kanskje er de som har stort ansvarsområde, og gjerne ikke har vært så lenge i lederrollen som har størst mulighet for personlig vekst. Det er gjerne disse personene som møter på flest utfordringer, da de ikke har vært i jobben så lenge, og fremdeles møter på nye oppgaver som de ikke har vært med på før, eller ikke kjenner så godt til. Men ifølge intervjuobjektene har Meny et godt opplæringssystem med forskjellige kurs som ledere får delta på. Dette gjør at de føler de får god opplæring i den jobben de skal gjøre, og det virker som de er veldig oppdaterte på det de gjør.

Frelsesarmeen

I Frelsesarmeen mente de fleste at de i stor grad hadde kontroll og ansvar over egen arbeidssituasjon. Mange av dem har andre, betalte jobber ved siden av sitt engasjement i Frelsesarmeen, og må derfor tilpasse arbeidet i Frelsesarmeen rundt den betalte jobben de har. Det er også noen av dem som ikke bor i Sogndal, og må derfor reise et stykke for å komme til Frelsesarmeen sine lokaler i Sogndal, de synes derfor det er veldig greit å selv kunne bestemme når de vil komme og jobbe. Alle de vi snakket med sa også at dersom de hadde lovet å komme på noen møter, måtte de komme, og de kunne da ikke selv bestemme når det møtet skulle være. På spørsmål 16 om de følte de ble nok utfordret og om de hadde mulighet for personlig vekst fikk vi veldig forskjellige svar. De fleste mente at de ikke ble utfordret nok. De sa at grunnen til dette var at de ikke hadde så mange mennesker som var med i Frelsesarmeen, og at de derfor ikke kunne gjøre alt de ønsket å gjøre. Vi tyder det dithen at dette er en av grunnene til at de ikke blir utfordret nok i arbeidet sitt, men at det også finnes andre grunner. En grunn som ble nevnt som årsak til at de i liten grad blir utfordret er at det de gjør stort sett er rutineoppgaver. Det er ikke så mye variasjon i det de gjør, og de møter derfor ikke på så mange utfordringer i sitt arbeid. En person uttalte at arbeidet vedkommende hadde gjort i Frelsesarmeen hadde åpnet nye dører, og at vedkommende frivillig hadde vokst personlig på arbeidet og oppgavene som ble gitt i Frelsesarmeen. Vi fikk ikke noe entydig svar på om det var mulighet for personlig vekst, men fikk en klar oppfatning av at de opplever at det å hjelpe andre mennesker gir økt selvfølelse.

6.5 Tilbakemelding

Tilbakemelding dreier seg om arbeidstakerne får tilbakemeldinger på arbeidet de utfører, for eksempel om hvordan resultatet ble. Teorien betrakter denne delen som spesielt viktig.

Vi stilte dem disse spørsmålene:

8. Får du tilbakemeldinger fra din sjef om arbeidet ditt? Hvordan fungerer sjefens tilbakemeldinger?

9. Gir dere kolleger tilbakemeldinger? Hva synes du om det?

10. Får dere tilbakemeldinger fra kunder? Hvordan fungerer det?

Meny

På Meny får de tilbakemeldinger fra både overordnede, kolleger og kunder.

Tilbakemeldingene de får er av både positiv og negativ form. De sier at det er viktig å kunne ta imot negative tilbakemeldinger og lære av dem. De ansatte sier at tilbakemeldingene fra overordnede kommer daglig, og at dette er veldig positivt. Tilbakemeldingene kunne komme i form av personalmøte, medarbeidersamtale eller bare en muntlig beskjed. De gir også uttrykk for at de som kolleger gir hverandre tilbakemeldinger. De sier det er viktig å samarbeide på tvers av avdelingene, og tilbakemeldinger de gir hverandre betyr mye. De ansatte på Meny nevnte at tilbakemeldinger fra kunder betydde veldig mye. Det var spesielt viktig å kunne ta imot ris fra kunder, for å evt. endre på ting slik at kundene ble fornøyde. Det var alltid spesielt hyggelig å få gode tilbakemeldinger fra kundene. Det motiverte dem.

