

**Mellom idealisme og realisme,
mellom Norge og utland:**

**Hva motiverer medarbeidere i bistandssektoren,
og hvordan er sammenhengen mellom
indre motivasjon og turnover-intensjon?**

**- En kvantitativ studie om motivasjon blant hjemmeansatte i en norsk
bistandsorganisasjon**

Solveig Irene Seland

L 41 Masteroppgave i Verdibasert ledelse

Diakonhjemmet Høgskole, Oslo

02.05.2011

Veileder: Beate Jelstad Løvaas

Antall ord: 26 624

Sammendrag

Denne studien har til hensikt å kartlegge medarbeidere i en norsk bistandsorganisasjon sin grad av motivasjon og turnover-intensjon, hvilke faktorer som er mest sentrale for deres motivasjon, samt hvorvidt det er en sammenheng mellom indre motivasjon og turnover-intensjon.

Studien forankres i tre ulike teorimodeller samt tidligere empiri knyttet til forskningsspørsmålene. Tilnærmingen til problemstillingen er kvantitativ, og for innsamling av data er det sendt ut spørreskjema til alle ansatte ved organisasjonens hovedkontor i Norge. Resultatene må sees i lys av et forholdsvis begrenset respondentutvalg, 52 personer i alt, som utgjør en svarprosent på ca 45.

Undersøkelsen indikerer at medarbeidere i bistandssektoren kjennetegnes ved høy grad av motivasjon, og at de motiveres av en rekke ulike forhold. Sentrale motivasjonsfaktorer er blant annet opplevelsen av å jobbe i en meningsfull sammenheng, kongruens mellom personlige og arbeidsgivers verdigrunnlag, godt arbeidsmiljø og spennende arbeidsoppgaver. Medarbeidernes turnover-intensjon er på sin side forholdsvis lav. Videre påvises en signifikant negativ sammenheng mellom indre motivasjon og turnover-intensjon.

På bakgrunn av studiens resultater, samt dens begrensninger, diskuteres mulige praktiske implikasjoner og forslag til fremtidig forskning.

Abstract

This study seeks to identify employees in a Norwegian aid organization's degree of motivation and turnover intention, which factors that are most important for their motivation, and whether there is a correlation between intrinsic motivation and turnover intention.

The study is anchored in three different theoretical models, in addition to previous empirical studies related to the research questions. The approach is quantitative, and for collection of the data a questionnaire has been distributed to all employees at the organization's headquarter in Norway. The results should be viewed in the light of a relatively limited sample of respondents, 52 persons in total, giving a response rate of about 45.

This survey indicates that employees in the aid sector are characterized by a high degree of motivation, and that they are motivated by a variety of conditions. Key motivational factors include the experience of working in a meaningful context, congruence between ones personal

and the employers' value set, good working environment and exciting tasks. The employees' turnover intention is in turn relatively low. Furthermore, the study reveals a significant negative correlation between intrinsic motivation and turnover intention.

Based upon this study's findings, as well as its limitations, possible practical implications and suggestions for future research are discussed.

Forord

Proessen med å jobbe frem denne oppgaven har vært preget av høy indre motivasjon. Motivasjonsgraden har naturlig nok variert i perioder, og også ytre motivasjonsfaktorer har hjulpet meg fremover når motbakkene har kjentes lange. Interessen for tematikken i seg selv, både knyttet til bistands- og personalarbeid, samt muligheten til å gjøre en empirisk studie på dette, har likevel bidratt til en sterk indre drivkraft som nå har ført meg til målstreken.

En rekke personer og instanser fortjener imidlertid også en stor del av æren for at oppgaven har blitt realisert: Aller først rettes en stor takk til alle respondentene som har tatt seg tid til å besvare spørreundersøkelsen. Dere har kommet med verdifull informasjon og gitt meg ny kunnskap og innsikt i et spennende felt. Uten dere hadde ikke denne studien eksistert! Også kontaktpersonene i responderende organisasjon, som hele veien viste positiv interesse for studien og gav sin tilslutning til å delta, har hatt en sentral betydning for realiseringen av, men også motivasjonen til å gjennomføre studien. Jeg håper dere og organisasjonen i sin helhet kan få noe igjen for å ha deltatt.

Dernest må min veileder Beate Jelstad Løvaas få sin honnør. Hennes faglige dyktighet, både hva motivasjon som studiefenomen og akademisk skriving angår, har vært en trygg ramme å jobbe innenfor. Beate fortjener mange takksigelser for alt hun har delt av kunnskap, konstruktive råd og oppmuntringer. Jeg vet at jeg er heldig som har hatt deg som veileder!

Veiledningsgruppa, med Toril Naustdal og Kristian Devold i spissen, har kommet med mange konstruktive og inspirerende tilbakemeldinger. Kullet i sin helhet, samt fagmiljøet tilknyttet mastergradsprogrammet Verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole, har vært en stor kilde til inspirasjon. Jeg blir ydmyk av å få studere sammen med en slik gjeng!

Videre vil jeg rette en stor takk til min arbeidsgiver, Pinsemenighetenes Ytremisjon (PYM), som har vist imøtekommenhet, fleksibilitet og støtte, slik at jeg har kunnet prioritere studiene og nå leverer oppgaven etter planen. Dere er en arbeidsgiver som ser jobbmotivasjon i en større sammenheng, og må sies å imøtekomme mine indre motivasjonsfaktorer i stor grad.

Norsk Misjons Bistandsnemnd (BN) har også bidratt til å lette prosessen frem mot mål. Takk for all velvilje dere har vist meg i form av logistisk tilrettelegging med kontorplass og tilhørende fasiliteter, og ikke minst gjennom et faglig og sosialt godt miljø, i en ellers temmelig isolert tilværelse den siste tiden.

Selvfølgelig skal en stor takksigelse rettes mot min familie og alle venner som har heiet meg fram, vært tålmodige, omsorgsfulle og vist interesse både for oppgaven og prosessen rundt. Selv om denne oppgaven nok har virket veldig betydningsfull for meg til tider, skal dere vite at dere betyr mer, og nå gleder jeg meg til å rette mer tid og mental kapasitet mot dere igjen!

Jeg vil avslutte med den lille, store visjonen som bistandsteamet på jobb har, og som oppsummerer både forordet og illustrerer oppgavens tema:

Vi gjør det mulig – sammen!

Forkortelser

AFF: Administrativt forskningsfond ved Norges Handelshøyskole

JCM: Jobbkarakteristika-modellen (Job Characteristica Model) av Hackman & Oldham

NGO: Ikke-statlig organisasjon (Non-Governmental Organization)

SDT: Selvbestemmelsesteorien (Self-Determinaion Theory) av Deci & Ryan

Innhold

1	Innledning.....	9
1.1	Bakgrunn for valg av oppgave	9
1.2	Problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål og hypotese.....	11
1.3	Tilnærming og avgrensing av oppgaven.....	11
1.4	Oppgavens disposisjon	12
2	Teoretisk rammeverk og tidligere forskning	13
2.1	Definisjoner og begrepsavklaringer	13
2.1.1	Motivasjon.....	13
2.1.2	Turnover-intensjon.....	15
2.1.3	Bistand og Bistandssektoren	15
2.1.4	Non-profit-sektoren	17
2.2	Motivasjonsteorier	18
2.2.1	Herzbergs to-faktor-teori	18
2.2.2	Hackman og Oldhams jobbkarakteristika-modell – JCM.....	20
2.2.3	Deci og Ryans selvbestemmelsesteori - SDT	22
2.3	Turnover og turnover-intensjon.....	23
2.4	Tidligere forskning.....	25
2.4.1	Tidligere motivasjonsforskning fra bistandssektoren	26
2.4.2	Tidligere motivasjonsforskning fra nonprofittsektoren	27
2.4.3	Tidligere motivasjonsforskning for øvrig – AFFs lederundersøkelse.....	28
2.4.4	Tidligere forskning på sammenhengen mellom motivasjon og turnover	30
2.5	Kilderefleksjon.....	30
3	Metode.....	32
3.1	Valg av metodisk tilnærming.....	32
3.2	Datainnsamlingsmetode	33
3.2.1	Utforming av spørreskjema.....	33
3.2.2	Åpne og lukkede spørsmål	33
3.2.3	Variablene motivasjon, indre motivasjon, turnover-intensjon.....	34
3.2.4	Spørreskjemaets skala.....	37
3.2.5	Metode for analysen	38
3.2.6	Deskriptiv statistikk og teststatistikk.....	39
3.3	Valg av studieenhet.....	39
3.4	Reliabilitet og validitet.....	41

3.4.1	Reliabilitet.....	41
3.4.2	Validitet	42
3.5	Etiske betraktninger	43
3.6	Metoderefleksjon	44
4	Analyse og diskusjon	48
4.1	Hva motiverer medarbeidere i bistandssektoren?	48
4.1.1	Forskningsspørsmål 1. I hvilken grad er medarbeidere motiverte?.....	48
4.1.2	Forskningsspørsmål 2. Hvilke motivasjonsfaktorer er sentrale?	52
4.1.3	Forskningsspørsmål 3. I hvilken grad har medarbeidere en intensjon om å slutte?	71
4.2	Forskningsspørsmål 4. Hvordan er sammenhengen mellom indre motivasjon og turnover-intensjon?	79
4.2.1	Hypotese 1: Det er en negativ sammenheng mellom turnover-intensjon og indre motivasjon.....	79
4.3	Oppsummering.....	81
4.4	Forslag til praktiske tiltak og videre forskning	83
4.4.1	Praktiske implikasjoner	83
4.4.2	Begrensninger og videre forskning.....	84
5	Konklusjon	87
5.1	Avsluttende betraktninger	88
	Litteratur	89
	Vedlegg.....	93
	Vedlegg 1A – E-post-henvendelse til organisasjoner, med informasjon om studien og invitasjon til deltakelse	93
	Vedlegg 1B – Brev til organisasjoner, vedlagt e-post-henvendelsen (Vedlegg 1A)	94
	Vedlegg 2 - E-post-invitasjon til respondentutvalget.....	96
	Vedlegg 3 - Spørreundersøkelsen (Utskriftsvennlig versjon fra QuestBack)	99

1 Innledning

”When we dream alone it is only a dream, but when many dream together it is the beginning of a new reality.”

