



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Hvilke sammenhenger er det mellom offentlige lederes arbeidsmotivasjon og deres opplevde arbeidsytelse?

Er lederne indre- eller ytre motivert og hvordan opplever de egne prestasjoner?

Vegard Bogstrand

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi nov. 2017



Forord

Siste ord er nå skrevet på denne oppgaven som avslutter min masteroppgave på MBA-studiet. Arbeidsmotivasjon og arbeidsytelse har vært et spennende og omfattende område å arbeide med og veldig relevant for situasjonen kommunal sektor står i med kommunereformer hvor flere organisasjoner skal forenes og effektiviseres. Det har vært en lærerik og krevende prosess ved siden av full jobb, familieliv og andre forpliktelser.

Jeg ønsker først og fremst å takke min samboer Silje Iselin og mine barn Leah Celin og Noah Mathias for deres tålmodighet og inspirasjon til fremdrift i oppgaven. Takk til Universitetet i Tromsø og veileder Rudi Kirkhaug, som har gitt verdifulle råd og veiledning. Jeg vil også takke min arbeidsgiver Lenvik kommune for muligheten til å gjennomføre studiet og studere egen organisasjon. Jeg håper mine funn vil være verdifull for videre utviklingsarbeid i Lenvik- og etter hvert Senja kommune.

Finnsnes 20.oktober 2017

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	1
1.1	Tema og problemstilling.....	2
1.2	Oppgavens oppbygning	4
2	Teoretisk perspektiv	5
2.1	Motivasjon	5
2.1.1	Indre motivasjon.....	7
2.1.2	Ytre motivasjon	16
2.1.3	Arbeidsmotivasjon	20
2.2	Arbeidsytelse	21
3	Metode.....	22
3.1	Valg av metode	22
3.1.1	Kvantitativ undersøkelse	23
3.1.2	Spørreskjema.....	23
3.1.3	KS 10-faktor medarbeiderundersøkelse	24
3.2	Utvalget og frafall.....	24
3.3	Vitenskapelig kvalitet	25
3.4	Generalisering.....	26
4	Presentasjon av data, analyse og drøfting	27
4.1	Innledning	27
4.2	Bakgrunnsdata	28
4.3	Presentasjon av data.....	29
4.3.1	Kontroll i arbeidet (autonomi).....	29
4.3.2	Arbeids glede.....	29
4.3.3	Oppgavemotivasjon.....	30
4.3.4	Nytteorientert motivasjon.....	30
4.3.5	Lønn og belønning	30
4.3.6	Motivasjon og prestasjoner	31
4.3.7	Sammenhenger mellom opplevd arbeidsmotivasjon og arbeidsytelse.....	34
4.4	Drøfting av hypoteser, forskningsspørsmål og problemstilling	35
4.4.1	Konklusjon på hypoteser	35
4.4.2	Konklusjon på forskningsspørsmål	37
4.4.3	Konklusjon på problemstillingen:	37
5	Konklusjon og avslutning.....	39
6	Veien videre	40
	Referanseliste	41
	Vedlegg	46

Vedlegg 1: Organisasjonskart Lenvik kommune	46
Vedlegg 2: Spørsmålsguide.....	47
Vedlegg 3: Deskriptiv analyse av datasett	52
Vedlegg 4: Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjon, 26 utvalgte variabler	58
Vedlegg 5: Korrelasjonsanalyse.....	59
Vedlegg 6: Bivariat korrelasjon mellom lønnsnivå og «høy lønn er viktig for tilfredshet i jobben».....	60

Figurliste

Figur 1 The Motivating Potential Score (MPS). (Hackman og Oldham 1976:258)	13
Figur 2 Hoved- og interaksjonseffekter mellom mål og forpliktelse (Latham og Locke)	15
Figur 3 Motivasjonsformel i forventningsteori	19

Tabelliste

Tabell 1 Søkord benyttet i litteratursøk	4
Tabell 2 Motivasjon - gjennomsnitt og standardavvik.....	33
Tabell 3 Prestasjoner og måloppnåelse - gjennomsnitt og standardavvik	33
Tabell 4 Korrelasjoner mellom sju utvalgte variabler.....	35

1 Introduksjon

Denne oppgaven undersøker hvilke sammenhenger det er mellom offentlige ledere sin *arbeidsmotivasjon* og deres opplevde *arbeidsytelse*. Jeg ser nærmere på om lederne er indre- eller ytre motivert og hvordan lederne opplever egne prestasjoner.

Christensen (2015:118) generaliserer offentlige ansatte og sier at de fleste ønsker å bidra meningsfullt til samfunnet og er ikke bare opptatt av egeninteresse. Christensen tydeliggjør sin påstand ved å si at offentlig ansatte i stor grad har en arbeidsmotivasjon som er preget av *indre motivasjon* og viser til «*Public service motivation*»-litteraturen hvor styringstiltak og prestasjonslønn kan være ødeleggende for de ansattes motivasjon.

SNF-rapport (05/09) «*En gjennomgang av statens lederlønnssystem*» anbefaler at det lønnsmessig differensieres mer mellom lederne og at lønnen knyttes tettere mot oppnådde resultater. Kuvaas og Dysvik (2012:50) viser til at ulike former for prestasjonslønn økte med 15 prosentpoeng fra 1997 til 2003. Med bakgrunn i tidligere arbeidserfaring som leder i både private- og offentlige organisasjoner, ble jeg nysgjerrig på hvilken arbeidsmotivasjon offentlige ledere har og om det er noen sammenheng med deres arbeidsytelse.

Lenvik kommune er i stor endring da Berg-, Lenvik-, Torsken- og Tranøy kommune har vedtatt å danne *Senja kommune* fra 1.1.2020, noe som vil innebære omfattende omstilling på organisasjonsstruktur (vedlegg 1) og organisasjonskultur. Motiverte og engasjerte medarbeidere er viktig i endringsprosesser og kan være avgjørende for å oppnå målsettinger.

Opgaven tar for seg kjent teori og forskning på arbeidsmotivasjon og arbeidsytelse, som knyttes opp til funn i undersøkelse gjennomført blant alle ledere i Lenvik kommune. I datainnsamlingen benyttet jeg primærdata ved å gjennomføre utsendelse av spørreskjema til alle ledere i Lenvik kommune, mens sekundærdata ble benyttet i form av å se på tidligere gjennomførte empiriske studier – såkalt litteraturundersøkelse.

1.1 Tema og problemstilling

Tidligere har jeg hatt ulike lederstillinger i privat- og offentlig sektor og sist stilling som Personlrådgiver i Lenvik kommune før jeg startet som Prosjektleder for digitalisering. I mitt arbeid har jeg arbeidet med mange ledere og medarbeidere, som har ulike forutsetninger, evner, vilje og motivasjon for arbeidet.

Tema for denne oppgaven er *arbeidsmotivasjon* og *arbeidsytelse* og sammenhenger mellom disse to faktorene. Begrepet *arbeidsmotivasjon* handler om «et sett av indre og ytre energiske krefter som initierer arbeidsrelatert atferd og som bestemmer dens form, retning, intensitet og varighet» (Pinder 1998:11). Motivasjon er derfor en psykologisk prosess som et resultat av samhandling mellom individer og deres omgivelser. Med begrepet *arbeidsytelse* menes det i denne oppgaven den forventede verdien fra de ansattes adferd på arbeid. I undersøkelsen som jeg har gjennomført blant ledere i Lenvik kommune er det deres egenvurdering av resultater som representerer den arbeidsytelsen. Det er verdt å merke seg at arbeidsytelse og resultater er påvirket av flere faktorer enn den ansattes atferd.

Incentivmodeller hvor lønn blir knyttet opp mot resultater har ikke vært forsøkt på verken ledernivå eller på ansatte i Lenvik kommune, til tross for at Hovedtariffavtalen [3] (2016:44) åpner for at kommunen kan innføre godtgjøring i form av bonus, basert på tiltak som er antatt å gi økt produktivitet/effektivitet eller brukerorientering. Bragelien (2003:1) [1] sier lønn som varierer med resultatet er i ferd med å bli normen i stedet for unntaket, også i bedrifter som har lang tradisjon for å kun benytte fast lønn. Weibel (2009:387) [8] beskriver en forventning om at resultatbasert belønning skal øke effektiviteten i offentlig sektor og at det derfor har vært implementert incentivmodeller på lik linje som i privat sektor. Derimot vises det til undersøkelser som konkluderer med at det ikke er funn som støtter at resultatbaserte belønningssystemer har forbedret motivasjonen og ytelsene i offentlig sektor. Weibel beskriver så funn som kan forklare den beskjedne suksessen til resultatbonus i offentlig sektor ved at motivasjon er en nøkkelfaktor for effekten av resultatbasert belønning. Samtidig sier Bragelien (2003:2) at «bonusordninger kan gjøre mer skade enn gagn når de ikke er utformet med tanke på bedriftens behov, dens kultur og arbeidets karakter».

Gjennom min undersøkelse ønsker jeg å se om det er funn som støtter at det er sammenheng mellom arbeidsmotivasjon og arbeidsytelse hos lederne i Lenvik kommune. Påstanden at ledernes arbeidsmotivasjon også påvirker deres- og organisasjonens resultater. Jeg vil i begrenset grad beskrive ledelsesteorier og HR-prosesser og konsentrere meg om ulike former

for arbeidsmotivasjon og arbeidsytelse. Høyt motiverte og engasjerte ansatte og ledere er viktig for Lenvik kommune for å oppnå gode prestasjoner og ambisiøse mål. Resultatmålet med denne oppgaven er å besvare problemstillingen og øke egen- og organisasjonens kunnskap slik at beslutninger i større grad kan fattes med bakgrunn i forskning og støttet teori. Denne undersøkelsen vil kunne gi oss informasjon om ledernes oppfatning av egen arbeidsmotivasjon og arbeidsytelse.

På bakgrunn av ovenstående har jeg utledet følgende problemstilling:

Hvilke sammenhenger er det mellom offentlige lederes arbeidsmotivasjon og deres opplevde arbeidsytelse?

Følgende forskningsspørsmål er utledet:

Er indre motivasjon mer prestasjonsfremmende enn ytre motivasjon hos ledere i offentlig sektor?

For å finne relevant litteratur og forskning har jeg gjennomført litteratursøk i ulike databaser som Jstor, Google Scholar, Idunn, EBSCO Publishing, BIBSYS, Oria og Munin, samt støttet meg til publiserte studier og artikler.

Litteratursøk

I forberedelsene til utarbeidelse av problemstilling, forskningsspørsmål, hypoteser og spørreundersøkelse ble det brukt omfattende tid på litteratursøk innenfor arbeidsmotivasjon og arbeidsytelse. For fullstendig litteraturliste henviser jeg til referanselisten, men ønsker å trekke frem Maslows *A theory of Human Motivation (1943)*, Hackman og Oldhams *Motivation Through the Design of Work; Test of a Theory. (1976)*, Latham og Lockes *Self-Regulation through Goal Setting (1991)* og Herzbergs *The Motivation to Work (1959)* og *One More Time: How Do You Motivate Employees (2003)*, samt Weibels *Pay for performance in public sector – benefits and (hidden) costs (2009)*. I tillegg må jeg trekke frem Lazear (1996), Fletre og Frydenlund (2016), Jacobsen og Thorsvik (2002) og Christensen (2015) for gode drøftinger, forskning og henvisninger til relevant litteratur og forskning. I *tabell 1* under fremgår hvilke søkeord som er benyttet i mitt litteratursøk.

Tabell 1 Søkord benyttet i litteratursøk

Norske søkeord	Engelske søkeord
Motivasjon, motivasjonsteori, arbeidsmotivasjon, jobbmotivasjon, arbeidsprestasjon, arbeidsytelse, prestasjoner, prestasjonslønn, indre motivasjon, ytre motivasjon, belønning, lønn, motivasjon i offentlig sektor, mål, atferd, verdier, HR, ledelse.	Financial incentives, work motivation, motivation theory, performance, needs, values, goals, goal setting, affect, behavior, Human resource, Intrinsic motivation, extrinsic motivation, job autonomy, work performance, job satisfaction, leadership

1.2 Oppgavens oppbygning

I den første delen av min oppgave beskriver jeg oppgavens formål og avgrensning, før jeg introduserer tema og min problemstilling. I andre del presenterer jeg det teoretiske perspektivet og hvilke forventninger jeg har til funn i min undersøkelse, oppgitt gjennom flere hypoteser og forskningsspørsmål. Den tredje delen er en presentasjon av den valgte metodiske tilnærmingen, før jeg i del fire presenterer empiri, analyse og drøfting. Den femte og siste delen er avslutning av oppgaven, hvor jeg forsøker å oppsummere noen konklusjoner rundt min problemstilling og hypoteser. Jeg avslutter med mine betraktninger rundt muligheter for videre forskning på mitt tema. Oppgaven skal gjennom drøfting av teori og undersøkelse belyse problemstillingen, hvor Lenvik kommune benyttes som case for å undersøke dette.

2 Teoretisk perspektiv

Oppgaven vil undersøke ulike teorier og forskning på arbeidsmotivasjon og faktorer som har betydning for ytelsen til ledere i offentlig sektor. Det er en stor mengde forskning og teori rundt arbeidsmotivasjon og arbeidsytelse, hvor det er ulike oppfatninger av hva som er kilden til de beste prestasjonene. Jeg har valgt å undersøke nærmere empirisk forskning og teori innenfor indre- og ytre motivasjon. Innenfor denne avgrensningen har jeg konsentrert meg om *Maslows behovsteori*, *Herzbergs to-faktor modell*, *Hackman og Oldhams motivasjons- og jobb-karakteristikkmodell* og *målsettingsteori*, hvor disse representerer indre motivasjonsteorier. *Forventningsteori* og *prinsipal-agent teori* representerer teorier basert på ytre motivasjon. I tillegg til dette er det omfattende forskning innenfor ledelsesteorier, som er oppfattet å ha sammenhenger med eksterne faktorer som påvirker motivasjon. Jeg konsentrerer meg i stor grad om motivasjonsteorier og ikke ledelsesteorier i denne oppgaven. Jeg mener jeg belyser min problemstilling godt gjennom å undersøke nærmere de utvalgte teoriene og knytte disse opp til variablene i min undersøkelse av ledere i Lenvik kommune.

2.1 Motivasjon

Martinsen (2015:271) sier at man gjennom motivasjonstiltak kan forsøke å styre de ansattes bruk av sin kompetanse i en ønsket retning. Latham og Pinder (2005:502) beskriver motivasjon på følgende måte:

«Motivation is defined as the process that determines how energy is used to satisfy needs. Motivation is a resource-allocation process where time and energy are allocated to an array of tasks. Motivation includes the direction, intensity, and persistence of this allocation process.»

Jacobsen og Thorsvik (2002:246) beskriver både Herzbergs motivasjons- og hygienefaktorer, Hackman og Oldhams motivasjonsmodell og Maslows motivasjonsteori som kan påvirke arbeidsmotivasjon. Christensen mfl. (2015:118) sier offentlige ansatte ønsker å bidra meningsfullt til samfunnet og medborgerne og derfor ikke bare er opptatt av egeninteresser og innehar såkalt *public service motivation*. Christensen sier det er en sammenheng mellom motivasjon og ytelse, slik at ansatte med høy *public service motivation* vil yte bedre, dersom de gjennom sitt arbeid har mulighet for å hjelpe andre eller bidra samfunnsmessig og at det er samsvar mellom de ansattes motivasjon og organisasjonens mål.

Det er mye som påvirker atferd og motivasjon, hvor organisasjonskultur og organisasjonsstruktur er mye forsket på i tillegg til organisasjonens omgivelser og de ressursene som tilføres (Jacobsen og Thorsvik 2002:14). Utformingen av arbeidet har en lang historie hvor det på starten av det 20-ende århundre ble fokusert på spesialisering og forenkling i et forsøk på å øke arbeidernes effektivitet og noen av de uønskede resultatene var redusert medarbeidertilfredshet (Humphrey mfl. 2007:1332). Forskere utviklet så teorier som fokuserte på motiverende faktorer i arbeidet, hvor navn som Herzberg, Hackman og Oldham står sentrale. Humphrey, Nahrgang og Morgeson (2007:1332) mener forskningen har fokusert på et begrenset antall motivasjonsfaktorer i arbeidet, mens de sosiale omgivelsene og arbeidets kontekst har blitt neglisjert. *Selv-bestemmelses teorien* (SDT) beskriver at de sosiale omgivelsene påvirker indre motivasjon gjennom dens påvirkning på opplevelsen av autonomi og kompetanse. Henning Bang (1995) har gjennomført mye forskning på organisasjonskultur og dens påvirkning på- og av organisasjoner og dens medlemmer. *Hawthornestudiene* (Halle:2014) [2] i USA i 1920-årene dokumenterte at en organisasjon er påvirket av flere uforutsigbare psykologiske faktorer, som igjen påvirker produktiviteten i organisasjonen. Taylorismen så på menneskene som late og arbeidsskye og mente at motivasjon handlet om ytre stimulering og belønning. Hawthorne-funnene sier derimot at mennesker er motiverte for å yte i arbeidet for sin egen del og for de sosiale fordelene, slik at motivasjonen er indre stimulert (Basset-Jones og Lloyd 2005:930). Humphrey mfl. (2007:1348) gjennomførte en stor metaanalyse, hvor de konkluderer med at jobbdesign har stor påvirkning på ansattes holdninger og atferd.

Forskning viser at variasjon i arbeidsoppgavene, opplevelsen av egen kompetanse og behovet for selvbestemmelse og *autonomi* har stor betydning for å oppnå stor grad av arbeidsmotivasjon (Kuvaas 2006:365-385). Forskning viser også at gjennom å la medarbeiderne selv bestemme hvordan oppgavene skal løses, kan man få økte prestasjoner [6] (Martinsen 2017). Norsk jobbhelse rapport 2017 [7] som har undersøkt 2500 norske arbeidstakere sier at «Norge er et av landene i verden hvor arbeidstakere opplever høyest grad av autonomi og kontroll over egen arbeidssituasjon» og at gleden over å gjøre en god jobb er den viktigste indre motivasjonsfaktoren i arbeidshverdagen og er det som motiverer norske arbeidstakere mest. Forskning jeg har undersøkt er tydelig på at indre motivasjon er den beste kilden til gode prestasjoner og er mer effektivt enn ytre motivasjon for oppgaver eller jobber hvor «*kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet*» (Kuvaas og Dysvik 2012:57). Undersøkelser viser faktisk at så mye som 95 % av en arbeidsstyrke er

indre motivert til å gjøre en jobb (Kuvaas og Dysvik 2012:55). Ytre motivasjon er beskrevet som egnet for jobber som ikke i seg selv er indre motiverende. Indre jobbmotivasjon er atferd som følge av «indre belønninger som tilfredshet, mening, interesse, glede eller velbehag knyttet til den jobben vi utfører» (Kuvaas og Dysvik 2012:200).

Bassett-Jones og Lloyd (2005:930) trekker frem Maslow (1954), Herzberg mfl. (1959), Vroom (1964), Alderfer (1972), McClelland (1961) og Locke m.fl. (1981) som de største og mest anerkjente forskerne på motivasjon, mens Martinsen (2015:271) trekker frem *behovsteori, målstyringsteori, forventningsteori, likeverdsteori og jobbkarakteristikamodeller* som de vanligste teoriene innenfor organisasjonspsykologisk motivasjonslitteratur. Jeg vil begrense denne oppgaven til å omhandle motivasjonsteorier som berører motivasjon i arbeidet - såkalt *arbeidsmotivasjon*. Noen teorier beskriver jeg kort, mens andre vil jeg fordype meg mer i ettersom de oppleves som mer relevante for denne oppgaven.