De ansatte på Meny sier at tilbakemeldingene fra sjefen, kunder og kolleger bidrar til at de får gjort forandringer på sin avdeling. De får vite hva som er bra og dårlig, og de har da muligheten til å rette opp ting. Tilbakemeldingene fra sjefen, kunder og kolleger kan altså bidra til både læring og motivasjon.

Frelsesarmeen

Hos Frelsesarmeen ga de også uttrykk for at de fikk tilbakemeldinger fra sine overordnede. De fikk også tilbakemeldinger fra sin kolleger. Ønsket her var at de kunne bli flinkere til å skryte av hverandre og gi hverandre positive tilbakemeldinger. Altså fikk vi et inntrykk av at tilbakemeldinger kanskje var litt manglende blant kollegene. De nevner også at de utelukkende får positive tilbakemeldinger fra dem de hjelper. Likevel fikk vi et litt vagt inntrykk av akkurat dette punktet. Ikke alle ga oss et klart svar her, og det kan derfor virke som om det er lite tilbakemeldinger fra "kunder".

I lys av teorien virker det som begge bedrifter får gode tilbakemeldinger fra sine overordnede. Det mangler litt på tilbakemeldinger i Frelsesarmeen, både tilbakemeldinger fra kunder og fra kolleger. På Meny kan vi trekke konklusjon, også i lys av teorien, at tilbakemeldingene virker motiverende. Frelsesarmeen ga uttrykk for at det manglet noe, og vi antar på bakgrunn av svarene at de kunne opplevd større motivasjon dersom de fikk hyppigere tilbakemeldinger.

6.6 Annet

Her har vi spurt generelt om motivasjon og hvordan de trives på jobben. Vi tok med disse spørsmålene for å få et bedre helhetsinntrykk.

6. Finnes det noen tiltak for å bedre motivasjonen? I så fall hvilke?

7. Hvordan påvirker ledelsen din og dine medarbeideres motivasjon?

17. Føles dine medarbeidere som venner eller bare kollegaer?

18. Hvilken følelse sitter du igjen med etter endt arbeidsdag?

Meny:

Hos Meny sier de at det finnes flere tiltak for å bedre motivasjonen. De nevnte blant annet julebord, turer og salgskonkurranser. Det finnes også et program som Meny har som oppfordrer folk til å trene. Noen av dem vi snakket med sa at de av og til trente sammen, og noen ganger møttes de på fest. De sa at dagene etter de hadde hatt noe sosialt sammen på fritiden med kolleger, var motivasjonen høyere. På spørsmål 7 svarte de at ledelsen påvirket motivasjonen deres ved å inkludere dem i planleggingen og det at ledelsen hele tiden gir tilbakemeldinger på hvordan det går med både dem som person og hvordan det går med butikken. Dette vil vi tro også er gjeldene for de «vanlige» ansatte som ikke er ledere, da alle de vi snakket med sa at de også selv var flinke med å gi tilbakemeldinger til sine medarbeidere. Vi fikk litt blandede svar på spørsmålet om kollegaene deres føltes som venner eller kolleger. De sa at de føltes som gode kolleger, men at dersom de traff hverandre på fritiden så gikk forholdet litt mer over til venner. De sier at selv om de er på jobb så kan de snakke om ting som ikke er jobberelaterte. Vi sitter igjen med et inntrykk av at ledergruppen har et godt forhold til hverandre. På det siste spørsmålet, nr. 18, spurte vi om hvilken følelse de satt igjen med etter endt arbeidsdag. Alle sammen svarte at de skulle ønske de hadde rukket å gjøre mer, men at de i grunnen satt igjen med en god følelse etter arbeidsdagen var over. De hadde bare måttet lære seg at når arbeidsdagen var over, går man hjem og begynner der man slapp neste arbeidsdag. Men en lurte på når arbeidsdagen egentlig sluttet. Arbeidsdagen sluttet egentlig aldri, vedkommende hadde alltid ansvar for butikken og var «på vakt» døgnet rundt. Men vedkommende satt også igjen med en god følelse og «brant» for butikken.