- Friedensreich Hundertwasser

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Det eksisterer en rekke påstander knyttet til bistandsorganisasjoner og deres medarbeidere: Idealismen er høy og det personlige engasjementet stort. Men det sies også at arbeidspresset er hardt, at de høye målsettingene går på bekostning av fokus mot interne personalforhold, og at sektoren preges av høy turnover. Hvilke drømmer og motiver ligger til grunn hos medarbeidere i denne sektoren? Opplever de at arbeidet er med på å skape en ny virkelighet, slik Hundertwasser sier ovenfor? Eller ligger idealene langt unna realiteten, noe som i så fall kan virke inn på motivasjonen og ønsket om å slutte i jobben?

Det eksisterer et mangfold av private og ideelle organisasjoner innenfor internasjonalt bistands- og utviklingsarbeid i Norge, i tillegg til statlige institusjoner som Utenriksdepartementet og Norad, Direktoratet for utviklingssamarbeid. Variasjonen blant medarbeiderne i denne sektoren må antas å være minst like stor, både når det gjelder fagbakgrunn, arbeidserfaring, alder, politisk ståsted, verdigrunnlag, personlighet og andre egenskaper. Er det likevel mulig å finne noen trekk som kan sies å kjennetegne bistandsarbeideres motivasjon?

Det anses som en allmenn ”sannhet” at personer som er ansatt i denne sektoren er med på noe meningsfullt, godt og riktig. Vi har en moralsk plikt til å bistå den fattige del av verden, og altruisme er et sentralt motiv (Bech 2005: 7; Grimsmo et al. 2008: 13; Liland & Kjerland 2003: 84,260; Ruud & Kjerland 2003: 49; Tvedt 2009: 11,19,20,318). Tvedt omtaler sektorens mål som ”det gode prosjekt”, og beskriver bistandsorganisasjonene som ”nasjonalsymboler på godhjertethet” (Tvedt 1995: 7,8, 1998: 102, 2009: 11). Det pekes imidlertid også på en stor kompleksitet ved bistandsarbeidet, noe som medfører en rekke utfordringer og tilsier større realitetsorientering, med dertil mindre idealisering (Liland & Kjerland 2003: 84; Ruud & Kjerland 2003: 129; Tvedt 2009). I hvilken grad er idealismen knyttet til bistand reell for de som i sin arbeidshverdag står midt oppi den komplekse virkeligheten, med alle de etiske dilemmaer, langtekkelige prosesser og uintenderte resultater

som jobben innebærer? Vil behovet for realisme gå på bekostning av medarbeidernes idealisme? Hva er det som driver dem til å jobbe med det de gjør?

På tvers av organisasjonene og institusjonene, kan man generelt sett hevde at kampen om bistandsjobbene er hard (Grimsmo et al. 2008: 26; Opseth 2010: 6; Sahl 2011a; Tvedt 2009: 32). Samtidig er lønningene kjent for å være forholdsvis lave (Crosby 2001; Lanfranchi, Nancy & Larguem 2010; Maynard 1997; Opseth 2010; Schepers et al. 2005). Det kan synes fornuftig at bistandsorganisasjonene ikke er lønnsledende, ettersom man tross alt jobber for å redusere ulikhet, også økonomisk, mellom mennesker. Samtidig står de hjemmeansatte i en sammenheng hvor deres referansegrupper er andre norske yrkesgrupper. I følge Strand (2007: 394) kan det tenkes at ledere anser motivering som en sentral del av sin rolle nettopp for å bøte på manglende stimulanser som lønnsutvikling og karrieremuligheter. Er det mulig å tenke seg en motsatt situasjon, at lønnsnivå har mindre å bety for jobbmotivasjonen i denne sammenheng? Hvilke faktorer ser ut til å være mest sentrale for medarbeiderne innenfor bistandssektoren?

Selv om aktørene i bistandssektoren forenes rundt visse mål, varierer allikevel profilene til de enkelte aktørene stort. Heitmann (2006: 43) peker på at det kan være viktig å sjekke potensielle medarbeideres forhold til organisasjonens internkultur og verdier. Stillinger ved organisasjonenes hovedkontor kombinerer ofte rent bistandsfaglige arbeidsoppgaver med for eksempel informasjonsarbeid, som er knyttet direkte til profilering av politiske, religiøse og/eller andre målsettinger. Det kan derfor være relevant å spørre seg om organisasjonens verdimeslige ståsted og medarbeiderens tilhørighet til egen organisasjon, har betydning for deres motivasjon.

Man kan forholdsvis ofte høre at folk opplever høyt arbeidspress, og flere organisasjoner har utfordringer knyttet til arbeidsmiljø og turnover. Det stilles spørsmål ved om de høye idealene, ut over å være en viktig motivasjonsfaktor, også skaper personalmessige problemer. Som flere trekker frem, kan faren for å bli utbrent være størst hos medarbeidere som har sterk motivasjon og involvering i jobben. Videre hevder enkelte at selve kjernen til å bli utbrent kan ligge i urealistiske forventninger til jobben. Utbrentet er igjen et fenomen som ofte sees i sammenheng med motivasjon og turnover eller turnover-intensjon (Houkes, Janssen, Jonge & Nijhuis 2001; Kaufmann & Kaufmann 2009: 221; Kuvaas 2008; Roness & Matthiesen 2002: 178, 218). Det kan derfor være naturlig at man stiller spørsmål om bistandsorganisasjoner er så opptatte av å nå ut til målgruppen at det går på bekostning av deres evne til å ivareta sine

egne medarbeidere (Bech 2005: 7; Bjerneld, Lindmark, McSpadden & Garrett 2006; Grimsmo et al. 2008: 26; Heitmann 2006: 18; Tvedt 2009: 335). En slik situasjon kan i neste omgang føre til høy turnover, og det vil derfor være interessant å undersøke fenomenet motivasjon i sammenheng med medarbeidernes mulige turnover-intensjon.

Er medarbeidere i norske bistandsorganisasjoner høyt motiverte, og hva motiveres de i så fall av? Hvordan henger deres grad av motivasjon sammen med ønsket om å slutte i jobben?

1.2 Problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål og hypotese

Med bakgrunn i forholdene som er beskrevet over, søker denne studien å undersøke følgende:

Hva motiverer medarbeidere i bistandssektoren, og hvordan er sammenhengen mellom indre motivasjon og turnover-intensjon?

Denne problemstillingen søkes besvart ved hjelp av følgende fire forskningsspørsmål:

1. I hvilken grad er medarbeidere motiverte?
2. Hvilke motivasjonsfaktorer er sentrale?
3. I hvilken grad har medarbeidere en intensjon om å slutte?
4. Hvordan er sammenhengen mellom indre motivasjon og turnover-intensjon?

For å besvare forskningsspørsmål 4 er følgende hypotese fremsatt:

Hypotese 1: Det er en negativ sammenheng mellom indre motivasjon og turnover-intensjon.

1.3 Tilnærming og avgrensning av oppgaven

I denne studien rettes fokus mot én enkelt, ikke-statlig bistandsorganisasjon. Som kapittel 3.3 Valg av studieenhet vil komme nærmere inn på, er denne organisasjonen blant de større aktørene som mottar støtte fra Norad. Respondentutvalget består av medarbeidere ved hovedkontoret i Norge, derav betegnelsen ”hjemmeansatt”. Feltansatte er med andre ord ikke inkludert i denne studien. Ettersom denne studien bygger på et bekvemmelighetsutvalg, uteblir muligheten til å generalisere funnene. Overførbarheten er også noe begrenset, ettersom respondentutvalget kun kommer fra én organisasjon, og fordi antallet respondenter er forholdsvis lav: 52 personer har besvart spørreundersøkelsen. Disse forholdene diskuteres mer inngående i metodekapitlet.

Motivasjon er, som teorikapitlet vil gå nærmere inn på, et fenomen som har vekt menneskers interesse i lange tider og i mange forskjellige sammenhenger. I det mylderet av motivasjonsteori og -empiri som allerede eksisterer, er kun en brøkdel benyttet som kildemateriale her. Dette begrenses naturlig av to hovedårsaker; oppgavens omfang, både hva tid og rapportstørrelse angår, og litteraturens relevans for problemstillingen.

Det teoretiske rammeverket består av tre ulike motivasjonsteorier: Herzbergs to-faktor-teori fra 1959, Hackman og Oldhams jobbkaraktistika-modell (JCM) fra 1980, og Deci og Ryans selvbestemmelsesteori (SDT) fra 1985. Disse teoriene beskrives nærmere i kapittel 2.2 Motivasjonsteorier.

Det later imidlertid til å være forholdsvis lite empirisk materiale tilgjengelig knyttet til motivasjon blant bistandssektorens hjemmeansatte spesielt. Dette har medført et utvidet empirisk bakteppe, der mye litteratur også hentes fra non-profit-sektoren for øvrig. Annen litteratur som kan bidra til å belyse problemstillingen og resultatene fra undersøkelsen, tas også med. En mer inngående diskusjon rundt dette kommer i teorikapitlet, samt i forbindelse med presentasjon av funnene.