2.1.1 Indre motivasjon

«Indre motivasjon refererer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører, hvor da prososial motivasjon referer til et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier» sier Kuvaas og Dysvik (2012:52). Mange vil derimot både oppleve å være indre- og ytre motivert gjennom både å like oppgavene og belønninger for god utførelse av oppgavene. Gagné og Deci (2005) antyder at ansatte som er høyt indre motiverte er mer involverte i arbeidet og viser større måloppnåelse, som følge av at indre motiverte individer utfører oppgavene fordi de finner disse tilfredsstillende og interessante og at deltakelse i disse i seg selv er en belønning (Dysvik og Kuvaas 2011:369-370).

Kuvaas og Dysvik (2012:54) beskriver en studie utført av McGregor (1960) som viser til at ansatte enten er alternativ X eller alternativ Y, hvor alternativ X er grunnleggende umotiverte ansatte som har sin egeninteresse som hovedmotiv, unngår ansvar, misliker jobben og hvor jobbsikkerhet er det viktigste. Alternativ Y er ansatte som er motiverte av selve jobben, har stor ansvarsfølelse, ønsker å gjøre en god jobb og uoppfordret bidrar til at organisasjonen når sine mål. Det paradoksale er at mange nok vil si de tilhører alternativ Y og at alternativ X omfatter en liten gruppe ansatte, samtidig som at ledelsen er preget av tanker om at flerparten av de ansatte tilhører alternativ X. Mange reformer i offentlig sektor er preget av kontroll, rapportering, (balansert) målstyring og prestasjonsbasert belønning, noe som tiltar alternativ

X, til tross for at kanskje den største delen av de ansatte tilhører alternativ Y. Kuvaas og Dysvik viser også til en studie av DeVoe og Iyenger (2004) hvor ansatte konsekvent sa at indre motiver var viktigere enn ytre motiver. Det er da en oppfatning om at ytre incentiver likevel kan skape en midlertidig endring av atferd, men at slike incentiver ikke er egnet til å skape endringer i holdninger og atferd som er vedvarende over tid. Christensen (2015:118) sier «de fleste offentlige ansatte ønsker å bidra meningsfullt til samfunnet og medborgerne når de leverer offentlige tjenester. De er ikke bare opptatt av egeninteresser».

Hypotese 1: Ledere i Lenvik kommune er høyt indre motiverte

Kuvaas med flere har gjennomført en større studie av indre motivasjon med totalt over 11 000 respondenter, hvor hovedfunnet er «meget sterke positive sammenhenger mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon» (Kuvaas 2012:60). Det vises også til flere positive sammenhenger med organisasjonsforpliktelse, ekstrarolleatferd (hjelp andre) og turnover (intensjon om å slutte i organisasjonen). Det mest oppsiktsvekkende er kanskje at undersøkelsen viser at disse funnene er gjeldende ikke bare i organisasjoner med høy andel indre motiverende oppgaver, men også i organisasjoner med enklere oppgaver som kan oppfattes som mindre indre motiverende. I seks av datasettene (over 3000 respondenter) er også ytre motivasjon målt, hvor det er negative korrelasjoner (-0,14) mellom indre- og ytre motivasjon. Dette betyr at undersøkelsen viser at medarbeiderne i stor grad enten er indre- eller ytre motivert av jobben. I forhold til arbeidsprestasjoner som er tema i denne oppgaven ser vi en positiv sammenheng både på ytre motivasjon (0,12) og indre motivasjon (0,38), men det er altså en større positiv sammenheng mellom arbeidsprestasjoner og høy indre motivasjon. Når vi da ser til studie av Christian, Garza og Slaughter (2011) med 64 000 respondenter og sterke positive sammenhenger mellom arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd, så ser vi at indre motivasjon også her kommer fordelaktig ut (Kuvaas 2012:61). Grant, Nurmohamed, Ashford og Dekas (2011) gjennomførte derimot en studie som viser at indre motivasjon ikke er nok for å gi positive resultater - den ytre motivasjonen må også være lav.

Kuvaas mfl. (2017:244) gjennomførte tre studier på tvers av ulike industrier hvor ett funn var positiv sammenheng mellom indre motivasjon og resultater, mens ytre motivasjon hadde negativ- eller ingen sammenheng med resultater. I tillegg var det negativ korrelasjon mellom indre- og ytre motivasjon i alle tre studiene, noe som betyr at det vanskelig lar seg gjøre å kombinere indre- og ytre motivasjon. Det var funn som sier at det er hensiktsmessig å forsøke

å maksimere indre motivasjon og redusere ytre motivasjon da indre motivasjon skaper bedre arbeidsprestasjoner enn ytre motivasjon. Funn fra disse studiene fører til følgende hypotese:

Hypotese 2: Ledere i Lenvik kommune som oppgir å være høyt indre motivert, har bedre arbeidsprestasjoner enn de som oppgir å være ytre motivert.

En undersøkelse gjennomført av Kuvaas og Dysvik, viser at det er «meget sterke sammenhenger mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon». Indre motivasjon har også en signifikant negativ relasjon til jobbstress og sykefravær (Kuvaas 2012:60). Det er en betydelig andel forskning som konkluderer med at indre motivasjon er den beste faktoren for å oppnå gode prestasjoner (høy ytelse) og resultater.

Nytteorientert motivasjon (prososial motivasjon)

Nytteorientert motivasjon er beskrevet av mange teoretikere og forskere som å være motivasjon for å gjøre noe som er til nytte for andre. Fletre og Frydenlund (2016:38) viser til Podsakoff mfl. (2009) og en studie med mer enn 3500 enheter som viser at nytteorientert motivasjon og atferd «gir høyere lønnsomhet, produktivitet, effektivitet, kundetilfredshet, samt lavere kostnader og gjennomtrekk blant ansatte». Et viktig funn fra pilotstudie av *KS' 10-faktorundersøkelse* i fem kommuner viser at medarbeidernes nytteorienterte (prososiale) motivasjon ofte har stor betydning for deres indre motivasjon (Fletre og Frydenlund 2016:40).

Oppgavemotivasjon

Oppgavemotivasjon (indre motivasjon) reflekterer ekte jobbglede og en genuin interesse for arbeidsoppgavene. Oppgavemotivasjon handler altså om «i hvilken grad medarbeideren opplever arbeidsoppgavene som motiverende i seg selv» (Fletre og Frydenlund 2016:15). I motsetning til indre motivasjon har vi *ytre motivasjon* hvor forventninger om belønning står sentralt i utførelsen av oppgavene. Forskning viser at sterkt fokus på belønninger ofte kan svekke oppgavemotivasjonen (Fletre og Frydenlund 2016:15). Et viktig poeng og problemstilling i forhold til oppgavemotivasjon er at et arbeid som er naturlig interessant og motiverende for noen, trenger ikke å være det for andre.

Autonomi

Opplevd jobbautonomi er helt essensielt i moderne teorier rundt arbeidsmotivasjon. Kuvaas og Dysvik (2011:367) definerer *jobbautonomi* som i hvor stor grad jobben tillater frihet, selvstendighet og skjønn til å planlegge arbeidet, ta beslutninger og velge metoder for å utføre oppgavene. De viser videre til overbevisende funn for den fremtredende rollen opplevd

jobbautonomi har med å være konsekvent positivt relatert til arbeidsprestasjoner, jobbtilfredshet, organisatorisk engasjement og indre motivasjon. Det er like interessant at opplevd jobbautonomi er konsekvent negativt relatert til fravær, stress og «utbrenthet», bevist gjennom 259 studier av nesten 220 000 ansatte (Humphrey m.fl 2007:1332). Studiene viser at jobbdesign har stor påvirkning på ansattes holdninger og atferd, hvor de to beste faktorene for jobbtilfredshet er autonomi og sosial støtte (Humphrey m.fl 2007:1348).

Professor Linda Lai ved Handelshøyskolen BI viser til en rekke funn fra ulike organisasjoner (også kommuner) hvor opplevelse av autonomi har svært stor betydning for medarbeidernes mulighet til å mobilisere sin egen kompetanse på en meningsfull og motiverende måte (Fletre og Frydenlund 2016:22). De viser videre til Deci, Koestner og Ryan (1999) som sier at «opplevd autonomi er ikke bare viktig, men en nødvendig forutsetning for indre motivasjon, som lett svekkes hvis ytre belønninger får fokus». I *egenmotivasjonsteori* (SDT) er autonomi, mestringstro og meningsfylte relasjoner tre grunnleggende psykologiske behov. Studier viser at autonomi er den viktigste faktoren for å forklare indre motivasjon, slik at en mangel på opplevd autonomi vil redusere den indre motivasjonen, med de konsekvenser det fører med seg (Fletre og Frydenlund 2016:23). I pilotstudien til KS' 10-faktorundersøkelse, hvor fem kommuner deltok, er funnene i tråd med den tidligere forskningen. Autonomi er derfor en viktig faktor i denne oppgaven og min undersøkelse gjennomført i Lenvik kommune.

2.1.1.1 De vanligste motivasjonsteoriene innenfor indre motivasjon

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for de vanligste motivasjonsteoriene innenfor indre motivasjon. Jeg ønsker å bemerke at noen av teoriene kan ha innslag av ytre motivasjonsfaktorer, men som da også kan skape indre motivasjon, eksempelvis lønn.

Behovsteori

Maslows behovsteori, også kalt *Maslows motivasjonsteori*, er en av de mest omtalte og innflytelsesrike teoriene innenfor motivasjon og organisasjonsteori, hvor menneskets behov står i fokus for å forklare dens atferd. Det grunnleggende i Maslows teori er at mennesker har fem hierarkiske grunnleggende behov, hvor behov på lavere nivå må være tilfredsstilt før individet gir oppmerksomhet til behov lengre opp i behovshierarkiet (Maslow 1943:370-396). Disse fem grunnleggende behovene er *fysiologiske behov*, *sikkerhetsbehov*, *sosiale behov*, *behov for status og prestisje* og til slutt *behov for selvrealisering* (Jacobsen og Thorsvik 2002:232). Selvrealisering er helt på topp i behovshierarkiet til Maslow og fungerer som det ultimate målet for mennesker. Behovet vil derimot ikke prege atferden vår før behovene på

lavere nivå i hierarkiet er tilfredsstilt. Behovet for selvrealisering er tilfredsstilt når den enkelte opplever å få bruke sine evner og slik realisere det forventede potensialet. Maslow gjør et poeng ut av mulige begrensninger i omgivelsene, som dermed kan ødelegge for at mange faktisk opplever å realisere sitt fulle potensial. Jacobsen og Thorsvik (2002:233) tolker Maslows teori slik at det ikke er nødvendig at ett behov er 100 % tilfredsstilt før det neste behovet blir gjeldende. De viser vider til at Maslow antar at «de fleste mennesker i samfunnet vil være delvis tilfredsstilt og samtidig delvis ikke-tilfredsstilt på alle behovene, og at graden av tilfredsstillelse vil være mindre hos den enkelte når vi går oppover i behovshierarkiet».

McClelland (1990) mener i kontrast til Maslow at det er en gradvis overgang mellom behovene og at man må ikke oppleve full tilfredsstillelse av ett behov før man fokuserer på neste behov. McClellands modell bygger på tre grunnbehov: *behov for makt*, *behov for tilhørighet* og *behov for prestasjoner* (Jacobsen og Thorsvik (2002:234). I forhold til prestasjoner som er tema i denne oppgaven så viser Jacobsen og Thorsvik til funn hvor tendensen er at «mennesker med stort prestasjonsbehov også yter mer enn personer med lavere prestasjonsbehov».

Herzbergs to-faktor modell

Herzberg, Mausner og Snyderman utarbeidet *The motivation to work* (1959/1993) som tok for seg menneskers holdninger og atferd i forhold til deres arbeid og hvordan måle disse faktorene. Herzberg mfl. mente at det var en skuffende liten grad av studier på jobbatferd i lys av psykologiske teorier, men hvor *Hawthornestudiene* blir trukket frem som en av de viktigste i oppdagelsen av at forholdet mellom arbeidstakere og deres ledere har større påvirkning på resultater enn påvirkning av faktorer i omgivelsene (Herzberg mfl. 1993:8). Herzberg sin konklusjon av studiene var at tilfredshet og mistriivsel er relatert til ulike forhold, men at høyere ytelse kun er relatert til ulike grader av tilfredshet. Tilfredshet kom som følge av innholdet i arbeidet (arbeidsoppgavene), mens mistriivsel var relatert til arbeidsmiljøet og hvilken behandling de ansatte fikk (Jacobsen og Thorsvik 2002:246). Disse forholdene som fører til tilfredshet og motiverer ansatte til økte prestasjoner kalte Herzberg for *motivasjonsfaktorer*, mens forhold i omgivelsene som da fører til misnøye kalte Herzberg for *hygienefaktorer*. Et viktig poeng av Herzberg er poengtert ved uttalelsen «the opposite of job dissatisfaction is not job satisfaction, but *no* job dissatisfaction» (Herzberg 2003:91). Jacobsen og Thorsvik (2002:247) har oppsummert hvilke faktorer som Herzberg sier kan føre til bedre prestasjoner (*motivasjonsfaktorer*) og hvilke som kan føre til mistriivsel (*hygienefaktorer*). Motivasjonsfaktorene er: Prestasjoner og tilfredsstillelsen ved å gjøre en

god jobb, løse problemer og se resultater, anerkjennelse for vel utført arbeid, arbeidsoppgavene i seg selv (at de er interessante, utfordrende, variert o.l.), ansvar og kontroll over sin egen arbeidssituasjon, forfremmelse og vekst. Hygienefaktorene er: bedriftens politikk og administrasjon, arbeidsledelse (lederens kompetanse og veiledning av underordnede), de mellommenneskelige forholdene mellom overordnede og underordnede, hvordan forholdene omkring arbeidet er utformet, lønn, status, sikkerhet i jobben og forhold ved arbeidet som påvirker privatlivet. Motivasjonsfaktorene skaper da trivsel og økt ytelse dersom de er til stede, men skaper ikke mistriivsel om de ikke er til stede, mens hygienefaktorene kan skape mistriivsel dersom de ikke er til stede, men skaper ikke trivsel dersom de er til stede (Herzberg 2003:90).

Herzberg opplevde kritikk mot hans teori og svarte i 1969 med den populære artikkelen *One More Time: How do you motivate employees?* (Herzberg 2003). I artikkelen argumenterer Herzberg for at ledere forveksler motivasjon og bevegelse (*movement*), hvor Herzberg illustrerte forskjellen med at dersom han ønsket at hunden hans skulle flytte på seg kunne han sparke til den eller gi den en belønning med noe godt å spise. Motivasjonen for å flytte på seg er da hans og ikke hundens og det vi observerer er bevegelse hos hunden og ikke motivasjon (Herzberg 2003:88). For Herzberg er motivasjonsfaktorer internt genererte drivkrefter og ikke eksternt stimulerte incentiver (Basset-Jones og Lloyd 2005:933), noe som er en viktig forskjell. Det er et interessant funn at bare motivasjonsfaktorene skaper økt ytelse og arbeidsprestasjoner. Basset-Jones og Lloyd studie konkluderer i likhet med Herzberg med at indre motivasjonsfaktorer overgår finansielle lokkemidler og ytre belønning (Basset-Jones og Lloyd 2005:941).

Hackman og Oldhams motivasjons- og jobbkarakteristikkmodell

Tidlig i utformingen av teorier for motivasjonsfaktorer stod lønn sentralt. Senere studier viste derimot at lønn har en begrenset styrke som motivasjonsfaktor, i tråd med Herzbergs motivasjonsteori. Hackman og Oldham utviklet en teori om hvilke faktorer som kan skape høy ytelse hos ansatte, gjengitt i blant annet deres artikkel *Motivation Through the Design of Work; Test of a Theory* (1976). Hvordan organisasjonsstrukturen og arbeidsoppgavene er utformet - såkalt *jobbdesign*, står sentralt i teorien om hvilke faktorer som fører til høy ytelse og prestasjoner hos ansatte. Hackman og Oldham argumenterte for at jobbdesign er den mest effektive faktoren for å motivere individer gjennom å øke deres indre motivasjon, som følge av å legge til rette for variasjon i arbeidet, være en del av en større helhet, muligheten for å

påvirke livet til andre, frihet til å ta egne beslutninger og meningsfulle tilbakemeldinger på prestasjoner (Gagne og Deci 2005:342).

Opprinnelig fokuserte jobbdesign på å forenkle komplekse oppgaver for å redusere tidsbruken, mens det gradvis fremkom studier som viste negative psykologiske konsekvenser ved en slik forenkling, gjennom ansatte som ble misfornøyde, fremmedgjorte og mindre produktive. Dette førte til at det ble utviklet teorier som fokuserte på motiverende faktorer i arbeidet, hvor *jobbkarateristikamodellen* (JCM) var en av disse (Dysvik og Kuvaas 2011:369). JCM foreslår fem kjernekarakteristikk som gjør arbeidet mer tilfredsstillende, hvor autonomi er én av disse. Kjernekarakteristikkene legger til rette for kritiske psykologiske tilstander som fungerer som forløpere for en rekke positive tilstander på lik linje som indre motivasjon (Kuvaas og Dysvik 2011:369). Hackman og Oldhams motivasjonsmodell bygger på at ansatte må oppnå tre kritiske psykologiske tilstander for å fremme arbeidsmotivasjon – opplevd meningsfull jobb, opplevd ansvar for resultatet av arbeidet og kunnskap om resultatene av arbeidsaktivitetene (Hackman og Oldham 1976:255).

Det er fem trekk ved arbeidet som fører til disse tre kritiske psykologiske tilstandene som fremmer arbeidsmotivasjon (Hackman og Oldham 1976:257). De tre første av disse er kritisk for å ha en opplevd meningsfull jobb: *Variasjon i ferdigheter og evner, oppgavens identitet og oppgavens betydning*. Det fjerde trekket ved arbeidsoppgavene er *autonomi* og er kritisk for tilstander om å oppleve ansvar for resultatene. Autonomi handler om i hvor stor grad arbeidet gir en betydelig opplevelse av frihet og uavhengighet, samt skjønn hos den ansatte til å planlegge arbeidet og myndighet til å utføre arbeidet. Det femte trekket ved arbeidsoppgavene er *tilbakemeldinger* på arbeidet gjennom å tydelig kunne se resultatene av arbeidet. Ifølge Hackman og Oldhams motivasjonsmodell er potensialet for høy arbeidsmotivasjon til stede når arbeidsoppgavene er høy på én eller flere av de tre første kritiske trekkene som fører til opplevd mening, arbeidsoppgavene har høy autonomi og arbeidsoppgavene gir tydelige tilbakemeldinger til den som utfører dem. En høy kombinasjon av disse trekkene vil altså føre til høy arbeidsmotivasjon (Hackman og Oldham 1976:258). Motivasjonspotensialet (MPS) er et resultat av disse forholdene, gitt ved formelen:

$$\text{Motivating Potential Score (MPS)} = \left[\frac{\text{Skill Variety} + \text{Task Identity} + \text{Task Significance}}{3} \right] \times \text{Autonomy} \times \text{Feedback}$$

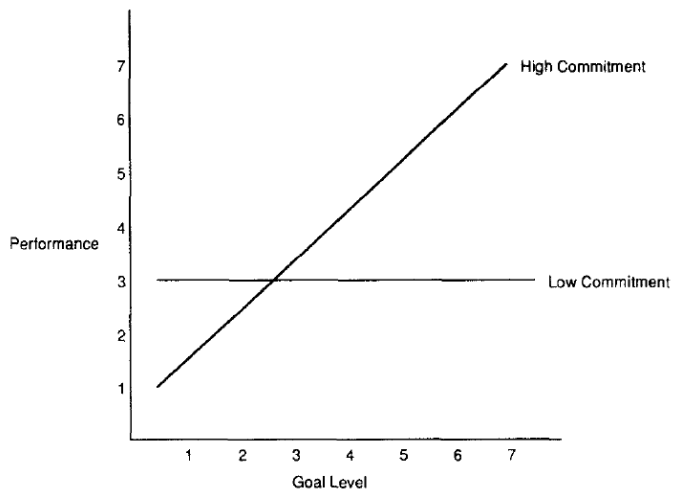
Figur 1 The Motivating Potential Score (MPS). (Hackman og Oldham 1976:258)

Dette viser at dersom ett av trekkene har veldig lav eller ingen grad av tilstedeværelse, vil det ha en avgjørende konsekvens for motivasjonspotensialet.