Frelsesarmeen

Vi fikk veldig forskjellige svar da vi spurte om det fantes noen tiltak i Frelsesarmeen for å bedre motivasjonen. Det var noen som mente at det ikke fantes noen tiltak for å bedre motivasjonen, mens noen andre mente det fantes noen tiltak og nevnte møter, samhold og fellesskap. Disse så på dette som tiltak for å bedre motivasjonen. Sett utfra teorien mener vi de kunne igangsatt flere tiltak som medarbeidersamtaler, de kunne laget kurver og plakater der de for eksempel kunne skrevet hvor mange de hadde hjulpet den dagen, og hengt opp gode tilbakemeldinger de får fra de menneskene de hjelper. Dersom de mener at møter og fellesskapet er tiltak for å bedre motivasjonen, kunne de gjøre det mer tydelig at det er et tiltak siden noen ikke opplever det på den måten, eller ikke mener det er et motiveringstiltak. På spørsmål 7 svarte alle at ledelsen påvirket motivasjonen deres på en positiv måte. De sa at de har et godt forhold til sine overordnede og at de kunne snakke med ledelsen dersom det skulle være noe. Dette glir litt over til spørsmål 17, der vi spurte om de de jobber med føles som venner eller kolleger. De fleste sa at de følte at dem de jobber med er venner. En svarte at det var vanskelig å få kontakt med kolleger utenfor møtene. Dette er også en grunn til at de kanskje burde satt i gang motiveringstiltak, for å bedre samholdet og inkludere alle. På det siste spørsmålet, om hvilken følelse de satt igjen med etter endt arbeidsdag, sa alle at de stort sett var fornøyde og satt igjen med en god følelse. «Noen dager er det ikke alltid alt går som planlagt», men de syntes det var veldig meningsfylt og givende å være med som frivillig i Frelsesarmeen.

6.7 Oppsummering og konklusjon

Etter å ha analysert dataen vi har samlet inn vil vi nå prøve å komme fram til en konklusjon. Vi skal prøve å svare på problemstillingen vår som er “Hvilke motivasjonsfaktorer gjør seg gjeldende for de ansatte ved Meny og Frelsesarmeen?”.

I følge Oldman og Hackmans jobbkaraktiristika-modell vil jobben bli mer motivasjonsengasjerende jo mer varierte oppgavene og bruken av kompetanse er. De ansatte på Meny sier at de har stor variasjon i både oppgaver og bruk av kompetanse. Det er derfor grunn til å tro at dette er faktorer som motiverer dem i jobben. De frivillige på Frelsesarmeen

sier at de ikke får utnyttet kompetansen i den grad til de skulle ønske, og oppgavene heller ikke er varierte nok. I følge teorien vil de derfor ikke bli motiverte av denne motivasjonsfaktoren.

På Meny har alle de ansatte vi snakket med sitt eget ansvarområde. Oppgavene de gjør, avgjør om de er med i arbeidet fra start til slutt. De fleste følte de var med fra start til slutt i den grad de hadde mulighet, men de følte også at de var en del av noe større med tanke på hele Meny-kjeden. Det virker som om de ansatte med Meny er fornøyde med dette, og vi ser på dette som en motivasjonsfaktor for dem. I Frelsesarmeen var det delt med tanke på om de hadde eget ansvarområde. De fleste på Frelsesarmeen følte at de var med på å starte noe, men at de ikke hadde muligheten til å være med til slutten. Ut ifra modellen vi har brukt er ikke dette heller faktorer som påvirker motivasjonen til de frivillige hos Frelsesarmeen.

Modellen sier at jobben er mer motiverende dersom de ser en mening med den jobben de gjør. De ansatte ved Meny sier at jobben de gjør er meningsfull på grunn av de kundene de hjelper, tilbakemeldingene de får fra kunder og på grunn av de prisene de vinner. Vi kan derfor konkludere med at dette punktet er motivasjonsgivende for de ansatte på Meny. På Frelsesarmeen er oppgavens betydning motivasjonsengasjerende. De sier at arbeidet de gjør er meningsfylt og vi kan derfor konkludere med at det gjør de motiverte.

De ansatte ved Meny føler de har kontroll og ansvar over egen arbeidssituasjon, men at de har planer og regler de måtte følge. De fleste sa at de hadde mulighet for personlig vekst, og at de ble utfordret hver dag. I følge modellen vil også dette punktet derfor være motivasjonsengasjerende for de ansatte ved Meny. Når det gjelder autonomi hos de frivillige følte de at de hadde kontroll over egen arbeidssituasjon. Når det gjelder personlig vekst var det delte meninger. Vi konkluderer derfor med at det hvertfall er motivasjonsengasjerende når det gjelder kontroll over egen arbeidssituasjon. I følge modellen vil det med personlig vekst være motiverende for de fleste hos Frelsesarmeen.