1.4 Oppgavens disposisjon

Denne oppgaven består av tre hoveddeler: Teori og empiri, metodegjennomgang samt analyse og diskusjon av funnene. Gangen i oppgaven er som følger:

Kapittel 1 gir et innblikk i bakgrunn for oppgavens tema, problemstilling, tilnærming og avgrensning.

Kapittel 2 redegjør for teori og empiri som har relevans for problemstillingen og påfølgende funn. Sentrale begreper avklares også her.

Kapittel 3 beskriver den metodiske tilnærmingen og gir en drøfting av de valg som er tatt i den forbindelse.

Kapittel 4 går gjennom sentrale funn knyttet til problemstillingen: Funn relatert til de **fire** forskningsspørsmålene og hypotesen presenteres og diskuteres fortløpende, i lys av teori og empiri fra kapittel 2.

Kapittel 5 oppsummerer hvilke funn og konklusjoner som kan trekkes fra denne studien.

2 Teoretisk rammeverk og tidligere forskning

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for sentrale begreper, teorier og empiri som er knyttet til studiens problemstilling. Motivasjonsbegrepet vil gis noe større oppmerksomhet enn turnover-begrepet, da studiens hovedfokus er rettet mot motivasjon.

2.1 Definisjoner og begrepsavklaringer

Før litteraturen presenteres, vil det være nyttig å avklare innholdet i de mest sentrale begrepene som blir benyttet videre i denne oppgaven. Dette gjelder følgende begreper: Motivasjon, indre motivasjon, turnover-intensjon, bistand og bistandssektoren, samt til slutt non-profit-sektoren.

2.1.1 Motivasjon

Motivasjon kommer fra det latinske ordet ”motus”, som betyr bevegelse, følelse, drift, lidenskap (Fivelsdal, Bakka & Nordhaug 2004: 47). I organisasjonssammenheng dreier det seg om retning og mål, men også om styrke og intensitet på medarbeideres atferd (Kaufmann & Kaufmann 2009: 93; Martinsen 2004: 165). Kaufmann og Kaufmann (2009: 93) definerer begrepet motivasjon på følgende vis: ”De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål.”

Med bakgrunn i studiens problemstilling, samt de modellene som utgjør det teoretiske rammeverket, vil Kaufmann og Kaufmanns definisjon være relevant: Definisjonen tar høyde for at det eksisterer ulike typer motivasjonsfaktorer, noe som er nødvendig i en studie som søker å identifisere flere faktorer. Videre viser definisjonen at det kan være varierende styrke på motivasjon, noe også denne studien vil diskutere. Definisjonen ser også motivasjon i lys av en søken etter måloppnåelse, noe som er særlig aktuelt i en organisasjonssammenheng. Til sist kan det nevnes at denne definisjonen peker på at motivasjon har med atferdens retning å gjøre. Dette er relevant for siste del av problemstillingen, som ser på sammenheng mellom motivasjon og turnover.

Det er imidlertid flere måter å forstå motivasjon på, noe de ulike teorimodellene presentert nedenfor, illustrerer. En mer utdypende beskrivelse av motivasjonsbegrepet gjøres derfor i de kommende kapitlene om teoretiske modeller og tidligere forskning. I metodekapitlet gjøres det desstuen rede for hvordan denne studien angriper selve bruken av begrepet. Før vi

kommer så langt, kan det imidlertid være nyttig å se litt nærmere på en form for motivasjon som kan være særlig relevant blant annet i organisasjonssammenheng, og som står sentralt i denne studien:

Indre motivasjon

Som jeg vil komme tilbake til i kapittel 2.2, skiller man i enkelte motivasjonsteorier mellom ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon skapes ut fra belønninger som lønn, eller når vi jobber under tidspress, i konkurransesituasjoner og lignende. Indre motivasjon derimot, kommer av at arbeidet i seg selv er engasjerende (Benz 2005: 158; Kaufmann & Kaufmann 2009: 103; Kuvaas 2008: 17-18; Martinsen 2004: 167). Indre motivasjon kan generelt sett sies å ha størst effekt på jobbprestasjonen der kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktig for arbeidet (Kuvaas 2008: 21). Tilfeller der ytre motivasjon kan være det beste virkemidlet, er når arbeidsoppgaver er standardiserte, enkle og hvor kvantitet er vel så viktig for resultatet som kvaliteten (ibid).

Indre motivasjon beskrives av Deci og Ryan som

The innate, natural propensity to engage one's interests and exercise one's capacities, and in so doing, to seek and conquer optimal challenges. Such motivation emerges spontaneously from internal tendencies and can motivate behavior even without the aid of extrinsic rewards or environmental controls.

(Deci & Ryan 1985: 43)

Ut fra denne definisjonen kan indre motivasjon sees som en medfødt, naturlig hang til å engasjere sine interesser og praktisere sine evner, for gjennom dette å oppsøke og mestre optimale utfordringer. Kompetanseopplevelse og autonomi står sentralt, og indre motivasjon fører til atferd selv uten andre former for insentiver. I jobbsammenheng innebærer dette at medarbeidere opplever tilfredshet, glede eller mening på grunn av arbeidet de utfører (Kuvaas 2008: 18).

Selv om bistandsaktører i stadig større grad blir bedt om å rapportere på resultater av arbeidet, er det stor enighet om at kvalitet er essensielt for måloppnåelse. Norad presiserer at resultat i denne forbindelse ikke først og fremst dreier seg om det som er gjennomført eller produsert, men om effektene av innsatsen (Norad 2008, 2011b, 2011c; Tømte 2010; Øyhus 2009). Medarbeidere i denne sektoren har gjerne lite forutsigbare og rutinemessige arbeidsdager (Heitmann 2006: 18), samt at ytre motivasjonsfaktorer som høyt lønnsnivå i utgangspunktet ikke er til stede (Opseth 2010). På bakgrunn av disse elementene vil det i denne studien derfor

være relevant å fokusere ikke bare på motivasjon generelt, men også undersøke forhold omkring indre motivasjon. I metodekapitlet gis en beskrivelse av hvordan begrepet måles i denne studien.

2.1.2 Turnover-intensjon

Som utgangspunkt for å forstå hva som ligger i fenomenet turnover-intensjon, gis det først en beskrivelse av turnover.

Turnover, eller personalomsetning, defineres gjerne som ”frivillig opphør av medlemskap i en organisasjon av en person som mottar monetær kompensasjon i denne organisasjonen” (Øhrn 2008). Turnover innebærer altså at medarbeideren selv ønsker å avslutte arbeidsforholdet, og at frivillige normalt sett ikke tas med i en vurdering av organisasjonens turnover. Mange NGO-er og andre organisasjoner som i stor grad baserer seg på frivillig engasjement, vil imidlertid ha nytte av å måle turnover også blant disse.

Turnover-intensjon kan ut fra dette forstås som ”intensjonen om å slutte i en organisasjon” (Kuvaas 2008: 25). Det bør i denne sammenheng nevnes at flere forfattere ser ut til å sette lojalitet som en motsats til turnover og turnover-intensjon (Colbjørnsen, Drake & Brochs-Haukedal 2001: 90; HR-NORGE 2005a, 2008; Proffice 2007; Randhawa 2007; Skogstad & Einarsen 2002: 393).¹

En fyldigere innholdsforståelse av disse begrepene kommer i kapittel 2.3, samt at metodekapitlet gjør rede for den mer tekniske begrepsbruken i denne studiens sammenheng.

2.1.3 Bistand og Bistandssektoren

Bistand

Bistand som begrep benyttes i mange ulike situasjoner, både i det daglige liv og i faglige sammenhenger. Begrepet er for eksempel hyppig i bruk i helse- og sosialsektoren. I denne

¹ Det er imidlertid ikke vanskelig å se for seg situasjoner der også medarbeidere som blir værende i organisasjonen i lang tid, kan opptre illojalt, slik begrepet gjerne også brukes: For eksempel ved atferd som er i strid med organisasjonens verdigrunnlag, bryting av taushetsplikten, mangelfull arbeidsinnsats og lignende. I den forstand kan en medarbeider som jobber i en organisasjon kun et halvår, anses for å være vel så lojal som de medarbeiderne som tilbringer hele sin yrkeskarriere i organisasjonen. For enkelhets skyld benyttes imidlertid lojalitet også i denne oppgaven som en beskrivelse av tilstander som står i kontrast til turnover og/eller turnover-intensjon.

oppgaven legges det imidlertid en mer spesifikk innholdsforståelse i begrepet enn bare ”hjelp” eller ”støtte”, ettersom studien vinkles mot internasjonalt utviklingssamarbeid. Det kan derfor være naturlig å legge OECDs definisjon av ”aid activities” til grunn:

Aid activities include projects and programmes, cash transfers, deliveries of goods, training courses, research projects, debt relief operations and contributions to non-governmental organizations.

(OECD 2003)

Videre vil det være relevant å knytte ”aid activities” opp mot OECDs definisjon av menneskelig utvikling, ”human development”, da dette begrepet sier hvilke mål som gjelder for bistandsarbeid:

Human development is the process of enlarging people’s choices. Their three essential choices are to lead a long and healthy life, to acquire knowledge and to have access to the resources needed for a decent standard of living.

Additional choices, highly valued by many people, range from political, economic and social freedom to opportunities for being creative and productive and enjoying personal self—respect and guaranteed human rights.