Målsettingsteori

Etzioni (1982:15) omtaler mål som «en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand». Jacobsen og Thorsvik (2002:46) viser blant annet til Latham og Locke (1979) når de sier at vi trenger å være opptatt av mål fordi mål blant annet har en motiverende effekt på ansatte. Mange offentlige organisasjoner har ikke tidsavgrensede mål, som Lenvik kommunes: «Levere tjenester med god kvalitet, skape en robust utviklings-, forvaltnings-, service- og tjenesteorganisasjon og vurdere nye interkommunale samarbeid i regionen» (Lenvik kommune:2014).

Teorien er basert på at menneskelig bevisst atferd er relatert til individets mål. Ulike resultatmål og motivasjon må være årsaken til at noen mennesker presterer bedre enn andre med like evner og kunnskap (Latham og Locke 1991:212-213). Gjennom nærmere 400 studier er det vist en konsekvent lineær sammenheng mellom ytelse og vanskelighetsgraden på mål, hvor ytelsene øker når målene blir vanskeligere. Innsatsen justeres til oppgavens vanskelighetsgrad og slik prøver hardere ved vanskelige mål enn lette mål (Latham og Locke 1991:214). Spesifikke og utfordrende mål fører til høyere ytelse enn vage og utfordrende mål. Kernan og Lord (1989) fant ut at personer med ingen spesifikke mål evaluerte innsatsen deres mer positivt enn de med spesifikke og vanskelige mål (Latham og Locke 1991:215). Personer med spesifikke mål viser en lavere variasjon i ytelsen enn de som har vage eller uklare mål. Figur 2 under viser at når målene er høye, vil høy forpliktelse føre til bedre prestasjoner enn ved lav forpliktelse. Dette fordi personer med lav forpliktelse gir opp de vanskelige målene til fordel for lettere mål (Latham og Locke 1991:217). Når målene er lave vil høy forpliktelse begrense ytelsen, mens når målforpliktelsen er høy er det en sterk sammenheng mellom mål og ytelse. Derimot når målforpliktelsen er lav er ikke ytelsen i samsvar med målene.



Figur 2 Hoved- og interaksjonseffekter mellom mål og forpliktelse (Latham og Locke)

Latham og Locke (1991:220) viser til Bandura som har vist at opplevelsen av egen mestringsevne har en sterk og direkte effekt på prestasjoner. Locke og Bryan (1969) har gjennomført en studie som viser at tilbakemeldinger (feedback) alene påvirker ikke prestasjonene (Latham og Locke 1991:225). I de tilfellene hvor tilbakemeldinger fører til økte prestasjoner er det fordi mennesker ofte setter seg økte mål når de får informasjon om deres tidligere prestasjoner. Men når tilbakemeldingene er gitt i en slik form at de ikke kan benyttes til å sette mål, så har ikke tilbakemeldinger noen motiverende effekt på prestasjoner (Latham og Locke 1991:224). En av årsakene til dette kan være at positiv tilbakemelding ikke skaper noen økte incentiver for økt innsats og prestasjoner da den gode tilbakemeldingen fører til at prestasjonene oppfattes som gode.

I følge målsettingsteori er det tre attributter som påvirker motivasjon - *retning* (direction), *intensitet* (intensity) og *varighet* (duration), og er tre mekanismer som gjør at mål påvirker prestasjonene. Målene viser retning og oppmerksomhet til ønskede aktiviteter, intensiteten på aktivitetene og varigheten når det ellers ikke er noen tidsbegrensninger. Målene vil også påvirke tålmodigheten og utholdenheten for å gjennomføre oppgavene, til tross for at det oppleves hindringer og motgang. Målsettingsteorien sier at spesifikke mål med klare frister og som oppleves som utfordrende, kombinert med tilbakemelding på dine prestasjoner, kan øke arbeidsmotivasjon og slik også prestasjonene. En metaundersøkelse av Jenkins, Gupta, Mitra og Shaw (1998:782) viser at det er en positiv sammenheng (korrelasjon) på 0,23 mellom målsettingsteori og arbeidsprestasjoner. I min studie av ledere i Lenvik kommune er mål ett område jeg vil undersøke.

2.1.2 Ytre motivasjon

Ytre motivasjon blir ofte beskrevet i forbindelse med økonomisk teori som baserer seg på en holdning om at medarbeidernes atferd er som følge av bytteforhold, som for eksempel økonomiske incentiver og belønninger. Slike incentivsystemer basert på belønning og straff (mangel på belønning) har til hensikt å motivere medarbeiderne til å utføre arbeidet slik som organisasjonen ønsker (Jacobsen og Thorsvik 2002:239). Her er altså motivasjonen de resultatene som forekommer fra utførelsen av arbeidet og ikke selve utførelsen eller oppgavene. Slike incentivsystemer kan basere seg på å belønne atferd eller resultater, som to ytterpunkter. En ren adferdsbelønning virker derimot i mindre grad som motivasjon for å yte ekstra, mens resultatbelønning kan virke urettferdig da det er mange ytre faktorer som påvirker resultatet og som er utenfor medarbeiderens kontroll (Jacobsen og Thorsvik 2002:241). I forventningsteori (Vroom, 1968) antas det at «høy ytelse oppstår når en person ser at det kan bli mulig å oppnå noe man ønsker seg sterkt» (Jacobsen og Thorsvik 2002:242).

Forskning viser at fremtredende bruk av ytre belønning for å motivere arbeidsatferd kan være skadelig for indre motivasjon og kan ha negative konsekvenser. Herzbergs resultater har blitt akseptert som en sannhet om at penger er en hygienefaktor og motiverer ikke (Basset-Jones og Lloyd 2005:932). Samtidig viser forskning at det finnes tilfeller hvor belønning kan benyttes uten å være skadelig for indre motivasjon (Gagné og Deci 2005:356). Undersøkelser viser at jo mer ytre belønning ansatte får, desto mer ytre motiverte blir de, samtidig som det bare er en svak sammenheng mellom arbeidsinnsatsen og ytre motivasjon. Kuvaas (2012:55) oppsummerer flere studier med at det er liten tvil om at ytre motivasjonsfaktorer er velegnet til å skape en midlertidig tilpasning av atferd, men at disse incentivene er «lite egnet til å skape vedvarende positive endringer i holdninger, verdier eller atferd». Til tross for dette er ytre belønning og styring i vekst som styringsverktøy. Lenvik kommune praktiserer *balansert målstyring* gjennom målekort, som av mange er hyllet som en velfungerende strategi, mens det av enkelte forskere, blant annet Voelpel, S.C., M. Leibold og R.A. Eckhoff (2006) er sett på som å hindre kreativitet, samarbeid, læring og innovasjon, da balansert målstyring fungerer som en kontrollfunksjon i stedet for å motivere.

2.1.2.1 Belønning og avlønning

Lønn som motivasjonsfaktor og styringsinstrument er utbredt i næringslivet. Bragelien (2003:1) [1] viser til AFFs undersøkelse som kartla at ca. 1/3 ledere i privat næringsliv var omfattet av bonusordning i 1999 og at hver tredje bedrift hadde tatt i bruk prestasjonslønn i

2002 også på mellomleder- og medarbeidernivå. Samtidig vises det til at mange bedrifter ikke får den forventede effekten. Bragelien er tydelig på at bonusordninger kan ha en kraftig motivasjonseffekt på enkeltindivider eller mindre grupper, men at slike ordninger kan gjøre stor skade om de ikke tar hensyn til bedriftens behov, organisasjonskulturen og arbeidets karakter. Grunntanken med belønning og incentivmodeller er at ansatte skal motiveres til å gjøre noe de ikke ville gjort uten belønningen.

Professor Edward Lazear ved Stanford University gjennomførte en studie av Safelite Glass Corporation i 1994 og 1995 for å undersøke hva som skjedde når de gikk over fra å betale timelønn til å betale sine ansatte per rute de byttet. Produktivitetseffekten var formidabel med en økning på opptil 36 %. Halvparten av økningen ble dokumentert til å komme som følge av at de ansatte produserte mer som følge av incentiveffekten, mens en annen stor effekt var redusert turnover blant de mest produktive ansatte og en mulighet for å ansette de mest produktive ansatte (Lazear 1996:2).

Kuvaas m.fl gjennomførte i 2016 en undersøkelse blant 322 selgere i et stort norsk forsikringsselskap hvor de innførte resultatbasert lønn, med mål om å øke deres motivasjon til å selge mer og slik skape høyere resultater. Det ble påvist at resultatbasert lønn var positivt relatert til økt arbeidsinnsats og økt turnover, i motsetning til fastlønn som var relatert til økt arbeidsinnsats og redusert turnover (Kuvaas m.fl 2016:17). Videre funn viser at selgernes ytre motivasjon økte desto mer bonus de fikk, mens den indre motivasjonen falt, hvor da indre motivasjon var meget sterkt relatert til arbeidsinnsats og ytre motivasjon hadde svak sammenheng med økt arbeidsinnsats (Kuvaas:2017) [5]. Hypotesen om positiv relasjon mellom fastlønn og indre motivasjon ble bekreftet.

2.1.2.2 Prestasjonslønn i offentlig sektor

SNF-rapport «En gjennomgang av statens lederlønnssystem» (Bragelien 2009: Sammendrag) anbefaler at lønnen til statlige ledere knyttes tettere mot oppnådde resultater for å differensiere mer mellom lederne og møte ledernes lønnsforventninger og nå mål om å rekruttere og beholde dyktige ledere.

En metaanalyse gjennomført av Weibel (mfl. 2010) av 46 enkeltstudier og over 46 000 respondenter viser en sterk positiv korrelasjon mellom individuell prestasjonsbasert belønning og prestasjoner når oppgavene er enkle og uinteressante for medarbeideren, mens det er en negativ korrelasjon når oppgavene oppfattes som komplekse og interessante [8]. De senere

årene er det implementert incentiv- og belønningsmodeller i det offentlige, som tidligere var mest kjent i privat næringsliv. I følge Weibel (2009:387) [8] kommer dette av forventninger om at resultatbasert belønning skal bidra til å øke effektiviteten i offentlig sektor. Samtidig er det undersøkelser som viser at det ikke finnes empirisk støtte for at slike belønningssystemer faktisk har økt motivasjonen og resultatene i offentlig sektor. Undersøkelser viser signifikant støtte for at prestasjonslønn reduserer ytelsen ved interessante oppgaver, mens ytelsen øker når oppgavene ikke oppleves som interessante (Weibel 2009:397) [8]. Ledere i Lenvik kommune sin *oppgavemotivasjon* er noe jeg vil undersøke nærmere i denne oppgaven. Ett interessant funn er at lederne i stor grad har valgt jobben på grunn av innholdet i jobben og arbeidsoppgavene og ikke på grunn av lønn (Bragelien 2009:35). Christensen (2015:118) omtaler motivasjon i offentlige organisasjoner (*Public Service Motivation*) på følgende måte:

«De fleste offentlige ansatte ønsker å bidra meningsfullt til samfunnet og medborgerne når de leverer offentlige tjenester. De er ikke bare opptatt av egeninteresser, men har også altruistiske motiver som å hjelpe andre. Motivasjonen kan med andre ord både komme innenfra ved at de ansatte blir sosialisert inn i en yrkesetikk og utvikler en faglig identitet, og ikke bare utenfra gjennom incentiver med sikte på å forandre atferdsmønsteret gjennom ulike former for belønning og straff».

Offentlige ansatte blir ansett for å være indre motiverte gjennom et ønske om å gjøre noe godt for andre eller samfunnet generelt. Christensen (mfl.) sammenfatter *Public Service Motivation*-litteraturen med at den viser at mål- og resultatstyring eller prestasjonsbasert belønning kan oppfattes som kontrollerende og være destruktiv for medarbeidernes motivasjon. Kuvaas (2006) påviser gjennom studier at «størrelsen på fastlønnen virker mer motiverende og prestasjonsfremmende enn størrelsen på individuelle bonusutbetalinger for ansatte med høyere utdanning» [4].

Hypotese 3: Lederne i Lenvik kommune opplever arbeidsoppgavene som motiverende i seg selv.

2.1.2.3 De vanligste motivasjonsteoriene innenfor ytre motivasjon

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for de vanligste motivasjonsteoriene innenfor ytre motivasjon. Som i min redegjørelse for teorier innenfor indre motivasjon, så vil det også her kunne være sammenfallende motivasjonsfaktorer.

Forventningsteori

Forventningsteori har hatt en sterk posisjon i studier av arbeidsmotivasjon og benyttes for å understøtte bruken av belønnings- og incentivsystemer, da den antar at mennesker vil yte mer om de forespeiles en sterkt ønsket belønning. *Likhetsteori* viser derimot at mennesker vil etterstrebe at forholdet mellom egen innsats og utbytte er lik forholdet mellom andres innsats og utbytte (Jacobsen og Thorsvik 2002:244). Victor H. Vroom har gjennom boken *Work and motivation* (1967) beskrevet teorien nærmere og kalt dette for *VIE (valence, instrumentality, expectancy)-modellen*. Teorien antar at atferd er et resultat av bevisste valg blant flere alternativer, hvor hensikten er å maksimere positive utfall eller å minimere utfall som er negative eller uønsket (Erdee og Thierry 1996:576). *Valens* handler om hvor attraktiv utfallet er og om det er foretrukket, altså styrken i individets ønske om belønning. *Instrumentalitet* er troen på at om du presterer bra eller gjør en god innsats, så vil det føre til et ønsket utfall eller belønning, mens *forventninger* handler om at det er en sterk sammenheng mellom økt innsats og økte prestasjoner. Kombinasjonen av valens, instrumentalitet og forventninger må være sterk for å skape motivasjon, da det ikke er nok å bare oppleve to av faktorene (Figur 3).



Figur 3 Motivasjonsformel i forventningsteori

Modellen kan vise sin styrke i organisasjoner hvor medarbeiderne opplever en sterk sammenheng mellom sin innsats, prestasjoner og belønningen de mottar. Ledere i Lenvik kommune har derimot oppgaver som kan oppleves som kompliserte, varierende og vanskelige å måle. Forventningsteori er sterkt preget av en tro om at medarbeiderne er ytre motiverte, noe som kan være i konflikt med andre teorier, som sier offentlige medarbeidere er sterkt motivert av oppgavene og det å hjelpe andre.

Prinsipal-agent teori

Prinsipal-agent teorien er basert på økonomisk teori som tar utgangspunkt i at det eksisterer et bytteforhold mellom leder (prinsipal) og ansatt (agent) og som slik påvirker arbeidsmotivasjon. Dette er derfor å anse som en motivasjonsteori basert på ytre motivasjon. Den underliggende antakelsen i agent teori er at agenter er egoistiske opportuniste som vil utnytte prinsipalen, med mindre de er overvåket nøye Miller (2011:6).

Et prinsipal-agent forhold er et styringssystem for å sørge for at medarbeidernes atferd er i tråd med målene og blir gjeldende når en person eller organisasjon kontraktfester forholdet til en annen person for å gjennomføre en tjeneste (Levacic 2009:34). Agenten er da forpliktet til å gjøre en innsats for å produsere ett resultat som er forventet av prinsipalen, i bytte for belønning. For å nå sine, eller organisasjonens mål er da prinsipalen avhengig av ytelsene til agenten og vil ønske å påvirke agentens atferd i fordelaktig retning. I offentlig sektor kan det være vanskeligere å finne en god struktur for belønning.

I agentteorien vil det oppstå målkonflikter mellom prinsipal og agent, hvor det i en kommunes tilfelle vil kunne være situasjoner hvor agenten er opptatt av å ha best mulig kvalitet i arbeidet, for eksempel gjennom hjemmetjenestens besøk hos en bruker, hvor agenten kan legge vekt på lange og gode samtaler med en bruker. Prinsipalen kan derimot være opptatt av å effektivisere og redusere kostnader slik at kommunen får gitt innbyggerne mest mulig tjenester for de samme midlene og derfor være opptatt av effektive og kortest mulig besøk. Dette kan bli en målkonflikt i forhold til kvalitet i tjenesten og prinsipalens mål. Dersom slike incentiver brukes riktig kan de derimot være ett nyttig og svært kraftig verktøy for å redusere målkonflikter og sikre at både agenten og prinsipalen når målene sine.

2.1.3 Arbeidsmotivasjon

Det finnes ulike definisjoner av *arbeidsmotivasjon*, hvor det også kan virke å være uenigheter om en felles betydning. I denne oppgaven har jeg valgt å støtte meg til en definisjon av Pinder, som sier at arbeidsmotivasjon handler om «et sett av indre og ytre energiske krefter som initierer arbeidsrelatert atferd og som bestemmer dens form, retning, intensitet og varighet» (Pinder og Latham 2005:486). Arbeidsmotivasjon kan derfor være et resultat av både indre- og ytre motivasjon og ses på som en psykologisk prosess som er et resultat av interaksjon mellom individer og omgivelsene. Ut fra definisjonen ser vi at det kan være av stor interesse for ledere og andre å kunne styre eller påvirke motivasjonen, for å oppnå ønsket atferd og resultater. Martinsen (2015:271) mener de eksisterende teoriene i for liten grad tar hensyn til enkeltindividet og at folk er ulike.

Gjennom studier av indre- og ytre motivasjon ser vi at det er betydelige fordeler med å ha høyt indre motiverte og lavt ytre motiverte medarbeidere i en kunnskapsorganisasjon som Lenvik kommune. Et stort antall studier viser sterk positiv sammenheng mellom indre motivasjon og faktorer vi ønsker mer av, som arbeidsprestasjoner, mens det er en negativ sammenheng til faktorer vi ønsker mindre av, som turnoverintensjon (Kuvaas 2012:61).

Jacobsen og Thorsvik (2002:235) drøfter de mest respekterte individbaserte behovsteoriene (Maslow, Herzberg, McClelland m.fl) og trekker ut de to viktigste innsiktene fra disse: «Ulike mennesker kan ha ulike motiver og ønsker» og at det bør skilles mellom indre følelsesmessige belønninger som den enkelte tildeler seg selv og ytre belønninger som andre gir.

