



**UiT** Norges arktiske universitet

Fakultet for humanoria, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

## **Lønn for arbeidet?**

### **Ansattes motivasjon for arbeid i to distriktskommuner**

Lillian Pedersen og Rigmor Hamnvik

Masteroppgave i organisasjon og ledelse STV 3909, 15 mai 2023.



# Forord

I 2018 startet vi med det erfaringsbaserte masterstudiet i offentlig ledelse. Denne masteroppgaven markerer slutten på fem år med studier, pensumlitteratur, drøfting og refleksjoner, inkludert en toårig pause med hektisk Covid-19 handtering i egen kommune.

Det har vært både spennende, lærerikt og krevende, og til tider har det vært nødvendig å jakte på motivasjon og inspirasjon. Vi har møtt mange engasjerte studenter og forelesere, som sammen har økt vår kompetanse om offentlig ledelse og egen lederrolle.

Med denne oppgaven setter vi punktum for dette studiet, og vil rette en stor takk til de som har bidratt til at vi kunne gjennomføre denne studien. Både kollegaer, arbeidsgiver og ansatte i kommunene.

Vi vil takke veileder Tor Arne Morskogen for alltid å ta seg tid til oss, samt gitt oss konstruktive kommentarer og innspill. I tillegg vil vi takke Edvard Hamnvik Sagelv som har bidratt til teknisk bistand i analysen.

Til sist vil vi takke familien som har gitt oss mulighet og vært vår heiagjeng gjennom hele perioden studien har pågått.

Storsteinnes, 14.mai 2023

Lillian Pedersen

Rigmor Hamnvik



## Sammendrag

Denne masteroppgaven er en kvantitativ studie om hvilke motivasjonsfaktorer som påvirker intensjonen om å slutte i arbeid hos kommunalt ansatte med minimum 3-årig UH-utdanning i 2 nordnorske distriktskommuner. Sentrale motivasjonsteorier som Herzbergs tofaktorteori og Deci&Ryans selvbestemmelsesteori danner teorigrunnlaget i oppgaven, sammen med utvalgte ledelsesteorier. I tillegg trekker vi inn aktuell forskning om demografi for distriktskommuner i Nord-Norge. Å få innsikt i forhold som påvirker motivasjon og jobbtilfredshet til ansatte er nødvendig i en tid hvor konkurransen om arbeidskraft er stor.

Arbeid med rekruttering som bidrar til å skape gode fag- og arbeidsmiljø er en viktig oppgave for ledere i kommunen, og som bidrar til å beholde de som ansatte. Vi har denne problemstillingen: *Hvilke motivasjonsfaktorer har betydning for intensjon om å slutte i arbeid hos kommunalt ansatte med UH-utdanning i 2 nordnorske distriktskommuner?* For å svare på problemstillingen har vi gjennomført en spørreundersøkelse der vi har valgt ut motivasjonsfaktorene; fagfelleskap, autonomi, kompetanse, arbeidsvilkår, lederstøtte og utarbeidet spørsmål knyttet til disse. Flere offentlige rapporter og undersøkelser viser at distriktskommuner har spennende arbeidsoppgaver hvor de har behov for ansatte med kompetanse. Løsningene for å rekruttere og beholde ansatte er sammensatt, hvor alle våre utvalgte variabler er viktige.

Våre funn viser at alle motivasjonsfaktorene har betydning for ansattes intensjon om å slutte i arbeid i to distriktskommuner. I noen grad for hele gruppen ansatte, og i noen grad for ulike sektorer, type stilling, utdanningslengde og alder. Det er vesentlig for ansatte å få bruke og utvikle sin fagkompetanse, samt å ha autonomi innen rammer for å ivareta oppgavene. Arbeidsbetingelsene er viktige, ikke minst lønn for tilleggsutdanning og ansvar, samt fleksible arbeidsordninger som balanserer tilpasset arbeid med frihet til fritid og sosiale forhold.



# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Hensikten med studien.....	1
1.2	Problemstilling.....	2
2	Bakgrunn for valg av tema.....	3
2.1	Kommunen – et samfunn i endring?.....	3
2.1.1	Generalist kommuner.....	4
2.2	Våre utvalgskommuner; Målselv og Balsfjord.....	5
2.3	Turnover.....	7
2.4	Ansatte med UH-utdanning – Kunnskapsarbeidere?.....	8
3	Teori.....	9
3.1	Herzbergs tofaktormodell.....	10
3.2	Selvbestemmelsesteori.....	12
3.3	Ledelse og motivasjon.....	15
4	Metode.....	19
4.1	Forskningsdesign og metodisk tilnærming.....	20
4.2	Metodekritikk.....	21
4.3	Utarbeidelse av undersøkelse og etiske vurderinger.....	22
4.4	Utvalg og fordeling.....	26
4.5	Reliabilitet og validitet.....	29
5	Analyse; resultat og diskusjon.....	30
5.1	Generelle funn.....	31
5.2	Multivariable analyser.....	32
5.3	Kompetanse.....	37
5.4	Autonomi.....	40
5.5	Fagfellesskap.....	43

5.6	Arbeidsvilkår .....	46
5.7	Lederstøtte .....	50
6	Avslutning .....	53
	Referanseliste .....	56
	Vedlegg .....	59
	Vedlegg 1 .....	59
	Vedlegg 2 .....	61
	Vedlegg 3 .....	62
	Vedlegg 4 .....	64
	Vedlegg 5 .....	68
	Vedlegg 6 .....	69
	Vedlegg 7 .....	72

## Tabelliste

Tabell 1	Spørsmål om fagfellesskap og tilhørighet.....	24
Tabell 2	Spørsmål om autonomi .....	24
Tabell 3	Spørsmål om arbeidsoppgaver og kompetanse.....	25
Tabell 4	Spørsmål om lønn og fleksibilitet .....	25
Tabell 5	Spørsmål om lederstøtte.....	25
Tabell 6:	Odds ratio for intensjon om å slutte i arbeid.....	32
Tabell 7:	Odds ratio for intensjon om å slutte stratifisert på sektor .....	33
Tabell 8:	Odds ratio for intensjonen om å slutte stratifisert på alder .....	34
Tabell 9:	Odds ratio for intensjonen om å slutte i arbeid stratifisert på utdanningslengde.....	35
Tabell 10:	Odds ratio for intensjonen om å slutte i arbeid stratifisert på stillingstype .....	36
Tabell 11:	Selvrangering av motivasjonsfaktorer oppgitt i antall respondenter og prosent.....	36

## Figurliste

Figur 1	Type sysselsetting i Balsfjord og Målselv 2022 .....	6
Figur 2	Herzberg tofaktormodell for motivasjon .....	11
Figur 3	Hersey & Blanchards situasjonbetingede ledelsesteori .....	17



Figur 4 Egenutviklet forskningsmodell.....	19
Figur 5 Antall respondenter og svar .....	27
Figur 6 Aldersfordeling til respondentene som svarte .....	27
Figur 7 Utdanningslengde til respondentene som svarte .....	28
Figur 8 Ansiennitet i nåværende til respondentene som svarte.....	28
Figur 9 Sektor respondentene som svarte tilhører.....	28
Figur 10 Fordeling av type stilling respondentene som svarte jobber i .....	29
Figur 11 Respondentenes svar på intensjon om å slutte og ikke slutte i arbeid.....	31
Figur 12 Begrunnelse for hvorfor respondenten har intensjon om å slutte i arbeid.....	31
Figur 13 Fordeling av hvilken motivasjonsfaktor som var prioritert som viktigst .....	32

# 1 Innledning

Vi er to studenter som arbeider som ledere i en distriktskommune, Balsfjord kommune, med i underkant av 6000 innbyggere. Dette er en middels stor kommune i Nord-Norge. I vår arbeidshverdag har vi over tid opplevd utfordringer med å rekruttere og beholde ansatte i kommunale stillinger. Vi vil med denne studien undersøke utvalgte motivasjonsfaktorer som kan ha betydning for å beholde ansatte i stillinger.

Offentlige organisasjoner har gjennomgått flere omstillinger som følge av nasjonale reformer og krav til høyere effektivitet. Det har vært reformer i helsetjenestene, som samhandlingsreformen (2008-2009), iverksatt i 2012, hvor kommunene fikk større ansvar for forebygging og behandling, samt at tjenestene skal gis nærmere befolkningen (Meld. st. 47 2008-2009). Dette ga nye oppgaver og økt krav til kompetanse for helsepersonell i kommunene.

Plan og bygningsloven (2008) stiller krav til planarbeid, utredninger og vedtak, noe som fordrer kompetanse innen disse fagområdene (Plan- og bygningsloven, 2008). Det er krav til bærekraftig forvaltning av ressurser innen areal, landbruk, friluftsliv og reindrift, noe som inngår i Norges strategi for bærekraftig utvikling (Finansdepartementet, 2007); (Utenriksdepartementet, 2002).

Siste reform innen oppvekst er Kunnskapsløftet 2020 som er forskrift til opplæringsloven og styrer innhold i grunnopplæringen i skolen. Reformen skal føre til endringer i skolens innhold, organisasjon og struktur med nye læreplaner innen de fleste fag, også kalt fagfornyelsen (Utdanningsdirektoratet, 2020).

Alle disse forhold påvirker ansattes arbeidshverdag og arbeidsoppgaver, samt vil kunne påvirke motivasjon og valg av arbeid.

## 1.1 Hensikten med studien

Hensikten med studien er å undersøke motivasjon til ansatte med UH-utdanning (universitet- og høyskoleutdanning) for å jobbe i distriktskommuner, og få innsikt i forhold som kan ha betydning for ansattes intensjon om å slutte. Å få innsikt i forhold som påvirker motivasjon

og jobbtilfredshet til ansatte er nødvendig i en tid hvor konkurransen om arbeidskraft er stor. Arbeid med rekruttering som bidrar til å skape gode fag- og arbeidsmiljø er derfor en viktig oppgave for ledere og HR-avdelinger (human resource) i kommuner (Mikkelsen & Laudal, 2016a).

En mye brukt definisjon av distriktskommune er kommuner med lav sentralitet. Det er flere eldre bosatt i distriktskommuner enn i resten av landet, noe som igjen vil være med å påvirke tilgjengelige ressurser i form av arbeidskraft. Utfordringer med rekruttering vil dermed forsterkes ytterligere i distriktskommuner som følge av dette (NOU 2020: 15, 2020).

Oppgaven vår vil presentere utvalgte teorier om motivasjon og ledelse som er utgangspunkt for vår undersøkelse. Motivasjonsteorier gir forståelse for hvilke drivkrefter som får mennesker til å handle, eller å forklare retning i atferd, eller hensikt for handlinger (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Teorier om motivasjon fra psykologi gir kunnskap om hva kan bidra til effektive organisasjoner hvor ansatte opplever trivsel, velbefinnende (well being) og jobbtilfredshet med personlig vekst og utvikling. Der er en sammenheng mellom jobbtilfredshet og jobbytelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019); (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Denne oppgaven tar utgangspunkt i tema og kontekst, sett i lys av vår jobbhverdag. Vi peker på rekrutteringsutfordringer som kommuner må håndtere, og som forsterkes i distriktskommuner i Nord-Norge. Vi har erfaringer og en forforståelse som sammen med teori og forskning gir utgangspunkt for utvikling av problemstilling, forskningsspørsmål og hypoteser. Vi vil presentere utvalgt teori og vår metodiske tilnærming ved utvikling av spørreundersøkelse. Deretter presenterer vi resultatene som vi diskuterer i lys av relevant teori og forskning. Til slutt kommer vi med anbefaling til videre forskning.

## **1.2 Problemstilling**

Vi har følgende problemstilling:

*Hvilke motivasjonsfaktorer har betydning for intensjon om å slutte i arbeid hos kommunalt ansatte med UH-utdanning i 2 nordnorske distriktskommuner?*

Problemstillingen er konkretisert med 2 forskningsspørsmål:

1. Er det en sammenheng mellom motivasjonsfaktorer og intensjonen om å slutte i arbeid i distriktskommuner?
2. Avhenger sammenhengen mellom motivasjonsfaktorer og intensjonen om å slutte i arbeid av ansiennitet, alder, sektor, utdanningslengde og stillingstype?

## 2 Bakgrunn for valg av tema

Kommuner er offentlige organisasjoner som skal ivareta velferds- og samfunnsoppgaver for befolkningen. En organisasjon kan defineres som; «*et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, p. 16). Kjernevirksomheten i kommuner er å ivareta oppgaver og tjenester på best mulig måte (kvalitet) ved bruk av minst mulig ressurser (kostnader), (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Disse oppgaver skal leveres fra flere fagsektorer som har behov for ulike kompetanse. Kommuner konkurrerer med andre arbeidsgivere om arbeidskraft og kompetanse. Vi erfarer at det brukes mye tid og ressurser til å rekruttere personell til stillinger. Det er også utfordringer med å beholde ansatte, særlig i stillinger som krever høgskole- og universitetsutdanning. Dette er også dagsaktuelt i andre kommuner, som by-kommunen Tromsø (Sivertsen, 2023).

Reformen New public Management (NPM) ble starten på en omfattende endring i offentlig sektor, basert på ideer fra privat sektor. Dette skulle bidra til mere effektive offentlige organisasjoner, med målstyring, resultatkontroll, indirekte styring, ledelse, desentralisering og fokusering. Offentlige organisasjoner er underlagt politisk styring, nasjonale føringer og krav som bidrar til ulike interesser som må balanseres, og som gir ulike styringslinjer enn privat sektor. Det kan være vedtak som kan endres raskt, politiske kompromisser og vedtak som endres med knappst mulig flertall (Jacobsen, 2019). Kommuner har de senere år blitt påvirket av store utredninger om kommunestørrelser og sammenslåing av kommuner. Nå er ideen er at større organisasjoner og fagmiljø skal sikre kompetanse, ivareta rettsikkerhet for befolkningen, samt bidra til bærekraftige miljø og ressurser (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2014).

### 2.1 Kommunen – et samfunn i endring?

NAV bedriftsundersøkelse i 2022 viser til økende rekrutteringsutfordringer i Norge, og mangel på arbeidskraft. Det er for få personer med nødvendig kompetanse. Blant annet er

utfordringene økende innen helsetjenestene, men er også til stede i andre yrkesområder, som undervisning og offentlig administrasjon og forsvar (Arbeids og velferdsdirektoratet, 2022). Rapporten «*Forventningsbarometret for Nord-Norge 2021*» beskriver situasjonen i Nord-Norge. Det mangler mellom 5.300 og 9.700 personer i Nord-Norge for å dekke arbeidskraftsbehovet i privat og offentlig sektor. Tilgangen til kvalifisert arbeidskraft varierer ut fra sektor og fagområde. Innen helse og omsorg gjør eldrebølgen, fastlegekrisen og koronapandemien til at flere kommuner gjør tiltak for å være attraktive bo- og arbeidskommuner for å rekruttere personell. Det arbeides også med tiltak for å gjøre arbeidshverdagen håndterbar for helsepersonell i kritiske funksjoner som er i krevende vaktordninger (Fjellidal et al., 2021).

Store demografiske utfordringer som fødselsunderskudd, fraflytting og en aldrende befolkning er en del av samfunnsendringen i Nord-Norge. Samtidig pågår store omstillinger med digitalisering i offentlig og privat sektor. Dette er krevende utfordringer, som påvirker morgendagens behov for kompetanse (Fjellidal et al., 2021). Også Helsepersonellkommissjon viser til store rekrutteringsutfordringer og at det alt er til stede i distriktene, og dette øker også i sentrale strøk av landet. Denne kommissjon trekker også frem at mange distriktskommuner alt har utfordringer å beholde helsepersonellet (NOU 2023: 4, 2023).

### **2.1.1 Generalist kommuner**

Kommunereformen har vært med på å overføre flere oppgaver og større ansvar til kommunene, noe som gjenspeiles i behovet for mer arbeidskraft med spesifikk kunnskap og kompetanse. NOU 9 (2023), «Generalistkommunesystemet— Likt ansvar – ulike forutsetninger», viser til at kommuner har en omfattende oppgaveportefølje som er vokst i tråd med utviklingen av velferdssamfunnet. I tillegg til flere eldre og færre i yrkesaktiv alder, vil også veksten i inntektene på statsbudsjettet avta. Utvalget omtaler generalistkommune, generalistkommunesystem og generalistkommuneprinsippet slik:

- En *generalistkommune* er et eget rettssubjekt der kommunestyret har ansvaret for å løse et bredt antall offentlige oppgaver innenfor sitt territorium.
- *Generalistkommuneprinsippet* innebærer at alle kommuner har samme juridiske status og det samme ansvaret for de lovfestede oppgavene, uavhengig av innbyggertall, bosettingsstruktur, økonomi eller andre kjennetegn.

- *Generalistkommunesystemet* er et enhetlig nasjonalt styringssystem for generalistkommuner basert på generalistkommuneprinsippet.

Norge har 356 kommuner, hvor befolkningen bor spredt. 49 % av kommunene har færre enn 5 000 innbyggere, og i disse 174 kommunene bor 7,3 % av innbyggerne. 7 av 10 innbyggere bor i de 64 kommunene som har flere enn 20 000 innbyggere. Norge er et av Europas minst tettbefolkede land. Når kommunene har utfordringer med å løse sine oppgaver betyr det blant annet at innbyggerne ikke får tjenestene de har krav på, og kommunene vil ha redusert evne til å fungere til det beste for innbyggere, lokalsamfunnet og næringslivet. Mangelen på tilgang til kompetanse og kapasitet er hovedårsaken til mangelfull ivaretagelse av oppgaveansvaret. Dagens situasjon vil bli mere krevende fremover, og tilgangen til arbeidskraft og kompetanse vil øke (NOU 2023: 9, 2023).

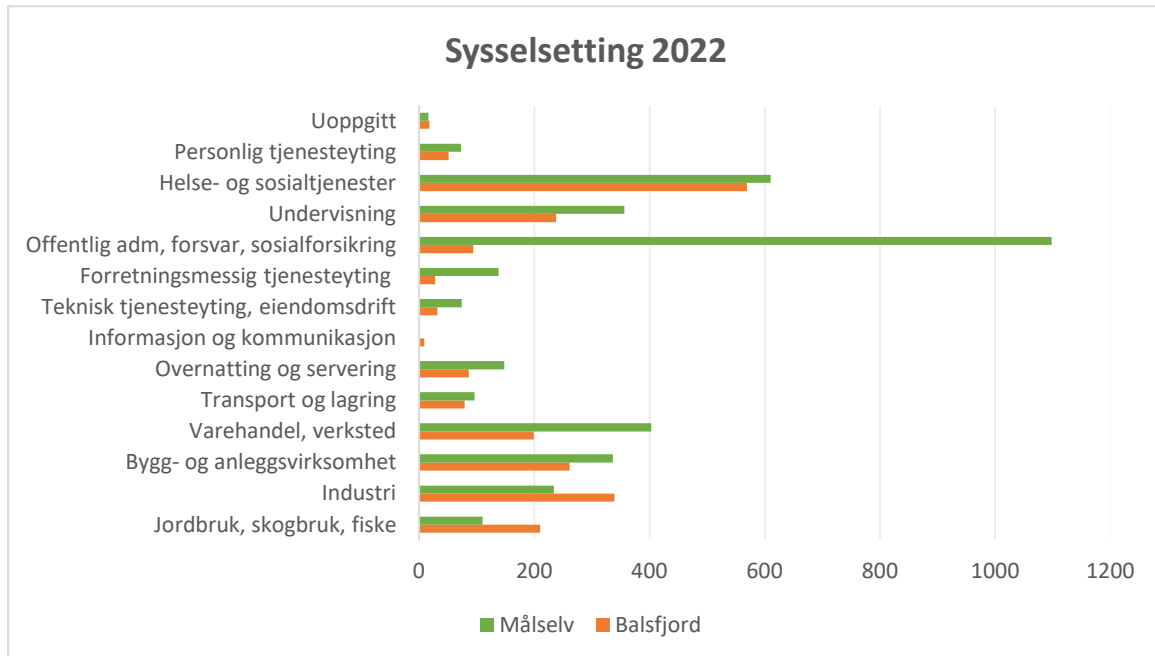
## **2.2 Våre utvalgte kommuner; Målselv og Balsfjord**

Vi har valgt ut 2 distriktskommuner som er nabokommuner og delvis sammenlignbare i forhold til demografi. Balsfjord kommune har rundt 5 500 innbyggere og er en stor landbrukskommune i nordnorsk målestokk. Kommunen har et areal på nesten 1 500 km<sup>2</sup> og kommunen har en desentralisert struktur innenfor både oppvekst og helse- og omsorg. Balsfjord har en større andel eldre i kommunen, sammenlignet både med gjennomsnittet i landet og Målselv.

Målselv kommune har rundt 6 600 innbyggere fordelt på et areal på 3 430 km<sup>2</sup>. Kommunen har flere tettsteder og har også en desentralisert struktur på de kommunale tjenestene. Målselv er en stor forsvarskommune, med forsvaret lokalisert i 2 ulike deler av kommunen.

Slik det framkommer i Statistisk sentralbyrå (SSB) sin befolkningsframskriving i begge kommuner (befolkningspyramider 1 – 4, vedlegg 1), kan både Målselv og Balsfjord få en høyere andel eldre i framtiden, og færre barn og unge. Den eldre befolkningen øker, mens den yngre andel vil ha små endringer i et 20-års perspektiv (Statistisk sentralbyrå, 2020a). Det medfører at en større andel av befolkningen i de to kommunene vil være i aldersgruppe for ikke yrkesaktive i framtiden.

En annen statistikk fra SSB viser type sysselsetting i de to kommunene i 2022. I figur 1 under vises det at svært mange er sysselsatt i de store tjenesteområdene helse og oppvekst. I tillegg har Målselv en stor andel forsvarsansatte, mens Balsfjord har en større andel sysselsatt i primærnæringene og industri.



Figur 1 Type sysselsetting i Balsfjord og Målselv 2022

SSB sin sentralitetsindeks deler kommunene inn i seks klasser, basert på avstand mellom innbyggere og arbeidsplasser og mellom innbyggere og tjenester. Det er reisetid til arbeidsplasser og servicefunksjoner fra alle bebodde grunnkretser som kan nås med bil i løpet av 90 minutter. Det er en sterk samvariasjon mellom en kommunes innbyggertall og en kommunes sentralitetsklasse. Det er 163 kommuner som er klassifisert som små og usentrale, og utgjør 46 % av kommunene der kun 6,7% av innbyggerne i Norge bor. I Nord-Norge er 85 % av kommunene små og usentrale, og i dem bor 39 % av innbyggerne i Nord-Norge. Sammenlignet med andre europeiske land har Norge og de andre nordiske landene en desentralisert oppgaveløsning, der kommunene har ansvar for en svært bred og omfattende oppgaveportefølje (Statistisk sentralbyrå, 2020b).

Ifølge Sentralitetsindeksen fra SSB er Balsfjord kommune blant de 113 kommunene som er i klasse 6 med de minst sentrale kommunene i Norge. Målselv er blant de 96 kommunene i klasse 5 med de nest minst sentrale kommuner i Norge (Statistisk sentralbyrå, 2020b). Det vil si at våre to utvalgte kommuner er i klasser som regjeringen omtaler som distriktskommuner i

Norge (NOU 2020: 15, 2020). Balsfjord kommune har mer spredt bosetting og større avstand til arbeidsplasser og servicetjenester enn Målselv kommune. Den overordnede målsetningen til regjeringens inntektsfordeling til kommunene er å gi alle innbyggere et likeverdig tjenestetilbud (NOU 2023: 9, 2023).