Det virker som de ansatte på Meny har en god kommunikasjonskultur, og er flinke til både å gi og ta imot tilbakemeldinger fra medarbeidere, ledere og kunder. Teorien sier at dette punktet er veldig viktig med tanke på motivasjonsengasjerende jobber, både med tanke på fremgang i arbeidet og med tanke på læring. Dette vil i følge teorien være en motivasjonsfaktor for de ansatte hos Meny. Hos Frelsesarmeen er de flinke til å gi hverandre

tilbakemeldinger, og de får også tilbakemeldinger fra sin leder. Dette vil i følge teorien være en kilde til mulig motivasjon.

Nå skal vi se på hvilke motivasjonsfaktorer som gjør seg gjeldene for de ansatte ved Meny og Frelsesarmeen, ut ifra de svarene vi har fått og hvordan vi har tolket dem.

For de ansatte ved Meny, gjør følgende motivasjonsfaktorer seg gjeldene: variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding.

Hos de frivillige ved Frelsesarmeen er det disse motivasjonsfaktorene som gjør seg gjeldende: Oppgavens betydning, autonomi og tilbakemeldinger.

De motivasjonsfaktorene som gjør seg gjeldene for både de ansatte ved Meny og de frivillige ved Frelsesarmeen er: oppgavens betydning, autonomi og tilbakemeldinger.

Som tidligere nevnt er autonomi og tilbakemelding de to viktigste motivasjonsfaktorene i Hackman og Oldhams motivasjonsmodell. Det at begge bedriftene sa at de ble motiverte av begge disse punktene, gjør at vi kan tolke dette resultatet som at det er motivasjonspotensiale i begge organisasjonene.

7.0 Erfaringer

Underveis i denne oppgaven har vi blitt noen erfaringer rikere, og har lært mye. Vi lærte blant annet at det er lurt å teste spørsmålene grundig og gjøre et testintervju. Ingen av oss hadde noen erfaring med å være intervjuledere fra før. Dette førte til at vi fikk litt ufullstendige svar, og så på analysen at vi kunne laget bedre spørsmål, eller vinklet de annerledes for å få fyldigere svar. En annen erfaring vi gjorde oss var at framdriftsplan er veldig godt ha. Da hadde vi oversikt hva som måtte gjøres innen hvilken tid. Dette gjorde det enklere for oss å planlegge oppgaven og få fullført i tide. Vi brukte prosjektstyringsverktøyet Google Docs til å skrive oppgaven vår. Dette verktøyet fungerte svært godt og vi var alle fornøyde med det. Google Docs gjorde det mulig for oss å skrive på oppgaven samtidig. Dette viste seg å være svært nyttig for oss.

7.1 Forslag til videre arbeid

Vi valgte å snevre oppgaven vår inn til å kun se på hvilke motivasjonsfaktorer som gjør seg gjeldende hos de ansatte ved Meny og Frelsesarmeen. Når vi jobbet med oppgaven fant vi flere tema som kunne vært spennende og sett mer på. Som for eksempel å se på hva ledelsen gjør for å bygge opp motivasjonen til de ansatte i hver bedrift, og hvordan de ansatte reagerer på disse motivasjonstiltakene. Det kunne også vært interessant å se om de bruker noen av de samme motivasjonsfremmende teknikkene i begge organisasjonene. Et annen spennende tema kunne vært og sett på indre og ytre motivasjonsfaktorer. Vi fant spesielt lite forskning om ytre motivasjon hos frivillige.

8.0 Referanseliste

Bøker

Corbin, Juliet & Anselm Strauss. (2008). Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. 3. utgave, London, Sage Publications.

Dessler, G. (2014). Fundamentals of Human Resource Management. 3. utgave. Edinburgh Gate. Essex.

Jacobsen, D.I & Thorsvik J. (2007) Hvordan organisasjoner fungerer, 3.utgave. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Jacobsen, D.I & Thorsvik J. (2013) Hvordan organisasjoner fungerer, 4.utgave. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Jacobsen, D.I. (2013) Hvordan gjennomføre en undersøkelse?, 2.utgave. Bergen. Høgskoleforlaget.