2.2 Arbeidsytelse

De tidlige organisasjonsteoriene så på de ansatte som en produksjonsfaktor, som kunne styres på lik linje som maskinene. Jacobsen og Thorsvik (2002) viser til blant annet Morgan (1986), Merton (1957) og Crozier (1964) når de beskriver at dette førte til mer monotont arbeid og psykiske problemer blant medarbeiderne, som gjorde at desto mer kontroll ledelsen utviste, desto mer lurte medarbeiderne seg unna oppgavene. Dette førte senere til en erkjennelse om at mennesker har individuelle behov og kan ikke betraktes på lik linje som maskiner. Jacobsen og Thorsvik (2002:230) trekker frem Chris Argyris som mente at «organisasjoner må tilpasse sin struktur, sine belønningssystem og sine fysiske arrangementer til menneskene for å få dem til å yte». Dette skulle oppnås gjennom økt opplevelse av selvrealisering. Det er da en kombinasjon av personlige egenskaper og eksterne forhold som er med å påvirke motivasjon og ytelsen.

Med begrepet *arbeidsytelse* menes det i denne oppgaven resultater fra de ansattes atferd på arbeid – også kalt arbeidsprestasjoner. En undersøkelse av 21 uavhengige datasett og over 11 000 respondenter, gjennomført av Kuvaas og Dysvik, viser at det er «meget sterke sammenhenger mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon» med gjennomsnittlig standardisert betakoeffisient på 0,33. I en annen undersøkelse med over 3000 respondenter hvor også ytre motivasjon ble målt, er betakoeffisienten 0,38 for indre motivasjon og 0,12 for ytre motivasjon (Kuvaas 2012:60-61). Vi ser altså at den sterkeste sammenhengen er mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjoner. Gjennom spørreundersøkelse blant alle ledere i Lenvik kommune har jeg kartlagt deres arbeidsmotivasjon og opplevde arbeidsytelse. Se vedlegg 2 for fullstendig spørsmålsguide.

Gjennom teoridelen har jeg synliggjort forskning, teorier og faktorer innenfor indre- og ytre motivasjon og arbeidsytelse, som er benyttet i utarbeidelse av undersøkelse blant ledere i Lenvik kommune. Gjennom å benytte veldokumentert teori og forskning i utarbeidelse av variablene i min undersøkelse, belyser jeg problemstillingen på en god måte og med vitenskapelig kvalitet.

3 Metode

Dette kapitlet redegjør for mitt valg av undersøkelsesdesign, undersøkelsesmetode og utvalg. Jeg vil også redegjøre for oppgavens kvalitetskrav gjennom dens reliabilitet og validitet. Oppgavens vedlegg er også vesentlig for å skaffe seg det fulle bildet av undersøkelsen, design og metode.

3.1 Valg av metode

Undersøkelsesdesign og metodevalg er preget av ønske om valide og pålitelige resultater som kan bidra til å besvare problemstillingen på en god måte. Jeg har valgt å undersøke egen organisasjon for å kunne arbeide effektivt og benytte resultatene i videre utviklingsarbeid. Jeg er bevisst på de utfordringene som kan følge med å undersøke egen organisasjon, men mener valg av undersøkelsesdesign vil redusere utfordringene til å bli akseptable.

Dette er både en teoretisk oppgave med litteraturstudie av relevant faglitteratur og en empirisk undersøkelse med utgangspunkt i et innsamlet materiale. Jeg har valgt en kvantitativ spørreundersøkelse på en avgrenset gruppe enheter - alle ledere i Lenvik kommune, samt teoristudier for å knytte funn fra undersøkelsen med kjent teori og forskning rundt arbeidsmotivasjon. Samtidig er jeg bevisst på betydningen omgivelsene og konteksten har i påvirkningen av undersøkelsen, slik at problemstillingens kausalitet påvirkes så man ikke entydig kan si at en type arbeidsmotivasjon og belønningssystem alltid vil gi ett gitt resultat. For å etablere en fullt troverdig teori og generalisering rundt årsak og virkning (kausalitet) er det nødvendig med betydelig større bredde og dybde på undersøkelsene enn det jeg har ressurser til i denne oppgaven. Jeg har valgt en metode jeg mener er egnet til å belyse problemstillingen med den bredde og dybde som er nødvendig.

Det som skal kartlegges er hvilken type- og i hvor stor grad arbeidsmotivasjon er til stede og knytte disse funnene opp mot annen kjent forskning og teori. I denne oppgaven er ikke arbeidsytelse kartlagt gjennom objektive data, men gjennom respondentens (leder) og dens leder (leders leder) egen oppfattelse av arbeidsytelse/prestasjoner og arbeidsmotivasjon. Dette er en bevisst valgt metode i lys av å ha mangelfulle resultat- og måleindikatorer på individnivå. Metoden ble også benyttet av Herzberg mfl. i sin undersøkelse av holdning og jobbatferd sin påvirkning på prestasjoner (Herzberg mfl 1995:84).

3.1.1 Kvantitativ undersøkelse

Det er viktig å gjøre en vurdering om informanten kan ha noen bevist eller ubevist agenda og slik vil vinkle sine svar i en ønsket retning eller muligens snakke usant. Jacobsen (2015:29) trekker frem at det ikke er mulig å unngå at forskeren selv påvirker resultatet da det alltid vil være en relasjon mellom forsker og forskningsobjektet, noe jeg forebygger ved at det gjennomføres en digital kvantitativ spørreundersøkelse i stedet for personlig intervju.

I min undersøkelse vil jeg benytte kvantitativ metode for å tallfeste og muliggjøre aggregering av de funn jeg gjør. Metoden gir god oversikt, dybde og mulighet for statistiske sammenligninger ved godt datagrunnlag. Gjennom spørreskjema når jeg en betydelig større mengde informanter enn ved intervju og hele utvalget som jeg ønsker å komme i kontakt med. Jeg har valgt digitalt og anonymisert spørreskjema, noe som gir umiddelbare data og statistikk. Dette er en effektiv metode som er ressurseffektiv i motsetning til personlig intervju. Respondentene svarer da når de har mulighet og uten påvirkning fra intervjuer, noe som er en viktig faktor da jeg undersøker egen organisasjon og et utvalg som jeg har betydelig kontakt med i det daglige.

3.1.2 Spørreskjema

Spørreskjema (vedlegg 2) er bygget opp rundt ulike emner for å kartlegge arbeidsmotivasjon og opplevd arbeidsytelse. Den første delen av undersøkelsen er en kartlegging av bakgrunnen til respondenten for å kunne forske på ulikheter i utvalget. Spørreundersøkelsens videre oppdeling består av variabler innenfor faktorene *kontroll i arbeidet (autonomi)*, *arbeidsglede*, *oppgavemotivasjon* og *nytteorientert motivasjon*, som måler grad av indre motivasjon, samt *lønn og belønning* som er ytre motivasjonsfaktorer. *Generell motivasjon blir også kartlagt før opplevelsen av prestasjoner* og til slutt *måloppnåelse*. I tillegg til utarbeidede variabler har deler av spørreskjema vært benyttet i forskning gjennomført av Bård Kuvaas og Anders Dysvik (2012:200). Andre spørsmål er basert på *10-faktor undersøkelsen* til KS (Fletre og Frydenlund 2016), som er den nyeste metoden for å gjennomføre medarbeiderundersøkelse i norske kommuner.

Hvert spørsmål i spørreskjemaet utgjør en variabel, hvor de faste svaralternativene utgjør verdier. Svaralternativene er formulert fra «svært uenig» til «svært enig» i tråd med Likert-skala (Jacobsen 2015:268) og KS' 10-faktor undersøkelse hvor oddetallsskalaer gjør det mulig å gjenspeile en *normalfordeling* og utføre gode statistiske analyser (Fletre og Frydenlund 2016:10). Spørsmålene er satt opp i *spørsmålsbatterier* da disse er plasseffektive

og bidrar til å unngå en «slagside» i undersøkelsen, som kan oppstå når man må gjenta svaralternativene på hvert enkelt spørsmål og respondenten kan skape seg en egen rytme i besvarelsen (Jacobsen 2015:269). *Jacobsens 11 huskereglar* (Jacobsen 2015:269-276) er benyttet i utarbeidelsen av spørsmålene og disse måler da respondentens oppfatninger og holdninger til jobben, arbeidsmotivasjon og egne prestasjoner.

3.1.3 KS 10-faktor medarbeiderundersøkelse

KS er kommunenes arbeidsgiverorganisasjon og alle norske kommuner og fylkeskommuner er medlemmer. Min undersøkelse er bygget opp med bakgrunn i andre undersøkelser av arbeidsmotivasjon og prestasjoner og utdrag fra KS' 10-faktor medarbeiderundersøkelse. Dette er KS' nyeste medarbeiderundersøkelse og vil gjennomføres i Lenvik kommune for første gang i 2018 og annethvert år etter dette. Undersøkelsen er spesielt tilpasset norske kommuner og er utviklet i tråd med KS' arbeidsgiverstrategi (Fletre og Frydenlund 2016:3). Det faglige innholdet i undersøkelsen baseres i stor grad på norsk- og internasjonal forskning, hvor professor i ledelse og organisasjonspsykologi Linda Lai (Handelshøyskolen BI) har vært sentral. Det har vært viktig for meg å benytte relevante deler av 10-faktor undersøkelsen på grunn av dens faglige kvalitet og for å kunne følge utviklingen fra mine funn i fremtidige medarbeiderundersøkelser.

3.2 Utvalget og frafall

Det var overkommelig med hensyn til ressursbruk å undersøke hele populasjonen *ledere i Lenvik kommune*, slik at dette blir også det teoretiske utvalget. Dette fører til at utvalget er representativt og generaliserbart med hele populasjonen «ledere i Lenvik kommune», men det betyr ikke at vi nødvendigvis kan generalisere funnene til ledere i andre kommuner eller generelt for offentlig sektor. Dette reduserer også risikoen for skjevfordeling i utvalget, forutsatt at respondentene er representative for utvalget og ikke systematisk skjevt. Det er viktig med høy andel respondenter og at dette ikke er skjevfordelt fra utvalget og populasjonen. Dette har jeg forebygget i invitasjonen til undersøkelsen og gjennom forankring hos rådmannen, noe som sikrer tyngde og forpliktelse fra toppledelsen.

I utvalgsundersøkelser vil det kunne være frafall av enheter og variabler i populasjonen. Da det ikke er gjennomførbart å undersøke alle offentlige ledere (teoretisk populasjon) eller alle ledere i norske kommuner, så har jeg gjennomført en avgrensning til alle ledere i Lenvik kommune. Undersøkelsen er sendt til alle 102 ledere sin e-post adresse, så ingen er bevist utelatt eller har frafall som følge av at jeg ikke hadde tilgjengelig e-post adresse eller andre

avgrensninger i rom, tid eller andre variabler. Jeg har dermed fått et tilnærmet representativt utvalg fra populasjonen. Det var viktig å få respondenter bestående av begge kjønn, ulike aldre, ansvar og bakgrunn. 54 ledere har besvart undersøkelsen, som utgjør en svarprosent på 53 % og som anses som akseptabelt. Likevel må vi være bevist på at utvalg på mindre enn 100 enheter vil føre til høye feilmarginer og vanskeliggjøre en fornuftig analyse av informasjonen (Jacobsen 2015:301). Når jeg undersøker hele populasjonen vil i utgangspunktet utvalgsproblematikk ikke oppstå, men det avhenger da av at jeg får en høy andel respondenter. De 54 som har svart på undersøkelsen har besvart alle spørsmål. Det er altså ett betydelig frafall av enheter, men ikke frafall av variabler. 47 % har ikke svart, enten fordi de ikke gidder, ikke har lyst eller ikke kan. Dette kan det være mange årsaker til, men som jeg ikke har undersøkt nærmere. Det ble gjennomført én purring på besvarelse av undersøkelsen og utvidelse av svarfrist i perioden hvor undersøkelsen var åpen for besvarelser i totalt 19 dager. Da dette er utenfor ferieperiode anses dette som tilstrekkelig svarfrist.

3.3 Vitenskapelig kvalitet

I forskning er det viktig at målingene oppfyller noen kvalitetskrav for å skape tillit til resultatene, noe som beskrives som å ha høy reliabilitet, da gjennom stor nøyaktighet eller pålitelighet (Martinsen 2015:99). Reliabilitet etableres ifølge Andersen (2013:14) gjennom «overbevisende dokumentasjon av fremgangsmåter, datagenerering og analyse» og hvor et tiltak for å kontrollere reliabiliteten kan være å teste om intervjupersonen ville endret sine svar dersom den som er intervjuer var en annen person. I praksis kan det være krevende å gjennomføre. Ideelt burde jeg undersøkt en annen organisasjon enn den jeg arbeider i for å redusere risiko for at noen svarer i den tro at jeg kan avdekke hvem som har svart hva og at jeg gjennom min stilling kan få uheldige innsyn. Dette var én av årsakene til at jeg har valgt kvantitativ undersøkelse i stedet for kvalitativ undersøkelse med intervju, da jeg mener det vil styrke oppgavens reliabilitet og validitet. Andersen (2013:14) beskriver indre- og ytre validitet, hvor indre validitet er kvalitet og troverdighet, mens ytre validitet er hvor representativt funnene er for en større populasjon og slik kan være generaliserbar. Gjennom min studie mener jeg å kunne vise til stor indre validitet. Den ytre validiteten kan være mer usikker da mine funn kan være gjeldende for ledere, men trenger ikke være det for alle ansatte i Lenvik kommune, for ledere i en annen organisasjon eller hele offentlig sektor.

Som upartisk rådgiver innenfor personalområdet, mener jeg at de som blir undersøkt ikke vil føle behov for å «legge bånd på seg» da min rolle er kjent i organisasjonen. Undersøkelsen

var anonym, så jeg som undersøger kan ikke kjenne igjen den enkelte respondent. Min undersøkelse er innmeldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) som følge av innsamling av personopplysninger, hvor Personvernombudet har vurdert at behandlingen av personopplysninger tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven. Totalt sett vurderer jeg at oppgaven har høy troverdighet.

3.4 Generalisering

Som tidligere nevnt i oppgaven trekker Martinsen (2015:271) frem problemstillingen ved at det som er naturlig interessant og motiverende for noen, trenger ikke å være det for andre. Det er vanskelig å generalisere noen funn til å gjelde grupper av ansatte eller hele organisasjoner, men man kan finne noen tendenser, noe jeg vil søke å finne gjennom denne oppgaven.

Av 102 mulige respondenter har jeg 54 stykk (53 %) som har gjennomført undersøkelsen. Dette gir meg et datagrunnlag å arbeide med, men utvalget er for lite til å kunne generalisere funnene. Undersøkelsen er anonym og jeg kjenner ikke motivasjonen til de 54 for å svare på undersøkelsen, eller hvorfor 47 ledere ikke valgte-, eller var forhindret fra å svare på undersøkelsen. Funnene er derfor gjeldende for det utvalget jeg har undersøkt og er ikke direkte overførbare til andre utvalg.

4 Presentasjon av data, analyse og drøfting

I dette kapitlet vil jeg presentere og analysere data fra spørreundersøkelsen gjennomført blant alle ledere i Lenvik kommune. Den første delen er en presentasjon av bakgrunnsdata for utvalget, før jeg går over til presentasjon av data fra variablene og faktorene som måler indre- og ytre motivasjon, prestasjoner og måloppnåelse. Videre presenterer jeg sammenhengene mellom opplevd arbeidsmotivasjon og arbeidsytelse. Avslutningsvis drøftes konklusjon på problemstillingen, hypoteser og forskningsspørsmål.

4.1 Innledning

Datamaterialet består av totalt 63 variabler, hvor de fleste har fem svaralternativer, noe som resulterer i en stor datamengde som må analyseres metodisk for å kartlegge funn og eventuell samvariasjon (korrelasjon). Analysen startet med en deskriptiv analyse, gjennom å kontrollere gjennomsnitt og standardavvik for skjevhet og eventuelt luke ut disse skjevhetene fra utvalget. Deskriptiv analyse - også kalt beskrivende analyse, benyttes til å sammenfatte egenskaper ved enkeltvariabler (univariat analyse) eller for å se sammenhenger mellom to eller flere variabler, kalt bivariat- og multivariat analyse (Midtbø 2007:39). Spredningen skal være innenfor +2 og -2, da kurtoseverdier høyere/lavere enn dette sannsynliggjør at ekstreme verdier kan inntreffe. Dette er viktig for å kunne avdekke kausale forhold hvor det er et forhold mellom årsak og virkning. Analysen av kurtose og normalfordeling bærer preg av at variablene bare har 1-5 svaralternativer og små muligheter for såkalte ekstreme verdier. Når denne kontrollen var gjennomført beregnet jeg ordinært gjennomsnitt og standardavvik. Gjennomsnittet beskriver da det typiske ved variabelen (spørsmålet), mens standardavviket beskriver hvordan spredningen er rundt den typiske verdien.

Den deskriptive analysen av alle variablene ble gjennomført ved bruk av statistikkprogrammet SPSS Statistics, for å få en oversikt over tilstanden til de åtte faktorene – *autonomi, arbeidsglede, oppgavemotivasjon, nytteorientert motivasjon, lønn og belønning, motivasjon generelt, prestasjoner og måloppnåelse*. Deretter undersøkte jeg problemstilling, forskningsspørsmål og hypoteser og gjennomførte korrelasjonsanalyser mellom variablene. I ett slikt omfattende datasett kan man gjøre mange interessante funn og samvariasjoner, så jeg måtte tidlig sikre at min ressursbruk ble prioritert til problemstillingen. Jeg valgte ut 26 nøkkelindikatorer for arbeidsmotivasjon og arbeidsytelse som ble analysert for gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner. Sju av disse presenterer jeg nærmere for å besvare problemstilling, forskningsspørsmål og hypoteser.

Korrelasjonsanalysen ble gjennomført ved bruk av korrelasjonsmålet for metriske variabler *Pearsons R*, hvor summen gir et mål på retningen på sammenhengen, gitt ved en positiv sammenheng (korrelasjon) om summen er større enn null og en negativ sammenheng om summen er mindre enn null. *Pearsons R* ligger da alltid mellom -1 og +1, hvor korrelasjonen blir sterkere desto nærmere -1 eller +1 summen er. En korrelasjon i nærheten av 0 (null) vil si at det er ingen lineær samvariasjon mellom variablene (Midtbø 2007:52). Jo høyere *Pearsons R* og lavere *Sig*, desto større sannsynlighet er det for at variablene har en sammenheng (korrelasjon). *Sig* – også kalt *p-verdi* sier noe om sannsynligheten (*probability*) for at det er en sammenheng. Vi kan da si at en *p-verdi* på 0.01 (1%) er veldig sterkt bevis på sammenheng og at hypotesen står sterkt, 0.05 (5%) representerer et sterkt bevis på sammenheng, 0.1 (10 %) viser til svakt bevis og over 0.12 (12 %) betyr at det er ingen bevis på at det er en sammenheng mellom variablene.

4.2 Bakgrunnsdata

Før jeg går inn på analysen av variablene ønsker jeg å trekke frem noen variasjoner i besvarelsene til respondentene i utvalget. Av totalt 54 respondenter er det ingen som er under 30 år og det er en jevn fordeling mellom gruppene 31-49 år og 50 år eller eldre. På kjønnsfordelingen er det verdt å merke seg at nesten 76 % av respondentene er kvinner. Dette representerer godt fordelingen blant alle ansatte i Lenvik kommune hvor det i 2016 var 77 % kvinner og 23 % menn ifølge Lenvik kommunes HRM Personalsystem.