## 2.3 Turnover

Det vil alltid være ansatte som slutter i en organisasjon, og noen som begynner som nyansatte. Dette kalles turnover (Mikkelsen & Laudal, 2016b). Nye ansatte kan være sunt for en organisasjon da det bidrar til nye impulser, ideer og utvikling. Høy turnover, hvor mange slutter, kan tyde på at arbeidsmiljøet ikke er godt, eller at det er forhold med arbeidsbetingelsene som forventes å være bedre i andre konkurrerende bedrifter. Kostnadene med høy turnover kan være store, da det må brukes tid å rekruttere og lære opp nye ansatte, og produksjonen går ned. På attraktive arbeidsplasser er det nesten ingen som slutter (Mikkelsen & Laudal, 2016b).

Morell, Loan-Clarke og Wilkinson, (2001), og Morell og Arnold, (2007) referert i (Mikkelsen & Laudal, 2016b) viser til to retninger for å forstå turnover; den markedsøkonomiske og den psykologiske. Den markedsøkonomiske er opptatt av eksterne trekkfaktorer («pull»-faktorer) som kan forklare hvorfor folk slutter. Det kan være bedre betalte jobber i konkurrerende organisasjoner. I dette inngår et arbeidsmarked med andel arbeidsledige, tilgang på arbeid i enkelte fagområder og lønnsbetingelser.

I den psykologiske retningen er det sider med arbeidssituasjonen som skyver medarbeidere ut av jobben («push»-faktorer). Det kan være dårlig arbeidsmiljø og manglende jobbtilfredshet, eller fravær av utviklingsmuligheter, eller at de ikke får brukt sine evner og ferdigheter. Eller det kan være en kombinasjon av faktorer som gjør at folk blir eller slutter i en organisasjon. Mistrivsel kan være årsak til at folk slutter i sine jobber, eller forhold jobb og familie, eller hendelser i organisasjonen, (Mikkelsen & Laudal, 2016b).

Kommunenes sentralforbund (KS) viser til at i år 2022 var det 13,6 % turnover i kommunene og fylkeskommunene. Det er ei økning på 0,8% fra 2021. Deres korte definisjon er at turnover



er andelen ansatte som slutter fra ett år til et annet. KS analyser peker på at turnover er høy blant de yngste og eldste ansatte, men lav for de midtre aldersgruppene. For de under 20 år er andelen som slutter over 60 %, noe som ses i sammenheng med usikkert yrkesvalg, og mindre stabil livssituasjon enn øvrige ansatte. Turnover synker deretter jevnt med alder. En mulig tolkning er at andelen ferdigutdannede øker utover i 20- og 30-åra. Når man har utdannet seg til et yrke har man tatt et valg om at man ønsker å jobbe i yrket og har investert tid og ressurser i dette. Likevel er jobb-byttene hyppigere enn for eldre ansatte. I tillegg kan turnover forklares med at mange årlig går av med pensjon. Sykepleiere og miljøterapeuter (vernepleier, sosionom) har høy turnover, og ligger 0,3% over snittet for kommunesektoren samlet. Undervisningspersonell har lav turnover, særlig de gruppene med lenger utdanning. Pedagogisk leder (barnehage) har også lavere turnover enn snittet for kommunesektoren samlet (Kommunens sentralforbund, 2023).

## **2.4 Ansatte med UH-utdanning – Kunnskapsarbeidere?**

Samfunnet er i utvikling og begrepene kunnskapssamfunn og kunnskapsarbeidere er viktig for forståelse av organisasjoner og samfunn. Det stilles andre krav til kunnskap i dagens arbeidsliv og samfunn enn tidligere. Et kunnskapssamfunn kjennetegnes ved at kunnskap er et premiss for at et samfunn skal fungere og ivareta samfunnsmedlemmenes behov. Kunnskap skapes, deles og skal være tilgjengelig (Sundstrøm, 2019).

Kunnskap inngår som en del av kompetansebegrepet. Linda Lai definerer kompetanse slik; *«kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål»* (Lai, 2021, p. 44). Kompetanse består både av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger, som sammen avgjør om du er i stand til å utføre oppgavene dine på en god måte. Det er ikke store ulikheter mellom ansatte med lavere og høyere utdanningsnivå siden alle ansatte har behov for opplevelse av mestring og bruk av kompetanse i arbeid (Lai, 2020).

Medarbeidere med høy utdanning omtales ofte som kunnskapsarbeidere. Kunnskap handler om hva vi kan om et bestemt område. Vi kan skille mellom eksplisitt og taus kunnskap. Eksplisitt kunnskap er det vi kan sette ord på. En annen form for kunnskap er taus kunnskap

som er personlig og som vi mangler språk på å formidle (Nonaka og Takeuchi, 1995; Polyani 1983), referert til i (Mikkelsen & Laudal, 2016b).

I vår studie er det kommunalt ansatte med minimum 3 - år UH-utdanning som utgjør respondentene, og er i hovedsak ansatte med grunnutdanning som lærere, førskolelærere, sykepleiere, sosionomer, vernepleiere og barnevernspedagoger. I tillegg er det en mindre gruppe med utdanning innen tekniske tjenester som ingeniører, jurister, planleggere og rådgivere landbruk.

Medarbeidere med høy utdanning har ofte et sterkere ønske om å lære og utvikle seg videre, noe som i seg selv er positivt. Det er ikke alltid mulig for ansatte å tilegne seg den kompetansen de har behov for. Derfor opplever mange med høyere utdanning at de ikke får brukt kompetansen godt nok i nåværende jobb. Det gjør at de oftere er på søken etter nye jobbmuligheter og er betydelig mindre lojale mot arbeidsgiver enn medarbeidere med lav utdanning (Lai, 2020).

Forskning viser til at medarbeidere sin opplevelse av autonomi har stor betydning for at ansatte får bruke sin kompetanse. Autonomi er knyttet til å gi ansatte et handlingsrom og muligheter for selvstendighet i arbeidsoppgavene. Tillit knyttes til autonomibegrepet, der ansatte må få tillit til å kunne ta ansvar og løse sine oppgaver (Lai, 2020).

### **3 Teori**

Jobbtilfredshet har fra 1920-årene hatt en betydningsfull rolle for forskning i organisasjonspsykologien. Hawthorne-studiene ga økt oppmerksomhet på individets psykologi og sosiale grupper i arbeidslivet, og det ble store kartleggingsundersøkelser fra 1930-årene og utover. Jobbtilfredshet er et produkt av en rekke faktorer som inngår i et komplekst samspill, som medarbeidernes opplevelse av anerkjennelse, vekst og utvikling, gode kollegaer og meningsfulle jobber (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Det er flere retninger i organisasjonspsykologi. Behovsteorier betrakter motivert atferd utløst av grunnleggende behov, og situasjonsteorier vektlegger at motivasjon avhenger av egenskaper med selve jobben. Kognitive teorier ser motivasjon som resultat av forventinger

om måloppnåelse, ytre og indre belønning, egen ytelse og evalueringer av kilder til motivasjon. Sosiale teorier har oppmerksomhet mot individets opplevelse av likhet og ulikhet, rettferdighet vis a vis urettferdighet mellom medarbeidere, og fordeling av goder på arbeidsplassen (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Kaufmann & Kaufmann (2015) omtaler jobbtilfredshet slik: « *enkelt sagt dreier begrepet «jobbtilfredshet» seg om den ansattes holdning til jobben sin, beskrevet fra en dimensjon fra positiv til negativ»* (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 50). Innen organisasjonspsykologien har begrepets betydning hatt stor oppmerksomhet. De fleste er enig i at begrepet kan representere en tilstand preget av positiv tilfredshet med jobben som skaper engasjement, forpliktelse for arbeidsplassen og den målsettinger (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Begrepet viser til de ansattes opplevelser av trivsel og engasjement med jobben og arbeidsoppgavene, samt om de trives med kollegaer og fellesskapet.

**Motivasjon** er fra det latinske ordet *movere*, som betyr å bevege. Teori om motivasjon med bakgrunn i psykologien er opptatt av å forklare retning i atferd, og hvorfor handlingene går i et spor fremfor et annet. Hva er målet for handlinger, og hvilke hensikter har vi? Motivasjon kan uttrykkes som en indre drivkraft til å gjennomføre eller oppnå noe (Kaufmann & Kaufmann, 2015). For at en virksomhet skal fungere å nå sine mål, er det nødvendig med både faglig og personlig utvikling, trivsel og et godt arbeidsmiljø. For å oppnå gode resultater og trivsel må de ansatte ha motivasjon og driv for å prestere på jobb (Mikkelsen & Laudal, 2016b).

### 3.1 Herzbergs tofaktormodell

En teori er Herzbergs tofaktormodell for motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Teorien beskriver hva som påvirker motivasjon, jobbtilfredshet og misnøye hos ansatte. Herzberg skiller mellom motivasjonsfaktorer som er kilder til tilfredshet og hva som er kilder til manglende tilfredshet som Herzberg kaller for hygiene faktorer.

Vi har laget denne oversikten over Herzberg tofaktorsmodell, figur 2;

<b>Svært tilfreds</b>	Område for tilfredshet	<b>Motiveringsfaktorer</b> Prestasjoner Anerkjennelse Ansvar Selve arbeidet Personlig vekst	Motiveringsfaktorer påvirker tilfredshetsnivå
<b>Verken tilfreds eller utilfreds</b>			
<b>Svært utilfreds</b>	Område for utilfredshet	<b>Hygienefaktorer</b> Arbeidsbetingelser Lønn og sikkerhet Bedriftspolitik Ledelse Relasjoner	Hygienefaktorer påvirker utilfredshetsnivå

Figur 2 Herzberg tofaktormodell for motivasjon

I Herzbergs teori er motivasjonsfaktorer knyttet til jobbens innhold og omfatter prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, selve arbeidet, personlig vekst, og andre indre forholdene ved jobben (Mikkelsen & Laudal, 2016b). Hygienefaktorene er fysiske og sosiale forhold, lønnsforhold, jobbsikkerhet, ledelse og mellommenneskelige relasjoner, status og jobbtrivsel. Et hovedpoeng i teorien er at jobbtilfredshet og manglende jobbtilfredshet påvirkes av to ulike sett med faktorer. Tilfredshet har sammenheng med det faktiske jobbinnholdet og handler om selvrealisering og trivsel, mens mistrivsel har sammenheng med arbeidets kontekst og ytre faktorer. Når hygienefaktorene er gode forsvinner mistrivsel, men det bidrar ikke uten videre til tilfredshet om de er til stede. Høy score på hygienefaktorer gir godt arbeidsmiljø, men bidrar ikke til å forklare jobbtilfredshet (Mikkelsen & Laudal, 2016b); (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Herzbergs tofaktormodell er valgt fordi den synliggjør motivasjonsfaktorer som bidrar til tilfredshet med arbeidsoppgavene, samt hygienefaktorer som påvirker arbeidsforholdene og arbeidsmiljø som relateres til mistrivsel. Herzbergs teori har vært utgangspunkt for en rekke studier i flere land, som viser en klar tendens til at ansatte kobler tilfredshet med arbeidsoppgavene. Dette støtter at det er sentralt for motivasjon hvordan ansatte opplever arbeidsoppgavene, og hvordan arbeidsoppgavene gir utviklingsmuligheter og mestring.

Samtidig er der studier som viser til at samme forhold på arbeidet kan fremme både trivsel og mistrivsel. Særlig er lønn knyttet til diskusjonen. Lønn kan være en anerkjennelse for jobben som er gjort, og kan relateres til sosial kategori og status, samtidig som lønn kan være en konkret bevis for at hen har gjort en tilfredsstillende jobb (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Vi har valgt å undersøke motivasjonsfaktorer som kompetanse, fagfellesskap og autonomi som kan sees i sammenheng med Herzbergs tofaktorteori om tilfredshet. Hypotese 1, 2 og 3 utledes fra dette. For hygienefaktorer fra Herzbergs teori har vi valgt ut lederstøtte og arbeidsvilkår som lønn og fleksibilitet. Hypotese 4 og 5 utledes fra dette.

### **3.2 Selvbestemmelsesteori**

Deci og Ryan skiller mellom to motivasjonssystemer, som de kaller for ytre (extrinsic) og indre (intrinsic) motivasjon (R. Ryan & E. Deci, 2000).

#### **Indre motivasjon**

Indre motivasjon er en naturlig motivasjon som kommer fra menneskets psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilknytning. Indre motivasjon er knyttet til at arbeidsoppgavene gir en personlig glede basert på en autonom handling som gir personlig tilfredstillelse. Ved indre motivasjon er det oppgaveløsningen som gir energi og motivasjon som kan relateres til kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse (self-determination). Oppgavene drives av den ansattes egen indre motor og gir fordeler som utholdenhet, (Hardre og Reeve, 2003), gir mulighet for kreativitet (Amabile 1983), og begrepsforståelse og læring (Vansteenkiste, Simons, Lens, Soenens og Matos, 2005), samt subjektiv velvære (Moller, Deci og Ryan, 2006) referert i (Mikkelsen & Laudal, 2016b).

Selve oppgavene gir glede for arbeidstaker og kommer naturlig av menneskets psykologiske behov for:

- a) Autonomi- selve arbeidet gir personlig tilfredstillelse i seg selv. Medarbeidere med høy grad av autonomi bruker mer tid og innsats på oppgavene, og tar mer initiativ og ansvar for å mestre oppgavene og fullføre de.
- b) Kompetanse og bruk av den
- c) Tilknytning og fellesskap

Alle tre psykologiske behov må være tilfredsstilt for optimal utvikling, men omfang og styrkeforhold vil kunne variere fra person til person. Autonomi, kompetanse og tilhørighet er viktige forutsetninger for å ha indre motivasjon (Mikkelsen & Laudal, 2016b).

Autonomi handler om selvbestemmelse hvor en ansatt kan påvirke egen arbeidsdag og hvordan den løser arbeidsoppgaven. Ved at den ansatte kan velge og ha innflytelse på hvordan oppgaven løses gir et eierskap som påvirker den enkeltes arbeidsinnsats, bruker mer tid på oppgavene og mer ansvar for å fullføre de (Mikkelsen & Laudal, 2016b).

Kompetanse er relatert til at arbeidsoppgaver er passe utfordrende og gir en god flyt mellom ferdigheter og utfordringen i arbeidsoppgavene. Flytsonen handler om å ha balanse mellom utfordringer og ferdigheter (Orvik, 2015). Å ha god flyt i arbeidsoppgaver anses som viktig for den enkelte ansatte. Resultat oppnås og det gis en godfølelse for den ansatte i å gjøre arbeidsoppgaven. Å være i flytsonen er viktig for å ha gode arbeidsdager og oppnå effektiv drift (Mikkelsen & Laudal, 2016b).

Det å oppleve tilhørighet og bli inkludert i felleskapet i arbeidsmiljøet kan bidra til motivasjon for arbeidsoppgaver og opplevelse av indre glede. Sammen med andre opplever en seg kompetent, får tilbakemeldinger, som stimulerer til videre innsats, vekst og utvikling (Mikkelsen & Laudal, 2016b). I et arbeidsfellesskap inngår også uformelle normer og verdier som påvirker ansatte på arbeidsplassen, som kan relateres til begrepet organisasjonskultur (Bang, 2011). Når en formell organisasjon utvikler uformelle normer og verdier i tillegg til formelle, får den institusjonelle trekk, som inngår i omtalen av institusjonelle organisasjoner (Christensen et al., 2015). Det beskrives som nødvendig at ledere og kollegaer støtter medarbeidernes autonomi ved inkludering og tilbakemeldinger. Mennesker har behov for å føle seg kompetente og selvregulerte i arbeid for å tilpasse seg omgivelsene (Mikkelsen & Laudal, 2016b).

Fra denne teorien om indre motivasjonsfaktorer har vi valgt faktorer som bruk av kompetanse i arbeidsoppgaver, autonomi og fagfellesskap. Hypotese 1, 2 og 3 utledes fra dette.

## **Ytre motivasjon**

Ytre motivasjon er knyttet til belønning som lønn, bonus, frynsegoder, eller status via titler og stillingsopprykk, ros eller anerkjennelse. Her er det arbeidet som gir belønningen, og den beskrives som ytre motivasjon fordi belønningen er utenfor den faktiske jobbutførelsen. Ytre motivasjon kan variere med hensyn til hvilken grad den er autonom eller kontrollert. Der er arbeidsoppgaver som ikke er de mest interessante som krever en ytre motivasjon, men som er nødvendige å utføre for å oppnå godt resultat. I selvbestemmelsesteorien omtales den som ekstra regulert atferd, som i noen tilfeller blir internalisert og ligger tett opp til indre motivasjon (Mikkelsen & Laudal, 2016b).

Ytre belønning er knyttet til reaksjoner fra omgivelsene som gir status, belønning makt eller anerkjennelse. Ulike personer har ulike behov og preferanser, og at mennesker kan ha forskjellige behov i ulike livsfaser. Noen ansatte i organisasjoner kan motiveres av bedre lønn, og andre av sosiale forhold og tilbakemeldinger fra ledere, kunder og brukere. Indre belønning kan være å utvikle seg som menneske, lære å anvende ferdigheter, få opplevelse av å gjøre noe godt (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Ryan og Deci (2000) var opptatt av at for mye fokus på ytre belønning kan ta bort fokus på gleden ved å utføre selve arbeidet. Når arbeidet er rutinepreget og kjedelig, kan ytre belønning være en måte å stimulere til økt produktivitet. Samfunnsutviklingen med stadig ny teknologi og kunnskap har medført at denne type jobber er det færre av i dagens samfunn i Norge. Arbeidslivet i dag krever mer kompleks og kreative problemløsinger for å ivareta oppgaver, der mennesket og dens kompetanse er en vesentlig ressurs for oppgavene. Det positive er at dette bidrar til motivasjonspotensial (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Adams har utviklet en teori om likeverd, hvor belønning er en relativ størrelse, hvor input i form av innsats og uttak av innsats i form av lønn skal ha en viss likeverdstilstand, når en sammenligner seg med andre med samme utdanning og arbeidsoppgaver. Dette oppleves som tilfredsstillende og rettferdig. Ubalanse i tilstanden kan lett gi misnøye og bidra til konflikter. Det er særlig tre betingelser som er viktige; lønnsnivå, utdanningsnivå og ansettelseslengde. Samtidig er der et spørsmål om lønn utover minimumslønn for offentlig ansatte i seg selv

påvirker indre motivasjon, da ansatte opplever seg verdsatt, noe som i seg selv gir arbeidsglede og motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

I lys av selvbestemmelsesteorien tenker vi at lønn er en ytre motivasjonsfaktor, en ytre belønning for utført arbeid. Samtidig kan lønn være knyttet indre motivasjonsfaktorer hvor ansatte opplever seg verdifulle for virksomheten, som bidrar til arbeidsglede og utvikling for den ansatte.

Fra teorien om ytre motivasjonsfaktorer har vi valgt undersøke faktorene lønn og fleksibel arbeidstid. Hypotese 4 utledes fra dette.

### **3.3 Ledelse og motivasjon**

Begrepet HRM har de senere år erstattet begrep som personalpolitikk og personaladministrasjon med fokus på menneskelige ressurser. En definisjon på HRM er «*...et sett av aktiviteter som under hensyntagen til tekniske og institusjonelle omgivelser, har til formål å bidra til målrettede prestasjoner for både medarbeideren og organisasjonen*» (Mikkelsen & Laudal, 2016a, p. 31). Deres korte beskrivelse av begrepene er: H- human som er de menneskene virksomheter bruker for å oppnå sine mål; R- resource som er evner, kapasitet, motivasjon, muligheter og vilje til å bidra; M- management som er ledelsen av ressursene.

HRM omhandler ulike aktiviteter og arbeidsområder som er relatert til motivasjon av medarbeidere, kompetanseutvikling, rekruttering, lønn og belønning, deltagelse og medvirkning, helse, miljø og sikkerhet (HMS). Målsetting for HRM er å bidra til prestasjoner både på individ og virksomhetsnivå. En ansatt kan oppnå sine mål uten at virksomheten når sine mål, men virksomheten er avhengig av prestasjoner til medarbeiderne og deres individuelle og kollektive mål (Mikkelsen & Laudal, 2016a). «*HRM er en kritisk faktor til virksomhetens suksess og refererer til alle aktiviteter som gjelder ledelse av mennesker og arbeid i organisasjonen*» (Mikkelsen & Laudal, 2016a, p. 29) Dette omfatter blant annet tiltak i organisasjoner som tiltrekker seg, utvikler motiverer og holder på sine ansatte. Dette er organisasjonens menneskelige kapital, eller den intellektuelle kapital i en organisasjon



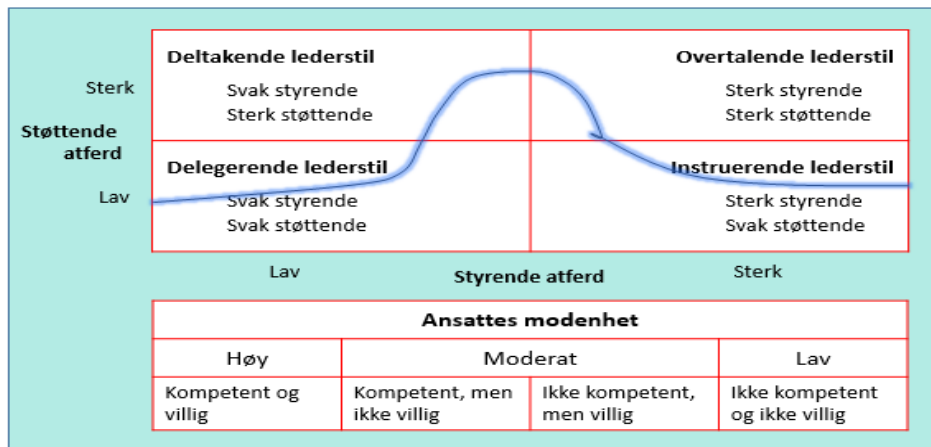
(Jacobsen & Thorsvik, 2019). Sentralt i HRM inngår også hvordan kunne holde på ansatte og redusere turnoverintensjonen til verdifulle ansatte.

Philip Selznick omtaler ledelse som «statsmannskunst», noe som innebærer at innen de formelle rammer er ulike institusjonaliserte og uformelle prosesser utspilles. Ledelse er relatert til hvordan mellommenneskelige forhold og prosesser, behandlingen av menneskene innen de formelle systemer. Overordnet formell ledelse er mindre akseptert enn før, og desentralisert ledelse med frihetsgrader og sterkere medvirkning fra organisasjonsmedlemmer vektlegges mere. Oppsummert er ledelse organisasjonsatferd (Christensen et al., 2015).