(OECD 2003)

Denne definisjonen legger altså vekt på prosessen knyttet til å øke menneskers valgmuligheter, særlig i forhold til helse, kunnskap og livsstandard, men også politiske, økonomiske og sosiale aspekter trekkes frem.

Med begrepene ”aid activities” og ”human development” som utgangspunkt, forstås bistand i denne oppgaven som ”prosjekter, programmer og lignende som har til hensikt å bidra til menneskers utvikling i en internasjonal sammenheng” (forfatterens egen definisjon).

I tilknytning til forsøket på å finne relevante definisjoner, bør det nevnes at utviklingshjelp og bistand er to begreper som brukes mye om hverandre. Begrunnelsen for å unngå begrepet utviklingshjelp, er gjerne at dette kan skape assosiasjoner om at den rike del av verden står som modell for utvikling (Tolo & Ytrehus 2011: 10). Noe av kritikken mot bruk av begrepet bistand fremfor utvikling, er knyttet opp mot problemstillingene rundt såkalt bistandsavhengighet (Tandon 2008). Begrepet bistand legger i større grad vekt på forutsetningen om en relasjon mellom giver og mottaker, mens begrepet utvikling retter seg direkte mot selve målet for arbeidet. Tandon påpeker imidlertid at begge disse begrepene er

giverkonstruerte, og at definisjoner og innholdsforståelse knyttet til internasjonalt utviklingssamarbeid heller bør flyttes til Sør (Ibid: 2008).

Det går ikke videre inn på en diskusjon rundt begrepsbruk og innholdsforståelse, da fokus i denne studien rettes mot medarbeidere i Norge og deres forhold omkring motivasjon, snarere enn selve arbeidet de utfører. Dermed benyttes også begrepet bistand fremfor utviklingshjelp. Bistandsbegrepet er dessuten hyppig benyttet av flere aktører i norsk kontekst. Rent oppgaveteknisk sett vil det også være mer hensiktsmessig å bruke et kort begrep, for å gi en konsis begrepsbruk for eksempel i kombinasjon med begrepet ”bistandssektoren”.

Bistandssektoren

I denne oppgaven benyttes begrepet ”bistandssektor” som en samlebetegnelse for aktører involvert i bistand og internasjonalt utviklingssamarbeid. Selv om begrepet bistand først og fremst dreier seg om langsiktig arbeid, sees også humanitær bistand og nødhjelp ofte som en del av norsk bistandssektor. Mange organisasjoner og institusjoner driver med begge disse formene for arbeid. Videre er både statlige og private, samt nasjonale og internasjonale aktører tilknyttet norsk bistandssektor (Norad 2011a; Ruud & Kjerland 2003: 219).

Eksempler på bruk av begrepet bistandssektoren som kan sies å tilsvare innholdsforståelsen presentert over, kan finnes hos de statlige aktørene, organisasjonene selv, andre fagsektorer og i mediene (se blant annet: Forskningsrådet 2009; Gjøsund & Pettersen 2006; Norad 2006; Sahl & Speed 2010; Steel 2011).

2.1.4 Non-profit-sektoren

I litteraturen omkring non-profit-organisasjoner kan man finne flere måter å skille mellom sektorer og organisasjoner på, hvor alt fra to- til fem-delning benyttes (Jeavons 1992: 403-404). En tre-delning mellom statlig/offentlig sektor, profittbasert sektor og non-profit-sektor later til å være den hyppigste (ibid). I denne oppgaven benyttes imidlertid et to-delt skille mellom non-profit- og profittbasert sektor, hvo bistandssektoren er en del av non-profit-sektoren. Begrunnelsen for dette er at bistandssektoren, som tidligere beskrevet, består av både statlige og private aktører. Fellesbetegnelsen for de ulike bistandsaktørene kan sies å tilsvare det som kjennetegner non-profit-organisasjoner: Overskuddet går tilbake til organisasjonen, og private eiere kan ikke berike seg av organisasjonens økonomiske midler (Stamsø 2005: 240).

Dette medfører at studier gjort i for eksempel statlige helseinstitusjoner, i denne forbindelse anses som en del av non-profit-sektoren.

2.2 Motivasjonsteorier

Man kan i hovedsak skille mellom fire grupper av motivasjonsteorier innenfor moderne organisasjonspsykologi: Behovsteorier, sosiale teorier, kognitive teorier og jobbkarakteristika-modeller (Kaufmann & Kaufmann 2009: 93). Behovsteorier legger vekt på hvordan menneskers grunnleggende behov fører til visse atferder. Maslows behovshierarki fra 1954 er antakeligvis den mest kjente blant disse, og har hatt stor betydning for ettertidens diskusjoner rundt menneskers motivasjon, også i jobbsammenheng. Selvbestemmelsesteorien er en annen type behovsteori. Blant kognitive teorier finner man både målstyrings- og forventningsteorier. Disse teoriene tar utgangspunkt i at atferd i minst like stor grad kan forklares ut fra bevisste, rasjonelle valg, i motsetning til behovsteorier som tar for seg mer underliggende motivasjonskrefter. Sosiale teorier på sin side vektlegger menneskelige relasjoner, eksempelvis likeverdsteorien som ser på opplevelse av rettferdighet når man sammenligner seg med andre. Jobbkarakteristika-modeller fremhever egenskaper ved selve arbeidet som viktig for å forstå menneskers motivasjon.

Denne studien knyttes opp mot to ulike jobbkarakteristika-modeller og én behovsteori, henholdsvis Herzbergs to-faktor-teori, Hackman & Oldhams jobbkarakteristika-modell og Deci & Ryans selvbestemmelsesteori. Alle disse tre teoriene er med på å belyse problemstillingen som søkes besvart her.

2.2.1 Herzbergs to-faktor-teori

Basert på en studie av over to hundre arbeidere, kom Herzberg, Mausner og Snyderman i 1959 frem til en rekke faktorer som har betydning for trivsel og mistriivsel på jobb. Det viste seg at situasjoner preget av høy trivsel ofte ble forklart ut fra faktorer knyttet til selve arbeidsoppgavene, utførelsen av arbeidet eller faglig vekst. Årsaker til mistriivsel derimot, viste seg å henge sammen med omgivelsene snarere enn jobben i seg selv. Ettersom respondentene i hovedsak pekte på ulike årsaker til disse to situasjonene, kunne ikke trivsel og mistriivsel i denne sammenheng sees på som motsetninger. Det dreier seg snarere om to ulike dimensjoner ved arbeidet. Ut fra disse funnene kom forskerne frem til to hovedkategorier for sentrale jobbfaktorer: Motiveringsfaktorer, som fremmer trivsel, og

hygienefaktorer, som må være tilstede for å unngå mistriksel. I arbeidslivet er det med andre ord ikke tilstrekkelig at de ytre betingelsene er til stede, det er også viktig å fokusere på jobbberikelse som motivasjonsstrategi (Bolman & Deal 2007: 172; Dive 2004: 31-32; Fivelsdal et al. 2004: 52-53; Herzberg, Mausner & Snyderman 1959: 32, 113-119; Kaufmann & Kaufmann 2009: 108).

Følgende faktorer viste seg å være de mest sentrale ut fra denne to-faktor-teorien:

Motiveringsfaktorer:

- Prestasjoner
- Anerkjennelse
- Selve arbeidet
- Ansvar
- Avansement

Hygienefaktorer:

- Arbeidsbetingelser
- Lønn og sikkerhet
- Bedriftspolitik og administrasjon
- Ledelse
- Mellommenneskelige relasjoner

(Fivelsdal et al. 2004: 53; Grimsø 2000: 258; Herzberg et al. 1959: 44-49, 72; Kaufmann & Kaufmann 2009: 109, 212; Langseth, Nordhaug & Henri 1988: 146).

Sammenhengen mellom motivasjonsfaktorer og turnover blir også diskutert i Herzberg, Mausner og Snyderman (1959) sin studie. Deres funn viste at turnover og turnover-intensjon i all hovedsak ble rapportert i forbindelse med hygienefaktorene, altså ved situasjoner med mistriksel. Sagt med andre ord: I situasjoner preget av høy trivsel, har medarbeidere liten intensjon om å slutte i jobben. Å imøtekomme medarbeideres motiveringsfaktorer later dermed til å ha betydning for å motvirke deres turnover-intensjon (Herzberg et al. 1959: 88-89). Funnene om turnover-intensjon i Herzbergs to-faktor-teori støtter altså hypotesen som er fremsatt i denne studien. I denne studien vil turnover-intensjon først og fremst ses i lys av selvbestemmelsesteorien, ettersom problemstillingen fokuserer på sammenhengen mellom turnover-intensjon og indre motivasjon. Det er imidlertid nyttig å ha Herzbergs funn i bakhodet når mulige årsaker til turnover-intensjon diskuteres i denne oppgavens kapittel 4.1.3. For eksempel vil turnover-intensjon bli diskutert i lys av lønnsforhold. Men også indre motivasjon, som knyttes til arbeidet i seg selv, ser ut til å ha en stor betydning for hvorvidt

medarbeidere tenker på å slutte i sin nåværende jobb eller ei (se kapittel 4.2). Dette er i tråd med Herzbergs teori om at lav turnover-intensjon er å finne i situasjoner preget av motiveringsfaktorer, deriblant selve arbeidet.