Hele 72,2 % av respondentene har lederstilling med både personal, økonomi- og fagansvar. 66,7 % av respondentene har 4 år eller mer med høyskole eller universitetsutdanning, mens 96,3 % av respondentene har ett år eller mer høyere utdanning. Av disse oppgir 66,7 % at de har lederutdanning, mens da 33,3 % oppgir å ha annen type utdanning. 94,4 % av respondentene har vært ansatt som leder i 3 år eller mer, mens fordelingen er lik på gruppene 3-10 år og 11 år eller mer.

I forhold til lønnsnivå er det mer spredning i utvalget, hvor alle svarer at de har lønn fra Kr 400 000 til over Kr 700 000 og ingen oppgir å ha lønn under Kr 400 000. Den store majoriteten (72,2 %) har lønn mellom kr 5-699 000, hvorav den største gruppen på 38,9 % oppgir å ha lønn mellom kr 5-599 000. Undersøkelser viser at motivasjonseffekten til lønn er ikke-lineær i forhold til lønnsnivå (Rynes m.fl 2004:388), noe som er verdt å ta med seg i analysen. En medarbeider som er lavt lønnet vil altså være mer motivert av å tjene kr 1000 ekstra, enn en som er høyt lønnet. Min undersøkelse viser at det er ingen korrelasjon mellom

«høy lønn er viktig for tilfredshet i jobben» hos de som har lønn på 4-499 000 (vedlegg 6). Her er det derimot en meget høy p-verdi på 0,94 som tilsier at vi ikke kan stole på dette resultatet. For de med lønn over kr 700 000 ser vi derimot en sterk negativ korrelasjon på -0,37 og p-verdi på 0,006 som tilsier stor sannsynlighet for at de har noe med hverandre å gjøre. De som har høy lønn synes altså ikke at lønn er viktig for tilfredshet i jobben.

4.3 Presentasjon av data

Analysen startet med alle 69 variablene (vedlegg 3), før jeg analyserte videre mine 26 utvalgte nøkkelindikatorer (vedlegg 4). Analysen ble gjennomført ved å beregne gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjon med andre nøkkelindikatorer.

4.3.1 Kontroll i arbeidet (autonomi)

Tre nøkkelindikatorer ble valgt blant ni variabler for å måle *kontroll i arbeidet (autonomi)*, som er én faktor i indre motivasjon. Disse tre nøkkelindikatorerne har et høyt gjennomsnitt med 4,43, 4,04 og 4,00 av 5,0 mulige, noe som indikerer en høy opplevd autonomi i utvalget. 96,2 % har svart «*svært enig 5*» eller «*delvis enig 4*» og ingen har svart «*svært uenig 1*» på første indikatoren, med et standardavvik på 0,633, så her er det stor enighet og liten spredning.

I målsettingsteorien viste jeg til at spesifikke mål med klare frister og som oppleves som utfordrende, kombinert med tilbakemelding på dine prestasjoner, kan øke arbeidsmotivasjon og slik også prestasjonene. Med et gjennomsnitt på 4,04, hvor 81 % av respondentene har svart 4 eller 5 så virker det å være stor enighet om at det er fastsatt klare og tydelige mål for jobben. Av de ni variablene er det bare to som har resultat under 4,0. Totalt for de ni variablene som måler *kontroll i arbeidet (autonomi)* er gjennomsnittet 4,00 av 5,00 mulige og anses som et sterkt resultat og høy grad av opplevd kontroll i arbeidet i utvalget.

4.3.2 Arbeidsglede

For å måle arbeidsglede (indre motivasjon) er det benyttet fire variabler, hvor alle har høyt gjennomsnitt og den med lavest resultat er «*jeg gleder meg til å gå på jobben*» med 4,43 og standardavvik på 0,767. De andre variablene har enda høyere gjennomsnitt og lavere standardavvik, som sier oss at det er høy grad av opplevd arbeidsglede i utvalget. Totalt for de fire variablene som måler *arbeidsglede* er gjennomsnittet 4,51 av 5,00 mulige og anses som et sterkt resultat og høy grad av opplevd arbeidsglede i utvalget.

4.3.3 Oppgavemotivasjon

Oppgavemotivasjon (indre motivasjon) måles gjennom sju variabler, hvor de to utvalgte nøkkelindikatorerne er «*Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft for meg*» og «*jobben min er så interessant at den i seg selv er motiverende*». Den første har et gjennomsnitt på 4,43 og standardavvik på 0,602, mens den andre har gjennomsnitt på 4,33 og standardavvik på 0,700. Dette er sterke og positive resultater som forteller at det er høy oppgavemotivasjon i utvalget. Det er også verdt å merke seg at hele 96 % av respondentene er delvis- eller helt enig i at «*jeg føler at jeg utvikler meg og vokser gjennom mitt arbeid*». Variabelen med laveste resultat er «*arbeidsoppgavene betyr mer for meg enn høy lønn*» med gjennomsnitt på 3,26 og standardavvik på 1,013. Her er det stor spredning på svarene fra «*svært uenig 1*» til «*svært enig 5*». Totalt for de sju variablene som måler oppgavemotivasjon er gjennomsnittet 4,18 av 5,00 mulige og anses som et sterkt resultat og høy grad av oppgavemotivasjon i utvalget.

4.3.4 Nytteorientert motivasjon

Nytteorientert motivasjon (indre motivasjon) er kartlagt gjennom seks variabler hvor én er utvalgt som nøkkelindikator – «*jeg foretrekker å jobbe med oppgaver som gjør at jeg kan gjøre noe godt for andre*», med gjennomsnitt på 4,37 og standardavvik på 0,681. 88,8 % av respondentene er delvis- eller svært enig, mens ingen svarer at de er delvis- eller svært uenig. De resterende variablene har også høye resultater på gjennomsnitt og lavt standardavvik. Det laveste resultatet har «*det er viktigere for meg med høy kvalitet på arbeidet enn gode resultater*» med gjennomsnitt på 3,96 og standardavvik på 0,800. Til tross for noe spredning sier resultatet at respondentene er mer opptatt av kvalitet på arbeidet enn gode resultater. Totalt for de seks variablene som måler nytteorientert motivasjon er gjennomsnittet 4,39 av 5,00 mulige. Dette anser jeg som et sterkt resultat som sier at det er høy grad av nytteorientert motivasjon i utvalget.

4.3.5 Lønn og belønning

Gjennom 12 variabler har jeg målt lønn og belønning (ytre motivasjon) i utvalget, hvor fem variabler er valgt som nøkkelindikatorer. Her er det et betydelig lavere gjennomsnitt og høyere standardavvik med mye større spredning enn det vi har sett på kartlegging av indre motivasjon, samt at hele svarskalaen fra 1-5 er benyttet av respondentene på alle variablene. Hele 50 % av respondentene svarer at de er enig i at lønn bør knyttes til innsats. Til sammenligning svarer bare 33,3 % at de er enig i at de «*har en lønn som samsvarer med min*

innsats». Samtidig er det et mindretall som vil ha resultatbasert lønn. Det er en betydelig spredning blant respondentene, men funnene tilsier at det er overvekt av respondenter som ikke tror resultatbasert lønn er motiverende for dem, men de tror at resultatbasert lønn er med på å motivere de ansatte. Resultatene indikerer at utvalget ikke er ytre motivert. Totalt for de 12 variablene er gjennomsnittet 3,02 av 5,00 mulige. Dette anser jeg som et mye svakere resultat enn det vi har sett på målingene av indre motivasjon. Resultatene tilsier at det er lav ytre motivasjon i utvalget og liten tro på resultatbaserte incentiver.

4.3.6 Motivasjon og prestasjoner

Motivasjon

I tillegg til ulike former for motivasjon som er målt gjennom autonomi, arbeidsglede, oppgavemotivasjon, nytteorientert motivasjon, lønn og belønning, så har jeg kartlagt generell arbeidsmotivasjon gjennom motivasjonsfaktorer og seks variabler, hvor fire er valgt som nøkkelindikatorer på motivasjon. Hele 96,3 % svarer at de er enige i at «det er viktig for meg å prestere gode resultater», hvor 57,4 % svarer at de er «svært enig 5». Like interessant er det at det er ingen respondenter som er uenig. 98,1 % svarer at de er enig i at de er villig til å yte det lille ekstra, hvor 68,5 % er «svært enig 5» og ingen er uenig.

«Jeg arbeider ofte frivillig lengre enn min arbeidstid uten å få betalt for det» er en sterk indikasjon på den indre motivasjonen, hvor 90,8 % er enige. De fire nøkkelindikatorerne har sterke positive resultater på gjennomsnitt og standardavvik med lav spredning. Det er funn som tilsier at respondentene er høyt indre motivert ved at variabelen «*mål og resultatoppfølging får meg til å prestere bedre*» er den som har lavest resultat med gjennomsnitt på 3,63 og standardavvik på 1,051. Her er det flere som er uenige i påstanden. Totalt for de seks variablene som måler generell motivasjon er gjennomsnittet 4,32 av 5,00 mulige. Dette anser jeg som et sterkt resultat som sier at det er høy grad av arbeidsmotivasjon i utvalget. Resultatene tilsier også at det er høy indre motivasjon i utvalget.

Prestasjoner

Opplevelsen av egne prestasjoner er kartlagt gjennom åtte variabler, hvor fire av disse er utvalgt som nøkkelindikatorer for prestasjoner. Ingen mener de ikke presterer gode resultater. Dette er et område som kunne vært interessant å undersøke nærmere gjennom å se på de faktiske resultatene. Målsettingsteorien sier blant annet at de med lite spesifikke mål evaluerer innsatsen deres mer positivt enn de med spesifikke mål. 53,7 % er enig i at de presterer over det som forventes av dem, mens ingen har svart at de er uenig, noe som også er et interessant

funn. Tendensen i utvalget er at den enkelte opplever å prestere mer enn det som forventes, men dårligere enn sine kolleger.

Jeg har en kontrollvariabel ved å se om egne opplevelser stemmer med leders opplevelser i forhold til egne prestasjoner. Her svarer to respondenter (3,7%) at leder er «svært uenig 1», mens 36 respondenter (66,7 %) sier leder er enig i at de presterer gode resultater. Det er lavere gjennomsnitt og høyere standardavvik på leders opplevelse enn egne opplevelser. Nå må det tas med i betraktningen at dette er respondentens egne opplevelser og at respondentens leder (leders leder) har ikke vært spurt direkte, noe som frembringer flere usikkerhetsmomenter. Det er flere som mener at de selv presterer gode resultater, men at deres ansvarsområde ikke gjør det. Totalt for de åtte variablene som måler *prestasjoner* er gjennomsnittet 3,55 av 5,00 mulige. Respondentene svarer høyere (mer enig) når det gjelder vurderingen av egne prestasjoner enn leders vurdering. Samtidig er det litt høyere resultat på leders vurdering av prestasjonene til respondentens ansvarsområde. Variabelen «jeg mener jeg presterer bedre enn mine kolleger» trekker ned gjennomsnittet i «spørsmålsbatteriet». Måloppnåelse er her kartlagt gjennom tre variabler. Vi ser av resultatene at det er høyere resultat og lavere standardavvik/spredning på *tjenesteproduksjon/ kvalitet* enn på *organisatoriske- og økonomiske mål*. Totalt for de tre variablene som måler *måloppnåelse* er gjennomsnittet 3,85 av 5,00 mulige og da 77 % av maksimal måloppnåelse om alle svarte 5.

Med bakgrunn i resultatene i kapittel 4.3 kan vi si at **respondentene i stor grad er indre motiverte**. Dette støttes i annen forskning som viser at de fleste offentlige ansatte er indre motiverte og er ikke bare opptatt av egeninteresser (Christensen 2015:118). Gjennomsnitt totalt for alle variablene som måler indre motivasjon - *kontroll i arbeidet, arbeidsglede, oppgavemotivasjon* og *nytteorientert motivasjon* er 4,22 av 5,00 mulige og må anses som et sterkt resultat. Til sammenligning er gjennomsnitt for variablene som måler lønn og belønning (ytre motivasjon) 3,03 av 5,00 mulige (tabell 2).

Tabell 2 Motivasjon - gjennomsnitt og standardavvik

Indre motivasjon		
Variabel	Gjennomsnitt	Standardavvik
1.Autonomi	4,43	0,633
2.Autonomi	4,04	0,931
3.Autonomi	4,41	0,790
4.Autonomi	2,91	1,120
5.Autonomi	4,00	0,824
6.Autonomi	4,15	0,627
7.Autonomi	4,04	0,800
8.Autonomi	3,85	0,960
9.Autonomi	4,17	0,694
10.Arbeidsglede	4,43	0,767
11.Arbeidsglede	4,56	0,604
12.Arbeidsglede	4,59	0,765
13.Arbeidsglede	4,46	0,665
14.Oppg.motivasjon	4,43	0,602
15.Oppg.motivasjon	4,22	0,634
16.Oppg.motivasjon	4,52	0,666
17.Oppg.motivasjon	4,33	0,700
18.Oppg.motivasjon	3,26	1,013
19.Oppg.motivasjon	4,09	0,680
20.Oppg.motivasjon	4,48	0,574
21.Nytteor.motivasjon	4,37	0,681
22.Nytteor.motivasjon	4,44	0,572
23.Nytteor.motivasjon	4,69	0,543
24.Nytteor.motivasjon	4,56	0,718
25.Nytteor.motivasjon	3,96	0,800
26.Nytteor.motivasjon	4,35	0,731
Gjennomsnitt	4,22	

Ytre motivasjon		
Variabel	Gjennomsnitt	Standardavvik
1.Lønn/belønning	2,67	1,099
2.Lønn/belønning	2,91	1,186
3.Lønn/belønning	3,87	1,150
4.Lønn/belønning	2,85	1,139
5.Lønn/belønning	3,20	1,155
6.Lønn/belønning	2,81	1,100
7.Lønn/belønning	2,41	1,237
8.Lønn/belønning	3,22	1,110
9.Lønn/belønning	3,91	0,875
10.Lønn/belønning	2,85	1,219
11.Lønn/belønning	2,54	1,041
12.Lønn/belønning	3,07	1,195
Gjennomsnitt	3,03	

Tabell 3 Prestasjoner og måloppnåelse - gjennomsnitt og standardavvik

Prestasjoner		
Variabel	Gjennomsnitt	Standardavvik
1.Prestasjoner	4,13	0,584
2.Prestasjoner	3,74	0,782
3.Prestasjoner	2,57	0,924
4.Prestasjoner	3,76	0,867
5.Prestasjoner	3,59	0,981
6.Prestasjoner	3,80	0,737
7.Prestasjoner	3,30	0,816
8.Prestasjoner	3,48	0,947
Gjennomsnitt	3,55	

Måloppnåelse		
Variabel	Gjennomsnitt	Standardavvik
1.Måloppnåelse	3,93	0,669
2.Måloppnåelse	3,76	0,989
3.Måloppnåelse	3,85	1,139
Gjennomsnitt	3,85	

Med bakgrunn i resultatene i kap. 4.3 og med gjennomsnitt på 4.13 av 5.00 mulige på «*jeg mener jeg presterer gode resultater*» kan vi si at **respondentene vurderer sin egen arbeidsytelse og prestasjoner til å være god**. Respondentene tror derimot ikke at deres leder er like enig, med gjennomsnitt på 3,76 på samme spørsmål. Det er bare 6 stk. (11,1%) som mener de presterer bedre enn sine kolleger, men hele 54 % mener de presterer over det som forventes av dem. Det er da fristende å konkludere med at det er lave forventninger til prestasjoner, men det kan være andre faktorer som spiller inn. Respondentene vurderer egne prestasjoner til å være høyere enn prestasjoner og måloppnåelse på sitt ansvarsområde. Innenfor tjenesteproduksjon, organisatoriske resultater og økonomi vil det være mange ytre faktorer som i ulik grad kan påvirkes av leder (respondenten), så det er naturlig med ulike resultater her. Gjennomsnitt totalt for alle variablene som måler prestasjoner er 3,55 og 3,85 på måloppnåelse (tabell 3).

4.3.7 Sammenhenger mellom opplevd arbeidsmotivasjon og arbeidsytelse

Sammenhengene (korrelasjon) mellom opplevd arbeidsmotivasjon og arbeidsytelse er kartlagt ved bruk av SPSS verktøy for statistikkanalyse, hvor utvalgte motivasjonsvariabler og prestasjonsvariabler er analysert. Sannsynlighet for at variablene har en sammenheng er presentert i sin helhet i *vedlegg 4 og 5* ved å måle korrelasjon mellom variabler og om denne er statistisk signifikant. Sju utvalgte korrelasjoner som svarer på problemstillingen og hypotesene er presentert under i *tabell 4*. For korrelasjoner mellom alle de 26 utvalgte nøkkelindikatorene (variablene) viser jeg til *vedlegg 4*. De mest interessante sammenhengene er listet opp under:

- Det er ingen sammenhenger i undersøkelsen i forhold til om respondenten har lederutdanning eller ikke og opplevde *prestasjoner*.
- Det er en positiv sammenheng mellom *autonomi* (indre motivasjon) og opplevde prestasjoner, mens det er ingen sammenheng mellom autonomi og *prestasjoner over forventningene*.
- Det er en svak positiv sammenheng mellom *arbeidsglede* og opplevde prestasjoner, mens den er svak negativ mellom arbeidsglede og *prestasjoner over forventningene*. *Arbeidsglede* og *oppgavemotivasjon* har en positiv sammenheng.

- Det er en svak positiv sammenheng mellom *oppgavemotivasjon* (indre motivasjon) og opplevde prestasjoner, mens det er ingen sammenheng mellom oppgavemotivasjon og *prestasjoner over forventningene*.
- Det er ingen sammenhenger mellom *nytteorientert motivasjon* og *prestasjoner*.
- Det er svak positiv sammenheng mellom *lønn og belønning* og *prestasjoner*.
- Det er positiv sammenheng mellom «*jeg er motivert til å gjøre mer enn det som er forventet av meg i min jobb*», «*min leder mener jeg presterer gode resultater*» og «*jeg mener jeg presterer gode resultater*».