Kirkhaug (2019) bruker begrepet lederskap om ledelse og viser til Yukl (2010) som definerer lederskap slik; «*Lederskap er de kapasiteter en person har til å påvirke, motivere og sette andre i stand til å bidra til effektivitet og suksess for hele organisasjonen*» (Kirkhaug, 2019, p. 22). Lederskap kan også omtales som en funksjon hvor utvikling av medarbeiderne og deres behov er i fokus, hvor det kollegiale fremheves foran det individuelle, og hvor hensynet til alle interessenter er viktig. I situasjonsbestemt tilnærming til lederskap må funksjonen være tilpasset aktuell situasjon. Lederskap er nødvendig i alle organisasjoner og omfatter både den relasjonelle og den administrative delen av å være leder (Kirkhaug, 2019).

Ledelse kan beskrives som en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenking, holdning og atferd. Det vil da være ledelse som handling, som påvirkning og for å oppnå organisasjonens mål. Ledelse kan utøves både direkte og indirekte (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Hvilken lederstil som er mest effektiv avhenger ofte av situasjonen lederen befinner seg i. Nedenfor i figur 3 (Jacobsen & Thorsvik, 2019, p. 418), illustreres hvordan medarbeideres modenhet kan knyttes til de ulike lederstilene. Den blå streken angir hvordan lederstil bør tilpasses ansattes modenhet i arbeid.



*Hersey & Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori.*

Figur 3 Hersey & Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori

Det enes i forskning om at effekten av en type lederstil vil avhenge av situasjonen, arbeidsoppgavene, ansattes forutsetning for å mestre arbeidsoppgavene og beslutninger. En annen innflytelsesrik forsker, Fielder, mener i tillegg at leders innflytelse er viktig for ansattes effektivitet (Christensen et al., 2015).

**Verdibasert ledelse** er utviklet som følge av at flere ansatte i senere tid har tilegnet seg høyere kompetanse og krever mer myndighet og innflytelse, samt at samfunnet (omgivelsene) stiller høyere krav til organisasjonen. Ledelse blir her å skape et felles verdigrunnlag for organisasjonen og få de ansatte med på det. Verdiane skal gi organisasjonen en meningsfull funksjon innenfor de omgivelsene den tilhører, samt bygge legitimitet rundt virksomheten (Christensen et al., 2015). Selznicks tanker er at ledelse er verdiledelse innenfor uformell menneskebehandling innen rammene av formelle organisasjoner. Det kan oppstå spenninger mellom formelle mål og forsøk på disiplinering og kontroll av organisasjonsmedlemmene, og på den andre siden sosial interaksjon og utvikling av det sosiale fellesskapet mellom organisasjonsmedlemmene (Christensen et al., 2015).

Transformasjonsledelse er ei retning innenfor verdibasert ledelse. Den er en motsetning til transaksjonsledelse som ser på forholdet mellom leder og medarbeider som en sosial transaksjon. Da gir medarbeiderne sin arbeidskraft til organisasjonen mot belønning. Denne type ledelse ligger innenfor et instrumentelt perspektiv, der relasjonen opprettholdes så lenge begge parter tjener noe på det. Transformasjonsledelse handler om at leder må jobbe

proessorientert med å påvirke følelsene til underordnede, gjennom å inspirere, støtte og stimulere (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

I lys av denne teorien tenker vi at utøvelse av ledelse kan være med å påvirke ansattes motivasjon og jobbtilfredshet. Fra teorien om ledelse har vi valgt å undersøke hvorvidt lederstøtte er viktig for ansattes jobbmotivasjon. Hypotese 5 utledes fra dette.

Med bakgrunn i den presenterte teorien har vi utarbeidet en forskningsmodell med følgende hypoteser:

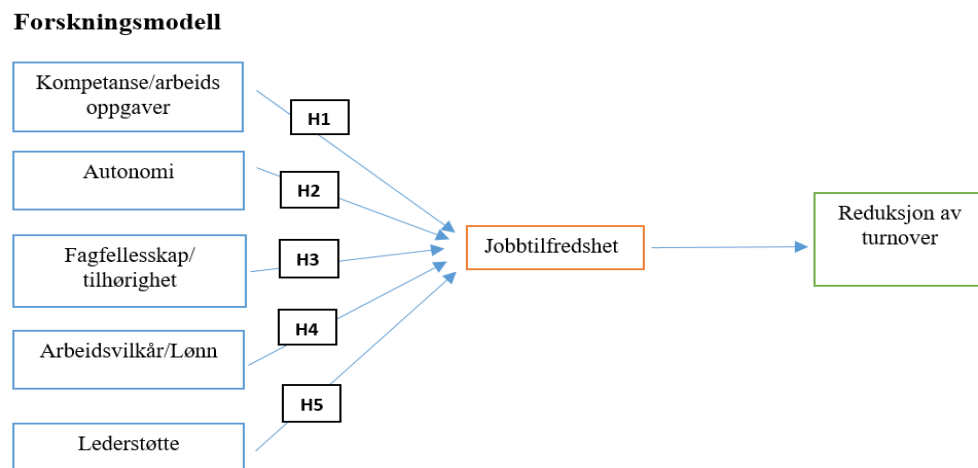
- Hypotese 1: Opplevd bruk av kompetanse i arbeidsoppgaver er viktig for motivasjon til å arbeide i distriktskommuner.
- Hypotese 2: Autonomi i arbeidet er viktig for motivasjon og jobbtilfredshet for ansatte.
- Hypotese 3: Fagfelleskap og tilhørighet er viktig for motivasjon og jobbtilfredshet for ansatte.
- Hypotese 4: Fleksibel arbeidstid/sted og lønn er viktig for motivasjon og jobbtilfredshet for ansatte.
- Hypotese 5: Lederstøtte er viktig for motivasjon og jobbtilfredshet for ansatte.

Hypotesene er våre antakelser på hva svarene på forskningsspørsmålene kan være, basert på egne erfaringer og teori.

Med utgangspunkt i teori, forskning og våre erfaringer har vi gjort et utvalg av indre og ytre motivasjonsfaktorer som vi undersøker nærmere. For å forenkle virkeligheten i vår studie har vi utviklet vår egen forskningsmodell. Dette for å illustrere sammenhengen mellom problemstilling og forskningsspørsmål, teori og hypoteser.

Utgangspunktet for vår forskningsmodell er utvalgte motivasjonsfaktorer som er viktig for den ansattes jobbtilfredshet, noe som igjen har betydning for at den ansatte vil bli i jobben sin og turnover reduseres. Hypotesene (H1-H5) er lagt inn i modellen for å illustrere deres plass i forskningsmodellen.

Modellen fremstilles nedenfor i figur 4.



Figur 4 Egenutviklet forskningsmodell

## 4 Metode

I dette kapitlet skal vi gjøre rede for hvordan vi skal gå fram for å svare på problemstillingen vår. Metode defineres som de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten og valg av metode ses i sammenheng med formålet med studien, problemstilling, forskningsspørsmål og hypoteser. Forskerens oppfatninger av virkeligheten er lagt til grunn for utforming av problemstilling og valgt metode (Jacobsen, 2015).

Formålet med denne studien er å få innsikt i hvilke motivasjonsfaktorer som påvirker intensjon om å slutte i arbeid hos kommunalt ansatte med UH-utdanning i 2 nordnorske distriktskommuner. Vår inngang til forskningsfeltet er kommuneorganisasjoner i lys av klassisk institusjonell teori, som forklarer hvorfor organisasjonen er som den er gjennom politisk, kulturell, sosial og strukturell påvirkning (Kirkhaug, 2019).

Vi vil drøfte de metodiske aspekter ved studien, samt presentere vårt forskningsdesign og valg av studieenhet. Vi beskriver hvordan vi utarbeidet spørreundersøkelsen, samlet inn og bearbeidet data. I tillegg vil vi vurdere reliabilitet og validitet, samt ha en kritisk refleksjon rundt våre valg.

## 4.1 Forskningsdesign og metodisk tilnærming

En positivistisk tilnærming til valg av metode tar utgangspunkt i naturvitenskapene og hva som faktisk finnes. Da avdekkes en objektiv virkelighet ved å teste hypoteser. I en slik tilnærming kan alle fenomener forstås ved å se på enkeltindividets motiver og adferd (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det gjøres ved å bruke eksisterende teori til å framsette hypoteser om hva som vil finnes, og bekrefte eller avkrefte disse (Busch, 2013). En kritikk til denne positivistiske tilnærmingen er at det er stor forskjell på å studere fysiske ting og samfunnsskapte fenomener. Det er fordi den sosiale virkeligheten ikke er stabil, men i kontinuerlig endring. Dette er den fortolkningsbaserte tilnærmingen til forskning.

Vår tilnærming til valg av metode er mer pragmatisk der utgangspunktet er at all vitenskapelig tenkning starter med observasjoner. Dette leder igjen til spørsmål som ses på som problem og må løses. Det utarbeides antakelser/hypoteser basert på teori som må testes, og igjen kan det skape spørsmål. Dette er en kontinuerlig vekselvirkning mellom teori og empiri, en abduktiv tilnærming (Jacobsen, 2015). Vi har noen antakelser om årsaker til utfordringer med å rekruttere og beholde ansatte. Våre antakelser og observasjoner forsterkes av teori og tidligere forskning. Vi har utarbeidet forskningsspørsmål og hypoteser. Disse skal undersøkes ved å bruke et kvantitativt undersøkelsesopplegg; spørreundersøkelse på ett tidspunkt, som kan omtales som en tverrsnittsundersøkelse.

Tema for denne studien er innenfor samfunnsvitenskapen der både kvalitative og kvantitative metoder kan brukes. Spørreundersøkelsen kartlegger subjektive opplevelser, som er rettet mot hvordan respondenter oppfatter virkeligheten. Samtidig ivaretas individets kontekst gjennom bakgrunnsspørsmål. Ettersom spørreundersøkelsen skaper avstand til respondenten, kan det være lettere å ha fokus på det som er felles og typisk på tvers av mennesker. Vi har valgt ut hvilke kategorier vi vil undersøke, der konteksten reduseres til ett klart sett definerte forhold som kan enten avkrefte eller styrke hypotesene våre (Jacobsen, 2015).

Vår studie har et ekstensivt og beskrivende design der det samles inn data fra relativt mange kilder for å få en best mulig beskrivelse av fenomenet intensjonen om å slutte i jobben sin, og som påvirker turnover. Mange respondenter gir muligheter for sammenligning innenfor de ulike bakgrunnsvariablene. Dette kan gi rom for å generalisere funn til å gjelde ut over de

undersøkte kommunene, og gi nyttig kunnskap for både egen kommune og andre (Jacobsen, 2015).

Problemstillingen er enkelt framstilt, der en ønsker å belyse fenomenet og sammenhengen mellom ulike variabler. Tverrsnittundersøkelse beskriver en situasjon og hvilke forhold som forekommer samtidig på en strukturert og oversiktlig måte. Det er et øyeblikksbilde av virkeligheten. Innsamlet data gjøres i form av tall og gir mulighet til å bruke statistiske analyseteknikker. Statistiske analyser vil vise sannsynligheter, tendenser og sammenhenger i våre resultater (Jacobsen, 2015).

## **4.2 Metodekritikk**

Svakheten med det kvantitative forskningsdesignet kan være at spørsmålene vi har med i spørreskjemaet ikke måler de fenomener vi ønsker å undersøke. Det kan være vanskelig å fange opp detaljerte beskrivelser og kompleksitet som en kvalitativ studie ville gjort. Vår utfordring blir derfor å konkretisere og operasjonalisere våre teoretiske begreper i spørsmålene for å besvare vår problemstilling. En annen svakhet kan være at vi kun leter etter det vi selv tror er relevant ut fra vår forforståelse. Dette blir forsøkt unngått ved å gå bredt ut og forsøke å se tema fra ulike perspektiv. En slik metode gir ikke mulighet til å undersøke mange variabler, da det vil bli for omfattende og ressurskrevende å handtere.

En kvalitativ undersøkelse ville gitt større rom for å avdekke uklarheter og få svar ut over det det som står i spørreskjema. Det skaper en nærhet til respondentene kan skape tillit og det kan være enklere med oppfølgings spørsmål for å sette seg bedre inn i andres tanker og meninger. I en ideell verden, bør en veksle mellom nærhet og distanse i datainnsamlingsmetoden, og gjerne bruke både kvalitativ og kvantitativ metode (Jacobsen, 2015). Samtidig ville en kvalitativ undersøkelse i egen kommune kunne innebære feilkilder på grunn av våre roller i kommunen. Det kan være utfordringer ved å forske i egen organisasjon, spesielt med tanke på objektivitet. Det kan være uærlige eller tildekkede svar på grunn av lojalitet, konkurranse, misunnelse eller andre faktorer (Jacobsen, 2015). Det tenker vi å unngå ved å bruke en anonym spørreundersøkelse.

Det er utfordrende å oppnå tilstrekkelig svarprosenten på spørreundersøkelser. Samtidig vurderer vi svarprosenten som representativt med svar fra over 50% av alle respondenter. I tillegg var prosentandelen for ansatte innenfor de ulike sektorene nesten lik prosentandelen som svarte innen de ulike sektorene. Svarprosent og bortfall av respondenter kan påvirke resultatene. I en tverrsnittsundersøkelse er det kun mulighet for innsamlet data på ett tidspunkt. Det vil derfor ikke være mulig å forklare årsak-virkningsforhold over tid. Begrensinger og utfordringer ved bruk av spørreundersøkelse som metode vil være om man får pålitelige og gyldige data ut fra undersøkelsen. Det vil vi belyse nærmere.

### **4.3 Utarbeidelse av undersøkelse og etiske vurderinger**

Vi har i studien innhentet teori og empiriske data om emnet motivasjon og ledelse. Forelesninger på studiet og andre masteroppgaver innenfor temaet har vært kilder for inspirasjon til arbeidet med denne studien. I tillegg til egne erfaringer knyttet til å rekruttere og beholde nødvendig fagkompetanse i kommunen. Vi har også hentet ideer fra blant annet NAV bedriftsundersøkelse, samt andre undersøkelser og rapporter, forskningsartikler og nyheter. Med bakgrunn i dette, avgrensinger og teori som er presentert i kapittel 2 har vi utarbeidet et digitalt spørreskjema (vedlegg 4) som skal undersøke hvilke motivasjonsfaktorer som har betydning for de ansattes vurdering om å slutte eller bli i jobben sin. Vi har fokusert på at spørsmålene må være klare og enkle å forstå. Vi hadde en ide om å utarbeide 30 - 40 spørsmål, og at svartid på under 10 min ville være passelig lengde på vår undersøkelse.

Et prøveeksemplar av spørreskjemaet ble sendt til 5 personer utenfor våre 2 undersøkelseskommuner. De 5 representerte ulike sektorer og ulike roller i organisasjonen. Vi brukte tilbakemeldingene til små justeringer av skjema. De brukte 6 – 7 min på de 37 spørsmålene. Vi laget et følgeskriv (vedlegg 3) med opplysninger om undersøkelsen, både hvem respondentene er, hvem vi er og anonymitet. Spørreundersøkelsen og følgeskrivet ble sendt ut til kontaktpersoner i de 2 kommunene for videre distribuering i oktober 2022. Påminnelser ble sendt etter 2 uker, 3 uker og 4 uker med endelig svarfrist i november 2022.

Bruk av elektronisk spørreskjema for utsendelse og innhenting av data er tidsbesparende. Resultatene kan regnes om og fremstilles ved hjelp av enkle statistiske modeller som er lett å

forstå. Vår spørreundersøkelse ble utarbeidet i en nettskjemaløsning fra Universitetet i Oslo, som er en selvbetjent skjemaløsning som også Universitetet i Tromsø har avtale om å bruke. Dette er en sikker løsning for datainnsamling via nett og kan brukes til anonyme undersøkelser. For å sikre anonymitet har vi i utarbeidelse av spørreskjemaet krysset av for at skjema ikke samler inn personopplysninger i innstillinger. I tillegg har vi vært oppmerksom på å ikke stille spørsmål som kan indentifisere respondenten, derfor har vi ikke tatt med bakgrunnsspørsmål om kjønn og kommune. Dersom en respondent hadde svart; mann, alder, helse og omsorg, leder, Balsfjord – ville det blitt veldig lett gjenkjennbart, da det er få mannlige ledere i helse- og omsorgssektoren. Det er viktig at studien følger forskningsetiske retningslinjer. Det skal vises respekt overfor enkeltindividet og forsker må opptre korrekt (Jacobsen, 2015).

Det å sende ut undersøkelsen til relativt mange respondenter, 490, er med på å sikre anonymitet. Et annet tiltak for å sikre anonymitet er at det ikke er spørsmål med åpne svar i skjema og at invitasjons-funksjonen i nettskjema ikke brukes. Disse tiltakene er gjort etter veiledning på Universitetet i Oslo sine nettsider om nettskjema, samt muntlig veiledning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Se retningslinjer NSD i vedlegg 2.

Vi har ikke kunnet benytte standardiserte spørreskjema og har derfor utarbeidet eget. Vi har gjenbrukt noen/deler av spørsmål fra andre undersøkelser som allerede er gjennomarbeidet og prøvd ut, samt vurdert i forhold til relevans og pålitelighet. Vi har vurdert hvilke type spørsmål vi skulle bruke og vi valgte både spørsmål om faktiske forhold og spørsmål om hvilke holdninger respondentene har til et fenomen. I hovedsak er det spørsmål med svaralternativ etter *Likert-skala* (Jacobsen, 2015) fra svært liten grad (1) til svært stor grad (6). Vi har valgt partall på skalaen, da vi ønsker at respondentene ikke skal bruke verdien i midten men må ta stilling til hvilken side av skalaen de tilhører.

Spørsmål A1-A6 er egendefinerte bakgrunnsspørsmål om alder, ansiennitet, sektor, utdanningslengde og type stilling. Disse spørsmålene er tatt med for å se om det finnes sammenheng mellom konteksten og betydning av de ulike motivasjonsfaktorene.



Tabell 1 viser spørsmål B7-B11 som er spørsmål knyttet til fagfellesskap og tilhørighet. Ide til spørsmål ble hentet fra spørreskjema brukt i masteroppgave om jobbtilfredshet (Iversen & Øie, 2013), og videreutviklet til flere spørsmål. Herzbergs tofaktormodell og Deci og Ryans selvbestemmelsesteori er teorigrunnet for spørsmålene. Hensikten er å belyse i hvor stor grad fagfellesskap og tilhørighet vektlegges, og spørsmål er knyttet til hypotese 3.

<b>Fagfellesskap og tilhørighet</b>	
B7	I hvilken grad opplever du tilhørighet til dine kollegaer?
B8	I hvilken grad opplever du tilhørighet til din arbeidsgiver?
B9	I hvilken grad kan du drøfte faglige spørsmål med dine kollegaer?
B10	I hvilken grad er dine kollegaer faglig støttende?
B11	I hvilken grad er dine kollegaer sosialt støttende?

Tabell 1 Spørsmål om fagfellesskap og tilhørighet

Tabell 2 viser spørsmål C12-C18 som omhandler autonomi og spørsmålene er delvis hentet i spørreskjema i masteroppgaver (Steinsbu, 2013); (Iversen & Øie, 2013); (Haarr, 2020) og utviklet selv. Teori om Herzbergs tofaktormodell og selvbestemmelsesteorien er også lagt til grunn for de valgte spørsmålene. Hensikten er å belyse i hvor stor grad autonomi vektlegges, og spørsmål er knyttet til hypotese 2.

<b>Autonomi</b>	
C12	I hvilken grad opplever du å kunne uttrykke dine meninger og ideer i jobben din?
C13	I hvilken grad opplever du å kunne bestemme selv hvordan du skal løse arbeidsoppgavene dine?
C14	I hvilken grad opplever du å bli kontrollert i ditt arbeid?
C15	I hvilken grad opplever du at arbeidet ditt er interessant i seg selv og skaper motivasjon?
C16	I hvilken grad opplever du at arbeidsoppgavene dine er i tråd med det du ønsker å gjøre?
C17	I hvilken grad opplever du at arbeidsoppgavene dine er en drivkraft i arbeidet ditt?
C18	I hvilken grad opplever du at arbeidsoppgavene dine er meningsfulle?

Tabell 2 Spørsmål om autonomi

Tabell 3 viser spørsmål D19-D23 som omhandler motivasjonsfaktorene arbeidsoppgavens utforming og betydning og kompetanse som delvis er hentet i spørreskjema i masteroppgaver (Steinsbu, 2013); (Iversen & Øie, 2013); (Haarr, 2020) og utviklet selv. Spørsmål om faglig utvikling har vi laget selv basert på vår forforståelse av at dette er en viktig motivasjonsfaktor. Spørsmålene er forankret i teori beskrevet i Mikkelsen og Laudal, samt Herzberg og Deci og Ryan. Hensikten med spørsmålene er å finne ut i hvor stor grad dette vektlegges, og spørsmål er knyttet til hypotese 1.

<b>Arbeidsoppgaver og kompetanse</b>	
D19	I hvilken grad er du tilfreds med arbeidsoppgavene dine?
D20	I hvilken grad opplever du at dine arbeidsoppgaver har betydning for kommunen?
D21	I hvilken grad opplever du mulighet for utvikling i ditt arbeid?
D22	I hvilken grad er utvikling viktig for deg i ditt arbeid?
D23	I hvilken grad opplever du å få bruke din kompetanse i ditt arbeid?

Tabell 3 spørsmål om arbeidsoppgaver og kompetanse

Tabell 4 viser spørsmål E24-E28 som omhandler arbeidsvilkår og er i tråd med Herzbergs tenkning om dette som en hygienefaktor, samt Deci og Ryan. Spørsmålene er inspirert fra spørreskjema i tidligere masteroppgaver (Steinsbu, 2013); (Haarr, 2020). Hensikten med spørsmålene er å kartlegge betydningen av lønn og fleksibilitet, og spørsmål er knyttet til hypotese 4.

<b>Arbeidsvilkår</b>	
E24	I hvilken grad er du fornøyd med din lønn?
E25	I hvilken grad er lønnen din i samsvar med de arbeidsoppgavene du utfører?
E26	I hvilken grad er lønnen din i samsvar med innsatsen din?
E27	I hvilken grad har fleksibel arbeidstid betydning for deg?
E28	I hvilken grad har fleksibelt arbeidsted (hjemmekontor/fjernkontor) betydning for deg?

Tabell 4 Spørsmål om lønn og fleksibilitet

Tabell 5 viser spørsmål F29-F33 som omhandler lederstøtte er hentet fra arbeidsforskningsinstituttet rapport «Medbestemmelsesbarometeret- Styring, ledelse og tillit», (Drange et al., 2020). Relevant teori er hentet fra Kirkhaug, Jacobsen & Thorsvik, Mikkelsen & Laudal, Christensen el. Hensikten er å belyse i hvilken grad lederstøtte er viktig for den ansattes jobbmotivasjon, og spørsmål er knyttet til hypotese 5.

<b>Lederstøtte</b>	
F29	I hvilken grad opplever du at din leder har tilstrekkelig kompetanse til å løse virksomhetens oppgaver?
F30	I hvilken grad opplever du din leders evne til å handtere en viktig sak på dine vegne?
F31	I hvilken grad er din leder faglig støttende?
F32	I hvilken grad er din leder sosialt støttende?
F33	I hvilken grad kommer du godt overens med din leder?