Herzbergs to-faktor-teori var banebrytende i sin tid, og er mye brukt både av den grunn og fordi den er forholdsvis enkel og operasjonell. Det er imidlertid også noen svakheter knyttet til denne modellen. Flere peker på at dens enkelhet ikke bare er en styrke, blant annet begrunnet i at det antakeligvis eksisterer flytende overganger mellom motiverings- og hygiene-faktorer. Et eksempel er lønn. Denne tas i utgangspunktet gjerne for gitt, og bør oppleves som rettferdig for ikke å skape mistriivsel. Bruken av resultat- og prestasjonslønn, derimot, er på sin side avhengig av selve jobbutførelsen, og kan dermed knyttes opp mot motiveringstiltak. En annen kritikk ved modellen er dens indikasjon om at jobbtilfredshet fører til jobbproduktivitet. Det behøver imidlertid nødvendigvis ikke å være slik.

Sammenhengen kan også tenkes å gå i motsatt retning, eller det kan være personavhengige og/eller andre faktorer som forklarer en slik sammenheng. (Bolman & Deal 2007: 172; Fivelsdal et al. 2004: 54; Grimsø 2000: 258; Kaufmann & Kaufmann 2009: 108, 212-215) Som jeg vil komme tilbake til i diskusjonsdelen, later det også til at enkelte faktorer som i alle fall i denne sammenheng ser ut til å være sentrale for medarbeideres jobbmotivasjon, ikke kommer med i Herzbergs to-faktor-teori.

Til tross for de nevnte svakheter ved teorien, er det likevel relevant å benytte denne inn mot studien som her er gjennomført. Først og fremst er teorien relevant fordi den søker å identifisere sentrale faktorer som har innvirkning på medarbeideres jobbopplevelse. Dette må sies å være sammenfallende med problemstillingen presentert over. For det andre har studien i utgangspunktet ingen intensjon om å sette motivasjonsfaktorene som kommer frem, opp mot hverandre. Dette muliggjør en diskusjon rundt de flytende overgangene mellom hygiene- og motiveringsfaktorer. Og til sist: Selv om medarbeidernes motivasjon også henger sammen med organisasjonens målsettinger på ett eller flere vis, fokuseres det her først og fremst på selve motivasjonen, og ikke på medarbeidernes produktivitet. Alle disse elementene vil imidlertid bli berørt i diskusjonskapitlet.

2.2.2 Hackman og Oldhams jobbkarakteristika-modell – JCM

Som en videreføring av arbeidet til Herzberg, Mausner og Snyderman (1959), utarbeidet Hackman og Oldham i 1980 en modell som tok sikte på å tilrettelegge størst mulig grad av

jobberikelse og arbeidsmotivasjon. Det snakkes i denne sammenheng gjerne om indre motivasjon, jamfør begrepsavklaringen ovenfor. De trakk frem flere faktorer ved jobbutforming som de mente vil være relevante i enhver arbeidssituasjon, hvorav de fem mest sentrale er:

1. Variasjon i ferdigheter – at medarbeidere får ta i bruk ulike evner, ferdigheter og kunnskaper.
2. Oppgaveidentitet – muligheter knyttet til å gjennomføre et helt stykke arbeid fra start til slutt, med synlige resultater.
3. Oppgavens betydning – at arbeidet har konkret innvirkning på andres situasjon og behov, er meningsfylt i en større sammenheng.
4. Autonomi – mulighet for selvstendighet, beslutningsmyndighet og ansvar i forhold til utforming og gjennomføring av arbeidet.
5. Tilbakemelding – informasjon om resultater, og tilbakemelding fra leder omkring utførelse og fremgang i arbeidet.

(Bolman & Deal 2007: 172; Fivelsdal et al. 2004: 56-57; Jelstad 2007: 20-21; Kaufmann & Kaufmann 2009: 111-112; Kuvaas 2008: 27; Martinsen 2004: 167)

Slik denne modellen er presentert ovenfor, kan den imidlertid kritiseres for å legge for lite vekt på individuelle forskjeller og hva som kjennetegner ulike oppgavetyper. Ved bruk av en slik modell, bør derfor selve situasjonen og medarbeideren også tas hensyn til. To personer som står i akkurat samme jobbsituasjon, kan likevel oppleve å bli motivert i helt ulik grad. Noen har for eksempel større behov for variasjon og utvikling enn andre, noe som tilsier at den første jobbkaraktistikaen vil slå sterkere ut hos vedkommende. Videre vil en person som er grunnleggende misfornøyd i jobben, antakeligvis ha vanskelig for å bli vesentlig mer motivert selv om utforming av arbeidet endres. Det er dessuten nødvendig å se denne modellen som en prosess, hvor kunnskap og ferdigheter gjerne videreutvikles i takt med økt erfaring og autonomi, noe som igjen betyr at jobbutforming må foregå kontinuerlig. Forskning som benytter JCM uten å ta individuelle hensyn, har gitt usikre resultater. Modellen er imidlertid mye brukt, og har vist seg svært funksjonell der disse nyansene inkluderes (Bolman & Deal 2007: 173; Fivelsdal et al. 2004: 57; Kaufmann & Kaufmann 2009: 112-114; Martinsen 2004: 167).

Denne studien søker hovedsakelig å finne generelle trekk framfor individuelle forskjeller ved respondentenes motivasjon. Ut fra forestående svakheter med modellen, innebærer dette altså

visse begrensninger ved en direkte sammenligning mellom modellen og denne studiens resultater. Til tross for at denne studien i liten grad identifiserer ulikheter hos respondentene, kan denne modellen alt i alt likevel sies å være relevant for oppgavens fokus. Dette begrunnes i dens fokus på sentrale motivasjonsfaktorer, og dens vektlegging av indre motivasjon. Også det faktum at JCM er benyttet som innfallsvinkel i andre studier gjennomført i noenlunde sammenlignbare sektorer, og med lignende problemstillinger, begrunner modellens relevans for denne studien.

2.2.3 Deci og Ryans selvbestemmelsesteori - SDT

Som beskrevet tidligere, finnes det flere typer behovsteorier. Selvbestemmelsesteorien som Deci og Ryan utviklet i 1985, er en type teori som tar utgangspunkt i tre universelle psykologiske behov: Autonomi, kompetanseopplevelse og sosial tilhørighet. Denne teorien skiller seg ut fra andre behovsteorier ved å fokusere på ytre versus indre motivasjon, jamfør begrepsavklaringen over. Med et slikt utgangspunkt er det mulig å forklare hvorfor enkelte medarbeidere drives til større produktivitet enn andre, også når de mottar færre insentiver som lønn eller frynsegoder: Disse insentivene, i denne teorien kategorisert som ytre motivasjonsfaktorer, vil kunne bidra til å underminere den indre motivasjonen som er knyttet til selve oppgaven eller opplevelsen av meningsfullhet. Eller sagt på en annen måte; dersom arbeidsgiver tilrettelegger forholdene slik at fokus rettes bort fra det sentrale ved arbeidet, kan det medføre at medarbeiderne fjernes fra den viktigste kilden til jobbmotivasjon. Denne teorien favoriserer indre motivasjon i den forstand at slik motivasjon er selvdrivende, og også mer vedvarende (Bratton & Gold 1999: 395; Deci & Ryan 1985; Jelstad 2007; Kaufmann & Kaufmann 2009: 97-105; Kuvaas 2008; Martinsen 2004: 167-169).

Sentrale behov som påvirker indre motivasjon er, som nevnt i forbindelse med begrepsavklaringen, kompetanseopplevelse og autonomi, også betegnet som selvbestemmelse. Derav navnet selvbestemmelsesteorien, SDT. Utover disse to behovene, trekker teorien frem et tredje behov, sosial tilhørighet, som en viktig kilde for indre motivasjon (Jelstad 2007; Kuvaas 2008: 27; Martinsen 2004: 167).

Gjennom ulike empiriske studier basert på SDT, viser det seg at indre motivasjon korrelerer negativt med turnover og turnover-intensjon, og positivt med organisasjonsengasjement (Houkes et al. 2001; Jelstad 2007: 84; Kaufmann & Kaufmann 2009: 104; Kuvaas 2008: 25-26, 51). Dette begrunner hypotesen som er fremsatt i denne studien.

Organisasjonsengasjement, som dreier seg identifisering med og involvering i aktuelle organisasjon, korrelerer også negativt med turnover og turnover-intensjon (Kaufmann & Kaufmann 2009: 104; Kuvaas 2008: 51). Disse sammenhengene diskuteres mer inngående senere i oppgaven.

Selv om denne teorien trekker frem flere generelle trekk som sies å være sentrale for menneskers indre motivasjon, peker Deci og Ryan også på individuelle forskjeller, for eksempel når det gjelder behov for autonomi eller potensialet for å bli motivert (Kuvaas 2008: 29; Lam & Gurland 2008; Martinsen 2004: 170).

SDT er basert på et sterkt empirisk grunnlag, men er i liten grad benyttet inn mot motivasjon i arbeidssammenheng. Empirien kommer også i stor grad fra USA (Jelstad 2007: 16; Kaufmann & Kaufmann 2009: 104). Dette begrenser naturlig nok sammenligningsgrunnlaget for denne oppgaven. På den andre siden indikerer det også verdien ved nettopp å anvende SDT i flere sammenhenger. Denne studien kan sees som et bidrag i så måte. I dagens kompetansesamfunn er dessuten SDT en stadig mer aktuell teori (Kaufmann & Kaufmann 2009: 105). At målgruppen for denne studien dessuten kommer fra en sektor som kjennetegnes ved idealisme, moderate lønninger og påstått høy turnover, gir indikasjoner på at SDT er relevant som rammeverk her.

2.3 Turnover og turnover-intensjon

Det er ikke uvanlig at organisasjoner foretar målinger på turnover som en del av deres interne monitoreringsarbeid. Turnover kan måles enten ut fra faktiske eller historiske data.