Tabell 4 Korrelasjoner mellom sju utvalgte variabler

		Kontroll i arbeid (autonomi): Jobben gir meg mulighet til å bruke eget initiativ og vurderinger i utførelsen av arbeidet	Arbeids glede: Jeg gleder meg til å gå på jobben	Oppgavemotivasjon: Jobben min er så interessant at den i seg selv er motiverende	Nytteorientert motivasjon: Jeg foretrekker å jobbe med oppgaver som gjør at jeg kan gjøre noe godt for andre	Lønn og belønning: Hvis jeg kunne velge hadde jeg valgt resultatbasert lønn fremfor fast lønn	Prestasjoner: Jeg mener jeg presterer gode resultater	Prestasjoner: Jeg presterer over det som forventes av meg
Kontroll i arbeidet (autonomi): Jobben gir meg mulighet til å bruke eget initiativ og vurderinger i utførelsen av arbeidet	Pearson Correlation	1	0,163	,355**	0,021	0,039	,358**	0,075
	Sig. (2-tailed)		0,238	0,008	0,880	0,778	0,008	0,590
Arbeids glede: Jeg gleder meg til å gå på jobben	Pearson Correlation	0,163	1	,538**	0,017	-0,107	0,253	-0,127
	Sig. (2-tailed)	0,238		0,000	0,901	0,442	0,065	0,360
Oppgavemotivasjon: Jobben min er så interessant at den i seg selv er motiverende	Pearson Correlation	,355**	,538**	1	0,092	-0,138	0,169	0,023
	Sig. (2-tailed)	0,008	0,000		0,507	0,320	0,222	0,869
Nytteorientert motivasjon: Jeg foretrekker å jobbe med oppgaver som gjør at jeg kan gjøre noe godt for andre	Pearson Correlation	0,021	0,017	0,092	1	-0,093	0,019	-0,064
	Sig. (2-tailed)	0,880	0,901	0,507		0,504	0,890	0,644
Lønn og belønning: Hvis jeg kunne velge hadde jeg valgt resultatbasert lønn fremfor fast lønn	Pearson Correlation	0,039	-0,107	-0,138	-0,093	1	0,239	0,248
	Sig. (2-tailed)	0,778	0,442	0,320	0,504		0,082	0,071
Prestasjoner: Jeg mener jeg presterer gode resultater	Pearson Correlation	,358**	0,253	0,169	0,019	0,239	1	,364**
	Sig. (2-tailed)	0,008	0,065	0,222	0,890	0,082		0,007
Prestasjoner: Jeg presterer over det som forventes av meg	Pearson Correlation	0,075	-0,127	0,023	-0,064	0,248	,364**	1
	Sig. (2-tailed)	0,590	0,360	0,869	0,644	0,071	0,007	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.4 Drøfting av hypoteser, forskningsspørsmål og problemstilling

I denne oppgaven har jeg undersøkt *arbeidsmotivasjon* og *arbeidsytelse* og sammenhenger mellom disse to faktorene gjennom en spørreundersøkelse blant ledere i Lenvik kommune våren 2017. Formålet med undersøkelsen var å kartlegge om ledere i offentlig sektor er indre- eller ytre motiverte og hvilke sammenhenger er det mellom offentlige leders arbeidsmotivasjon og deres opplevde arbeidsytelse. Avslutningsvis vil jeg oppsummere med konklusjon på hypoteser, forskningsspørsmål og problemstillingen.

4.4.1 Konklusjon på hypoteser

Hypotese 1: *Ledere i Lenvik kommune er høyt indre motiverte*

Jeg finner støtte for hypotesen. Gjennomsnitt totalt for alle variablene *kontroll i arbeidet*, *arbeidsglede*, *oppgavemotivasjon* og *nytteorientert motivasjon* er 4,27 av 5,00 mulige og må anses som et sterkt resultat. Til sammenligning er gjennomsnitt for alle variablene som måler lønn og belønning (ytre motivasjon) 3,02 av 5,00 mulige. En sterk variabel for å måle ytre motivasjon er variabelen «*Hvis jeg kunne velge hadde jeg valgt resultatbasert lønn fremfor fast lønn*» og som bare får et gjennomsnitt på 2,41 av 5,00 mulige og standardavvik på 1,237.

Hypotese 2: *Ledere i Lenvik kommune som oppgir å være høyt indre motivert, har bedre opplevde arbeidsprestasjoner enn de som oppgir å være ytre motivert.*

Jeg finner støtte for hypotesen. «*Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft for meg*» er en sterk variabel for *oppgavemotivasjon* (indre motivasjon) og har en korrelasjon (Pearsons R) på 0,377 (signifikant på 0,01 nivå) med variabelen «*Jeg mener jeg presterer gode resultater*». Siden Pearsons R er positiv kan vi også si at økning i variabelen A (indre motivasjon) vil føre til økning også på variabel B (prestasjoner). Sig. Verdi på 0,005 gjør også at vi kan konkludere med at det er en statistisk signifikant korrelasjon mellom indre motivasjon og gode prestasjoner (egen vurdering). Herzberg (1959/1993) sier arbeidsoppgavene i seg selv er en indre motiverende motivasjonsfaktor som kan skape økt ytelse. Det er også støtte i min undersøkelse mellom autonomi og arbeidsglede og prestasjoner. «*Jobben gir meg mulighet til å bruke eget initiativ og vurderinger i utførelsen av arbeidet*» (autonomi) og «*jeg mener jeg presterer gode resultater*» (ytelse/prestasjoner) har en positiv korrelasjon på 0,358. Variabelen «*jeg er motivert til å gjøre mer enn det som er forventet av meg i min jobb*» er også en variabel som måler indre motivasjon og har korrelasjon på 0,419 og Sig 0,002 med *egne prestasjoner*, noe som viser en sammenheng med prestasjoner og en veldig sterk korrelasjon. Innenfor nytteorientert motivasjon er det derimot ingen sammenheng å finne med prestasjoner. Mine funn støttes av blant annet Kuvaas (2017:244) som fant positiv sammenheng mellom indre motivasjon og resultater, mens ytre motivasjon hadde negativ- eller ingen sammenheng med resultater. Det er derimot en positiv sammenheng mellom de som ønsker resultatbasert lønn og egne prestasjoner (korrelasjon 0,239) i min undersøkelse.

Hypotese 3: *Lederne i Lenvik kommune opplever arbeidsoppgavene som motiverende i seg selv.*

Jeg finner støtte for hypotesen. «*Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft for meg*» er en sterk variabel for *oppgavemotivasjon* (indre motivasjon) og har et gjennomsnitt på

4,43 av 5,00 mulige og standardavvik på 0,602. Gjennomsnitt for alle variablene som måler oppgavemotivasjon er 4,19. Dette anser jeg som et sterkt positivt resultat som bekrefter at lederne i Lenvik kommune opplever arbeidsoppgavene som motiverende i seg selv. Det er også en positiv korrelasjon mellom oppgavemotivasjon og prestasjoner i min undersøkelse.

4.4.2 Konklusjon på forskningsspørsmål

Forskningsspørsmål: *Er indre motivasjon mer prestasjonsfremmende enn ytre motivasjon hos ledere i offentlig sektor?*

Basert på støtte for *hypotese 2* «ledere i Lenvik kommune som oppgir å være høyt indre motivert, har bedre opplevde arbeidsprestasjoner enn de som oppgir å være ytre motivert», så mener jeg det også er støtte for dette forskningsspørsmålet. Jeg finner sterkere korrelasjoner mellom prestasjoner og variabler om indre motivasjon enn ytre motivasjon (vedlegg 4). Det må likevel tas med forutsetning at mine funn er gjeldende i utvalget jeg har undersøkt og dens kontekst. Jeg har ikke grunnlag for å generalisere funnene i Lenvik kommune til å være gjeldende for alle ledere i offentlig sektor eller si at indre motivasjon er mer prestasjonsfremmende hos ledere i offentlig sektor enn i privat sektor.

4.4.3 Konklusjon på problemstillingen:

Problemstilling: *Hvilke sammenhenger er det mellom offentlige lederes arbeidsmotivasjon og deres opplevde arbeidsytelse?*

Belønnings- og incentivsystemer er ett eksempel på ytre motivasjonsfaktor som kan påvirke arbeidsmotivasjon og arbeidsytelse, mens opplevd kontroll i arbeidet (autonomi), arbeidsglede, oppgavemotivasjon og nytteorientert motivasjon er indre motivasjonsfaktorer som også påvirker arbeidsytelsen. Gjennom min studie har jeg forsøkt å finne sammenhenger mellom arbeidsmotivasjon og opplevd arbeidsytelse hos offentlige ledere.

Mine funn viser at ledere i Lenvik kommune i stor grad er indre motiverte - i tråd med Maslows behovsteori, Hackman og Oldhams motivasjonsmodell og Herzbergs motivasjonsfaktorer. Respondentene i min undersøkelse svarer høyt på variabler som omhandler innholdet i arbeidet, som: «Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft for meg» (4,43), «det er gøy å jobbe med oppgavene jeg har» (4,22), «jobben min er spennende» (4,52), «jobben min er så interessant at den i seg selv er motiverende» (4,33) og «jeg føler at jeg utvikler meg og vokser gjennom mitt arbeid» (4,48). Jeg viser til min utredning og konklusjon på hypotese 2 hvor jeg fant at variabelen «mine arbeidsoppgaver er i

seg selv en viktig drivkraft for meg» er en sterk variabel for *oppgavemotivasjon* (indre motivasjon) og har en korrelasjon på 0,377 (signifikant på 0,01 nivå) med variabelen «jeg mener jeg presterer gode resultater». Sig. verdi på 0,005 gjør også at vi kan konkludere med at det er en statistisk signifikant sammenheng (korrelasjon) mellom indre motivasjon og gode prestasjoner. Variabelen «jeg er motivert til å gjøre mer enn det som er forventet av meg i min jobb» er også en variabel som måler indre motivasjon og har korrelasjon på 0,419 og Sig 0,002 med *egne prestasjoner*, noe som viser en sammenheng med prestasjoner og en veldig sterk korrelasjon. Innenfor nytteorientert motivasjon er det derimot ingen sammenheng å finne med prestasjoner.

Sammenhengen vi ser gjennom min undersøkelse er at offentlige lederes arbeidsmotivasjon er preget av høy indre motivasjon og at de vurderer deres arbeidsytelse til å være høy. Funn viser også at det er støtte i at økt indre motivasjon vil føre til økt opplevd arbeidsytelse.

Er lederne indre- eller ytre motivert og hvordan opplever de egne prestasjoner?

Lederne er i stor grad indre motiverte og opplever egne prestasjoner som gode.

5 Konklusjon og avslutning

I dette kapitlet oppsummerer jeg mine funn og konklusjon på problemstillingen - *hvilke sammenhenger er det mellom offentlige lederes arbeidsmotivasjon og deres opplevde arbeidsytelse?*

Jeg ønsket å undersøke hvilken arbeidsmotivasjon offentlige ledere har og om det er noen sammenheng med deres arbeidsytelse/prestasjoner. Jeg fant at *ledere i Lenvik kommune synes i stor grad å være indre motiverte* og ikke opptatte av ytre motiverte faktorer, som belønnings- og incentivsystemer. Lederne opplever høy kontroll i arbeidet (autonomi), høy arbeidsglede, har høy oppgavemotivasjon og nytteorientert motivasjon – alle faktorer som fremmer indre motivasjon. Variablene på lønn og belønning (ytre motivasjon) har betydelig lavere resultater enn variablene som måler indre motivasjon. I forhold til prestasjoner er det vanskelig å si konkret hva som er gode og dårlige prestasjoner basert på subjektive vurderinger, men det er stor overvekt (88 %) av respondentene som mener de presterer gode resultater og ingen har svart at de er uenige i påstanden. Jeg fant støtte og statistisk signifikant korrelasjon mellom indre motivasjon og gode prestasjoner. *Undersøkelsen viser at økt indre motivasjon vil føre til økt opplevd arbeidsytelse.*

Respondentens oppfattelse av egen arbeidsmotivasjon og arbeidsytelse er interessant da egen oppfattelse vil påvirke arbeidsmotivasjonen, selv om den kanskje ikke samsvarer med omgivelsenes vurdering. Manglende objektivitet i vurderingen av arbeidsytelse gjennom å benytte respondentens opplevde arbeidsytelse kan være en svakhet i oppgaven. Dette i tillegg til et begrenset omfang (n=54) av undersøkelsen begrenser funnene til kun å gjelde dette utvalget, men det kan være funn som også er gjeldende for ledere i andre organisasjoner.

Gjennom teoridelen har jeg vist flere sammenhenger mellom arbeidsmotivasjon og arbeidsytelse og funn som sier at det er hensiktsmessig å forsøke å maksimere indre motivasjon og redusere ytre motivasjon, da indre motivasjon skaper bedre arbeidsprestasjoner. Det er variasjoner og spredning på variablene i min undersøkelse, men det er stor overvekt i funn som støtter min konklusjon og annen tidligere forskning på arbeidsmotivasjon, arbeidsytelse og prestasjoner. Min undersøkelse viser altså at offentlige ledere i stor grad er indre motiverte og opplever egne prestasjoner som gode. Undersøkelsen viser en sammenheng mellom offentlige lederes arbeidsmotivasjon og deres opplevde arbeidsytelse ved at økt indre motivasjon vil føre til økt opplevd arbeidsytelse, i tråd med annen tidligere forskning på arbeidsmotivasjon og arbeidsytelse.

Mine funn kan ikke generaliseres til alle ledere i offentlig sektor, men viser noen sammenhenger for utvalget ledere i Lenvik kommune.

6 Veien videre

Dersom jeg skal foreslå videre studier på arbeidsmotivasjon og arbeidsytelse (prestasjoner) så ville jeg sett nærmere på faktiske og dokumenterte resultater og ikke bare respondentens egen oppfattelse av egne prestasjoner. Det er også interessant å studere hvilke faktorer som kan påvirke at medarbeidere i samme organisasjon har ulik arbeidsmotivasjon, eller se på arbeidsplasser hvor det er innført belønnings- og incentivsystemer og konsekvensene av dette. Om det er ulikheter mellom private- og offentlige ledes oppfattelse av arbeidsmotivasjon og prestasjoner er også interessant å undersøke. Målsettingsteorien sier at de med lite spesifikke mål evaluerer innsatsen deres mer positivt enn de med spesifikke mål, så det kan også være interessant å se på arbeidsytelsen sin sammenheng med organisasjonens mål.

For å kunne generalisere til en større populasjon anbefaler jeg å gjennomføre undersøkelser i enda større- og flere organisasjoner. Til tross for denne studiens svakheter mener jeg likevel at mine funn styrker eksisterende teori og empiri på arbeidsmotivasjon blant offentlige ansatte. Denne oppgaven har vært veldig spennende og krevende og har økt min kunnskap om arbeidsmotivasjon, arbeidsytelse og strategisk ledelse av organisasjoner.

Referanseliste

- Aabru, K. O., & Torsvik, G. (2007). *Pay and performance in a call centre; principals and agents or principally angels?* Bergen: Discussion paper, NHH (33).
- Alvesson, M og Sveningsson, S. (2016) *Changing organizational culture*, TJ International Ltd, Padstow, Cornwall
- Andersen, S. S. (2013) *Casestudier*, Fagbokforlaget, Bergen
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur*, Henning Bang og TANO AS, Oslo
- Bassett-Jones, N. C. Lloyd, Geoffrey. (2005) "Does Herzberg's motivation theory have staying power?", *Journal of Management Development*, Vol. 24 Issue: 10, pp.929-943
- Bragelien, I og Mjøs, A. (2009). SNF-rapport nr. 05/09. En gjennomgang av statens lederlønnssystem. *Samfunns- og næringslivsforskning AS*, Bergen
- Christensen, T. Egeberg, M. Læg Reid, P. Roness, P. Røvik, K. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*, Universitetsforlaget AS, Oslo
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 501-528.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* 18(10), 5-15.
- Donovan, J. J. (2001). Work Motivation. *Handbook of Industrial, work & organizational psychology*. London: Sage Publications.
- Dysvik, A. og Kuvaas, B. (2008). *The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes*. *International journal of training and development*, 12(3), 138-157.
- Einarsen, S. Skogstad, A. (2011). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. 2 utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen
- Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Eerde, W.V og Thierry, H. (1996). *Vroom's Expectancy Models and Work-Related Criteria: A Meta-Analysis*. *Journal of applied Psychology* Vol. 81, No.5, 575-586.
- E.P. Lazear. (1996) Performance pay and productivity. *NBER Working Paper* 5672
- Etzioni, A. (1982). *Moderne organisasjoner*. Tanum. Oslo
- Everett, E og Furseth, I. (2012) *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*, Universitetsforlaget AS, Oslo

- Fletre, A.M. og Frydenlund, L. (2016). *10-faktor. Håndbok for planlegging, gjennomføring og oppfølging av KS´medarbeiderundersøkelse*. Kommuneforlaget, Oslo
- Gagné, M og Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*
- Gerhard, B., & Rynes, S. L. (2003). Compensation: Theory, Evidence and Strategic Implications. *Thousand Oaks: Sage*.
- Hackman, J.R. og Oldham, G.R. (1976). Motivation Through the Design of Work; Test of a Theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16:260-279.
- Heath, C. (1999). On the social psychology of agency relationships: Lay theories of motivation overemphasize extrinsic incentives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78 (1), 25-62.
- Herzberg, F., Mausner, B. og Snyderman, B.B. (1959/1993). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*
- Humprey, S. E., Nahrgang, J. D., og Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*.
- Høst, T. (2009) *Ledelse – en helhetlig modell*, Universitetsforlaget AS, Oslo
- Hovedtariffavtalen KS (2017). Kommuneforlaget AS, Oslo
- Jacobsen, D og Thorsvik, J. (2002) *Hvordan organisasjoner fungerer*, Fagbokforlaget, Bergen
- Jacobsen, D og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*, Fagbokforlaget, Bergen
- Jacobsen, D. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser*, Cappelen Damm AS, Oslo
- Jenkins, G. D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777-787.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i Organisasjon og Ledelse, 2.utg*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 365-385.
- Kuvaas, B. (2007). Evidens om jobbholdninger, jobbmotivasjon og jobbeffektivitet: implikasjoner for HR. Oslo: *Institutt for ledelse og organisasjon, Handelshøyskolen BI*.

- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser- Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B og Dysvik, A. (2011) Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance, *European journal of Work and Organizational Psychology*
- Kuvaas, B og Dysvik, A (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 2 utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Kuvaas, B. Dysvik, A. Gagné, M. Forest, J. (2016) Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion 2016*, Volume 40, Utgave 5, s.667–680
- Kuvaas, B. Buch, R. Weibel, A. Dysvik, A. Nerstad, C. (2017) Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes. *Journal of Economic Psychology 61 2017*, s.244-258
- Kruse, D.L., Freeman, R.B. og Blasi, J.R. (2010). Shared capitalism at work: Employee ownership, profit, and gain sharing, and broad-based stock options. *The University of Chicago*. Chicago.
- Kvåle, G og Wæraas, A. (2006) *Organisasjon og identitet*, Det Norske Samlaget, Oslo
- Latham, G og Locke, E. (1990). A theory of goal setting and task performance. *Englewood Cliffs; NJ: Prentice-Hall*.
- Latham, G og Locke, E. (1991). Self-Regulation through Goal Setting. *Organizational Behavior And Human Decision Processes 50*, 212-247
- Lazear, E. P. (1996). Performance pay and productivity. *NBER Working Paper 5672*.
- Lenvik kommune (2014). *Kommuneplan – samfunnsdel med handlingsdel 2014 – 2026*.
- Levacic, R. (2009). Teacher Incentives and Performance: An Application of Principal-Agent Theory. *Oxford Development Studies, 37 (1)*, 33-46.
- Martinsen, Ø. (2015) *Perspektiver på ledelse*, Gyldendal, Oslo
- Maslow, A.H. (1943). A theory of Human Motivation. *Psychological Review, 50:370-396*.
- McGregor, D. (1966). The Human Side of the Enterprise. Volume 2, Number 1. *Massachusetts Institute of Technology*
- McClelland, D.C. (1990). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Midtbø, T. (2007). *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere*. 4. opplag. Oslo: Universitetsforlaget.