Tabell 5 Spørsmål om lederstøtte

Spørsmål G34-G37 har avsluttende spørsmål om intensjon om å slutte i dagens jobb (ja/nei), hvilken grunn de oppgir for å slutte og en rangering av de 5 motivasjonsfaktorene. Intensjon om å slutte blir den avhengige variabelen de uavhengige variablene skal måles mot.

Rangeringen blir et supplement til det respondenten har svart ut tidligere. Dette er viktig informasjon sammen med bakgrunnsspørsmålene når vi skal analysere innhentet data. Selvrangeringen er et enkeltspørsmål som ikke vektet som de andre tema med underspørsmålene.

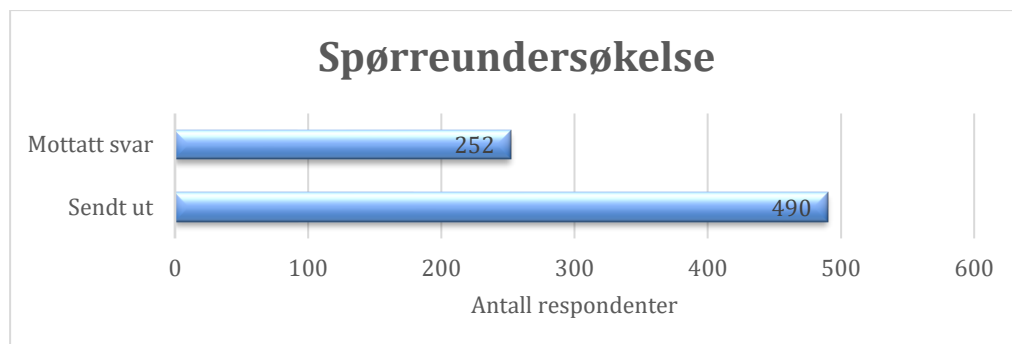
#### **4.4 Utvalg og fordeling**

Det vil bli for omfattende å utføre undersøkelsen blant alle distriktskommuner i Norge. Vi har derfor valgt å undersøke alle kommunalt ansatte med UH-utdanning (3 år eller mer, unntatt leger) i distriktskommunene Balsfjord og Målselv. I vår studie blir derfor populasjonen det samme som utvalget. For at resultatene skal kunne generaliseres må utvalget være så likt som mulig populasjonen (Jacobsen, 2015). Vi kan uttale oss om tendensene i Balsfjord og Målselv, men vil ikke kunne generalisere dette til å gjelde alle distriktskommuner. Samtidig vil resultater fra denne studien kan være aktuelle for andre distriktskommuner.

Våre utvalgte kommuner er nabokommuner og delvis sammenlignbare i forhold til demografi. Balsfjord har en større andel eldre i kommunen, sammenlignet med gjennomsnittet i Målselv og resten av landet. Vi har valgt ut respondenter med 3 – 6 år eller mer UH-utdanning da det oppleves spesielt utfordrende å rekruttere slik kompetanse. Vi har utelatt leger, da denne yrkesgruppen har ulike avtaler og særordninger og er ikke nødvendigvis kommunalt ansatt.

Vi er tilfredse med at 252 respondenter svarte (51,4%). I følge Baruch 1999 og Richardson 2005, referert i (Jacobsen, 2015) er en svarprosent over 50% tilfredsstillende. Jo flere som mener eller oppfatter noe likt, dess større sannsynlighet for at denne oppfattelsen er «sann». Om denne oppfattelsen skjer på tvers av individer fra ulike kontekster, vil det styrke teorien om at den gjeldende teorien er sannsynlig (intersubjektivitet). Ifølge Jacobsen (2015) er dette et tilstrekkelig antall for både presisjon og en fornuftig måte å behandle data. Samtidig som et sikkerhetsnivå på 95% vil være tilstrekkelig. Det betyr et slingringsmonn på rundt 5% (Jacobsen, 2015).

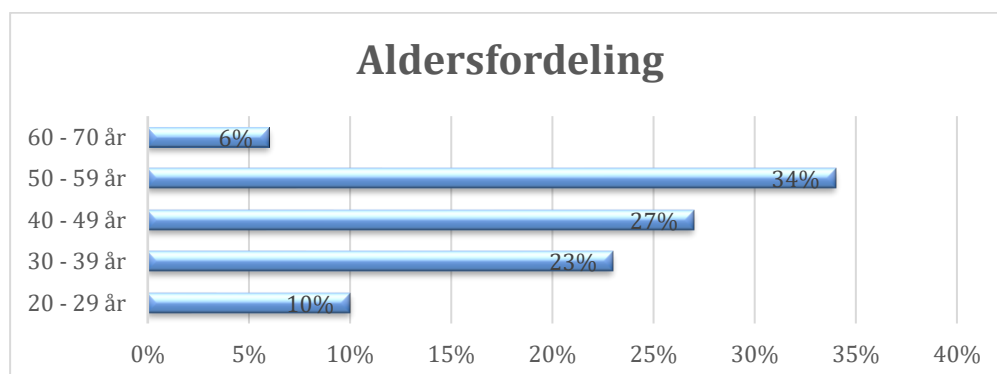
Antall totale respondenter og mottatte svar framstilles i figur 5 under.



Figur 5 Antall respondenter og svar

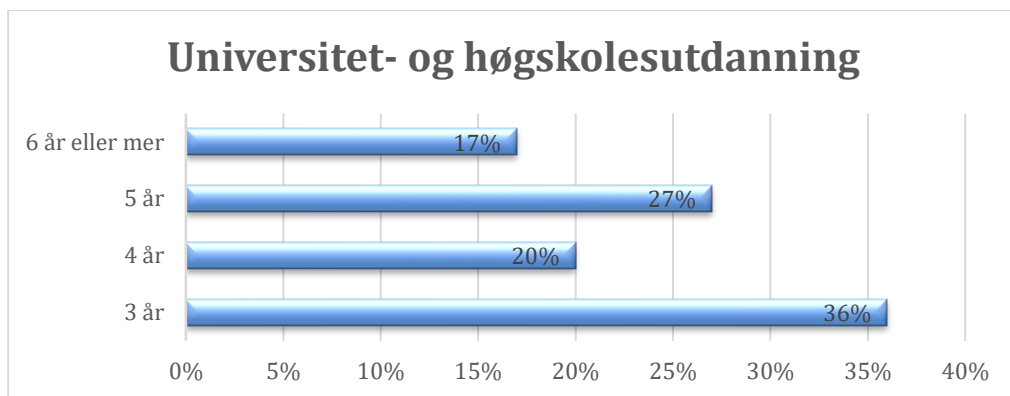
Spørreskjemaet bestod av 6 egendefinerte bakgrunnsspørsmål (A1-A6). Spørsmål A5 om type ansettelsesforhold kan gi et uriktig bilde. Antall avkryssninger kom ikke klart frem i spørreskjemaet og dermed gir svarene uklar informasjon. Dette har medført at spørsmålet ikke tas med i analysen vår. De resterende bakgrunnsspørsmålene og resultat presenteres under.

Figur 6 viser at det er høyest andel ansatte som har besvart undersøkelsen i aldersgruppen 40 – 60 år. Vi har antagelse om at dette er i samsvar med aldersfordelingen i våre utvalgskommuner.



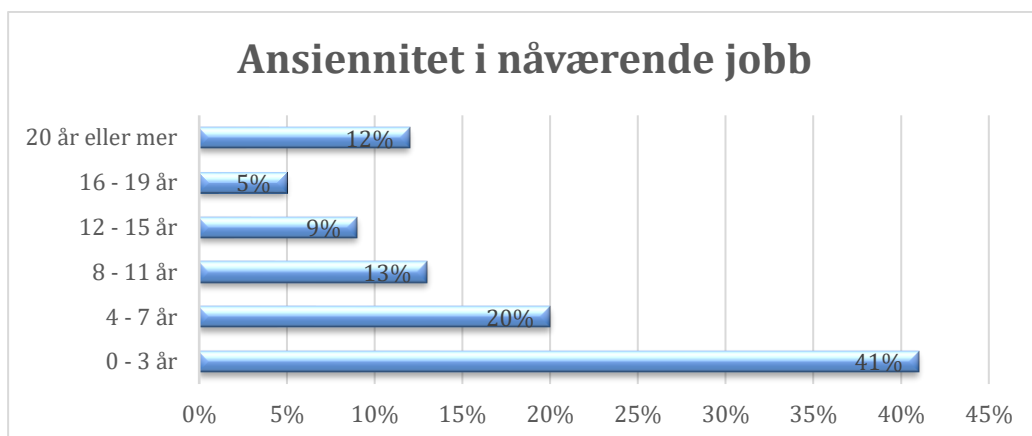
Figur 6 Aldersfordeling til respondentene som svarte

Figur 7 viser at de fleste respondentene (36%) har grunnutdanning med 3-årig UH-utdanning, som tilsvarer bachelorutdanning. Dette omfatter minimumsutdanningen i helse- og omsorgssektor, samt deler av oppvekstsektor. I tillegg er det en høy andel (64%) som har mer enn 3-årig UH-utdanning. For oppvekstsektor vil omfatte lærere, og alle sektorer omfatter det fagstillinger med krav om nødvendig videreutdanning.



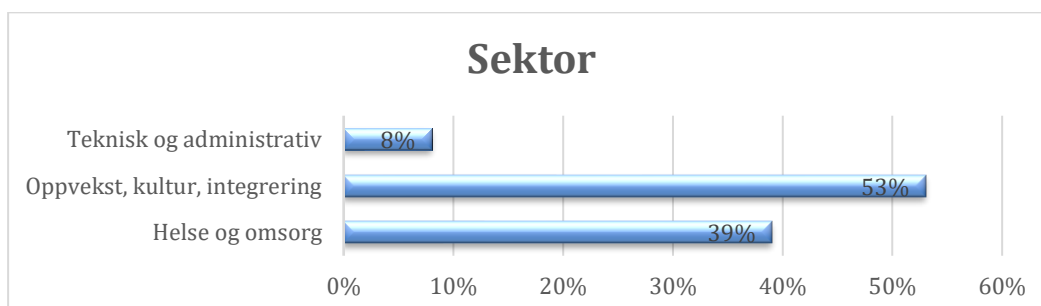
Figur 7 Utdanningslengde til respondentene som svarte

Figur 8 viser ansiennitet i nåværende stilling. Selv om respondentene er relativt voksne, er det allikevel flesteparten med lav ansiennitet. Det kan være at de har få år i nåværende stilling, men de kan ha jobbet lengre i kommunen i annen stilling. Eller at de er rekruttert fra annen arbeidsgiver.



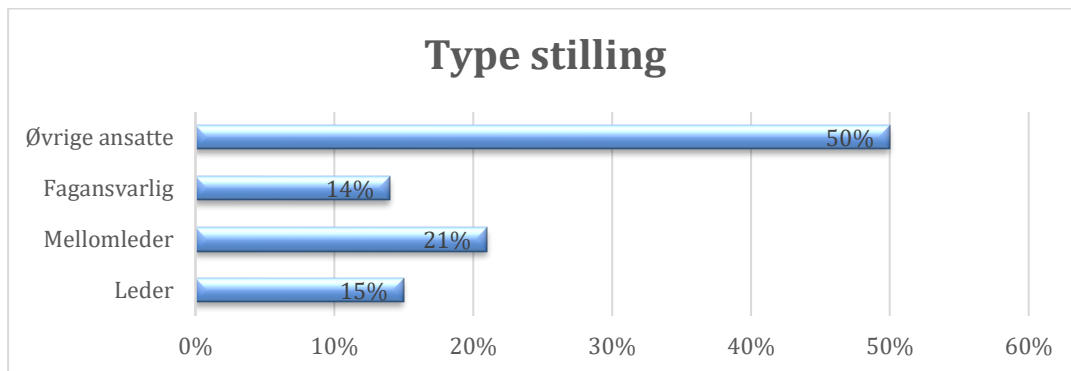
Figur 8 Ansiennitet i nåværende til respondentene som svarte

Figur 9 viser at andel svarprosent på sektor samsvarer med utvalget. Det er flest besvarelser fra ansatte i oppvekst-sektoren (53%). I helse- og omsorgssektoren er det 39% ansatte som har besvart.



Figur 9 Sektor respondentene som svarte tilhører

Figur 10 viser fordelingen på type stilling der 50% av de som har besvart jobber som ledere, mellomledere eller fagansvarlig. De resterende 50% som har besvart har er øvrige ansatte.



Figur 10 Fordeling av type stilling respondentene som svarte jobber i

## 4.5 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet betyr pålitelig og troverdig empiri. For å sikre at undersøkelsen er til å stole på er det viktig med enkle spørsmål som er lett å forstå, at det er nok respondenter og at anonymiteten er sikret. Reliabilitet omhandler nøyaktigheten av data, hvordan de er samlet inn og hvordan data brukes og bearbeides (Jacobsen, 2015). Vi vil legge vekt på å beskrive hvilket grunnlag våre konklusjoner trekkes, slik at resultatene blir etterprøvbare. Dersom undersøkelsen er utført på riktig måte vil reliabiliteten være høy.

Validitet betyr gyldig og relevant empiri. Det betyr at data vi samler inn gir oss svar på det vi spør om. Vi må redegjøre for hvordan vi har gått fram for å sikre at gjennomføring er transparent. Det er to typer gyldighet; intern og ekstern.

Intern gyldighet peker på om vi har dekning i empirien til å trekke konklusjoner (begrepsmessig gyldighet). Svarprosenten og testing av spørreundersøkelsen kan også si noe om intern gyldighet. Ekstern gyldighet og relevans handler om våre funn i 2 kommuner kan generaliseres og gjelde også for andre kommuner. Vår studie er ikke basert på et sannsynlighetsutvalg og vil ikke kunne gjelde for alle kommunalt ansatte med 3- år eller mer UH-utdanning i distriktskommuner.

Det er viktig å ikke tolke korrelasjoner (samvariasjon) som årsakssammenhenger (Jacobsen, 2015). Det har vi ivaretatt i vår statistiske analysemodell ved å inkludere flere variabler i

analysen for å kontrollere effekten av andre variabler. Vi mener at å ha gjort grep for å sikre undersøkelsens reliabilitet og interne validitet, som er belyst i dette kapitlet (kapittel 4). Det nevnes også svakheter med undersøkelsen, som hensyntas i våre vurderinger. Vi antar at vi får svar på det vi spør om.

## 5 Analyse; resultat og diskusjon

I dette kapitlet skal vi presentere resultat og analyse fra spørreundersøkelsen, samt diskutere disse. I kapittel 4 presenterte vi resultater fra utvalget for å vurdere utvalgets representativitet og undersøkelsens gyldighet. Videre vil vi beskrive våre statistiske analysemetoder, presentere funn og analyser, samt knytte funn til teori og forskning i diskusjonen.

### Statistiske analyser

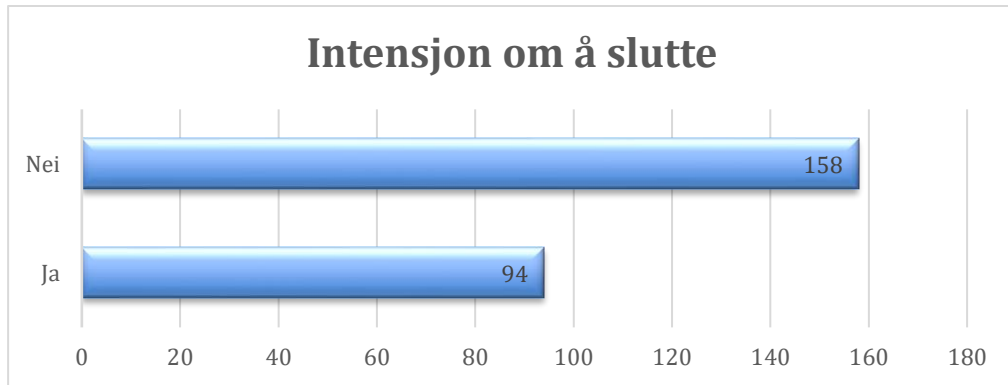
Vi gjorde multivariable og multinomielle regresjonsanalyser for å estimere odds ratio (OR) med 95% konfidensintervall (KI) for intensjon om å slutte i jobb (avhengig variabel). De uavhengige variablene som inkluderes er autonomi, kompetanse, fagfellesskap, arbeidsvilkår, lederstøtte, alder, utdanningslengde og ansiennitet. Siden autonomi og kompetanse korrelerte med  $r=0.78$  (Pearson's korrelasjon) vurderte vi at disse to ikke kunne inkluderes i samme modell. Derfor kjørte vi modellene to ganger, med henholdsvis autonomi og kompetanse som uavhengig variabel, sammen med de andre uavhengige variablene. Deretter stratifiserte vi på sektor, alder, utdanningslengde og type stilling for å undersøke om nivå av disse hadde betydning for sammenhengen mellom variablene og intensjonen om å slutte.

Statistiske analyser er gjort i Stata versjon 17 (StataCorp LLC, Texas, USA), og data vises som OR (odds ratio) med 95% KI (konfidensintervall) eller som frekvens (prosent) og gjennomsnitt  $\pm$  standardavvik for deskriptive data.

De deskriptive (beskrivende) dataene om sannsynlighet for intensjon om å slutte i jobben oppsummeres her, jf vedlegg 5. Det var totalt 94 (37, 3%) deltakere som svarte at de har tenkt på å slutte i sin jobb. Det var en jevn fordeling av alder, med en liten overvekt av personer mellom 40-60 år. Det var få med lang ansiennitet i stillingen de er tilsatt i nå, hvor 103 (40.9%) hadde mindre enn 3 års ansiennitet.

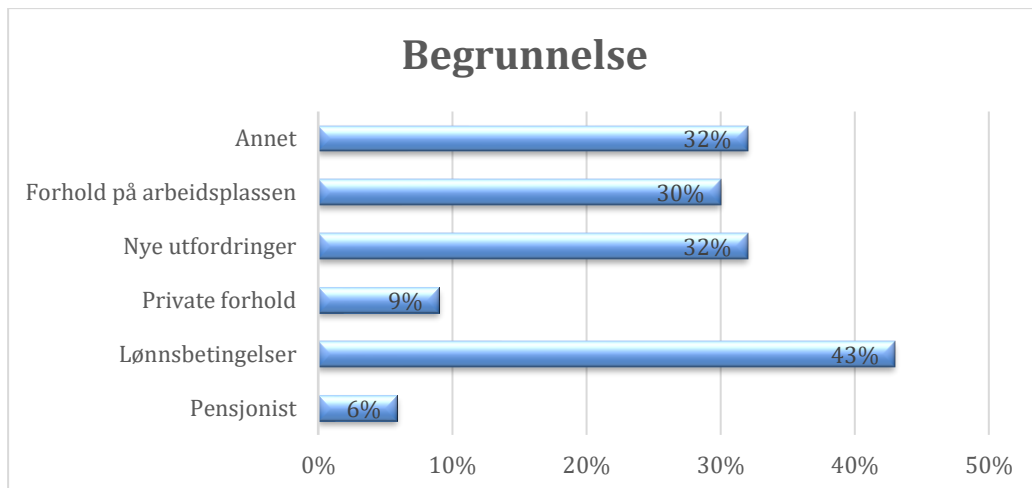
## 5.1 Generelle funn

Figur 11 viser fordeling av respondentene som har hatt en intensjon/ingen intensjon om å slutte i arbeidet sitt. Den avhengige variabelen er intensjonen om å slutte, som deltakerne svarte ja/nei med følgende spørsmål: «Tenker du på å slutte i din nåværende jobb?» Det var 94 respondenter som svarer at de tenker på å slutte i jobben sin, jf figur 15.



Figur 11 Respondentenes svar på intensjon om å slutte og ikke slutte i arbeid

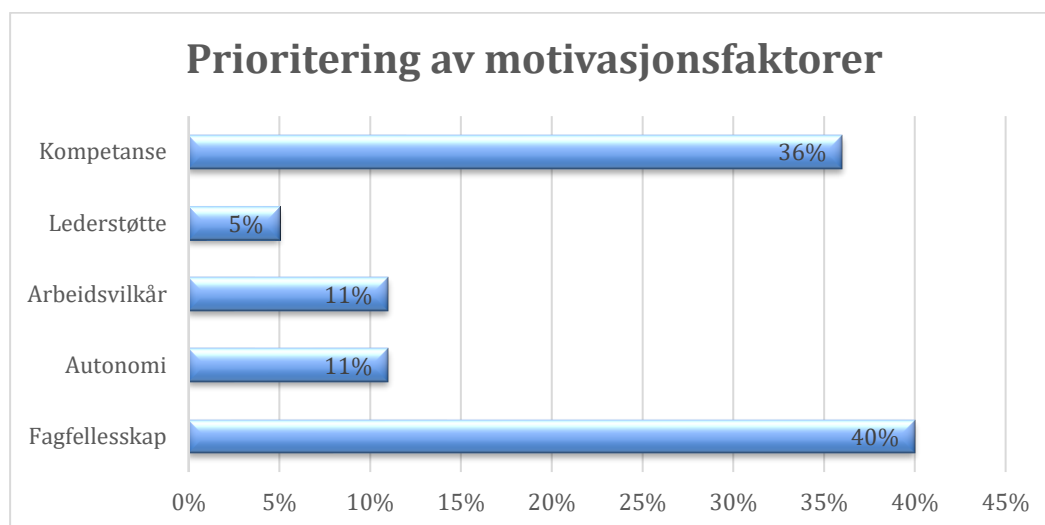
Figur 12 viser begrunnelse for de deltakernes som svarte ja på spørsmål om at de har tenkt å slutte i sin nåværende jobb, med et oppfølgingsspørsmål med begrunnelser ut fra forhåndsvalgte kategorier. Figuren viser at flest rangerte lønnsbetingelser som årsak til intensjon om å slutte. I tillegg ble forhold på arbeidsplassen, nye utfordringer og annet rangert høyt.



Figur 12 Begrunnelse for hvorfor respondenten har intensjon om å slutte i arbeid



Figur 13 viser spørsmål der respondentene skulle rangere hva de mente var viktigst for sin jobbmotivasjon. Figuren viser fordeling på det respondentene har rangert som nummer 1. Det viser at fagfellesskap (40%) og kompetanse (36%) rangeres høyest.



Figur 13 Fordeling av hvilken motivasjonsfaktor som var prioritert som viktigst

## 5.2 Multivariable analyser

Våre multivariable analyser viser sannsynligheten for intensjonen om å slutte i jobben sin basert på våre inkluderte uavhengige variabler for det totale antall respondenter (n=252) som svarte. Det vises i odds ratio (OR) med 95% konfidensintervall (KI), som gir utslag med resultat mellom 0 og 1.

**Tabell 6:** Intensjon om å slutte i arbeid blant alle respondenter som svarte

Totalt (n=252)	OR (95%KI)
Fagfellesskap	1.01 (0.67-1.52)
Autonomi	<b>0.42 (0.24-0.73)</b>
Kompetanse	<b>0.40 (0.24-0.67)</b>
Arbeidsvilkår	<b>0.74 (0.58-0.94)</b>
Lederstøtte	<b>0.72 (0.51-0.99)</b>
Alder	1.11 (0.81-1.51)
Utdanningslengde	1.23 (0.94-1.60)
Ansiennitet	1.02 (0.85-1.24)

Tabell 6: Odds ratio for intensjon om å slutte i arbeid

Tabell 6 viser at sannsynlighet for intensjonen å slutte i jobben er lavere ved økende grad av autonomi (58%), kompetanse (60%), arbeidsvilkår (26%) og lederstøtte (28%). Resultatet

viste ingen sammenheng mellom fagfelleskap, alder, utdanningslengde, ansiennitet og intensjonen om å slutte i jobben.