Kaufmann, A. & Kaufmann G. (2011) Psykologi i organisasjon og ledelse, 4. utgave. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Marshall, C. & Rossmann, G.B. (2011). Designing Qualitative Research, 5.utgave, California, Sage Publications.

Ryen, A. (2002). Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid. Bergen, Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2013) Systematikk og innlevelse, 4. utgave. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Akademiske avhandlinger

Alderfer, C.P. (1972) Existence, relatedness and growth. New York, NY: Free Press.

Bandura, A. (1997) Self Efficacy. The exercise of control. San Francisco, CA: W.H. Freeman & Co.

Eikemo Rønning, G.M. (2010) Motivasjon i en endringsprosess. Akademisk avhandling, Høgskolen Haugesund/Stord.

Færø, L. (2010) En kvalitativ studie av frivillige og ansatte i Kreftforeningen. Akademisk avhandling, Høgskolen i Hedmark.

Leirbakken. L.T.(2013) Prestasjonsbasert belønning og motivasjon. Akademisk avhandling, Handelshøgskolen i Tromsø.

Kjekk. M.B. (2012) En teoretisk analyse om selvbestemmelsesteoriens betydning for arbeidsprestasjon i organisasjoner. Akademisk avhandling, Universitetet i Oslo.

Kvaal, N.J.M (2009) Frivillighet: Motivasjon og engasjement. Akademisk avhandling, Universitetet i Oslo.

Nettsteder

Anjer. J. (3.januar 2003) [Internett]Tilgjengelig fra:

<http://www.jbi.hio.no/bibin/BoS21/def.htm#O> [20.04.14].

Kuvaas. B. (3/2005).[Internet] Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/naar-daarlige-ledelsesteorier-resulterer-i-dyr-og-daarlig-ledelse> [01.05.14]

Mogstad, L.M. (2012) Maslows motivasjonsteori [Internett], NDLA . Tilgjengelig fra:<http://ndla.no/nb/node/75310> [09.03.14].

Frelsesarmeen. (2013) . [Internett] Tilgjengelig fra: <http://www.frelsesarmeen.no/#> [04.03.14].

Meny. (2014) . [Internett] Tilgjengelig fra: <http://www.meny.no> [04.03.14].

Høgskolen i Oslo. (1996) [Internett], Tilgjengelig fra:

<http://home.hio.no/~araki/arabase/teo/hzberg3.html>[09.03.14].

NetMBA. (2010) McClelland`s Theory of Needs [Internett], Tilgjengelig fra:

<http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcclelland/> [08.05.14].

9.0 Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide

1. Kan du fortelle litt om jobben din?
2. Hvor lenge har du jobbet her?
3. Hvorfor begynte du å jobbe her?
4. Hvorfor fortsatte du å jobbe her?
5. Hva motiverer deg i jobben/arbeidet? Hva påvirker din motivasjon?
6. Finnes det noen tiltak for å bedre motivasjonen? I så fall hvilke?
7. Hvordan påvirker ledelsen din og dine medarbeideres motivasjon?
8. Får du tilbakemeldinger fra din sjef om arbeidet ditt? Hvordan fungerer sjefens tilbakemeldinger?
9. Gir dere kollegaer tilbakemeldinger? Hva syns du om det?
10. Får dere tilbakemeldinger fra kunder? Hvordan fungerer det?
11. Hva kan ledelsen gjøre for at motivasjonen for arbeidet skal øke i framtiden?
12. Er det variasjon i arbeidet du utfører? I hvilken grad får du utnyttet din kompetanse?
13. Har du ditt eget ansvarsområde? Er du med i arbeidet fra start til slutt, eller føler du at arbeidet ditt er en del av noe større?
14. Føles arbeidet som meningsfullt? Hvorfor?
15. Har du kontroll og ansvar over egen arbeidssituasjon? Forklar.
16. Føler du at du blir utfordret nok? Er det mulighet for personlig vekst? Forklar
17. Føles dine medarbeidere som venner eller bare kollegeforhold?
18. Hvilken følelse sitter du igjen med etter endt arbeidsdag?