- Miller, D. og Sardais, C. (2011) Angel Agents: Agency Theory Reconsidered. *Academy of Management Perspectives*, 6-13.
- Motowidlo, S., Borman, W., & Schmidt, N. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Pinder, C. C. (1998). Work motivation in organizational behaviour. *NJ. Upper Saddle River: Prentice-Hall*
- Pinder, C. C., & Latham, G. P. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56 (1), 485-516.
- Ryan, R.M. (2012). *The Oxford handbook of Human Motivation*. University of Rochester
- Rynes, S., Gerhart, B., Minette, K. (2004). The importance of pay in employee motivation, *Human Resource Management*, Volume 43, Issue 4, 381-394.
- Rynes, S., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). "Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance" . *Annual Review of Psychology*, Vol 56 (571-660).
- Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34, 75-91.
- Studentnummer 0719157. (2012). Prestasjonslønn og arbeidsmotivasjon. Eks. MAN25401 Kommunikasjon i organisasjoner, *Handelshøyskolen BI*
- Voelpel, S.C., M. Leibold og R.A. Eckhoff (2006). The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. *Journal of Intellectual Capital*, 7(1): 43–60.
- Vroom, V. (1964). Work and motivation. *New York, Wiley*.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2009). Pay for Performance in the Public Sector- Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387-412.

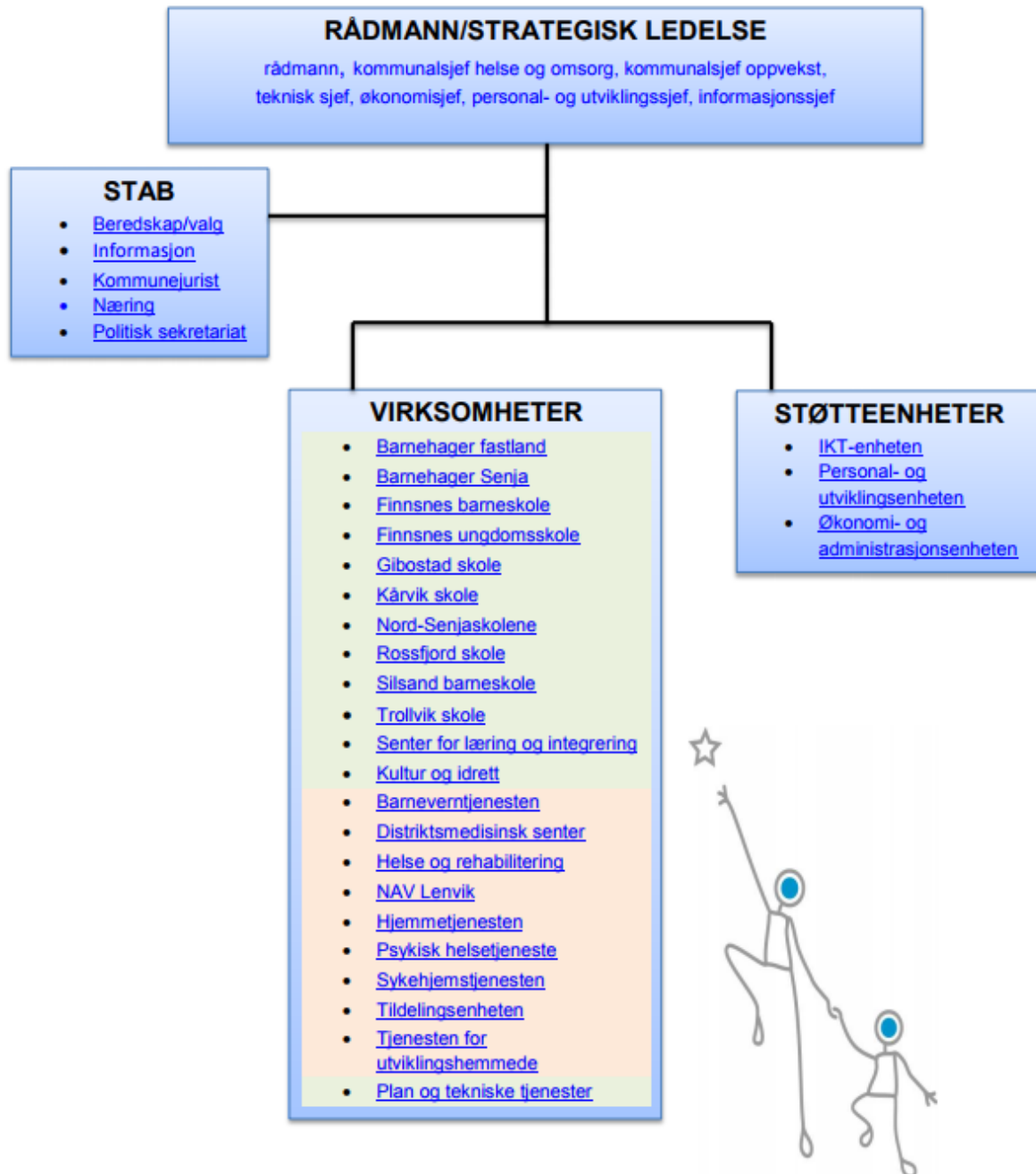
Internettkilder

- [1] I. Bragelien. (2003). *Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes*. Internett: <https://www.magma.no/bruk-av-loenn-som-styringsinstrument-hvorfor-saa-mange-mislykkes> [Lest 14.mars 2017]
- [2] Halle, N. Store Norske Leksikon (2014). Hawthorneeffekten [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/Hawthorneeffekten> [Lest 23.mai 2017]
- [3] KS (2016). *Hovedtariffavtalen 01.05.16-30.04.18* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/lonn-og-tariff/hovedtariffavtalen/> [Lest 1.desember 2016]
- [4] Kuvaas, B. (2006). *Fastlønn fremfor bonus* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/fastloenn-fremfor-bonus> [Lest 8. april 2017]
- [5] Kuvaas, B. (2017). *Bonusen som skulle løfte salget, ødela selgernes motivasjon til å prestere bedre* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/04/bonusen-som-skulle-lofte-salget-odela-selgernes-motivasjon-til-a-prestere-bedre/> [Lest 8. april 2017]
- [6] Martinsen, Ø og Amundsen, S. (2017) *Ansatte som får bestemme selv, presterer bedre*. Tilgjengelig fra: <http://forskning.no/2017/02/ansatte-som-selv-far-bestemme-presterer-bedre/produert-og-finansiert-av/handelshoyskolen-bi> [Lest 14. mars 2017]
- [7] Stamina Group (2017). *Norsk jobbhelse rapport 2017* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.staminahelse.no/globalassets/jhr/norsk-jobbhelse-2017.pdf> [Lest 2.september 2017]
- [8] Weibel, A. Rost, K og Osterloh, M (2009). *Pay for performance in public sector – benefits and (hidden) costs* [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://jpart.oxfordjournals.org/content/20/2/387.full.pdf+html> [Lest 8.desember 2016]

Vedlegg

Vedlegg 1: Organisasjonskart Lenvik kommune

ORGANISASJONSKART LENVIK KOMMUNE



Oppdatert 2. februar 2017

Vedlegg 2: Spørsmålsguide

1) * Alder

- Under 30 år 31-49 år 50 år eller eldre

2) * Kjønn

- Kvinne Mann

3) * Stilling

- Lederstilling med personal, økonomi- og fagansvar
 Lederstilling med personalansvar, men ikke økonomi- eller fagansvar
 Lederstilling med personalansvar og fagansvar, men ikke økonomiansvar
 Lederstilling med fagansvar, men ikke personal- eller økonomiansvar

4) * Fullført utdanning

- Grunnskole
 Videregående opplæring
 Høgskole/Universitet 1-3 år
 Høgskole/Universitet 4 år eller mer

5) * Har du lederutdanning?

- Ja Nei

6) * Antall år ansatt som leder

- 0-2 år
- 3-10 år
- 11 år eller mer

7) * Min lønn er

- Under 400 000 Kr
- 4-499 000 Kr
- 5-599 000 Kr
- 6-699 000 Kr
- Over 700 000 Kr

8) * Kontroll i arbeidet (autonomi)

	Svært uenig 1	Delvis uenig 2	Hverken enig eller uenig 3	Delvis enig 4	Svært enig 5
Jobben gir meg mulighet til å bruke eget initiativ og vurderinger i utførelsen av arbeidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er fastsatt klare og tydelige mål for jobben jeg skal gjøre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vet hva som forventes av meg i jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan påvirke mengden arbeid som tildeles meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har mulighet til å påvirke beslutninger som er av betydning for arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Totalt sett opplever jeg at jeg har god kontroll på eget arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har frihet til å gjøre jobben min slik jeg mener er best	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har de verktøyene jeg trenger for å utføre jobben min på en god måte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er godt samsvar mellom mine kunnskaper og evner, og de kravene jobben stiller til meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9) * Arbeidsglede

	Hverken				
	Svært uenig 1	Delvis uenig 2	enig eller uenig 3	Delvis enig 4	Svært enig 5
Jeg gleder meg til å gå på jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg snakker positivt om jobben min til andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kunne anbefalt andre å jobbe her	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Totalt sett er jeg godt fornøyd med arbeidsstedet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10) * Oppgavemotivasjon

	Hverken				
	Svært uenig 1	Delvis uenig 2	enig eller uenig 3	Delvis enig 4	Svært enig 5
Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft for meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er gøy å jobbe med oppgavene jeg har	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobben min er spennende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobben min er så interessant at den i seg selv er motiverende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidsoppgavene betyr mer for meg enn høy lønn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler stor mestring i mine arbeidsoppgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at jeg utvikler meg og vokser gjennom mitt arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11) * Nytteorientert motivasjon

	Hverken				
	Svært uenig 1	Delvis uenig 2	enig eller uenig 3	Delvis enig 4	Svært enig 5
Jeg foretrekker å jobbe med oppgaver som gjør at jeg kan gjøre noe godt for andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever at min erfaring og kompetanse er til nytte for andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dersom jeg finner bedre metoder for å gjennomføre oppgavene så deler jeg det med mine kolleger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I vårt arbeid er det stort fokus på våre brukere og tjenestemottakere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er viktigere for meg med høy kvalitet på arbeidet enn gode resultater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg oppmuntrer medarbeiderne til å utvikle nye og bedre metoder for å tjene våre brukere og tjenestemottakere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12) * Lønn og belønning

			Hverken enig eller uenig 3	Delvis enig 4	Svært enig 5
	Svært uenig 1	Delvis uenig 2			
I min organisasjon blir vi belønnet for godt utført arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det viktigste for meg er at jeg belønnes for mine prestasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er viktig for meg at ledere på samme nivå som meg belønnes likt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultatbasert avlønning er rettferdig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg mener at lønn bør knyttes til innsats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har en lønn som samsvarer med min innsats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvis jeg kunne velge hadde jeg valgt resultatbasert lønn fremfor fast lønn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi burde lønnes etter ansiennitet eller erfaring i stedet for resultatater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Høy lønn er viktig for tilfredshet i jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultatbasert lønn kunne bidratt til høyere effektivitet eller kvalitet på arbeidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultatbasert lønn ville styrket samarbeidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resultatbasert lønn er med på å motivere de ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13) * Motivasjon

			Hverken enig eller uenig 3	Delvis enig 4	Svært enig 5
	Svært uenig 1	Delvis uenig 2			
Det er viktig for meg å prestere gode resultater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er motivert til å gjøre mer enn det som er forventet av meg i min jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er villig til å yte det lille ekstra for at denne organisasjonen skal lykkes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg arbeider ofte frivillig lengre enn min arbeidstid uten å få betalt for det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mål og resultatoppfølging får meg til å prestere bedre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ros og anerkjennelse er viktig for meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14) * Prestasjoner

	Svært uenig 1	Delvis uenig 2	Hverken enig eller uenig 3	Delvis enig 4	Svært enig 5
Jeg mener jeg presterer gode resultater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg presterer over det som forventes av meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg mener jeg presterer bedre enn mine kolleger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min leder mener jeg presterer gode resultater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min leder mener jeg med hensikt legger mye anstrengelse i å utføre mitt arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitt ansvarsområde presterer gode resultater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitt ansvarsområde presterer resultater over forventningene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min leder mener mitt ansvarsområde presterer gode resultater	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15) * Måloppnåelse

	Svært uenig 1	Delvis uenig 2	Hverken enig eller uenig 3	Delvis enig 4	Svært enig 5
Mitt ansvarsområde når sine mål på tjenesteproduksjon/kvalitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitt ansvarsområde når sine organisatoriske mål (nærvær, medarbeidertilfredshet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitt ansvarsområde når sine økonomiske mål	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16) Er det noe annet du ønsker å dele, i tillegg til tilbakemeldingene du allerede har gitt?

Vedlegg 3: Deskriptiv analyse av datasett

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Alder	54	2	3	2,52	,504
Kjønn	54	1	2	1,24	,432
Stilling:Lederstilling med personal, økonomi- og fagansvar	54	0	1	,72	,452
Stilling:Lederstilling med personalansvar, men ikke økonomi- eller fagansvar	54	0	1	,02	,136
Stilling:Lederstilling med personalansvar og fagansvar, men ikke økonomiansvar	54	0	1	,15	,359
Stilling:Lederstilling med fagansvar, men ikke personal- eller økonomiansvar	54	0	1	,11	,317
Fullført utdanning	54	2	4	3,63	,560
Har du lederutdanning?	54	1	2	1,33	,476
Antall år ansatt som leder	54	1	3	2,41	,599
Min lønn er:Under 400 000 Kr	54	0	0	,00	,000
Min lønn er:4-499 000 Kr	54	0	1	,17	,376
Min lønn er:5-599 000 Kr	54	0	1	,39	,492
Min lønn er:6-699 000 Kr	54	0	1	,33	,476
Min lønn er:Over 700 000 Kr	54	0	1	,11	,317
Kontroll i arbeidet (autonomi): Jobben gir meg mulighet til å bruke eget initiativ og vurderinger i utførelsen av arbeidet	54	2	5	4,43	,633
Kontroll i arbeidet (autonomi): Det er fastsatt klare og tydelige mål for jobben jeg skal gjøre	54	2	5	4,04	,931
Kontroll i arbeidet (autonomi): Jeg vet hva som forventes av meg i jobben	54	2	5	4,41	,790

Kontroll i arbeidet (autonomi): Jeg kan påvirke mengden arbeid som tildeles meg	54	1	5	2,91	1,120
Kontroll i arbeidet (autonomi): Jeg har mulighet til å påvirke beslutninger som er av betydning for arbeidet mitt	54	2	5	4,00	,824
Kontroll i arbeidet (autonomi): Totalt sett opplever jeg at jeg har god kontroll på eget arbeid	54	3	5	4,15	,627
Kontroll i arbeidet (autonomi): Jeg har frihet til å gjøre jobben min slik jeg mener er best	54	2	5	4,04	,800
Kontroll i arbeidet (autonomi): Jeg har de verktøyene jeg trenger for å utføre jobben min på en god måte	54	2	5	3,85	,960
Kontroll i arbeidet (autonomi): Det er godt samsvar mellom mine kunnskaper og evner, og de kravene jobben stiller til meg	54	2	5	4,17	,694
Arbeidsglede: Jeg gleder meg til å gå på jobben	54	2	5	4,43	,767
Arbeidsglede: Jeg snakker positivt om jobben min til andre	54	3	5	4,56	,604
Arbeidsglede: Jeg kunne anbefalt andre å jobbe her	54	2	5	4,59	,765
Arbeidsglede: Totalt sett er jeg godt fornøyd med arbeidsstedet mitt	54	3	5	4,46	,665
Oppgavemotivasjon: Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft for meg	54	2	5	4,43	,602

Oppgavemotivasjon: Det er gøy å jobbe med oppgavene jeg har	54	3	5	4,22	,634
Oppgavemotivasjon: Jobben min er spennende	54	2	5	4,52	,666
Oppgavemotivasjon: Jobben min er så interessant at den i seg selv er motiverende	54	2	5	4,33	,700
Oppgavemotivasjon: Arbeidsoppgavene betyr mer for meg enn høy lønn	54	1	5	3,26	1,013
Oppgavemotivasjon: Jeg føler stor mestring i mine arbeidsoppgaver	54	2	5	4,09	,680
Oppgavemotivasjon: Jeg føler at jeg utvikler meg og vokser gjennom mitt arbeid	54	3	5	4,48	,574
Nytteorientert motivasjon: Jeg foretrekker å jobbe med oppgaver som gjør at jeg kan gjøre noe godt for andre	54	3	5	4,37	,681
Nytteorientert motivasjon: Jeg opplever at min erfaring og kompetanse er til nytte for andre	54	3	5	4,44	,572
Nytteorientert motivasjon: Dersom jeg finner bedre metoder for å gjennomføre oppgavene så deler jeg det med mine kolleger	54	3	5	4,69	,543
Nytteorientert motivasjon: I vårt arbeid er det stort fokus på våre brukere og tjenestemottakere	54	2	5	4,56	,718
Nytteorientert motivasjon: Det er viktigere for meg med høy kvalitet på arbeidet enn gode resultater	54	2	5	3,96	,800

Nytteorientert motivasjon: Jeg oppmuntrer medarbeiderne til å utvikle nye og bedre metoder for å tjene våre brukere og tjenestemottakere	54	3	5	4,35	,731
Lønn og belønning: I min organisasjon blir vi belønnet for godt utført arbeid	54	1	4	2,67	1,099
Lønn og belønning: Det viktigste for meg er at jeg belønnes for mine prestasjoner	54	1	5	2,91	1,186
Lønn og belønning: Det er viktig for meg at ledere på samme nivå som meg belønnes likt	54	1	5	3,87	1,150
Lønn og belønning: Resultatbasert avlønning er rettferdig	54	1	5	2,85	1,139
Lønn og belønning: Jeg mener at lønn bør knyttes til innsats	54	1	5	3,20	1,155
Lønn og belønning: Jeg har en lønn som samsvarer med min innsats	54	1	5	2,81	1,100
Lønn og belønning: Hvis jeg kunne velge hadde jeg valgt resultatbasert lønn fremfor fast lønn	54	1	5	2,41	1,237
Lønn og belønning: Vi burde lønnes etter ansiennitet eller erfaring i stedet for resultatater	54	1	5	3,22	1,110
Lønn og belønning: Høy lønn er viktig for tilfredshet i jobben	54	1	5	3,91	,875
Lønn og belønning: Resultatbasert lønn kunne bidratt til høyere effektivitet eller kvalitet på arbeidet	54	1	5	2,85	1,219

Lønn og belønning: Resultatbasert lønn ville styrket samarbeidet	54	1	5	2,54	1,041
Lønn og belønning: Resultatbasert lønn er med på å motivere de ansatte	54	1	5	3,07	1,195
Motivasjon: Det er viktig for meg å prestere gode resultater	54	3	5	4,54	,573
Motivasjon: Jeg er motivert til å gjøre mer enn det som er forventet av meg i min jobb	54	3	5	4,48	,666
Motivasjon: Jeg er villig til å yte det lille ekstra for at denne organisasjonen skal lykkes	54	3	5	4,67	,514
Motivasjon: Jeg arbeider ofte frivillig lengre enn min arbeidstid uten å få betalt for det	54	2	5	4,50	,771
Motivasjon: Mål og resultatoppfølging får meg til å prestere bedre	54	1	5	3,63	1,051
Motivasjon: Ros og anerkjennelse er viktig for meg	54	2	5	4,11	,744
Prestasjoner: Jeg mener jeg presterer gode resultater	54	3	5	4,13	,584
Prestasjoner: Jeg presterer over det som forventes av meg	54	3	5	3,74	,782
Prestasjoner: Jeg mener jeg presterer bedre enn mine kolleger	54	1	4	2,57	,924
Prestasjoner: Min leder mener jeg presterer gode resultater	54	1	5	3,76	,867
Prestasjoner: Min leder mener jeg med hensikt legger mye anstrengelse i å utføre mitt arbeid	54	1	5	3,59	,981