**Tabell 7:** Intensjon om å slutte i arbeid stratifisert på **sektor**

<b>Sektor</b>	<b>OR (95%KI)</b>
<i>Helse og omsorg (n=99)</i>	
Fagfelleskap	0.67 (0.32-1.43)
Autonomi	1.41 (0.42-4.74)
Kompetanse	0.43 (0.16-1.19)
Arbeidsvilkår	<b>0.62 (0.42-0.94)</b>
Lederstøtte	0.59 (0.34-1.01)
Alder	1.56 (0.93-2.61)
Utdanningslengde	1.12 (0.68-1.86)
Ansiennitet	0.92 (0.67-1.26)
<i>Oppvekst, kultur og integrering (n=133)</i>	
Fagfelleskap	0.96 (0.52-1.78)
Autonomi	<b>0.37 (0.18-0.78)</b>
Kompetanse	<b>0.45 (0.23-0.88)</b>
Arbeidsvilkår	0.94 (0.65-1.37)
Lederstøtte	0.60 (0.36-1.02)
Alder	0.84 (0.54-1.31)
Utdanningslengde	1.41 (0.95-2.09)
Ansiennitet	1.11 (0.86-1.44)
<i>Tekniske og administrative (n=20)</i>	
I/A#	Ikke aktuelt

Tabell 7: Odds ratio for intensjon om å slutte stratifisert på sektor

Tabell 7 viser at sannsynligheten for intensjonen om å slutte i jobben er lavere i helsesektoren ved økende grad av arbeidsvilkår (38%). For oppvekst, kultur og integreringssektoren er det lavere sannsynlighet for intensjonen om å slutte i jobben ved økende grad av autonomi (63%) og kompetanse (55%). Resultatet for teknisk og administrative sektor er i analyseprogrammet vurdert som ugyldig grunnet få respondenter i denne kategorien (n=20). Disse er med i den totale respondenter som har svart, men vi har valgt å ikke kjøre en egen analyse på grunn av tid og rammer for oppgaven.

**Tabell 8:** Intensjon om å slutte i arbeid stratifisert på **alder** under og over 50 år

<b>Alder</b>	<b>OR (95%KI)</b>
<i>&lt;50 år</i>	
Fagfelleskap	0.76 (0.34-1.73)
Autonomi	0.48 (0.19-1.21)
Kompetanse	0.70 (0.31-1.58)

Arbeidsvilkår	<b>0.61 (0.37-0.99)</b>
Lederstøtte	0.65 (0.35-1.20)
Utdanningslengde	1.22 (0.73-2.03)
Ansiennitet	1.55 (0.80-3.02)
<b>≥50 år</b>	
Fagfelleskap	1.07 (0.67-1.72)
Autonomi	<b>0.41 (0.20-0.84)</b>
Kompetanse	<b>0.31 (0.15-0.62)</b>
Arbeidsvilkår	0.83 (0.62-1.11)
Lederstøtte	0.78 (0.86-1.25)
Utdanningslengde	1.26 (0.92-1.73)
Ansiennitet	1.04 (0.86-1.25)

Tabell 8: Odds ratio for intensjonen om å slutte stratifisert på alder

Tabell 8 viser sannsynligheten for intensjonen om å slutte i jobben er lavere ved økende grad av arbeidsvilkår (39%) for de under 50 år. Sannsynligheten for intensjonen om å slutte i jobben er lavere for de over 50 år ved økende grad av autonomi (59%) og kompetanse (69%).

Tabell 9: Intensjon om å slutte i arbeid stratifisert på utdanningslengde

Utdanningslengde	OR (95%KI)
<b>3-årig universitet/høgskole (n=90)</b>	
Fagfelleskap	1.12 (0.57-2.20)
Autonomi	0.41 (0.15-1.11)
Kompetanse	<b>0.31 (0.13-0.78)</b>
Arbeidsvilkår	0.73 (0.48-1.11)
Lederstøtte	0.84 (0.49-1.46)
Alder	1.04 (0.63-1.71)
Ansiennitet	0.87 (0.60-1.27)
<b>4-årig universitet/høgskole (n=50)</b>	
Fagfelleskap	<b>0.09 (0.01-0.65)</b>
Autonomi	1.82 (0.32-10.42)
Kompetanse	1.42 (0.27-7.33)
Arbeidsvilkår	1.35 (0.59-3.07)
Lederstøtte	<b>0.13 (0.03-0.69)</b>
Alder	1.70 (0.65-4.44)
Ansiennitet	1.52 (0.81-2.83)
<b>5-årig universitet/høgskole (n=69)</b>	
Fagfelleskap	1.66 (0.62-4.49)
Autonomi	0.41 (0.14-1.23)
Kompetanse	0.45 (0.16-1.27)
Arbeidsvilkår	<b>0.59 (0.36-0.98)</b>
Lederstøtte	0.63 (0.34-1.19)
Alder	0.88 (0.48-1.62)
Ansiennitet	1.09 (0.76-1.58)
<b>≥6-årig universitet/høgskole (n=43)</b>	

Fagfelleskap	1.23 (0.44-3.38)
Autonomi	<b>0.17 (0.03-0.89)</b>
Kompetanse	0.20 (0.04-1.04)
Arbeidsvilkår	0.88 (0.40-1.93)
Lederstøtte	0.76 (0.21-2.69)
Alder	1.45 (0.59-3.61)
Ansiennitet	0.97 (0.62-1.52)

Tabell 9: Odds ratio for intensjonen om å slutte i arbeid stratifisert på utdanningslengde

Tabell 9 viser at sannsynligheten for intensjonen om å slutte i jobben er lavere for de med 3-årig UH-utdanning ved økende grad av kompetanse (69%). Videre er sannsynligheten for å slutte i jobben lavere for de med 4-årig UH-utdanning ved økende grad av fagfelleskap (91%) og lederstøtte (87%). For de med 5-årig UH-utdanning var sannsynligheten for intensjonen om å slutte i jobben lavere ved økende grad av arbeidsvilkår (41%). Hos de med 6-årig universitet- og høyskoleutdanning var sannsynligheten for intensjonen om å slutte i jobben lavere ved økende grad av autonomi (83%).

Tabell 10: Intensjon om å slutte i arbeid stratifisert på stillingstype

Stilling	OR (95%KI)
<i>Øvrige ansatte (n=127)</i>	
Fagfelleskap	0.73 (0.38-1.37)
Autonomi	0.63 (0.30-1.33)
Kompetanse	<b>0.40 (0.19-0.81)</b>
Arbeidsvilkår	0.76 (0.54-1.08)
Lederstøtte	0.71 (0.41-1.23)
Alder	0.96 (0.63-1.47)
Utdanningslengde	1.13 (0.77-1.66)
Ansiennitet	1.10 (0.83-1.46)
<i>Fagansvarlig (n=35)</i>	
Fagfelleskap	1.23 (0.32-4.75)
Autonomi	0.16 (0.02-1.34)
Kompetanse	0.40 (0.06-2.47)
Arbeidsvilkår	0.58 (0.26-1.31)
Lederstøtte	0.99 (0.35-2.85)
Alder	1.63 (0.55-4.83)
Utdanningslengde	1.81 (0.59-5.55)
Ansiennitet	0.95 (0.50-1.80)
<i>Mellomleder (n=52)</i>	
Fagfelleskap	0.86 (0.26-2.82)
Autonomi	0.37 (0.07-1.88)
Kompetanse	0.66 (0.19-2.32)
Arbeidsvilkår	<b>0.42 (0.19-0.91)</b>
Lederstøtte	0.59 (0.28-1.27)

Alder	1.17 (0.44-3.13)
Utdanningslengde	1.69 (0.75-3.80)
Ansiennitet	1.02 (0.60-1.75)
<i>Leder (n=38)</i>	
Fagfellesskap	2.68 (0.75-9.56)
Autonomi	0.08 (0.01-1.02)
Kompetanse	<b>0.01 (0.01-0.22)</b>
Arbeidsvilkår	0.54 (0.24-1.22)
Lederstøtte	1.80 (0.62-5.24)
Alder	2.61 (0.69-9.87)
Utdanningslengde	1.53 (0.74-3.18)
Ansiennitet	1.09 (0.68-1.76)

Tabell 10: Odds ratio for intensjonen om å slutte i arbeid stratifisert på stillingstype

Tabell 10 viser at sannsynligheten for intensjonen om å slutte i jobben er lavere hos de øvrige ansatte og hos ledere ved økende grad av kompetanse (60% og 99%). Blant mellomledere var sannsynligheten for intensjonen om å slutte i jobben lavere ved økende grad av arbeidsvilkår (58%).

Til slutt ba vi deltakerne om å rangere selv hva de mente var viktigst for jobbmotivasjon.

**Tabell 11:** Selvrangering av de viktigste faktorene for jobbmotivasjon.

Rangering	Fagfellesskap	Autonomi	Lønnsvilkår/fleksibilitet	Lederstøtte	Kompetanse
1, n(%)	97 (39.6)	26 (10.6)	28 (11.4)	12 (4.9)	89 (36.2)
2, n(%)	45 (18.4)	42 (17.1)	70 (28.6)	29 (11.9)	58 (23.6)
3, n(%)	33 (13.5)	57 (23.3)	68 (27.8)	46 (18.9)	40 (16.3)
4, n(%)	37 (15.1)	54 (22.0)	46 (18.8)	76 (31.2)	30 (12.2)
5, n(%)	33 (13.5)	66 (26.9)	33 (13.5)	81 (33.2)	29 (11.8)

Tabell 11: Selvrangering av motivasjonsfaktorer oppgitt i antall respondenter og prosent

Det var ikke helt overensstemmelse mellom hva deltakere svarte selv at var viktigst til sammenligning med hva som framkom i analysemodellen. Flest deltakere rangerte fagfellesskap (n=97) og kompetanse (n=89) som viktigst for egen jobbmotivasjon. Det var relativt få som hadde lederstøtte (n=12), autonomi (n= 26) og lønnsvilkår/fleksibilitet (n=28) rangert som den viktigste motivasjonsfaktoren.

Selvrangeringen var siste spørsmål. Svaret kan være påvirket av situasjonen i samfunnet og egne følelser. I tillegg kan det være mer krevende å rangere flere faktorer enn å validere en faktor. Utfallet kunne blitt annerledes dersom dette spørsmålet hadde kommet først i del 2 av spørreundersøkelsen.

I det videre skal vi diskutere hypotesene med bakgrunn i analysen fra spørreundersøkelsen, relevant teori og forskning. I vedlegg 7 har vi laget en oversikt over sammenhengen mellom forskningsspørsmålene, hypotesene og våre funn.

### 5.3 Kompetanse

*Hypotese 1: Opplevd bruk av kompetanse i arbeidsoppgaver er viktig for motivasjon til å arbeide i distriktskommuner.*

Vår undersøkelse hadde spørsmål knyttet til motivasjonsfaktoren kompetanse med spørsmål om tilfredshet med arbeidsoppgaver, betydningsfulle arbeidsoppgaver, personlig utvikling og bruk av kompetanse.

Blant alle respondenter var det lavere sannsynlighet for å ha tenkt på å slutte i jobben med økende grad av kompetanse (60%). Dette gav også utslag for ansatte i oppvekst-, kultur- og integreringssektoren, de over 50 år, de med 3-årig UH-utdanning, samt ledere og øvrige ansatte. I tillegg var det 36,2 % (n=89), som rangerte kompetanse som nummer 1 på selvrangeringen for hva som viktigst for egen jobbmotivasjon. Analysen viser at for våre respondenter er det viktig å få bruke sin kompetanse i stillinger som de arbeider i.

Å ha interessante arbeidsoppgaver der ansatte får bruke sin kompetanse er viktig for indre motivasjon, og våre funn støttes i motivasjonsteorier. Herzbergs tofaktorteori viser til at motivasjon er knyttet til arbeidsoppgavene og personlig vekst. Jobbens innhold er kilder til ansattes jobbtfredshet og relateres til prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, og personlig vekst (Mikkelsen & Laudal, 2016b). Deci og Ryan viser til at arbeidsoppgavene gir en personlig glede, energi og motivasjon som kan relateres til indre motivasjonsfaktorer. Det å bruke kompetanse og ha en meningsfull jobb er en viktig faktor for indre motivasjon i arbeid, jf selvdetermineringsteorien (Mikkelsen & Laudal, 2016b).

Dette er også i samsvar med forskning som viser at medarbeideres opplevelse av å få brukt kompetansen sin er viktig for å dekke grunnleggende behov knyttet til mestring, mening og tilhørighet. Bruk av kompetanse i arbeidsoppgavene gir opplevelse av selvrealisering og trivsel (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Opplevd kompetansemobilisering reflekterer i

hvilken grad en medarbeider får brukt sitt potensiale. En medarbeider som ikke får brukt sin kompetanse vil oppleve et demotiverende misforhold mellom eget potensial og muligheter for å bruke det (Lai, 2021). Medarbeiderne som i høy grad opplever å få brukt kompetansen sin er mer indre motiverte, mer lojale til organisasjonen og i mindre grad har planer om å slutte (Lai, 2011); (Mikkelsen & Laudal, 2016b).

I oppvekstsektoren er det ansatte med lærerutdanning for barnehage, skole og voksenopplæringen. Utdanningsforbundet har utarbeidet en undersøkelse blant sine medlemmer som nylig er ferdig med lærerutdanningen om hva som skal til for å rekruttere og beholde disse til lærerstillinger. I denne vises det til at for nyutdannede lærere er det viktig å få undervise på det nivået de er kvalifiserte til, samt ha muligheter for kollegastøtte (Wedde, 2020). Arbeidsoppgaver i denne sektoren er knyttet til opplæring av barn og unge. Det er nærhet mellom den ansatte og barn/unge, og gjennom denne kontakten kan ansatte oppleve spontan respons fra barn/unge. Slike tilbakemeldinger er med på å utvikle den ansattes motivasjon for jobbtilfredshet eller påvirker relasjoner som inngår i Herzbergs hygienefaktor (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Lærere får bruke sin fagspesifikke kompetanse og erfaring i arbeid med elever og kollegaer. Kompetanse er et begrep som brukes i både utdanning og yrkesutøvelsen til lærere, og er forankret i læreplanverket kunnskapsløftet 2020. Kompetansebegrepet legges til grunn for lærenes arbeid med elevene og inngår i skolens arbeid med kompetanseutvikling (Utdanningsdirektoratet, 2020).

Det var imidlertid en sammenheng mellom kompetanse og intensjon om å slutte blant de med 3-årig UH-utdanning. I kommuner omfatter dette ansatte som er sykepleiere, vernepleiere, sosionomer, barnevernspedagoger og barnehagelærere, saksbehandlere og rådgivere.

Nasjonalt senter for distriktsmedisin har utarbeidet en rapport om mulige tiltak for å rekruttere og beholde sykepleiere i distriktet. Denne rapporten viser til at det er viktig med god kvalitet i tjenestene, anerkjennelse og godt arbeidsmiljø. Det vises også til at det nødvendig med tilstrekkelig bemanning, kompetanse og faglige nettverk. Rapporten viser til en studie fra Australia at sykepleierstudenter vektlegger at det er viktigst å gjøre et godt klinisk arbeid for å ville jobbe i distriktet, etterfulgt av faktorer som god ledelse, praktisk og utstyrmessig tilrettelegging, lønn, familiehensyn (Fosse & Abelsen, 2023).

I vår undersøkelse har vi ikke undersøkt ytre forhold som tilstrekkelige rammer og tid for oppgaver som skal løses. Kommunen som arbeidsgiver må prioritere rammer med ressurser som bidrar til at ansatte kan anvende sin kompetanse. For eksempel vil lav bemanning på sykehjem og hjemmetjenester bidra til jobbstress, og økende mistrivsel (Gautun, 2020). Mistrivsel forklares i tofaktorteorien til Herzberg som hygienefaktor. Jobbstress som følge av for lav bemanning gir mistrivsel for ansatte, og kan medføre at de tenker på å slutte i stillingen. Når ytre rammer er på plass og de kan anvende sin kompetanse i meningsfulle oppgaver, vil ansatte oppleve seg motiverte for arbeidsoppgavene som gir personlig vekst.

Vi tenker at for å være attraktive arbeidsgivere må kommunene legge til rette for at ansatte får bruke sin kompetanse i arbeidsoppgavene, og at dette er viktig for den ansattes jobbtilfredshet og ønske om å fortsette i sine stillinger. Kompetanse utgjør et potensial for å handle og prestere og nå mål. Dette potensialet må mobiliseres gjennom relevante muligheter, oppgaver og utfordringer for å bidra til ytelse og verdiskapning (Lai, 2021). Vi hadde før undersøkelsen en tanke om at når en arbeider i en distriktskommuner må en i større grad stole på egen kompetanse i arbeidet. Når en opplever at en mestrer oppgavene gir det en egenopplevelse av jobbtilfredshet. Mestringstro er viktig for en persons selvoppfatning, hvor den den ansatte opplever seg selv som kompetent. Mestringstro («self- efficacy») er en viktig driver for motivasjon, innsats og ytelse (Bandura, 1986, Stajkovic & Luthans ,1998) referert til i (Lai, 2021). Mestring og kompetanse er relatert til at arbeidsoppgaver er passe utfordrende og gir en god flyt mellom ferdigheter og utfordringer i arbeidsoppgavene. Flytsonen handler om å ha balanse mellom utfordringer og ferdigheter (Orvik, 2015). Når ansatte er i flytsone gir en indre opplevelse av mestring som igjen øker jobbtilfredsheten.

I Kommunens sentralforbund sin undersøkelse viste de til at eldre arbeidstakere har lavere turnover (Kommunens sentralforbund, 2023). Dette er i tråd med våre funn, der arbeidstakere over 50 år vektla kompetanse. Det kan ha sammenheng med at arbeidstakere i denne aldersgruppen har utdannet seg til dette yrket og ønsker å bli i jobben de har investert tid og ressurser i.



For å oppsummere, høyere grad av kompetanse var assosiert med lavere sannsynlighet for å slutte i jobben. Våre funn om kompetanse er i overenstemmelse med tidligere forskning, samt tofaktorteorien til Herzberg og selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan. Dette var i overenstemmelse med hva respondentene rangerte som viktig for egen jobbmotivasjon. For kommunen som arbeidsgiver er det viktig å ha oppmerksomhet på at ansatte får bruke sin kompetanse i arbeidsoppgaver for å beholde ansatte i distriktskommuner. Ansatte som ikke får bruke og utvikle sin kompetanse vil lettere oppleve mindre tilfredshet i arbeidet. Dette kan være årsak til at turnover kan relateres til «push»-faktor.

## 5.4 Autonomi

Hypotese 2: *Autonomi i arbeidet er viktig for motivasjon og jobbtilfredshet for ansatte.*

Vår undersøkelse har spørsmål knyttet til den indre motivasjonsfaktoren autonomi. Her var det spørsmål om å uttrykke egne meninger og ideer i jobben, bestemme selv hvordan arbeidsoppgavene skal løses, kontroll i arbeidet, om arbeidet er interessant i seg selv og om arbeidsoppgavene er i tråd med eget ønske og en drivkraft i arbeidet og er meningsfulle.

Blant alle respondenter var det lavere sannsynlighet for å ha intensjon om å slutte i jobben med økende grad av autonomi (58%). Dette gav også utslag for ansatte i oppvekst-, kultur- og integreringssektoren, de over 50 år, de med 6-årig UH-utdanning. Det var få ansatte 10,6 % (n=26), som rangerte autonomi som nummer 1 på selvrangeringen for hva som viktigst for egen jobbmotivasjon. Analysen viser at autonomi i arbeidet er viktig for våre respondenter, mens dette ikke i selvrangeringen.

Ansatte i vår undersøkelse er fagprofesjoner som verdsetter innflytelse for hvordan de selv skal løse arbeidsoppgavene. Dette samsvarer med Deci og Ryans selvbestemmelsesteori om indre motivasjon som gir en personlig tilfredshet basert på en autonom handling, uten at det skal følge med annen belønning. Ved indre motivasjon er det oppgaveløsningen som gir energi og motivasjon som kan relateres til kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse, (R. M. Ryan & E. L. Deci, 2000). Autonomi er relatert til selvledelse og selvbestemmelse og hvor stor grad ansatte har kontroll over gjennomføringen av arbeidsoppgaver og løsningen frem mot målet, de oppgaver som skal leveres. Ifølge

selvbestemmelsesteorien, jf Deci og Ryan, kan indre og ytre motivasjon knyttes til tre personlighetstrekk; autonomiorienterte medarbeidere, kontrollorienterte medarbeidere og medarbeidere med upersonlig orientering. Medarbeidere med høy grad av autonomi bruker mer tid og innsats på arbeidsoppgavene, tar mer initiativ og ansvar for å mestre oppgavene (Mikkelsen & Laudal, 2016b). Dette inngår som faktor for motivasjon i Herzberg's tofaktorteori, hvor ansvar påvirker til jobbtilfredshet når den er tilstede. Den ansatte får kontroll og ansvar for å utføre egen jobb (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Autonomi viser til at ansatte har et handlingsrom og muligheter til selvstendighet og valgfrihet innenfor relevante rammer, som å velge fremgangsmåte for en gitt oppgave. Autonomi motiverer gjennom opplevelsen av å få tillit fra andre, og påvirker til hvordan ansatte kan få mobilisert sin kompetanse på en meningsfull måte og ha bedre ytelse i arbeidet (Boxall et al, 2019) referert til i (Lai, 2021).

I kommuner kan autonomi begrenses av ytre rammer som for eksempel økonomi og rapporteringer, personellmangel og arbeidspress. Økte rapporteringer med målstyringer og resultatkontroll som følge av reformen New Public Management (NPM) medfører tidsbruk til nye oppgaver. De ansatte kan bli mindre tilfredse dersom de opplever seg «styrt» av andres valg. Opplevelsen av autonomi kan svekke den ansatte indre motivasjon ved for mye fokus på ytre faktorer. Når autonomi og selvbestemmelse blir for sterkt påvirket vil det gi mindre grad av opplevelse av trivsel i arbeidet. Flere studier viser til at en persons velbefinnende og tilfredshet med livet har sammenheng med hvordan personen opplever å få støtte versus å bli kontrollert av andre (Reis et al., 2000) referert til i (Lai, 2021).

Mistrivsel over tid kan bidra til turnover som følge av personellmangel eller for mange arbeidsoppgaver over tid og høyt arbeidspress. Dette kan medføre til stressreaksjoner da kravene som stilles til et individ overgår individets mestringsevne. For stor belastning over tid kan gi alvorlige helseplager som depresjon og angstlidelser, utbrenthet, eller påvirke immunforsvaret og medføre fysiske helseplager som hjerteproblemer og hjerneslag. Negative forhold i arbeidslivet medfører også til sykefravær (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dersom slike belastninger vedvarer over tid, vil det kunne føre til turnover. Dette omtales i den psykologiske retningen som «push-faktor» (Mikkelsen & Laudal, 2016b).