Beregninger for turnover kan ligge inne i organisasjonens IT-systemer (Bratton & Gold 1999: 203), eller den kan finnes ved hjelp av følgende formel:

$$\frac{\text{Antall personer som har sluttet i gitt periode} * 100}{\text{Gjennomsnittlig antall personale i perioden}} = \text{Turnover i prosent}$$

(Grimsø 2000: 97; Langseth et al. 1988: 61; Øhrn 2008).

Dette er den vanligste formelen for måling av turnover. Den har imidlertid noen begrensninger ved seg som bør tas høyde for dersom denne skal benyttes: For det første fanger den ikke opp skillet mellom ønsket og uønsket turnover. De fleste organisasjoner er tjent med en viss gjennomstrømming av personale, da det skaper både nye innspill og krefter,

og bidrar til en viss aldersfordeling i medarbeiderstaben. Flere organisasjoner opererer derfor med en viss forventet og ønskelig turnover-rate og bør se denne i sammenheng med total, reell turnover. For enkelhets skyld vil bruken av begrepet turnover i fortsettelsen være knyttet til uønsket sådan, dersom ikke annet presiseres. En negativt ladet forståelse av turnover er også slik litteraturen stort sett benytter (se for eksempel: Barrett, Riggan, Flowers, Crimando & Bailey 1997; Jelstad 2007: 39; Randhawa 2007).

For det andre brukes formelen ofte på organisasjonsnivå. Interne forflytninger kommer dermed ikke frem, og mye informasjon knyttet til den enkelte avdeling faller bort. For eksempel kan én organisasjon ha problemer med svært høy turnover, mens en annen opplever utfordringer på grunn av medarbeidere som gror fast. Totalt sett vil organisasjonens turnover-rate se grei ut, men si lite om den virkelige tilstanden knyttet til personalforholdene. Organisasjoner bør derfor måle turnover også på avdelingsnivå.

Videre bør turnover sees i sammenheng med for eksempel stabens alderssammensetning, for slik å avdekke en mulig høy andel som går av med pensjon i løpet av kort tid (Grimsø 2000; Langseth et al. 1988; Øhrn 2008).

Å måle medarbeideres intensjon om å slutte, altså turnover-intensjonen, kan imidlertid ofte være like relevant. Denne indikatoren sier både noe om nåværende forhold, og kan også hjelpe organisasjonen til å jobbe proaktivt mot fremtidig reell turnover. Selv om medarbeideres intensjoner om å slutte i jobben ikke nødvendigvis kommer til å bli realisert, har det vist seg at turnover-intensjon er den indikatoren som best kan forutse reell turnover (Lee 2008: 13; Randhawa 2007: 150).

Turnover-intensjon er dessuten mindre påvirkbar av ytre forhold som arbeidsmarked, og gir derfor noen signaler som en turnover-rate ikke vil kunne gi. Organisasjoner i bistandssektoren, som ofte opplever mange søkere på én stilling, kan tenkes å ha en noe lavere turnover på grunn av dette. De som er innenfor nåløyen vil muligens ha vanskelig for å gi slipp på stillingen sin, men kan likevel, for eksempel på grunn av dårlige interne forhold, være aktivt på utkikk etter andre jobbmuligheter. Dette kan medføre flere oppsigelser så raskt arbeidsmarkedet endrer seg. Uavhengig av hvorvidt turnover-intensjon resulterer i reell turnover, kan dessuten årsakene til høy turnover-intensjon medføre endring i arbeidsinnsats og væremåte. Å måle turnover-intensjon kan med andre ord gi vel så mye relevant informasjon for organisasjonen som måling av reell turnover (Jelstad 2007: 39; Kuvaas 2008: 51-52).

Ut fra forholdene ovenfor har jeg i denne studien valgt å undersøke medarbeidernes turnover-intensjon, ved hjelp av fem ulike påstander hentet fra blant annet Jelstad (2007). Disse presenteres i kapittel 3.2.3.

2.4 Tidligere forskning

Det er forsket mye på fenomenet motivasjon, ikke minst i arbeidslivssammenheng. Denne forskningen har i hovedsak sine røtter i organisasjonspsykologien. Men også innenfor idrett, helse og andre sider av samfunnet er det høyt fokus på motivasjon. I denne studiens sammenheng er det særlig to faktorer ved motivasjonsforskning som vil avgjøre dens relevans: 1) Empiri fra bistandsorganisasjoner, og 2) Empiri knyttet til indre motivasjon og turnover.

Det later imidlertid til at motivasjonslitteratur rettet spesifikt mot bistandsorganisasjoner synes å være forholdsvis begrenset. Den må i alle fall sies å være lite tilgjengelig for søk i offentlige databaser som BIBSYS, EBSCO, APA PsykNET, Idunn og lignende. Det vil derfor være nødvendig å hente litteratur fra et bredere kildemateriell: Noe litteratur er hentet fra organisasjons- og ledelsesfaget generelt. Dermed er det mulig å foreta visse sammenligninger mellom medarbeidere i bistandssektoren og medarbeidere forøvrig. Hovedtyngden av litteratur benyttet her, er imidlertid hentet fra nonprofitt-sektoren. En begrunnelse for studiens kildeutvalg gis i de to påfølgende avsnittene:

Denne studien har blitt gjennomført i en nonprofitt NGO som mottar støtte fra Norad. Norsk bistandssektor består i stor grad av denne typen organisasjoner. Det er også grunn til å tro at det eksisterer en del likhetstrekk mellom medarbeidere i bistandsorganisasjoner og i offentlige instanser som for eksempel Norad og UD. Arbeidsområdene overlapper i stor grad hverandre, samt at man ofte kan finne at de samme personene forflytter seg mellom stillinger på organisasjons-, statlig og politisk nivå (Dette kommer stadig frem under Bistandsaktueltts jobb-skifte-spalte "Nytt om navn", se for eksempel Bistandsaktuelt 2010; Bistandsaktuelt 2011; Se også Tvedt 2009: 33, 129-134). Det er derfor benyttet litteratur som også er knyttet til statlige bistandsrelaterte instanser.

Videre er det grunn til å tro at medarbeidere i bistandsorganisasjoner, altså non-profit-organisasjoner med uttalte hovedmålsettinger om å jobbe for internasjonal utvikling, solidaritet, fattigdomsbekjempelse og lignende, har en god del likhetstrekk med ansatte i andre typer non-profit-organisasjoner. Tydelige visjoner, idealisme og indre motivasjon sies å stå sterkt innenfor alle slike organisasjoner (Benz 2005; Crosby 2001; Jeavons 1992;

Lanfranchi et al. 2010; Schepers et al. 2005). Eksempler på dette kan være helse- og omsorgssektoren, eller andre typer frivillighetsbaserte interesseorganisasjoner som Norges Bondelag og Norges Idrettsforbund. I tillegg til de mer ”typiske” bistandsorganisasjonene, mottar en vesentlig mengde andre frivillige organisasjoner også Norad-støtte (Ruud & Kjerland 2003: 200, 210). På grunn av de flytende overgangene blant ansatte, samt fellestrekk mellom organisasjonstypene, hentes derfor mye litteratur fra non-profit-sektoren generelt.

2.4.1 Tidligere motivasjonsforskning fra bistandssektoren

I søken etter litteratur som omhandler bistandsarbeiders motivasjon, viser det seg at hovedfokus rettes mot de som jobber ute i felten. I den grad medarbeidere fra organisasjonenes hovedkontor også omtales, er dette stort sett som en del av det fasiliterende apparatet rundt feltarbeiderne (se for eksempel Altman & Shortland 2008; Bjerneld et al. 2006; Bønløkke 2006; Fowler & Malunga 2010: 142-144; Kelly 2000; Linde 1999; MacLachlan & Carr 2005; Macnair 1995; Van Emmerik & Euwema 2009; Waxer 2008). Det later altså til at motivasjonen hos de hjemmeansatte ser ut til å være forholdsvis lite undersøkt.²

Det er imidlertid noen av de vitenskaplige artiklene som har undersøkt motivasjon blant både ute- og hjemmeansatte. Bjerneld, Lindmark, McSpadden og Garrett (2006) peker i sin artikkel på hvordan organisasjonene bør være bevisste på forholdsvis høye forventninger hos medarbeiderne, både hva måloppnåelse og deres egen rolle angår. Forfatterne peker også på høy turnover-rate både blant de som er engasjert i feltoppdrag og blant de langtidsansatte (ibid).

I tillegg til mer empirisk rettede artikler, er det også funnet noen rapporter på organisasjonsnivå, som på ulike vis berører fenomenet motivasjon blant bistandsansatte. Arbeidsforskningsinstituttet har på oppdrag fra Kirkens Nødhjelp utarbeidet en rapport som omhandler organisasjonens arbeidsmiljø og -organisering (Grimsmo et al. 2008). Bakgrunnen for rapporten var intern uro og tegn på problemer knyttet til arbeidsmiljøet. I rapporten kommer det frem at de ansatte alt i alt har en høy grad av indre motivasjon, særlig knyttet opp mot et brennende engasjement og opplevelse av å stå i et meningsfylt arbeid. Samtidig peker

² Det må påpekes at det her er snakk om offentlig tilgjengelig litteratur. Som nevnt i note 4, er det grunn til å tro at det eksisterer internt fokus medarbeidere i hjemmeadministrasjonen gjennom organisasjonenes arbeidsmiljøundersøkelser, og annet HR-arbeid.

rapporten på at nettopp denne høye idealismen, både på individ- og organisasjonsnivå, kan medføre et desto mindre fokus på interne forhold. Jeavons (1992: 412-414) viser til lignende funn fra en annen organisasjon, der informanter beskriver personalet som utbrent, og hvor integriteten til organisasjonen svekkes når visjonen om en bedre verden ikke later til å gjelde også internt. Videre opplever medarbeiderne i Kirkens Nødhjelp at de i for liten grad får delta i beslutningstaking. Ut fra motivasjonsteoriene presentert over anses autonomi og ansvar som en sentral motivasjonsfaktor. Flere forfattere peker dessuten på at dette er spesielt viktig for medarbeidere i non-profit-sektoren (Boezeman & Ellemers 2009; Richardsen & Martinussen 2008). Respondentene i Grimsmos rapport (2008) trekker for øvrig frem arbeidsoppgavene, folkene de møter i forbindelse med jobben, samt fagmiljøet i organisasjonen som positive sider ved jobben.