Prestasjoner: Mitt ansvarsområde presterer gode resultater	54	1	5	3,80	,737
Prestasjoner: Mitt ansvarsområde presterer resultater over forventningene	54	1	5	3,30	,816
Prestasjoner: Min leder mener mitt ansvarsområde presterer gode resultater	54	1	5	3,48	,947
Måloppnåelse: Mitt ansvarsområde når sine mål på tjenesteproduksjon/kvalitet	54	2	5	3,93	,669
Måloppnåelse: Mitt ansvarsområde når sine organisatoriske mål (nærvær, medarbeidertilfredshet)	54	2	5	3,76	,989
Måloppnåelse: Mitt ansvarsområde når sine økonomiske mål	54	1	5	3,85	1,139
Valid N (listwise)	54				

Vedlegg 4: Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjon, 26 utvalgte variabler

Variabel	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Kontroll i arbeidet (autonomi): Jobben gir meg mulighet til å bruke eget initiativ og vurderinger i utørelsen av arbeidet	4,43	0,633	1	0,261	,326	0,163	,307	0,248	,330	,357	,355	0,021	0,230	-0,018	,414	0,039	-,342	0,242	,445	-,329	0,019	-,358	0,075	-,569	-,311	0,165	0,107	-0,094
Kontroll i arbeidet (autonomi): Det er fastsatt klare og tydelige mål for jobben jeg skal gjøre	4,04	0,931	0,261	1	-0,098	,347	0,265	-,286	0,185	,375	-,502	-,276	-,202	-,358	-,067	-0,112	-0,240	0,209	0,245	0,263	-,394	-,269	-0,012	,315	0,121	0,247	-0,072	0,076
Kontroll i arbeidet (autonomi): Jeg har mulighet til å påvirke beslutninger som er av betydning for arbeidet mitt	4,00	0,824	,326	-0,098	1	-0,030	0,076	0,209	0,138	0,152	-0,098	0,034	0,251	0,178	,312	-0,074	-0,096	0,160	0,172	0,045	0,000	0,157	0,059	0,185	0,093	-0,103	0,069	0,000
Arbeids glede: Jeg gleder meg til å gå på jobben	4,43	0,767	0,163	,347	-0,030	1	,660	,622	,605	,335	,538	0,017	-0,080	-0,185	-0,106	-0,107	0,027	0,114	,293	,415	0,207	0,253	-0,127	,299	0,023	-0,158	-0,061	0,009
Arbeids glede: Jeg snakker positivt om jobben min til andre	4,56	0,604	,307	0,265	0,076	,660	1	,621	,663	0,167	,357	0,087	-0,032	-0,165	-0,069	-0,157	-0,189	0,048	,355	,365	0,243	,273	0,111	,404	0,005	-0,130	0,102	-0,125
Arbeids glede: Jeg kunne anbefalt andre å jobbe her	4,59	0,765	0,248	,286	0,209	,622	,621	1	,823	,425	0,258	0,186	-0,105	-0,118	-0,046	-0,021	-0,070	,293	,503	,464	0,256	,458	0,104	,361	0,218	-0,060	-0,032	0,167
Arbeids glede: Totalt sett er jeg godt fornøyd med arbeidsstedet mitt	4,46	0,665	,330	0,185	0,138	,605	,663	,823	1	,299	,311	0,156	0,079	-0,002	0,016	0,111	0,004	,276	,425	,350	0,202	,474	0,199	,459	,273	-0,134	0,087	0,092
Oppgavemotivasjon: Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft for meg	4,43	0,602	,357	,375	0,152	,335	0,167	,425	,299	1	,418	-0,024	0,056	0,036	,292	-0,085	-0,228	,309	,279	0,224	0,264	,377	0,119	0,200	,284	0,220	0,080	0,204
Oppgavemotivasjon: Jobben min er så interessant at den i seg selv er motiverende	4,33	0,700	,355	,502	-0,098	,538	,357	0,258	,311	,418	1	0,092	0,038	-0,249	0,057	-0,138	-,278	0,204	0,256	,314	0,175	0,169	0,023	,290	0,098	-0,107	-0,073	-0,126
Nytteorientert motivasjon: Jeg foretrekker å jobbe med oppgaver som gjør at jeg kan gjøre noe godt for andre	4,37	0,681	0,021	,276	0,034	0,017	0,087	0,186	0,156	-0,024	0,092	1	-,330	-0,146	-0,184	-0,093	-0,058	0,061	0,265	0,198	0,180	0,019	-0,064	0,154	0,040	-0,063	-0,033	-0,001
Lønn og belønning: Det viktigste for meg er at jeg belønnes for mine prestasjoner	2,91	1,186	0,230	-0,202	0,251	-0,080	-0,032	-0,105	0,079	0,056	0,038	-,330	1	,358	,377	,284	0,032	0,075	-0,110	-0,175	-0,010	0,181	,299	0,051	0,129	0,039	0,190	-0,038
Lønn og belønning: Jeg mener at lønn bør knyttes til innsats	3,20	1,155	-0,018	-,358	0,178	-0,185	-0,165	-0,118	-0,002	0,036	-0,249	-0,146	,358	1	0,075	,614	,371	0,202	0,189	0,053	0,222	0,212	0,227	0,069	0,183	-0,151	0,011	0,038
Lønn og belønning: Jeg har en lønn som samsvarer med min innsats	2,81	1,100	,414	-0,067	,312	-0,106	-0,069	-0,046	0,016	,292	0,057	-0,184	,377	0,075	1	-0,041	-0,147	-0,019	0,047	-0,044	-0,133	0,185	-0,123	0,229	0,116	0,135	0,132	-0,022
Lønn og belønning: Hvis jeg kunne velge hadde jeg valgt resultatbasert lønn fremfor fast lønn	2,41	1,237	0,039	-0,112	-0,074	-0,107	-0,157	-0,021	0,111	-0,085	-0,138	-0,093	,284	,614	-0,041	1	,605	0,218	0,147	-0,049	0,257	0,239	0,248	0,093	0,176	0,083	0,066	,298
Lønn og belønning: Resultatbasert lønn er med på å motivere de ansatte	3,07	1,195	-,342	-0,240	-0,096	0,027	-0,189	-0,070	0,004	-0,228	-,278	-0,058	0,032	,371	-0,147	,605	1	0,051	0,002	-0,143	0,123	-0,041	-0,019	-0,201	-0,090	0,031	-0,112	0,244
Motivasjon: Det er viktig for meg å prestere gode resultater	4,54	0,573	0,242	0,209	0,160	0,114	0,048	-,293	,276	,309	0,204	0,061	0,075	0,202	-0,019	0,218	0,051	1	,496	,491	,363	,520	,401	,341	,398	0,204	0,033	,355
Motivasjon: Jeg er motivert til å gjøre mer enn det som er forventet av meg i min jobb	4,48	0,666	,445	0,245	0,172	,293	,355	,503	,425	,279	0,256	0,265	-0,110	0,189	0,047	0,147	0,002	,496	1	,754	,515	,419	0,136	,466	0,127	0,082	-0,079	0,146
Motivasjon: Jeg er villig til å yte det lille ekstra for at denne organisasjonen skal lykkes	4,67	0,514	,329	0,263	0,045	,415	,365	,464	,350	0,224	,314	0,198	-0,175	0,053	-0,044	-0,049	-0,143	,491	,754	1	,381	,335	0,063	,536	0,266	0,037	0,025	0,204
Motivasjon: Jeg arbeider ofte frivillig lengre enn min arbeidstid uten å få betalt for det	4,50	0,771	0,019	,394	0,000	0,207	0,243	0,256	0,202	0,264	0,175	0,180	-0,010	0,222	-0,133	0,257	0,123	,363	,515	,381	1	0,230	0,157	0,014	-0,050	0,146	-0,012	0,258
Prestasjoner: Jeg mener jeg presterer gode resultater	4,13	0,584	,358	,269	0,157	0,253	,273	,458	,474	,377	0,169	0,019	0,181	0,212	0,185	0,239	-0,041	,520	,419	,335	0,230	1	,364	,658	,501	,315	0,218	0,228
Prestasjoner: Jeg presterer over det som forventes av meg	3,74	0,782	0,075	-0,012	0,059	-0,127	0,111	0,104	0,199	0,119	0,023	-0,064	,299	0,227	-0,123	0,248	-0,019	,401	0,136	0,063	0,157	,364	1	0,129	0,234	,287	0,235	0,020
Prestasjoner: Min leder mener jeg presterer gode resultater	3,76	0,867	,569	,315	0,185	,299	,404	,361	,459	0,200	,290	0,154	0,051	0,069	0,229	0,093	-0,201	,341	,466	,536	0,014	,658	0,129	1	,571	0,164	0,217	0,097
Prestasjoner: Mitt ansvarsområde presterer gode resultater	3,80	0,737	,311	0,121	0,093	0,023	0,005	0,218	,273	,284	0,098	0,040	0,129	0,183	0,116	0,176	-0,090	,398	0,127	0,266	-0,050	,501	0,234	,571	1	,352	,294	0,256
Måloppnåelse: Mitt ansvarsområde når sine mål på tjenesteproduksjon/ kvalitet	3,93	0,669	0,165	0,247	-0,103	-0,158	-0,130	-0,060	-0,134	0,220	-0,107	-0,063	0,039	-0,151	0,135	0,083	0,031	0,204	0,082	0,037	0,146	,315	,287	0,164	,352	1	,429	,481
Måloppnåelse: Mitt ansvarsområde når sine organisatoriske mål	3,76	0,989	0,107	-0,072	0,069	-0,061	0,102	-0,032	0,087	0,080	-0,073	-0,033	0,190	0,011	0,132	0,066	-0,112	0,033	-0,079	0,025	-0,012	0,218	0,235	0,217	,294	,429	1	,303
Måloppnåelse: Mitt ansvarsområde når sine økonomiske mål	3,85	1,139	-0,094	0,076	0,000	0,009	-0,125	0,167	0,092	0,204	-0,126	-0,001	-0,038	0,038	-0,022	,298	0,244	,355	0,146	0,204	0,258	0,228	0,020	0,097	0,256	,481	,303	1

** . Korrelasjon er signifikant på nivå 0.01 («2-tailed»).

* . Korrelasjon er signifikant på nivå 0.05 («2-tailed»).

b. Kan ikke beregnes da minst en av variablene er konstant.

Vedlegg 5: Korrelasjonsanalyse

	Variabel		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Har du lederutdanning?	Pearson Correlation	1	-.104	-.284*	-.138	-.307*	-.113	-.272*	0,256	0,246	,282*	-.046	-.159	-.206	-.023	0,135	0,015
		Sig. (2-tailed)		0,452	0,037	0,320	0,024	0,415	0,047	0,061	0,073	0,039	0,741	0,251	0,136	0,871	0,329	0,913
2	Kontroll i arbeidet (autonomi): Jobben gir meg mulighet til å bruke eget initiativ og vurderinger i utførelsen av arbeidet	Pearson Correlation	-.104	1	0,261	0,163	,357**	,355**	0,021	0,230	0,039	-.186	0,242	,445**	0,019	,358**	0,075	,569**
		Sig. (2-tailed)	0,452		0,057	0,238	0,008	0,008	0,880	0,095	0,778	0,179	0,078	0,001	0,890	0,008	0,590	0,000
3	Kontroll i arbeidet (autonomi): Det er fastsatt klare og tydelige mål for jobben jeg skal gjøre	Pearson Correlation	-.284*	0,261	1	,347*	,375**	,502**	,276*	-.202	-.112	-.344*	0,209	0,245	,394**	,269*	-.012	,315*
		Sig. (2-tailed)	0,037	0,057		0,010	0,005	0,000	0,044	0,143	0,421	0,011	0,128	0,074	0,003	0,050	0,929	0,020
4	Arbeids glede: Jeg gleder meg til å gå på jobben	Pearson Correlation	-.138	0,163	,347*	1	,335*	,538**	0,017	-.080	-.107	-.113	0,114	,293*	0,207	0,253	-.127	,299*
		Sig. (2-tailed)	0,320	0,238	0,010		0,013	0,000	0,901	0,564	0,442	0,417	0,414	0,032	0,133	0,065	0,360	0,028
5	Oppgavemotivasjon: Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft for meg	Pearson Correlation	-.307*	,357**	,375**	,335*	1	,418**	-.024	0,056	-.085	-.221	,309*	,279*	0,264	,377**	0,119	0,200
		Sig. (2-tailed)	0,024	0,008	0,005	0,013		0,002	0,864	0,686	0,539	0,109	0,023	0,041	0,053	0,005	0,392	0,147
6	Oppgavemotivasjon: Jobben min er så interessant at den i seg selv er motiverende	Pearson Correlation	-.113	,355**	,502**	,538**	,418**	1	0,092	0,038	-.138	-.383**	0,204	0,256	0,175	0,169	0,023	,290*
		Sig. (2-tailed)	0,415	0,008	0,000	0,000	0,002		0,507	0,786	0,320	0,004	0,140	0,061	0,206	0,222	0,869	0,033
7	Nytteorientert motivasjon: Jeg foretrekker å jobbe med oppgaver som gjør at jeg kan gjøre noe godt for andre	Pearson Correlation	-.272*	0,021	,276*	0,017	-.024	0,092	1	-.330*	-.093	-.205	0,061	0,265	0,180	0,019	-.064	0,154
		Sig. (2-tailed)	0,047	0,880	0,044	0,901	0,864	0,507		0,015	0,504	0,136	0,662	0,053	0,194	0,890	0,644	0,267
8	Lønn og belønning: Det viktigste for meg er at jeg belønnes for mine prestasjoner	Pearson Correlation	0,256	0,230	-.202	-.080	0,056	0,038	-.330*	1	,284*	0,160	0,075	-.110	-.010	0,181	,299*	0,051
		Sig. (2-tailed)	0,061	0,095	0,143	0,564	0,686	0,786	0,015		0,038	0,248	0,592	0,429	0,941	0,190	0,028	0,713
9	Lønn og belønning: Hvis jeg kunne velge hadde jeg valgt resultatbasert lønn fremfor fast lønn	Pearson Correlation	0,246	0,039	-.112	-.107	-.085	-.138	-.093	,284*	1	,654**	0,218	0,147	0,257	0,239	0,248	0,093
		Sig. (2-tailed)	0,073	0,778	0,421	0,442	0,539	0,320	0,504	0,038		0,000	0,114	0,289	0,060	0,082	0,071	0,503
10	Lønn og belønning: Resultatbasert lønn kunne bidratt til	Pearson Correlation	,282*	-.186	-.344*	-.113	-.221	-.383**	-.205	0,160	,654**	1	0,062	0,066	0,080	0,080	0,038	-.052
		Sig. (2-tailed)	0,039	0,179	0,011	0,417	0,109	0,004	0,136	0,248	0,000		0,656	0,634	0,564	0,563	0,784	0,708
11	Motivasjon: Det er viktig for meg å prestere gode resultater	Pearson Correlation	-.046	0,242	0,209	0,114	,309*	0,204	0,061	0,075	0,218	0,062	1	,496**	,363**	,520**	,401**	,341*
		Sig. (2-tailed)	0,741	0,078	0,128	0,414	0,023	0,140	0,662	0,592	0,114	0,656		0,000	0,007	0,000	0,003	0,012
12	Motivasjon: Jeg er motivert til å gjøre mer enn det som er forventet av meg i min jobb	Pearson Correlation	-.159	,445**	0,245	,293*	,279*	0,256	0,265	-.110	0,147	0,066	,496**	1	,515**	,419**	0,136	,466**
		Sig. (2-tailed)	0,251	0,001	0,074	0,032	0,041	0,061	0,053	0,429	0,289	0,634	0,000		0,000	0,002	0,328	0,000
13	Motivasjon: Jeg arbeider ofte frivillig lengre enn min arbeidstid uten å få betalt for det	Pearson Correlation	-.206	0,019	,394**	0,207	0,264	0,175	0,180	-.010	0,257	0,080	,363**	,515**	1	0,230	0,157	0,014
		Sig. (2-tailed)	0,136	0,890	0,003	0,133	0,053	0,206	0,194	0,941	0,060	0,564	0,007	0,000		0,094	0,258	0,919
14	Prestasjoner: Jeg mener jeg presterer gode resultater	Pearson Correlation	-.023	,358**	,269*	0,253	,377**	0,169	0,019	0,181	0,239	0,080	,520**	,419**	0,230	1	,364**	,658**
		Sig. (2-tailed)	0,871	0,008	0,050	0,065	0,005	0,222	0,890	0,190	0,082	0,563	0,000	0,002	0,094		0,007	0,000
15	Prestasjoner: Jeg presterer over det som forventes av meg	Pearson Correlation	0,135	0,075	-.012	-.127	0,119	0,023	-.064	,299*	0,248	0,038	,401**	0,136	0,157	,364**	1	0,129
		Sig. (2-tailed)	0,329	0,590	0,929	0,360	0,392	0,869	0,644	0,028	0,071	0,784	0,003	0,328	0,258	0,007		0,353
16	Prestasjoner: Min leder mener jeg presterer gode resultater	Pearson Correlation	0,015	,569**	,315*	,299*	0,200	,290*	0,154	0,051	0,093	-.052	,341*	,466**	0,014	,658**	0,129	1
		Sig. (2-tailed)	0,913	0,000	0,020	0,028	0,147	0,033	0,267	0,713	0,503	0,708	0,012	0,000	0,919	0,000	0,353	

Korrelasjon er signifikant på 0.05 nivå (2-tailed).*

Korrelasjon er signifikant på 0.01 nivå (2-tailed).**

Vedlegg 6: Bivariat korrelasjon mellom lønnsnivå og «høy lønn er viktig for tilfredshet i jobben».

		Correlations					
		Min lønn er: Under 400 000 Kr	Min lønn er:4- 499 000 Kr	Min lønn er:5- 599 000 Kr	Min lønn er:6- 699 000 Kr	Min lønn er: Over 700 000 Kr	Lønn og belønning: Høy lønn er viktig for tilfredshet i jobben
Min lønn er:Under 400 000 Kr	Pearson Correlation	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a	. ^a
	Sig. (2-tailed)
	N	54	54	54	54	54	54
Min lønn er:4-499 000 Kr	Pearson Correlation	. ^a	1	-,357**	-,316*	-,158	-,010
	Sig. (2-tailed)	.	.	,008	,020	,253	,945
	N	54	54	54	54	54	54
Min lønn er:5-599 000 Kr	Pearson Correlation	. ^a	-,357**	1	-,564**	-,282*	,217
	Sig. (2-tailed)	.	,008	.	,000	,039	,115
	N	54	54	54	54	54	54
Min lønn er:6-699 000 Kr	Pearson Correlation	. ^a	-,316*	-,564**	1	-,250	,030
	Sig. (2-tailed)	.	,020	,000	.	,068	,828
	N	54	54	54	54	54	54
Min lønn er:Over 700 000 Kr	Pearson Correlation	. ^a	-,158	-,282*	-,250	1	-,370**
	Sig. (2-tailed)	.	,253	,039	,068	.	,006
	N	54	54	54	54	54	54
Lønn og belønning: Høy lønn er viktig for tilfredshet i jobben	Pearson Correlation	. ^a	-,010	,217	,030	-,370**	1
	Sig. (2-tailed)	.	,945	,115	,828	,006	.
	N	54	54	54	54	54	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a . Cannot be computed because at least one of the variables is constant.