I distriktskommuner er det færre ansatte til å løse oppgavene og ansvarsområdene er gjerne utvidet og krever bred kompetanse. Alle generalistkommunene må løse oppgavene uavhengig av størrelse på kommunen. Det vises til at små kommuner kan få utfordringer med å ivareta de lovpålagte oppgavene til befolkningen og ha tilstrekkelig spesialiserte og tverrfaglige fagmiljø (NOU 2023: 9, 2023). Ansatte med 6-år UH-utdanning kan inkludere ansatte i oppvekstsektor, ledere, jurister og andre ansatte med spesialisering/fordypning kan omtales som ansatte med høy kompetanse. Dette kan også gjelde for ansatte over 50 år med grunnutdanning og lang yrkeserfaring. Disse er ofte høyt indre motiverte noe som gjenspeiler høy autonomi med egeninteresse for arbeidsoppgaven med ei psykologisk belønning av selve oppgaven. De opplever mening, mestring, læring og utfordring (Ryan & Deci, 2006), referert i (Lai, 2021).

I selvrangeringen var det få som rangerte autonomi som viktigst for egen jobbmotivasjon i vår undersøkelse. Dette kan oppfattes som overraskende da autonomi er vurdert som viktig faktor for indre motivasjon, jf selvbestemmelsesteorien. At autonomi ble lavt prioritert kan ha sammenheng med at ordet autonomi kan oppfattes uklart eller diffust for ansatte da de skulle rangere de utvalgte motivasjonsfaktorene. Det kan også være påvirket at dette spørsmålet kom sist i undersøkelsen. De måtte prioritere mellom 5 utvalgte motivasjonsfaktor hvor andre faktorer ble vurdert som viktigst. Det er godt dokumentert at autonomi er viktig for ansattes motivasjon. Samtidig er det en del skepsis og motstand til at ansatte skal få for mye selvbestemmelse. Dette har sammenheng med at det er uklar oppfatning av hva begrepet autonomi innebærer, og at noen tror at autonomi knyttes til full frihet og fravær av rammer (Kuvaas & Dysvik, 2020) referert til i (Lai, 2021).

For å oppsummere, høyere grad av autonomi var assosiert med lavere sannsynlighet for å slutte i jobben. Våre funn om autonomi er i overensstemmelse med tidligere forskning og sentrale motivasjonsteorier som selvbestemmelsesteori og tofaktorteorien. Dette var ikke helt i overensstemmelse med hva respondentene rangerte som viktig for egen jobbmotivasjon. Det kan være at autonomi ikke er et innarbeidet begrep i de ansattes bevissthet. For kommuner som arbeidsgiver er det viktig å ha oppmerksomhet på at ansatte gis tillit og autonomi i løsning av arbeidsoppgaver innenfor fastsatte rammer. Forståelsen av begrepet autonomi er

lite omtalt i daglig drift, og kan derfor oppfattes som en underkommunisert motivasjonsfaktor som vi vurderer som vesentlig for å beholde ansatte i distriktskommuner.

## 5.5 Fagfellesskap

*Hypotese 3: Fagfellesskap og tilhørighet er viktig for motivasjon og jobbtilfredshet for ansatte.*

Vår undersøkelse har spørsmål knyttet til den indre motivasjonsfaktoren fagfellesskap og tilhørighet i form av spørsmål om tilhørighet til kollegaer og arbeidsgiver, drøfte faglige spørsmål med kollegaer og faglig og sosialt støttende kollegaer.

Blant alle respondenter var det ingen sammenheng mellom fagfellesskap og intensjonen om å slutte i jobben. Det var imidlertid en sammenheng mellom fagfellesskap og intensjon om å slutte blant de med 4-årig UH-utdanning. I tillegg rangerte flest av respondentene (n=97) fagfellesskap som viktigst for egen jobbmotivasjon. Våre funn er dermed ikke helt i tråd med teori om motivasjon.

I Herzbergs tofaktormodell er området for tilfredshet knyttet til motivasjonsfaktorer som jobbens innhold og handler om selvrealisering og trivsel. Både prestasjoner og anerkjennelse fra andre er viktig for den ansattes tilfredshet. Fagfellesskap er ikke eksplisitt nevnt, men kan være en viktig faktor for både den ansattes trivsel i arbeidet, samt faglig miljø som gir støtte for å løse arbeidsoppgavene, og støtte på veien til selvrealisering (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Deci & Ryan mener at arbeidsoppgavene gir glede for arbeidstakere og kommer naturlig av menneskets psykologiske behov for blant annet tilknytning og fellesskap. Sammen med andre mennesker opplever en seg kompetent og får tilbakemeldinger, noe som stimulerer til videre innsats og utvikling gjennom fellesskapet (Mikkelsen & Laudal, 2016b).

Organisasjoner består også av mennesker som samhandler med hverandre og omgivelsene, og de må forholde seg til de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatningen som utvikler seg i en organisasjon (organisasjonskultur). I fellesskapet løses arbeidsoppgaver og kan virke positivt på den ansatte. Samtidig vil det kunne oppstå subkulturer med profesjonskonflikter og andre uoverensstemmelser som skaper mistriivsel (Bang, 2011). Noe som igjen kan medvirke turnover.

Norske studier viser at indre motivasjon er relatert til jobbproduktiviteten, organisasjonsengasjement og ekstrarolleaktiviteter hvor en påtar seg ekstraoppgaver utover arbeidskontrakten. Kuvaas (2006) har i sin forskning funnet at høyt indre motiverte arbeidstakere er mer villige til å hjelpe kollegaer med arbeidsoppgaver, og har lavere turnover-intensjon som å ville slutte i jobben, (Kuvaas, 2006), referert i (Mikkelsen & Laudal, 2016b). Dette får også støtte i undersøkelsen gjort av Utdanningsforbundet der både barnehagelærere og lærere i skolen vektla å få støtte fra kollegaer og fra ledere (Wedde, 2020).

Ansatte med 4-årig UH-utdanning består i hovedsak av lærere og profesjoner innen helse med videreutdanning, som for eksempel helsesykepleiere og psykisk helsearbeidere. For lærere er skjær kompetanseutviklingen i et profesjonsfaglig fellesskap. For det pedagogiske personalet er det avsatt tid til dette arbeidet, jf § 10-8 (Opplæringslova, 1998). Det som angår lærere vil også kunne være relevant for andre profesjoner. Å bygge faglige nettverk vektlegges kunnskapsoppsummering fra Nasjonalt senter for distriktsmedisin for å rekruttere og beholde ansatte i distriktskommuner. De fremhever tiltak som gir mulighet for å jobbe med god kvalitet, bygge relevant kompetanse og faglige nettverk, og få anerkjennelse i jobben (Fosse & Abelsen, 2023).

I forvaltningstjenester som plan og landbruk, samt psykisk helsearbeid erfares det i egen kommune at ansatte i vår målgruppe uttrykker at manglende fagfellesskap gjør saksbehandlingen utfordrende. De har få å drøfte komplekse saker med, og de blir ofte alene i sine faglige vurderinger og beslutninger. I distriktskommuner er det ofte få ansatte innenfor disse fagområder, noe som gjør at fagmiljøene blir små eller ikke eksisterende. Dette er uheldig både for den ansatte og kommunen, og kan være med på å påvirke til turnover, samt forsterke rekrutteringsutfordringer til stillinger. Dette er også et moment i rapporten til Generalistkommuneutvalget (NOU 2023: 9, 2023).

Kommunene kan velge om de skal løse oppgavene sine i egen organisasjon, ved interkommunalt samarbeid, ved kjøp av tjenester eller samarbeid med private eller frivillige aktører. Kommunene samarbeider mye med hverandre, og omfanget har økt.

Samarbeid er hensiktsmessig og i mange tilfeller nødvendig. Det gir mulighet til å samle mer kapasitet og kompetanse og til å etablere fagmiljøer. Samtidig er det også ulemper forbundet med interkommunalt samarbeid, knyttet til blant annet styring. Det er også en viss sårbarhet i systemet når kommuner er avhengige av at andre kommuner er villige til å være samarbeidspartnere for at oppgaver skal løses (NOU 2023: 9, 2023).

Mangel på attraktive fagmiljøer trekkes fram av Statsforvalterne som en årsak til manglende lovoppfyllelse. Det virker blant annet å være utfordrende for små og usentrale kommuner å sikre og beholde kompetanse, grunnet rekrutteringsutfordringer, hyppig utskiftning og lav kontinuitet. For kommuner med få innbyggere er det krevende å etablere et fagmiljø, og kommuner som ikke klarer å tilby fulle stillinger, har ofte vanskeligheter med å få kvalifiserte søkere. Generalitetskommuneutvalget har fått innspill underveis i arbeidet som bekrefter at små og usentrale kommuner har utfordringer med å løse alle sine oppgaver (NOU 2023: 9, 2023). For våre utvalgskommuner er dette en kjent utfordring og det er allerede etablert flere interkommunale samarbeid mellom kommunene i vår region. Siste samarbeid er opprettelse av interkommunalt plankontor i år 2022, der både Målselv og Balsfjord deltar. For oppgaver knyttet til oppvekst og helse/omsorg, må tjenestene i størst mulig grad løses i den enkelte kommune fordi tjenester skal gis nærmest mulig brukerne. Det medfører at utvikling av fagmiljøer ligger lokalt. Men også her er det de senere år etablert flere interkommunale tjenester som Pedagogisk psykologisk tjenester (PPT), NAV kontor, barnevern, legevakter og legetjenester mv.

Fagfellesskap og tilhørighet er viktig for den ansattes jobbtilfredshet viser aktuell forskning. Jobbtilfredshet kan defineres som en persons helhetlige vurdering av egen jobb, og hvor fornøyd eller misfornøyd man er med jobben totalt sett. Høy grad av jobbtilfredshet er nært knyttet til opplevelsen av organisasjonstilhørighet og jobbmotivasjon, som igjen har en positiv effekt på jobbutførelsen og produktiviteten (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2023). Forskningen viser også en klar sammenheng mellom jobbtilfredshet og helse. Jo mer tilfreds vi er med jobben, desto mindre sannsynlig er det at vi pådrar oss psykisk og somatisk sykdom. Det å trives med jobben betyr også mye for hvor tilfredse vi er med livet mer generelt.

For å oppsummere, høyere grad av fagfellesskap hadde ikke sammenheng med lavere sannsynlighet for å slutte i jobben for alle ansatte. Fagfellesskap hadde betydning for de med 4-årig UH-utdanning og i selvrangeringen. Våre funn er bare delvis i tråd med tidligere forskning og sentrale motivasjonsteorier som selvbestemmelsesteorien og tofaktorteorien. Det er overraskende at fagfellesskap ikke fikk utslag i vår undersøkelse. Samtidig rangerte flest fagfellesskap som viktigst for egen jobbmotivasjon, noe som viser at det har betydning. For de med 4 årig utdanning er lærere en større gruppe enn andre yrkesgrupper, som ikke har tilstrekkelig antall ansatte til å utgjøre et fagfellesskap i våre utvalgskommuner. For kommunen som arbeidsgiver er det viktig å legge til rette for å utvikle gode fellesskap, både sosialt og faglig, på jobb for å beholde ansatte i distriktskommuner.

## 5.6 Arbeidsvilkår

Hypotese 4: *Fleksibel arbeidstid/sted og lønn er viktig for motivasjon og jobbtilfredshet for ansatte*

Vår undersøkelse har spørsmål knyttet til den ytre motivasjonsfaktoren arbeidsvilkår i form av spørsmål om tilfredshet med lønn, om lønn samsvarer med arbeidsoppgaver og innsats, betydning av fleksibel arbeidstid og arbeidssted.

Blant alle respondenter var det lavere sannsynlighet for å slutte i jobben med økende grad av arbeidsvilkår (26%). Arbeidsvilkår var også assosiert med lavere sannsynlighet for intensjon om å slutte i arbeid for ansatte i helse- og omsorgssektoren, de under 50 år, de med 5-årig UH-utdanning, samt mellomledere. I selvrangeringen var det få som rangerte arbeidsvilkår som viktigst. Av de 94 respondentene som svarte ja på at de tenkte å slutte i jobben sin var det 43 respondenter som svarte at lønnsbetingelser var årsak til det.

I Herzbergs tofaktorteori inngår lønn, arbeidsforhold og arbeidsmiljø som hygienefaktorer. I følge denne teorien er dette faktorer som ikke i seg selv øker graden av tilfredshet, men kan føre til misnøye dersom de ikke er til stede. I selvbestemmelsesteori til Deci & Ryan er lønn og arbeidsvilkår en ytre motivasjonsfaktor fordi belønningen er utenfor den faktiske jobbutførelsen (Mikkelsen & Laudal, 2016b). Samtidig viser forskning at lønn også kan

relateres som annerkjennelse og bli verdsatt for at man har gjort en god jobb (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

De fleste av våre respondenter har lønn regulert i sentrale tariffar med minste garantilønn for ansatte basert på utdanning og ansiennitet. Hovedtariffavtalen (HTA) er tariffavtalen som brukes i kommunene med bestemmelser blant annet om lønn og godtgjøringer, lokale forhandlinger, arbeidstid og pensjon (Kommunens sentralforbund, 2022). Lønn er en belønning for at arbeidstakere bruker tid, evner og krefter i arbeidslivet, og er en ytre motivasjonsfaktor.

Ansatte som tar videreutdanning og fordyper seg i et fagområde øker sin kompetanse og gir muligheter for personlig utvikling, jf Herzberg tofaktorteori og Deci og Ryan selvbestemmelsesteori. Å bruke sin kunnskap og kompetanse i arbeidsoppgavene gir tilfredshet og motivasjon til ansatte. Samtidig kan utdanning knyttes til ytre motivasjonsfaktor hvor ansatte forventer økt lønn når de har tatt tilleggsutdanning. Også muligheter for lederstillinger med høyere lønn kan være en ytre motivasjonsfaktor som påvirker karrierevalg og motivasjon for arbeid i kommuner.

Lønn kan brukes for å rekruttere og beholde ønsket arbeidskraft. Lønn er et mye omtalt tema i det offentlige rom, medier og arbeidsplasser. Fagforeninger som Norsk sykepleierforbund og Utdanningsforbundet har ofte et tydelig budskap hvor høyere lønn er et krav for å ha personer med kompetanse i arbeid. I 2022 pågikk det en langvarig streik der lærere mente at arbeidsgiveren ikke verdsatte deres lange utdanning og brede kompetanse.

Utdanningsforbundet viste til at de hadde vært lønnstapere i 6 år og hatt lavere lønnsvekst enn andre yrkesgrupper, og at det påvirket rekruttering og beholde lærere i stillinger (Utdanningsforbundet, 2022).

Konkurransen om arbeidskraft har medført at stadig flere kommuner har lokale tiltak som lønn utover garantilønn for å rekruttere og beholde ansatte, samt andre rekrutteringstilskudd. Markedsforhold der ansatte forlater stillingene for å få bedre lønns- og arbeidsbetingelser hos andre arbeidsgivere er høyst aktuell i dagens arbeidsmarked. Våre respondenter er attraktive arbeidstakere som også private virksomheter eller andre arbeidsgivere ønsker som ansatte.



Dette gjelder tilsatte i flere fagområder som oppvekst, helse, omsorg, barnevern, planleggere og jurister som får bedre lønn og arbeidstidsbetingelser hos annen arbeidsgiver. Dette kan omtales som trekkfaktor («pull-faktor») for turnover, som en følge av nasjonal mangel på arbeidskraft, lønnsbetingelser og utdanningsmønster (Mikkelsen & Laudal, 2016b).

En faktor som i økende grad vurderes som et gode for arbeidstakere er fleksible arbeidstidsordninger som «nordsjøturnus» og medlever turnuser. I disse ordninger jobber ansatte mer sammenhengende og intensivt og får mere fritid til familie og venner (Fosse & Abelsen, 2023). Også vikar- og rekrutteringsbyråer er en konkurranse til kommuner, som kan gi gunstige arbeidsbetingelser som høyere lønn og fleksible arbeidstidsordninger (Mikkelsen & Laudal, 2016b). For arbeidsgivere kan en tenke at midlertidige ansatte gir en bedre muligheter for å bemanne opp eller ned etter behov (Mikkelsen & Laudal, 2016b). For kommuner er det lavere kostnader å ha egne tilsatte enn å leie inn fra vikarbyrå. Samtidig er ansatte en mangelvare som medfører at arbeidsbetingelser er arbeidstakers marked. Et tema som er spilt inn fra Helsekommisjons rapport «Tid for handling» er oppgaveglidning, noe som innebærer en omfordeling av arbeidsoppgaver mellom profesjoner i helsevesenet (Reppen, 2023). Helsekommisjonen mener at innsatsen og ansatte må prioriteres til kommunene i større grad fremover, samtidig som forventingene øker med medisinske fremskritt. Etter 11 år med Samhandlingsreformen viser Helsekommisjonen til at der fremdeles er utfordringer med samhandling i tilbud til befolkningen (NOU 2023; 4, 2023). Våre erfaringer er at lønnsbetingelser og arbeidstidsordninger er en grunn til at ansatte bytter arbeid, og er en trekkfaktor for turnover.

Lønn for ansatte som tar videreutdanninger er ulikt ivaretatt for ulike yrkesgrupper i kommunen. Det er ikke alle som omfattes av ordninger som automatisk gir økt lønn for relevante videre- eller masterutdanninger. For profesjonsgrupper i helsesektoren er det kun fastsatt garantilønn for helsesykepleiere, psykisk helsearbeidere og kreftsykepleiere. Det er ingen automatikk i at disse ansatte får ekstra lønn for masterutdanninger eller i videreutdanninger i andre stillinger. Dette kan være en årsak til at lønnsvilkår var assosiert med lavere intensjon om å slutte blant ansatte i helsesektoren. Innen tariffområdet for lærere er det derimot annerledes. Her får de som har gjennomført videreutdanninger automatisk opprykk til adjunkt eller lektor og dermed høyere årslønn, slik at denne gruppen ikke har

behov for samme fokus på lønn/kamp om ekstralønn. Et høyere lønnsnivå vil kunne gjøre det lettere å rekruttere og beholde sykepleiere i sykehjem og hjemmesykepleien, og ikke minst få uttelling for lønn ved videreutdanninger. Flere nyutdannede sykepleiere oppgir at lønn har stor betydning for hvor de vil søke jobb. I Sintef-rapport (Melby et al., 2022) vises til at faktorer som lønn og turnus er særlig viktige, men ikke uten at også andre elementer som å få brukt kompetansen som sykepleier, og at man har mulighet til å gi tjenester av god kvalitet (Fosse & Abelsen, 2023).

Samtidig er oppgavene som er overflyttet til kommunene i helsesektoren store som følge av samhandlingsreformen (Meld. st. 47 2008-2009), hvor kommunene må sikre at de har kompetanse til å løse oppgavene og gi forsvarlig helse- og omsorgstjenester. En NOVA-studie (rapport 14/2020) referert til av Fosse og Abelsen (2023) blant sykepleiere i kommunal helse- og omsorgstjeneste viste at halvparten av sykepleierne ønsket å slutte, eller var usikre på om de ville slutte i jobben. Ifølge denne rapporten var årsakene stor arbeidsbelastning, stort tidspress, ubekvem arbeidstid, for lav lønn og at de ikke hadde fått en heltidsstilling. Ønsket om å slutte var størst blant unge og blant dem som hadde jobbet færrest år (Fosse & Abelsen, 2023).

Også mellomledere oppgir at lønnsbetingelser medvirker til at de tenker på å slutte. Dette er ansatte som omfattes av garantilønn i sentrale forhandlinger, og ikke har samme muligheter til lønnsforhandlinger som sine ledere. Dette kan oppleves som urimelig da de opplever å ha mangfoldige arbeidsoppgaver og stort ansvarsområde, som skaper mistriivsel jf tofaktorteori til Herzberg.

For å oppsummere, høyere grad av arbeidsbetingelser var assosiert med lavere sannsynlighet for å slutte i jobben. Våre funn om forhold som berører lønn og arbeidstidsordninger er i overensstemmelse med forskning og teorier om hygieneforhold i Herzbergs tofaktorteori og selvbestemmelsesteori til Deci og Ryan. Lønn og arbeidsordninger er grunn for trekkfaktor med turnover hvor ansatte skifter arbeidsgivere som gir bedre betingelser i dagens arbeidsmarked. For ansatte i kommuner kan misnøye med lønn og arbeidstidsordninger kan føre til tanker om å slutte i arbeid, som kan relateres til pushfaktor med turnover. For kommunen som arbeidsgiver er det viktig å ha stort fokus på arbeidsbetingelser som

motiverer til rekruttering og beholde ansatte. Dette kan være lønn og andre arbeidsbetingelser som kan konkurrere med private aktører og omgivelser for å bli i jobben i distriktskommunene.

## 5.7 Lederstøtte

*Hypotese 5: Lederstøtte er viktig for motivasjon og jobbtilfredshet for ansatte*

Vår undersøkelse har spørsmål knyttet til den ytre motivasjonsfaktoren lederstøtte for ansatte, i form av spørsmål om leders kompetanse, lederstøtte i viktige saker, faglig lederstøtte, sosial lederstøtte, samt komme overens med leder.

Blant alle respondenter var det lavere sannsynlighet for å slutte i jobben med økende grad av lederstøtte (28%). Det var imidlertid ingen sammenheng for sektor, alder, stillingstype og utdanningslengde. Det var få som rangerte lederstøtte som viktigst for egen jobbmotivasjon.

Det finnes mye teori og forskning om ledelse. Begrepet er omfattende og vokser i utbredelse i takt med samfunnsutviklingen. Ledelse er relatert til hvordan mellommenneskelige forhold og prosesser, behandlingen av menneskene innen de formelle systemer (Christensen et al., 2015).

Lederskap er en funksjon der utvikling av medarbeidere, utvikle det kollegiale og hensynet til alle interessenter er viktig (Kirkhaug, 2019). Ledelse kan være atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2019). I forskning skilles det ofte mellom to ulike grunnleggende forskjellige lederstiler:

1. Demokratisk eller relasjonsorientert ledelse – utvikle gode relasjoner til sine underordnede, trekke medarbeidere med i beslutningsprosesser, medvirkning.
2. Autoritær eller oppgaveorientert ledelse – interessert i effektiv tjenesteproduksjon for å nå organisasjonens mål, liten delegering av beslutningsmyndighet

(Christensen et al., 2015).

Lederstøtte knytter vi til relasjonsorientert ledelse og ledestil som kjennetegnes ved god samarbeidsrelasjon og sosial integrasjon. For å oppnå effekt av type lederstil, må denne tilpasses situasjonen, arbeidsoppgavene, ansattes forutsetninger for å mestre

arbeidsoppgavene og beslutninger. Relasjonsorientert lederstil ligger i nyere forskning nært opp til transformasjonsledelse, der leder jobber med underordnede gjennom å inspirere, støtte og stimulere (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Leder må vurdere både den ansattes behov og modenhet, samt situasjonen i utøvelse av sin lederstøtte. Det er viktig med gode relasjoner, som gjør at den ansatte er trygg på arbeidsutførelsen og opplever nødvendig støtte fra leder.