Bistandsnemnda initierte i 2004 et kvalitetsutviklingsprosjekt ledet av Heitmann. I denne rapporten, kalt "Kvalitet i bistand", trekkes personalhåndtering frem som en av flere fokusområder (Heitmann 2006). Her pekes det på at medarbeidere opplever tidspress og sjonglerer mellom mange forskjellige oppgaver og prosesser året igjennom. På samme måte som rapporten fra Kirkens Nødhjelp, pekes det også her på at høye forventninger om meningsfylte oppgaver kan føre til synkende motivasjon. Stor turnover er en annen risikofaktor som trekkes frem. På bakgrunn av disse elementene, anbefaler Heitmann større grad av positive tilbakemeldingssystemer, relasjonsbygging, individuell ressursutvikling samt mer fokus på Herzbergs motiveringsfaktorer snarere enn på hygienefaktorene. Dette er med på å legitimere studiens forskningsspørsmål nummer 3.

2.4.2 Tidligere motivasjonsforskning fra nonprofittsektoren

Det etterlyses mer forskning på motivasjon i non-profit-organisasjoner (Schepers et al. 2005: 193, 203). Begrunnelsen for dette, er at medarbeidere i denne sektoren later til å bli motivert av andre faktorer enn personer som jobber i profittbaserte organisasjoner. At indre faktorer som det å jobbe for og med mennesker, altruisme og vekstmuligheter har større betydning enn karrieremuligheter og økonomiske insitamenter, gjelder i enda sterkere grad for den første gruppen medarbeidere. De tradisjonelle motivasjonsteoriene bør derfor tilpasses denne sektoren, eller i det minste ikke brukes ukritisk. Schepers og hennes medforfattere antar at disse resultatene gjelder for non-profit-sektoren generelt, selv om de påpeker at deres studie

ble gjennomført kun blant lærere og helsepersonell. Forskningsspørsmål 2 i denne studien kan bidra til å belyse Schepers' funn.

Flere andre studier støtter opp under funnene foran: En studie fra 2010, med over 3700 respondenter fra seks europeiske land, gir flere indikasjoner på at ansatte fra non-profit-sektoren har en høyere indre motivasjon enn ansatte i profittbaserte organisasjoner (Lanfranchi et al. 2010). Dette kommer til uttrykk ved at maksimalt utbytte av jobb både ligger på et høyere nivå, samt etter et større antall arbeidstimer per uke. Videre er de villige til å jobbe lengre for lavere lønn enn den andre gruppen. Studien viser også at non-profit-ansattes indre motivasjon ser ut til å bli underminert ved ytre insentiver og kontrollmekanismer, jamfør SDT. Også Benz (2005) kan vise til signifikant høyere jobbtilfredshet blant non-profit-ansatte både i USA og Storbritannia. Han konkluderer med at non-profit-organisasjoner ser ut til å imøtekomme medarbeidernes indre motivasjonsbehov i større grad enn profittbaserte organisasjoner. Disse funnene vil være relevante når forskningsspørsmål 1 og 2 skal diskuteres senere i oppgaven.

Andre studier som ikke legger opp til en sammenligning mellom non-profit- og profittbaserte organisasjoner, later likevel til å finne tegn på at indre motivasjon er høy hos non-profit-medarbeidere. Boezeman og Ellemers (2009: 906) kan vise til høy score (over 6 på 7-punktsskala) for alle faktorene jobbtilfredshet, autonomi, kompetanseopplevelse og sosial tilhørighet, i tråd med SDT, både blant frivillige og ansatte. Igjen vil resultatene presentert over være interessante å se opp mot denne studiens forskningsspørsmål 1 og 2. Tilsvarende resultater kommer frem i flere andre studier blant norsk helse- og sosialpersonell: Richardsen og Martinussen (2008) kan vise til at jobbtilfredshet helt tydelig er positivt relatert til autonomi, sosial tilhørighet og kompetanseopplevelse. Positive korrelasjoner mellom blant annet indre motivasjon og autonomi, samt indre motivasjon og sosial tilhørighet, kommer frem i Iversens studie blant syke- og vernepleiere (Iversen 2010), samt i Reiersen sin studie blant ledere i helsesektoren (Reiersen 2010). Nok en studie som bekrefter disse to sammenhengene, er Jelstads undersøkelse blant helsepersonell. Her er det dessuten funnet negativ sammenheng mellom indre motivasjon og turnover-intensjon (Jelstad 2007).

2.4.3 Tidligere motivasjonsforskning for øvrig – AFFs lederundersøkelse

Det er som allerede nevnt, foretatt en mengde studier knyttet til motivasjon i arbeidslivet. I denne studien konsentreres kildebruken til litteratur som imøtekommer minst ett av kriteriene

non-profit-sektor, indre motivasjon og turnover. Det gjøres imidlertid ett unntak: AFFs lederundersøkelse fra 1999 (Colbjørnsen et al. 2001) vil bli benyttet som et sentralt referansepunkt gjennom hele besvarelsen. Årsakene til dette er flere: Studien er forholdsvis fersk, den retter seg mot et stort antall respondenter (3690 ledere), respondentene er norske, bredden på utvalget gjør den rimelig representativ for norske ledere generelt, og ikke minst: Den presenterer et utvalg motivasjonsfaktorer som er mulig å benytte også i denne studien (se vedlegg 3 Spørreundersøkelsen). Lederundersøkelsen viser scoring for hver enkelt av disse 17 motivasjonsfaktorene, i tillegg til at disse samles i fem hovedgrupper (Ibid: 160). Også andre studier omkring indre motivasjon har benyttet AFFs lederundersøkelse som referansepunkt, noe som styrker begrunnelsen for å inkludere den her.

Det er imidlertid flere begrensninger knyttet til det å bruke AFFs undersøkelse som sammenligningsgrunnlag for resultatene her. For det første må det presiseres at AFFs lederundersøkelse har benyttet et annet scoringssystem enn det som er gjort her. Colbjørnsen, Drake og Haukedal (2001) presenterer kun et prosenttall knyttet til de 17 faktorene, som viser andelen av ledere som er opptatt av hver faktor. Det kommer ikke frem hvorvidt den enkelte leder også har gradert faktoren i styrke. Man kan for eksempel tenke seg at ”Frihet til selv å velge arbeidsmåte”, som vektlegges av 82 % av respondentene, alt i alt har større betydning for hver enkelt enn for eksempel ”En sjef som gir oppmuntring”. Sistnevnte faktor får imidlertid en score på 86 %. Med andre ord: Undersøkelsen viser hvor mange som er opptatt av de ulike forholdene, men sier ikke noe om faktorenes betydning ut over dette. I denne studien har derimot respondentene blitt bedt om å gi score for hver av de 17 faktorene, på en skala fra 1 til 6, og hvor resultatene presenteres som gjennomsnittlig score for de 52 respondentene totalt.

En annen begrensning er knyttet til selve respondentutvalget: Denne studien retter seg mot alle medarbeidere i organisasjonen, mens AFFs lederundersøkelse kun retter seg mot ledere. AFFs undersøkelse gir heller ingen informasjon om forholdene i bistandssektoren spesielt. Dermed kan ikke resultatene automatisk sammenstilles, men differansene muliggjør i stedet en sammenligning på tvers av ulike arbeidstakergrupper. Disse differansene inkluderes i diskusjonen som følger studiens resultater.

2.4.4 Tidligere forskning på sammenhengen mellom motivasjon og turnover

Som det allerede er pekt på, har flere studier og artikler som omhandler motivasjon i non-profit-sektoren, også sett på sammenhengen mellom motivasjon og turnover eller turnover-intensjon (Bjerneld et al. 2006; Jelstad 2007). Warsame (2010) trekker frem ytterligere studier som viser at indre motivasjonsfaktorer som autonomi, faglig stimulerende arbeidsomgivelser og arbeidsmiljø kan motvirke sykepleieres turnover-intensjon (Beercroft & Wenten (2008), Aiken et al. (2001) og Spetz et al. (2008) i: Warsame 2010: 25, 27-28). Alle de nevnte studiene vil være relevante i forbindelse med denne oppgavens hypotesetesting.

Det kan imidlertid være nyttig å se på funn fra studier også utenfor nonprofittsektoren, for å få et bredere empirisk grunnlag til denne undersøkelsen. Barrett m.fl. (1997) viser til at jobbtilfredshet, organisasjonsengasjement og sosial støtte motvirker turnover.