I organisasjoner jobbes det med HRM (human resource management) aktiviteter som knytter seg til motivasjon, kompetanseutvikling, rekruttering, lønn/belønning, deltakelse og medvirkning, som skal bidra til prestasjoner både for ansatte og virksomheten. Det er sentralt å arbeide med å beholde ansatte og redusere turnover til verdifull ansatte (Mikkelsen & Laudal, 2016a). Ulike HRM aktiviteter har stor betydning i en organisasjon, hvor vi tenker at ledelse og lederstøtte inngår. Samtidig er det spørsmål om hvilke aktiviteter og behov ansatte har for ledelse, utover personalforvaltning, beslutninger og oppgaver som bidrar til gode fag- og arbeidsmiljø. I daglig utøvelse av arbeidsoppgaver vil ansatte med ulike profesjoner og høyere utdanning ha stor innflytelse over oppgavene. Dette kan påvirke deres oppfatning av begrepet lederstøtte, og hvilke behov de har.

Det er ikke alltid lederen som er den fremste fagpersonen og kan være normsetter for den fagetiske standarden. Ansatte tar fagbrev, sertifisering eller høyere akademisk utdanning, fagutviklingen går hurtig og medarbeidere blir selvstyrte og er ofte verdibeviste. De er også agenter for kunnskapssyn, og definerer hvordan verden skal forstås. Ansattes kunnskap kan medføre innflytelse på ledelse og organisasjonens kultur. Profesjonelle medarbeidere kan oppnå institusjonell innflytelse langt utover hva egen stilling skulle tilsi. De ønsker å praktisere faget sitt og utvikle seg videre, og forventer tillit og kontroll over egen arbeidsutførelse. De utvikler tilhørighet og lojalitet i større grad til egen profesjon enn til organisasjonen. Quinn, (2005), viser til at det kan utfordre ledere i organisasjonen, hvor ledere må utøve det som kalles i «oppoverlederskap». Ledere blir servicepersoner og tilretteleggere for arbeidet, og tvinges til å være medarbeider- og relasjonsorientert (Kirkhaug, 2019).

Vår erfaring er at ledere har en viktig rolle for ansatte i arbeidsmiljø og for daglig drift med forventninger om tilgjengelighet for avklaringer, veiledning og støtte. Ledelse omfatter ulike

nivåer, fra toppledelsens nivå til ledelse på operativt nivå i faglige utøvende tjenester. Ledere på mellomnivå står ofte under et krysspress ovenfra og nedenfra i organisasjonen (Christensen et al., 2015). De forventes å tale profesjoners sak opp i organisasjonen, der ledere ofte kan komme i skvis mellom de ansatte og den øverste ledelse. På den ene siden skal ledere lytte og ha relasjoner til ansatte med ulike profesjoner, og på den andre siden ivareta overordnede beslutninger.

Våre funn blant alle ansatte om at lederstøtte er viktig for å bli i jobben sin støttes i teori om ledelse. Blant våre respondenter er det ansatte med høyere utdanning som ofte er opptatt av egen fagprofesjon og fagutøvelse. Å utøve «riktig ledelse» må balanseres i forhold til profesjonens virke og organisasjonens rammer, og kan være krevende. Medarbeidere med høy utdanning har et ønske om å utvikle seg videre, og kan oppfattes som mindre lojale arbeidstakere (Lai, 2020).

Forskning fra Medbestemmelsesbarometeret 2020 omhandler tillitsrelasjoner og styringsformer i arbeidslivet og hvordan de vil påvirke hvilke kollektive og individuelle relasjoner som etableres i virksomheten og hva som kjennetegner disse. Hovedfunnene i Medbestemmelsesbarometerets undersøkelse viser at styrings- og ledelsesformene er betydningsfulle for å forklare variasjoner på arbeidsplassene. Arbeidstakernes sterke innflytelse på mengde og kvalitet i arbeid gir ansatte opplevelse av å en rettferdig organisasjon der de viser lederne tillit (Drange et al., 2020). Det er i tråd med teori og våre funn.

Annen forskning viser at flere sykepleiere vurderer å slutte å jobbe i sykehjem og hjemmesykepleien på grunn av dårlig ledelse. En av hovedstrategiene i Kompetanseløftet 2020 (Helsedirektoratet, 2020) er å bidra til bedre ledelse gjennom målrettet satsing for å øke kompetansen til ledere. En viktig forutsetning for at disse tiltakene skal ha noen effekt, er at ledere også må gis tid til å utøve lederskap og benytte seg av det de har lært i tjenestene (Gautun, 2020). Dette styrker våre funn og støttes i teori. Erfaringsmessig har ansatte forventninger til ledere i den daglige driften, og ved høyere utdanning kan det oppleves at disse forventningene øker.

For å oppsummere, høyere grad av lederstøtte var assosiert med lavere sannsynlighet for å slutte i jobben. Våre funn om lederstøtte er i overenstemmelse med forskning og sentrale ledelsesteorier som situasjonsbetinget ledelsesteori og transformasjonsledelse. Dette var ikke helt i overenstemmelse med hva respondentene rangerte som viktigst for egen jobbmotivasjon. For kommunen som arbeidsgiver er det viktig at ledere har oppmerksomhet på bevissthet rundt egen lederstil og atferd, samt jobbe aktivt med relasjoner til ansatte gjennom inspirasjon, støtte og stimulere for at ansatte skal bli i jobben i distriktskommunene.

## 6 Avslutning

I denne studien spør vi:

*Hvilke motivasjonsfaktorer har betydning for intensjon om å slutte i arbeid hos kommunalt ansatte med UH-utdanning i 2 nordnorske distriktskommuner?*

Problemstillingen er konkretisert med 2 forskningsspørsmål:

1. Er det en sammenheng mellom motivasjonsfaktorer og intensjonen om å slutte i arbeid i distriktskommuner?
2. Avhenger sammenhengen mellom motivasjonsfaktorer og intensjonen om å slutte i arbeid av ansiennitet, alder, sektor, utdanningslengde og stillingstype?

Våre funn viser at kompetanse, autonomi, arbeidsvilkår, og lederstøtte er viktige motivasjonsfaktorer som har betydning for intensjonen om å slutte i arbeid blant alle respondenter som svarte på undersøkelsen. Det er sammenheng mellom disse faktorene og intensjonen om å slutte i arbeid i våre to distriktskommuner. Denne sammenhengen varierer noe av sektor, alder, utdanningslengde og utdanningstype.

Det var overraskende for oss at fagfellesskap ikke fikk utslag blant alle respondenter. Våre funn viste en sammenheng for ansatte med 4-årig utdanning, noe som kan ha betydning for ansattes valg av fordypning og «spesialisering». Fagfellesskap kan bli viktigere for disse ansatte, og da det forventes at de skal kunne noe «mere om faget og temaet» de har fordypning i. Det var også overraskende at autonomi ble rangert lavt i selvrangeringen. Samtidig har vi trukket fram hvordan dette er viktig for våre respondenter i drøftingen, da autonomi inngår i selve utførelsen av arbeidet som en naturlig forutsetning og forventning for

ansatte. Mangel på autonomi vises for ansatte når de får begrensede rammer for egen påvirkning og oppgaveløsning, noe som kan bidra til mistriivsel og turnover.

Gjennom våre erfaringer, forskning og teori kan vi si at våre funn var forventet og er i overenstemmelse med vår egenutviklede forskningsmodell.

Ledere i distriktskommuner må i sitt lederskap ha fokus på lederstil for å beholde ansatte med nødvendig kompetanse for å ivareta tjenester til innbyggerne. Det fremheves at det er viktig skape trivsel og bolyst og gode betingelser for at ansatte skal bo i distriktene. Det er iverksatt tiltak med nedskrivning av studielån, gratis barnehager for utvalgte kommuner i Nord Troms og Finnmark. Demografi og samfunnsutviklingen gjør at mange kommuner må gjøre en innsats for å få innbyggere i arbeidsfør alder til å bosette seg i kommunen med tiltak for barnefamilier og unge.

Det pågår en offentlig debatt i medier om hvilke tiltak som må til for å rekruttere og beholde ansatte i kommunene. Her diskuteres det ulike tiltak som å ha gode arbeidsbetingelser med lønn utover garantilønn, lønn for relevante videreutdanninger og masterutdanninger. Nye og innovative arbeidstidsordninger og fleksibilitet er faktorer som kan bidra til at stillinger i det offentlige oppleves som mer attraktive for mobilisering av nødvendig kompetanse i tjenestene (NRK Troms og Finnmark, 2023). Distriktskommuner har interessante og utviklende arbeidsoppgaver for personell med høyere utdanning. Vår undersøkelse viser at ansatte er opptatt av egen kompetanseutvikling og vekst, og at de får de får bruke sin kompetanse i arbeidsoppgaver. Dette kan medføre at kunnskapsarbeidere, som inngår vår målgruppe, er opptatt av å ta tilleggsutdanning for å øke egen kompetanse. Dersom disse ikke får lønn i samsvar med tilleggsutdanning vil dette være en trekk-faktor for andre arbeidsgivere (NRK Vestland, 2023). Å ha oppmerksomhet på de ansattes jobbtfredshet og trivsel er vesentlig for å redusere turnover hvor de går over til annen arbeidsgiver. Arbeid i distriktskommuner er spennende og må fremsnakkes som gode arbeidsplasser når en skal arbeide med å rekruttere og beholde ansatte.

Dagens debatt i offentlig rom gir signaler om at gode arbeidsbetingelser bidrar til å rekruttere og beholde ansatte i distriktskommuner, og kan være relevant for alle kommuner. Dette tema om tilfredshet med arbeidsbetingelsene vil kunne være interessant for videre forskning.

Ansatte i offentlig sektor forbindes ofte med sine prososiale holdninger med en sterk indre motivasjon om å hjelpe andre. Hvor vidt det er ulikheter i kjønn for motivasjon og arbeidsbetingelser vil være aktuelle tema å undersøke videre. Vi har ikke skilt respondentene på kjønn eller kommune på grunn av ivaretagelse av anonymitet. I vår studie kan vi ha mistet informasjon om forskjeller, som kunne gitt oss grunnlag for sammenligning mellom kommunen og kjønn.

Et annet tema er arbeidspress og rammer for utførelse av arbeidsoppgaver, noe som også kunne være interessant for videre forskning.



## Referanseliste

- Arbeids og velferdsdirektoratet. (2022). *Bedriftsundersøkelsen 2022* (2, Issue. nav.no. <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/arbeid-og-velferd/arbeid-og-velferd/bedriftsundersokelsen>)
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg. ed.). Universitetsforl.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Fagbokforl.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægred, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg. ed.). Universitetsforl.
- Drange, I., Falkum, E., & Wathne, C. T. (2020). *Styring, ledelse og tillit. Medbestemmelsesbarometeret 2020*.
- Finansdepartementet. (2007). *Norges strategi for bærekraftig utvikling*.
- Publisert som del av Nasjonalbudsjettet 2008*. Retrieved from [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/rapporter/strategi\\_barekraftig\\_utvikling.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/rapporter/strategi_barekraftig_utvikling.pdf)
- Fjelldal, Ø. M. K., Stig, , Ellingsen, M.-B., Fresvik, A., & Myhr, S. (2021). *Forventningsbarometeret for Nord Norge 2021*. <https://norceresearch.brage.unit.no/norceresearch-xmlui/handle/11250/2759643>
- Fosse, A., & Abelsen, B. (2023). Rekruttering og beholde sykepleiere i distriktkommuner, en kunnskapsoppsummering. <https://www.nsd.mn.no/old/wp-content/uploads/2023/02/Kunnskapsoppsummering-rekruttere-og-beholde-sykepleiere-i-distrikt.pdf>
- Gautun, H. (2020). *En utviklings som må snus*. <https://www.nosf.no/sites/default/files/2022-01/nova-2020-en-utvikling-som-ma-snus-rapport-14-20.pdf>
- Haarr, A. (2020). *Motivasjon i Sør-Vest Politidistrikt* [<https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/handle/11250/2682049Masteroppgave>, University of Stavanger, Norway].
- Helsedirektoratet. (2020). *Omsorg 2020. Årsrapport 2019*. Retrieved from <https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/omsorg-2020-arsrapport-2019>
- Iversen, H.-I. T., & Øie, L. (2013). *Jobbtilfredshet-en undersøkelse ved Rehabiliteringssenteret Nord-Norges Kurbad AS* [Master, Universitetet i Nordland]. [https://scholar.google.com/scholar?q=Henning-Ivar++Thode+Iversen+Lars+%C3%98ie&hl=no&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.com/scholar?q=Henning-Ivar++Thode+Iversen+Lars+%C3%98ie&hl=no&as_sdt=0,5)
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon : en sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. ed.). Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. ed.). Fagbokforl.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap : person og funksjon* (2. utgave. ed.). Universitetsforlaget.
- Kommunal- og distriktsdepartementet. (2014). *Kriterier for god kommunestruktur. Sluttrapport for ekspertutvalg*. [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/komm/rapporter/kriterier\\_for\\_god\\_kommunestruktur\\_sluttrapport.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/komm/rapporter/kriterier_for_god_kommunestruktur_sluttrapport.pdf)

- Kommunens sentralforbund. (2022). *Hovedtariffavtalen, 01.05.22- 30.04.24*. Retrieved from <https://www.ks.no/fagomrader/lonn-og-tariff/hovedtariffavtalen/hovedtariffavtalen-1.5.2020-30.4.2022/>
- Kommunens sentralforbund. (2023, 21.mars <https://www.ks.no/fagomrader/statistikk-og-analyse/turnover/turnover-i-kommuner-og-fylkeskommuner/>). *Turnover i kommuner og fylkeskommuner*.
- Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma*, 3(2011), 49-55.
- Lai, L. (2020). *Kunnskapsarbeideren* 25.11.20. <https://www.ledernytt.no/kunnskapsarbeideren.5377254-311239.html>
- Lai, L. (2021). *Strategisk kompetanseledelse* (4. utgave. ed.). Fagbokforlaget.
- Melby, L., Gunnes, M., Haukelien, H., & Obstfelder, A. U. (2022). *Frigjøring av sykepleierkapasitet gjennom ny ansvars-/oppgavedeling og bruk av teknologi*. <https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmlui/handle/11250/3018534>
- Meld. st. 47 2008-2009. *Samhandlingsreformen Rett behandling-på rett sted-til rett tid*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/d4f0e16ad32e4bbd8d8ab5c21445a5dc/no/pdfs/stm200820090047000dddpdfs.pdf>
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2016a). *Strategisk HRM : 1 : Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg. ed., Vol. 1). Cappelen Damm akademisk.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2016b). *Strategisk HRM : 2 : HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg. ed., Vol. 2). Cappelen Damm akademisk.
- NOU 2020: 15. (2020). *Det handler om Norge-Utredning om konsekvenser av demografiutfordringer i distriktet*. regjeringen.no Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2020-15/id2788079/?ch=3>
- NOU 2023: 4. (2023). *Tid for handling. Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjenestene* regjeringen.no Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/337fef958f2148bebd326f0749a1213d/no/pdfs/nou202320230004000dddpdfs.pdf>
- NOU 2023: 9. (2023). *Generalistkommunesystemet — Likt ansvar – ulike forutsetninger*. regjeringen.no Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-9/id2968517/>
- NRK Troms og Finnmark. (2023). *Kritisk til Aps vedtak: – Utfordringene med bemanning kan og bør løses på andre måter*. Retrieved 07.05.23 from <https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/norsk-sykepleierforbund-og-hoyre-kritisk-til-aps-vedtak-om-privat-helsevesen-1.16400349>
- NRK Vestland. (2023). *Har tatt master - får ikkje meir lønn*. Retrieved 12.05.23 from [https://www.nrk.no/vestland/barnehagelaerar-tok-master\\_-men-far-ikkje-meir-lonn-1.16393575](https://www.nrk.no/vestland/barnehagelaerar-tok-master_-men-far-ikkje-meir-lonn-1.16393575)
- Lov om grunnskolen og den vidaregående opplæringa, (1998). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-61?q=grunnskolen%20og%20oppl%C3%A6ringslova>
- Orvik, A. (2015). *Organisatorisk kompetanse : innføring i profesjonskunnskap og klinisk ledelse* (2. utg. ed.). Cappelen Damm akademisk.
- Lov om planlegging og byggesaksbehandling (plan- og bygningsloven), (2008). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2008-06-27-71?q=lov%20om%20planlegging%20og%20byggesaksbehandling>

- Reppen, N. K. (2023). *Helsepersonellkommissjonen foreslår å bruke tre milliarder på oppgavedeling*. Retrieved 02.02.23 from <https://sykepleien.no/2023/02/helsepersonellkommissjonen-foreslar-bruke-tre-milliarder-pa-oppgavedeling>
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67. [https://scholar.google.com/scholar?hl=no&as\\_sdt=0%2C5&q=Intrinsic+and+Extrinsic+Motivations%3A+Classic+Definitions+and+New+Directions&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=no&as_sdt=0%2C5&q=Intrinsic+and+Extrinsic+Motivations%3A+Classic+Definitions+and+New+Directions&btnG=)
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *Am Psychol*, 55(1), 68.
- Sivertsen, N., Ø., Åsheim, O., (2023, 02.mars 2023). Overforbruk, Overtid | Grafen går rett i taket: Slik forklarer han vikarbruken *Nordlys*. <https://www.nordlys.no/grafen-gar-rett-i-taket-slik-forklarer-han-vikarbruken/s/5-34-1744614>
- Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2023, 08.03.23). *Jobbtilfredshet*. <https://noa.stami.no/arbeidsmiljofaktorer/tilfredshet-og-motivasjon/jobbtilfredshet/>
- Statistisk sentralbyrå. (2020a). *Framskrevet folkemengde 1. januar, etter kjønn og alder, i 9 alternativer (K) (2020-framskrivingen) 2020 - 2050*. Retrieved 03.05.2023 from <https://www.ssb.no/statbank/table/12882/>
- Statistisk sentralbyrå. (2020b). *Sentralitetsindeksen. Oppdatering med 2020 kommuner*. [https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/\\_attachment/413602?\\_ts=17085d29f50](https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/413602?_ts=17085d29f50)
- Steinsbu, L. (2013). *Ledelsens innvirkning på motivasjon og arbeidsmiljø* [master, [https://scholar.google.com/scholar?hl=no&as\\_sdt=0%2C5&q=Lene+Steinsbu&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=no&as_sdt=0%2C5&q=Lene+Steinsbu&btnG=)
- Sundstrøm, K. (2019). *Kunnskaps- og informasjonssamfunnet*. Retrieved 17.06.2019 from <https://ndla.no/nb/subject:1:fb6ad516-0108-4059-acc3-3c5f13f49368/topic:1:f77c8919-a904-41b3-88a4-34281c13627c/topic:1:c0686776-6857-4ee6-b25e-e1e385309570/resource:1:196895>
- Utdanningsdirektoratet. (2020). *Kunnskapsløftet*. Retrieved from <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/lareplanverket/tdanningsdirketoratet>  
Kunnskapsløftet 2020
- Utdanningsforbundet. (2022). *Derfor streiker lærerne*. Retrieved 16.01.23 <https://www.utdanningsforbundet.no/lonn-og-arbeidsvilkar/lonnsoppgjoret/dette-gjelder-dersom-det-blir-streik/larerstreiken-2022/derfor-streiker-larerne/> from
- Utenriksdepartementet. (2002, 14.august 2022). *Nasjonal strategi for bærekraftig utvikling*. regjeringen.no. Retrieved 23.februar.2023 from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nasjonal-strategi-for-barekraftig-utvikl-2/id448574/>
- Wedde, E. (2020). *Nye lærere i barnehage og skole, - jobbstatus, trivsel og vurderinger av utdanningen*. [https://www.utdanningsforbundet.no/globalassets/var-politikk/publikasjoner/rapporterutredninger/rapport\\_03.2020\\_nye\\_larere.pdf](https://www.utdanningsforbundet.no/globalassets/var-politikk/publikasjoner/rapporterutredninger/rapport_03.2020_nye_larere.pdf)

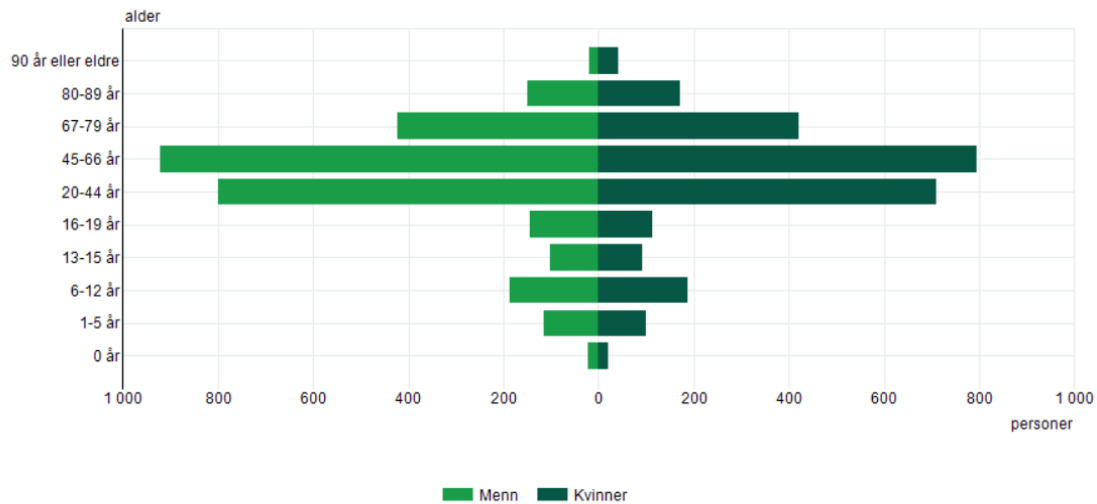
# Vedlegg

## Vedlegg 1

### Statistisk befolkningsframskriving i Balsfjord og Målselv

#### 1 – Balsfjord 2023

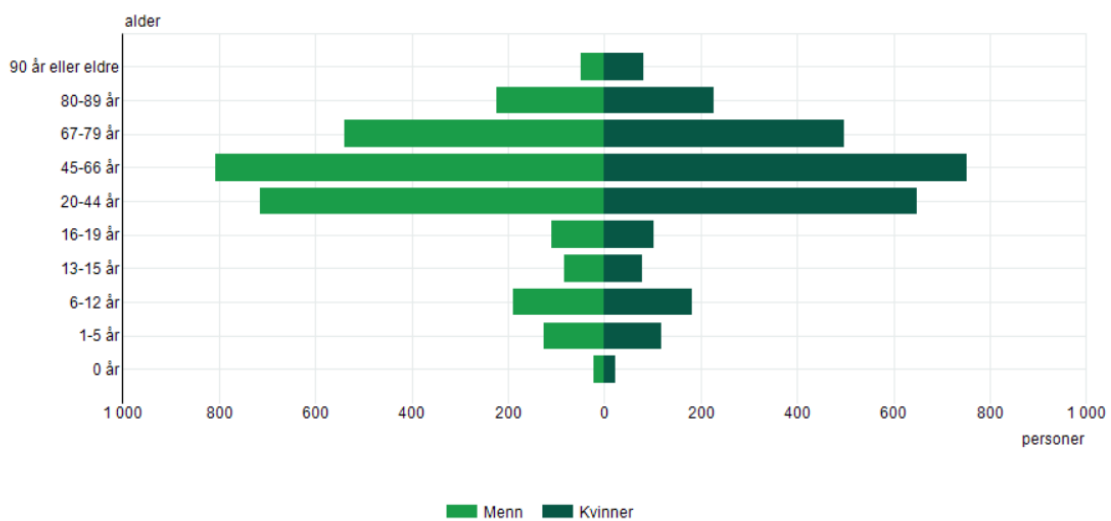
12882: Framskrevet folkemengde 1. januar, etter kjønn og alder. Hovedalternativet (MMMM), Balsfjord, 2023.



Kilde: Statistisk sentralbyrå

#### 2 – Balsfjord 2043

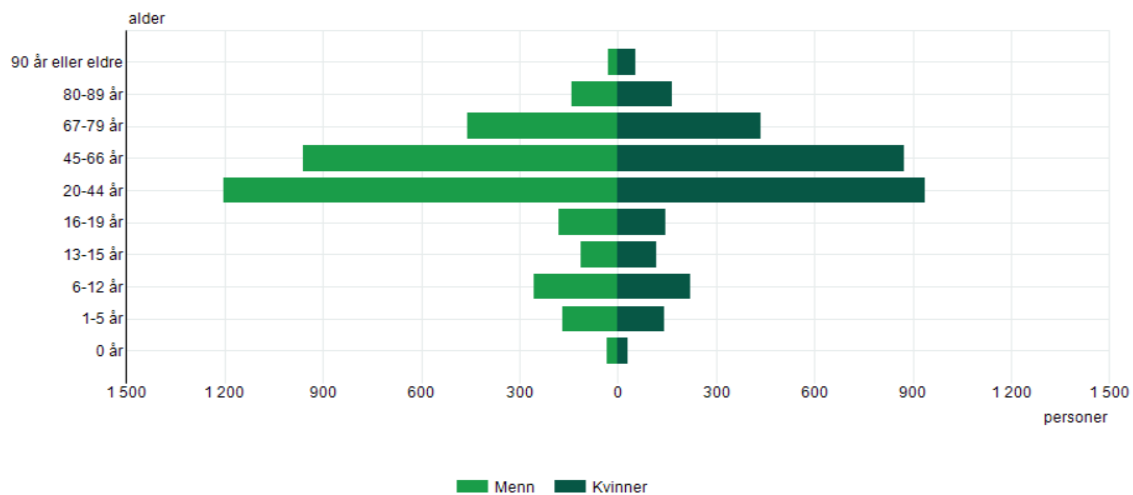
12882: Framskrevet folkemengde 1. januar, etter kjønn og alder. Hovedalternativet (MMMM), Balsfjord, 2043.



Kilde: Statistisk sentralbyrå

### 3 – Målselv 2023

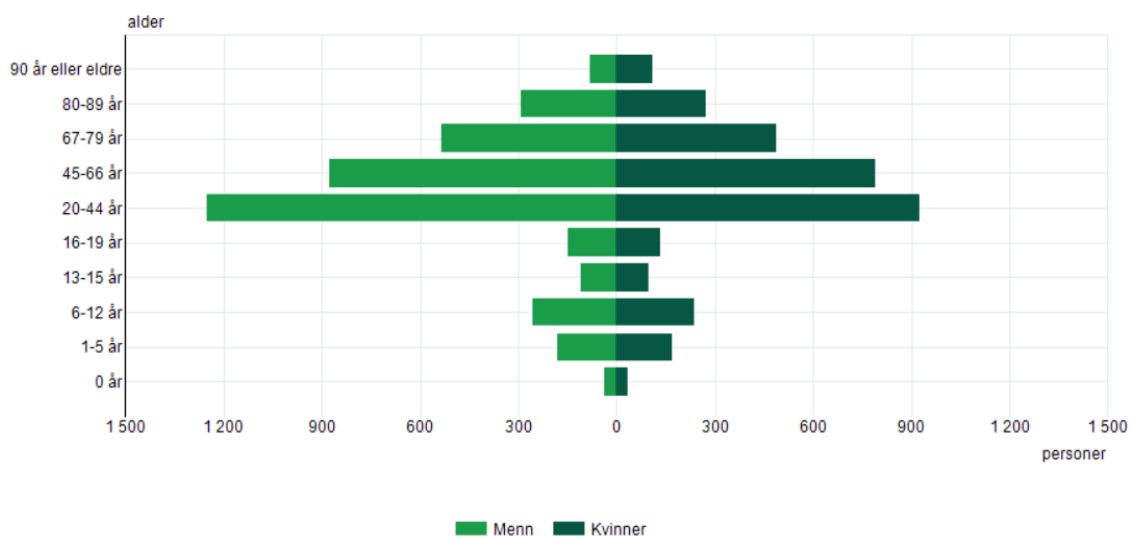
12882: Framskrevet folkemengde 1. januar, etter kjønn og alder. Hovedalternativet (MMMM), Målselv, 2023.



Kilde: Statistisk sentralbyrå

### 4 – Målselv 2043

12882: Framskrevet folkemengde 1. januar, etter kjønn og alder. Hovedalternativet (MMMM), Målselv, 2043.



Kilde: Statistisk sentralbyrå

## Vedlegg 2

Retningslinjene til NSD for [nettbaserte spørreundersøkelser](#) er som følger:

*"Skal du samle inn data via nettbaserte spørreundersøkelser, utløser dette meldeplikt dersom:*

- *spørreskjemaet inneholder opplysninger som kan identifisere enkeltpersoner direkte eller indirekte og/eller*
- *spørreskjema på noe tidspunkt i prosessen knyttes til identifiserende opplysninger om respondenten (f.eks. IP-adresse, e-postadresse, informasjonskapsler, nettleserinformasjon eller lignende)" (kilde: [nsd.uib.no](http://nsd.uib.no))*

For undersøkelser som bruker Nettskjema.uio.no til innsamling av data og har gjort

tilgjengelige [tiltak for anonymisering](#) skal det ikke være mulig å spore hvem som har svart hva.

Databehandler er i dette tilfellet USIT. IP-nummeret lagres i systemlogg men disse vil ikke kunne kobles til enkelt-svar. Det vil si at Nettskjema som IT-løsning kan brukes til anonyme undersøkelser etter gjeldende retningslinjer fra NSD.

Forutsetningen er da at man forsikrer seg om at selve spørreskjemaet ikke inneholder spørsmål om identifiserende opplysninger og foretar [nødvendige tiltak for å ivareta anonymitet i Nettskjema](#). Invitasjons-funksjonen til Nettskjema med purringer skal da ikke brukes. For anonyme elektroniske spørreskjemaundersøkelser er det p.t. ikke meldeplikt til NSD.

## Vedlegg 3

Spørreundersøkelse (tar ca 7 min)

### **Jobbmotivasjon blant ansatte med minimum 3 års høgskole- og universitetsutdanning i Balsfjord og Målselv kommune**

Kjære kommunalt ansatte!

Oktober 2022

**Målgruppe for undersøkelsen;** alle kommunalt ansatte med 3 – år eller mer høgskole- og universitetsutdanning, unntatt leger.

Vi ber dere ledere sende denne mailen med lenke til spørreundersøkelsen videre til deres ansatte med 3 år eller mer høgskole- og universitetsutdanning, samt svare på denne selv.

Vi er 2 kommunale ledere som gjennomfører en master i ledelse i offentlig sektor (MPA) ved UIT, Norges arktiske universitet. I den forbindelse har vi valgt å gjøre en spørreundersøkelse blant ca 4-500 kommunalt ansatte med høgskole- og universitetsutdanning i vår avsluttende oppgave. Tema er jobbmotivasjon i distriktskommuner.

Ditt bidrag vil gi innsikt og økt kunnskap om temaet jobbmotivasjon blant kommunalt ansatte. Dette vil danne grunnlag for videre utvikling av egen organisasjon både på ledelsesnivå og ansattnivå.

Vi har valgt å bruke nettskjemaløsningen fra Universitet i Oslo som ivaretar anonymitet i besvarelsene.

<https://nettskjema.no/a/283884>

Sendt fra [E-post](#) for Windows

Svarfrist settes til **fredag 28. oktober 2022**.

Med vennlig hilsen

Rigmor Hamnvik

Lillian Pedersen

Balsfjord kommune



## Vedlegg 4

### Spørreundersøkelsen - Spørreskjema om jobbmotivasjon

#### Bakgrunnsdata

1. *Hva er din alder?*

20-29

30-39

40-49

50-59

60-70

2. *Hvor lang utdanning har du?*

3-årig høgskole/universitet

4-årig høgskole/universitet

5-årig høgskole/universitet

6-års høgskole/universitet eller mer

3. *Hvilken sektor jobber du i?*

Helse og omsorg

Oppvekst, kultur og integrering

Tekniske og administrative stillinger

4. *Hvilken type stilling har du?*

Leder

Mellomleder

Fagansvarlig

Øvrige ansatte

5. *Hvilket ansettelsesforhold har du?*

Heltidsstilling

Deltidsstilling

Fast

Midlertidig

6. *Hvor lenge har du jobbet i nåværende stilling i kommunen?*

0-3 år

4-7 år

8-11 år

12-15 år

16-19 år

Over 20 år

### **Fagfellesskap, tilhørighet og jobbtilfredshet**

7. *I hvilken grad opplever du tilhørighet til dine kollegaer?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

8. *I hvilken grad opplever du tilhørighet til din arbeidsgiver?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

9. *I hvilken grad kan du drøfte faglige spørsmål med dine kollegaer?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

10. *I hvilken grad er dine kollegaer faglig støttende?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

11. *I hvilken grad er dine kollegaer sosialt støttende?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

### **Autonomi og jobbtilfredshet**

12. *I hvilken grad opplever du å kunne uttrykke dine meninger og ideer i jobben din?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

13. *I hvilken grad opplever du å kunne bestemme selv hvordan du skal løse arbeidsoppgavene dine?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

14. *I hvilken grad opplever du å bli kontrollert i ditt arbeid?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

15. *I hvilken grad opplever du at arbeidet ditt er interessant i seg selv og skaper motivasjon?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

16. *I hvilken grad opplever du at arbeidsoppgavene dine er i tråd med det du ønsker å gjøre?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

17. *I hvilken grad opplever du at arbeidsoppgavene dine er en drivkraft i arbeidet ditt?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

18. *I hvilken grad opplever du at arbeidsoppgavene dine er meningsfulle?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

### **Arbeidsoppgaver, kompetanse og jobbtilfredshet**

19. *I hvilken grad er du tilfreds med arbeidsoppgavene dine?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

20. *I hvilken grad opplever du at dine arbeidsoppgaver har betydning for kommunen?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

21. *I hvilken grad opplever du mulighet for utvikling i ditt arbeid?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

22. *I hvilken grad er utvikling viktig for deg i ditt arbeid?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

23. *I hvilken grad opplever du å få bruke din kompetanse i ditt arbeid?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

### **Arbeidsvilkår og jobbtilfredshet**

24. *I hvilken grad er du fornøyd med din lønn?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

25. *I hvilken grad er lønnen din i samsvar med de arbeidsoppgavene du utfører?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

26. *I hvilken grad er lønnen din i samsvar med innsatsen din?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

27. *I hvilken grad har fleksibel arbeidstid betydning for deg?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

28. *I hvilken grad har fleksibelt arbeidssted (hjemmekontor/fjernkontor) betydning for deg?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

## **Lederstøtte og jobbtilfredshet**

29. *I hvilken grad opplever du at din leder har tilstrekkelig kompetanse til å løse virksomhetens oppgaver?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

30. *I hvilken grad opplever du din leders evne til å handtere en viktig sak på dine vegne?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

31. *I hvilken grad er din leder faglig støttende?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

32. *I hvilken grad er din leder sosialt støttende?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

33. *I hvilken grad kommer du godt overens med din leder?*

Verdi 1 er i svært liten grad og verdi 6 er i svært stor grad.

## **Avsluttende spørsmål**

34. *Tenker du på å slutte i din nåværende jobb?*

Ja / Nei

35. *Dersom du svarte ja på forrige spørsmål, hva er grunnen for det?*

Pensjonist

Lønnsbetingelser

Private forhold (flytting)

Nye utfordringer

Forhold på arbeidsplassen

## **Annet**

36. *Har du de siste 6 måneder søkt annen jobb?*

Ja / Nei

37. *Ranger det som er viktigst for din jobbmotivasjon.*

Skriv tallene i prioritert rekkefølge i svarfeltet. Start med den viktigste.

1.Fagfellesskap/tilhørighet

2.Selvbestemmelse i arbeidet

3.Lønn/fleksibilitet

4.Lederstøtte

5.Arbeidsoppgaver/utviklingsmuligheter

## Vedlegg 5

### Deskriptive data av deltakerne.

<b>Intensjon om å slutte i jobb</b>	
Ja, n (%)	94 (37.3)
Nei, n (%)	158 (62.7)
<b>Arbeidsfaktorer</b>	
Fagfelleskap (Gj. $\pm$ SA)	4.7 $\pm$ 0.9
Autonomi (Gj. $\pm$ SA)	4.4 $\pm$ 0.7
Arbeidsvilkår (Gj. $\pm$ SA)	3.1 $\pm$ 1.3
Lederstøtte (Gj. $\pm$ SA)	4.6 $\pm$ 1.1
Kompetanse (Gj. $\pm$ SA)	4.7 $\pm$ 0.8
<b>Alder</b>	
20-29 år, n (%)	26 (10.3)
30-39 år, n (%)	57 (22.6)
40-49 år, n (%)	69 (27.4)
50-59 år, n (%)	85 (33.7)
60-70 år, n (%)	15 (6.0)
<b>Utdanningsnivå, Universitet/høgskole</b>	
3 år, n (%)	90 (35.7)
4 år, n (%)	50 (19.8)
5 år, n (%)	69 (27.4)
$\geq$ 6 år, n (%)	43 (17.1)
<b>Ansiennitet i jobben</b>	
0-3 år, n (%)	103 (40.9)
4-7 år, n (%)	50 (19.8)
8-11 år, n (%)	32 (12.7)
12-15 år, n (%)	22 (8.7)
16-19 år, n (%)	13 (5.2)
$\geq$ 20 år, n (%)	32 (12.7)
<b>Sektor</b>	
Helse og omsorg, n (%)	99 (39.3)
Oppvekst, kultur og integrering, n (%)	133 (52.8)
Tekniske og administrative, n (%)	20 (7.9)
<b>Stilling</b>	
Øvrige ansatte, n (%)	127 (50.4)
Fagansvarlig, n (%)	35 (13.9)
Mellomleder, n (%)	52 (20.6)
Leder, n (%)	38 (15.1)

Gj.=gjennomsnitt, SA=standardavvik, n=antall.

## Vedlegg 6

Odds ratio for intensjon om å slutte i jobben.

<b>Totalt (n=251)</b>	<b>OR (95% KI)</b>
Fagfelleskap	1.01 (0.67-1.52)
Autonomi	<b>0.42 (0.24-0.73)</b>
Kompetanse*	<b>0.40 (0.24-0.67)</b>
Arbeidsvilkår	<b>0.74 (0.58-0.94)</b>
Lederstøtte	<b>0.72 (0.51-0.99)</b>
Alder	1.11 (0.81-1.51)
Utdanningsnivå	1.23 (0.94-1.60)
Ansiennitet	1.02 (0.85-1.24)
<b>Sektor</b>	
<i>Helse og omsorg (n=99)</i>	
Fagfelleskap	0.67 (0.32-1.43)
Autonomi	1.41 (0.42-4.74)
Kompetanse*	0.43 (0.16-1.19)
Arbeidsvilkår	<b>0.62 (0.42-0.94)</b>
Lederstøtte	0.59 (0.34-1.01)
Alder	1.56 (0.93-2.61)
Utdanningsnivå	1.12 (0.68-1.86)
Ansiennitet	0.92 (0.67-1.26)
<i>Oppvekst, kultur og integrering (n=133)</i>	
Fagfelleskap	0.96 (0.52-1.78)
Autonomi	<b>0.37 (0.18-0.78)</b>
Kompetanse*	<b>0.45 (0.23-0.88)</b>
Arbeidsvilkår	0.94 (0.65-1.37)
Lederstøtte	0.60 (0.36-1.02)
Alder	0.84 (0.54-1.31)
Utdanningsnivå	1.41 (0.95-2.09)
Ansiennitet	1.11 (0.86-1.44)
<i>Teknisk (n=20)</i>	
N/A#	N/A#
<b>Alder</b>	
<i>&lt;50 år</i>	
Fagfelleskap	0.76 (0.34-1.73)
Autonomi	0.48 (0.19-1.21)
Kompetanse*	0.70 (0.31-1.58)
Arbeidsvilkår	<b>0.61 (0.37-0.99)</b>
Lederstøtte	0.65 (0.35-1.20)
Utdanningsnivå	1.22 (0.73-2.03)
Ansiennitet	1.55 (0.80-3.02)
<i>≥50 år</i>	
Fagfelleskap	1.07 (0.67-1.72)
Autonomi	<b>0.41 (0.20-0.84)</b>

Kompetanse*	<b>0.31 (0.15-0.62)</b>
Arbeidsvilkår	0.83 (0.62-1.11)
Lederstøtte	0.78 (0.86-1.25)
Utdanningsnivå	1.26 (0.92-1.73)
Ansiennitet	1.04 (0.86-1.25)
<b>Utdanningsnivå</b>	
<i>3-årig universitet/høgskole (n=90)</i>	
Fagfelleskap	1.12 (0.57-2.20)
Autonomi	0.41 (0.15-1.11)
Kompetanse*	<b>0.31 (0.13-0.78)</b>
Arbeidsvilkår	0.73 (0.48-1.11)
Lederstøtte	0.84 (0.49-1.46)
Alder	1.04 (0.63-1.71)
Ansiennitet	0.87 (0.60-1.27)
<i>4-årig universitet/høgskole (n=50)</i>	
Fagfelleskap	<b>0.09 (0.01-0.65)</b>
Autonomi	1.82 (0.32-10.42)
Kompetanse*	1.42 (0.27-7.33)
Arbeidsvilkår	1.35 (0.59-3.07)
Lederstøtte	<b>0.13 (0.03-0.69)</b>
Alder	1.70 (0.65-4.44)
Ansiennitet	1.52 (0.81-2.83)
<i>5-årig universitet/høgskole (n=69)</i>	
Fagfelleskap	1.66 (0.62-4.49)
Autonomi	0.41 (0.14-1.23)
Kompetanse*	0.45 (0.16-1.27)
Arbeidsvilkår	<b>0.59 (0.36-0.98)</b>
Lederstøtte	0.63 (0.34-1.19)
Alder	0.88 (0.48-1.62)
Ansiennitet	1.09 (0.76-1.58)
<i>≥6-årig universitet/høgskole (n=43)</i>	
Fagfelleskap	1.23 (0.44-3.38)
Autonomi	<b>0.17 (0.03-0.89)</b>
Kompetanse*	0.20 (0.04-1.04)
Arbeidsvilkår	0.88 (0.40-1.93)
Lederstøtte	0.76 (0.21-2.69)
Alder	1.45 (0.59-3.61)
Ansiennitet	0.97 (0.62-1.52)
<b>Stilling</b>	
<i>Øvrige ansatte (n=127)</i>	
Fagfelleskap	0.73 (0.38-1.37)
Autonomi	0.63 (0.30-1.33)
Kompetanse*	<b>0.40 (0.19-0.81)</b>
Arbeidsvilkår	0.76 (0.54-1.08)
Ledelsesstøtte	0.71 (0.41-1.23)
Alder	0.96 (0.63-1.47)

Utdanningsnivå	1.13 (0.77-1.66)
Ansiennitet	1.10 (0.83-1.46)
<i>Fagansvarlig (n=35)</i>	
Fagfelleskap	1.23 (0.32-4.75)
Autonomi	0.16 (0.02-1.34)
Kompetanse*	0.40 (0.06-2.47)
Arbeidsvilkår	0.58 (0.26-1.31)
Lederstøtte	0.99 (0.35-2.85)
Alder	1.63 (0.55-4.83)
Utdanningsnivå	1.81 (0.59-5.55)
Ansiennitet	0.95 (0.50-1.80)
<i>Mellomleder (n=52)</i>	
Fagfelleskap	0.86 (0.26-2.82)
Autonomi	0.37 (0.07-1.88)
Kompetanse*	0.66 (0.19-2.32)
Arbeidsvilkår	<b>0.42 (0.19-0.91)</b>
Lederstøtte	0.59 (0.28-1.27)
Alder	1.17 (0.44-3.13)
Utdanningsnivå	1.69 (0.75-3.80)
Ansiennitet	1.02 (0.60-1.75)
<i>Leder (n=38)</i>	
Fagfelleskap	2.68 (0.75-9.56)
Autonomi	0.08 (0.01-1.02)
Kompetanse*	<b>0.01 (0.01-0.22)</b>
Arbeidsvilkår	0.54 (0.24-1.22)
Lederstøtte	1.80 (0.62-5.24)
Alder	2.61 (0.69-9.87)
Utdanningsnivå	1.53 (0.74-3.18)
Ansiennitet	1.09 (0.68-1.76)

\* Kompetanse er byttet ut med autonomi i en egen modell, grunnet høy korrelasjon ( $r=0.78$ ).

# er ugyldig grunnet få deltakere. OR=odds ratio, KI=konfidensintervall.



## Vedlegg 7

### Sammenhengen mellom hypoteser og forskningsspørsmål

H = Hypotese	Er det en sammenheng mellom motivasjonsfaktorer og intensjonen om å slutte i arbeid i distriktskommuner?	Avhenger sammenhengen mellom motivasjonsfaktorer og intensjonen om å slutte i arbeid av ansiennitet, alder, sektor og stillingskategori?
H1: Opplevd bruk av kompetanse i arbeidsoppgaver er viktig for motivasjon til å arbeide i distriktskommuner	Blant alle respondenter var det lavere sannsynlighet for å ha tenkt på å slutte i jobben med økende grad av kompetanse (60%)	De over 50 år Oppvekstsektor 3-årig utdanning; kompetanse Øvrige ansatte Ledere
H2: Autonomi i arbeidet er viktig for motivasjon og jobbtilfredshet for ansatte.	Blant alle respondenter var det lavere sannsynlighet for å ha intensjon om å slutte i jobben med økende grad av autonomi (58%)	De over 50 år Oppvekstsektor 6-årig eller mer: autonomi
H3: Fagfellesskap og tilhørighet er viktig for motivasjon og jobbtilfredshet for ansatte.	Blant alle respondenter var det ingen sammenheng mellom fagfellesskap og intensjonen om å slutte i jobben	4-årig utdanning; Fagfellesskap
H4: Fleksibel arbeidstid/sted og lønn er viktig for motivasjon og jobbtilfredshet for ansatte	Blant alle respondenter var det lavere sannsynlighet for å slutte i jobben med økende grad av arbeidsvilkår (26%)	5-årig utdanning: lønnsvilkår Helsesektor de under 50 år mellomleder
H5: Lederstøtte er viktig for motivasjon og jobbtilfredshet for ansatte	Blant alle respondenter var det lavere sannsynlighet for å slutte i jobben med økende grad av lederstøtte (28%).	4-årig utdanning