Vekstmuligheter og organisasjonstilhørighet, sammen med resultatbasert lønn, viser seg også i en norskbasert studie å være negativt korrelert med turnover (Warberg, Wathne & Brekke 2002). Lee (2008) og Randhawa (2007) kan vise til tilsvarende funn for turnover-intensjon, når det gjelder jobbtilfredshet. Lees studie viser også en negativ sammenheng mellom turnover-intensjon og organisasjonsengasjement. Jelstad viser til to andre undersøkelser: Richer, Blanchard og Vallerand fra 2002, samt Kuvaas fra 2005. Førstnevnte påviser en negativ sammenheng mellom motivasjon og turnover, mens sistnevnte viser negativ sammenheng mellom indre motivasjon og turnover-intensjon (Jelstad 2007: 17, 40; Kuvaas 2008: 26). Også andre studier påviser negativ korrelasjon mellom indre motivasjon og turnover-intensjon (Houkes et al. 2001; Sjøflot 2009).

Empirien presentert i avsnittet foran, legitimerer denne studiens hypotese som sier at det er en negativ sammenheng mellom respondentenes indre motivasjon og turnover-intensjon.

2.5 Kilderefleksjon

Som andre forfattere har påpekt, kan det tyde på at tradisjonelle motivasjonsteorier ikke fullt ut egner seg som modeller for non-profit-sektoren. Det kan imidlertid sies at enhver teoretisk modell er å anse som en forenkling av virkeligheten. I sin natur vil den dermed ikke gir et fullstendig representativt bilde på noen som helst organisasjons- eller institusjonstyper. Relevansen til de tre teoretiske modellene foran, vil bli diskutert mer inngående etter hvert som resultatene fra undersøkelsen presenteres.

Ut fra kapittel 2.4 som tar for seg tidligere forskning, ser det ut til at det finnes lite empiri på motivasjon, og da særlig indre motivasjon, blant medarbeidere i bistandssektoren. Det vil i fortsettelsen derfor være nødvendig å referere til studier gjort i andre sammenhenger også, for slik å få et større empirisk rammeverk. Dette påvirker naturligvis graden av sammenlignbarhet. Samtidig legges det i analyse- og diskusjonskapitlet vekt på å presisere hvilke studier som har benyttet tilsvarende måleinstrumenter som denne, samt hvilke sammenhenger disse andre studiene kommer fra. Der referanser hentet fra avisartikler, teoretiske lærebøker og annen ikke-empirisk litteratur benyttes for å belyse resultatene fra denne studien, gjøres det også klart at dette ikke er forskningsbaserte kilder.

Litteraturgjennomgangen som her er presentert, indikerer at det kan være både ønskelig og nødvendig å utvikle mer empiri, noe som si så måte legitimerer denne studien.

3 Metode

I dette kapitlet gjøres det rede for de metodene som er valgt og benyttet for å besvare problemstillingen. De ulike valgene som er tatt, begrunnes, og prosessen rundt datainnsamlingen beskrives. Etske betraktninger presenteres også. Avslutningsvis i kapitlet presenteres metoderefleksjoner, der ulike styrker og svakheter ved valgte metoder trekkes frem.

3.1 Valg av metodisk tilnærming

Som nevnt innledningsvis, ønsket jeg med denne studien å kartlegge motivasjonsfaktorer til medarbeidere i norsk bistandssektor, og studere sammenhengen mellom indre motivasjon og turnover-intensjon. For om mulig å identifisere visse typiske trekk og eventuelle sammenhenger, er det nødvendig å dekke over et størst mulig utvalg. Kvantitativ metode ble derfor valgt. Å benytte spørreundersøkelse, også kalt survey, som datainnsamlingsmetode synes hensiktsmessig ut fra følgende beskrivelser:

En survey er å forstå som et overblikk (over situasjoner, hendelser, forhold) som en får ved å henvende seg til samfunnet (samfunnsborgere) ... Det er en *systematisk* og *strukturert* utspørring ... av et relativt *stort antatt* personer om et hvilket som helst tema.

(Platt (1972) i Mordal 1989: 18)

Mordal poengterer videre at spørsmålene i en survey bør være standardiserte, altså at de stilles på samme måte og i samme rekkefølge til alle respondentene, for å muliggjøre en sammenligning og gruppering av svarene som kommer frem. Hensikten med dette er at respondentene skal tolke spørsmålene likt og svare ut fra samme referanseområde (Mordal 1989: 18-19). En slik situasjon er imidlertid antakeligvis umulig å oppnå, uansett hvor gjennomarbeidet verktøyet for undersøkelsen er. Dette vil problematiseres nærmere i kapittel 3.6 Metoderefleksjon. Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2006: 221) beskriver lignende grunner for å benytte spørreskjema i en studie: Dersom man skal finne utbredelse, kunne standardisere, generalisere og undersøke sammenhenger av et fenomen i en gitt populasjon. Etersom denne studiens problemstilling er knyttet til grad av motivasjon og turnover-intensjon, sentrale motivasjonsfaktorer og sammenhengen mellom indre motivasjon og turnover-intensjon, er spørreskjema valgt og synes å være den mest hensiktsmessige datainnsamlingsmetoden.

3.2 Datainnsamlingsmetode

3.2.1 Utforming av spørreskjema

Spørreskjemaet, som ble distribuert elektronisk ved hjelp av IT-verktøyet QuestBack, består av i alt 19 spørsmål. Blant disse er det både åpne og lukkede spørsmål. De lukkede spørsmålene er i all hovedsak validerte spørsmål hentet fra andre studier, med ett unntak: Spørsmål nummer 8. Begrunnelsen for dette kommer frem i forbindelse med analysens deskriptive statistikk for nevnte spørsmål. Ut over de spørsmålene som direkte kan knyttes opp mot problemstillingen, er det inkludert en del spørsmål som er med på å danne et bredere bilde av respondentenes bakgrunnsdata. Sistnevnte spørsmålstype omhandler demografiske forhold, men det er også inkludert påstander som kan knyttes opp mot tendenser til utbrenthet, medarbeidernes opplevelse av personalarbeid og andre forhold som kan påvirke deres motivasjon og turnover-intensjon. Fordi oppgavens problemstilling har blitt ytterligere spisset etter utsendelse av spørreskjemaet, er ikke alle spørsmålene inkludert i oppgavens analyse og diskusjon.

Før spørreundersøkelsen ble distribuert, ble det foretatt en prestudie der to uavhengige personer gikk igjennom undersøkelsen. Både oppsett og innhold ble vurdert. Responderende organisasjon fikk også mulighet til å gå igjennom spørreundersøkelsen og eventuelt komme med innspill dersom de ønsket endringer. Det tok fra 6 til 10 minutter å besvare spørreundersøkelsen ut fra denne prestudien.

I fortsettelsen gjøres det rede for hvordan spørreskjemaet er utarbeidet, og hvordan data herfra er benyttet videre i studien:

3.2.2 Åpne og lukkede spørsmål

Som det kommer frem av vedlegg 3, består spørreundersøkelsen av både åpne og lukkede spørsmål. Begge disse spørsmålsformene har sine fordeler og ulemper. Ved å inkludere begge formene for spørsmål, er det mulig å dra nytte av flere fordeler og unngå noen ulemper. En særlig grunn for å benytte begge spørsmålsformene i denne studien, er at fenomenet motivasjon kan oppleves noe u håndtering. Mordal (1989: 39-42) påpeker at det kan være problematisk å undersøke fenomener knyttet til holdninger, verdier og lignende. Det kan hende at respondentene ikke er seg bevisste hva som motiverer dem i jobbsammenheng. Svarene som oppgis kan være reelle, eller det kan tenkes at respondentene svarer det som synes mest ”riktig” eller politisk korrekt. Det vil derfor være en fordel å undersøke fenomenet motivasjon ved å stille ulike typer spørsmål.

Når det gjelder åpne spørsmål, er den største fordelen at respondentene får anledning til å komme med sine intuitive svar, uten at forskeren legger føringer for mulige, eller ønskelige, svaralternativer. I denne undersøkelsen er de åpne spørsmålene rettet mot problemstillingens første del som omhandler identifisering av motivasjonsfaktorer. Ved å inkludere tre ulike spørsmålsformuleringer som på hvert sitt vis belyser fenomenet motivasjon, blir data bredere og mer nyansert. Disse tre spørsmålene er lagt til begynnelsen av spørreundersøkelsen, slik at respondentene ikke allerede har blitt satt ”på sporet” av lukkede spørsmål, da særlig med tanke på spørreundersøkelsens spørsmål 9, som lister opp en rekke ulike påstander omkring motivasjonsfaktorer.

Det er imidlertid også valgt å benytte en del lukkede spørsmål. Dette vil kunne styrke resultatene dersom det kommer frem eventuelle likhetstrekk mellom de åpne og lukkede spørsmål knyttet til motivasjon. Ulikheter som kommer frem vil på sin side danne grunnlag for en videre diskusjon omkring mulige årsaker til dette. Ut fra hva Mordal (1989: 102-103) beskriver om funn fra flere andre studier, er det grunn til å anta at svarene som oppgis i de åpne spørsmålene avviker fra svarene i de lukkede, både når det gjelder fordeling og innhold. Slike ulikheter vil i så fall bli diskutert i forbindelse med presentasjon av resultatene.

En annen sentral årsak til at spørreundersøkelsen inneholder en rekke lukkede spørsmål, er knyttet til hypotesetestingen. For å styrke intern validitet og muliggjøre en sammenligning med andre studier, er det benyttet tidligere utviklede spørsmålsformuleringer knyttet til indre motivasjon og turnover-intensjon. Dette leder over til en beskrivelse av studiens sentrale variabler:

3.2.3 Variablene motivasjon, indre motivasjon, turnover-intensjon

Motivasjon

For å undersøke respondentenes motivasjonsfaktorer, benyttes data fra spørsmål nummer 1, 2 og 3, alle åpne, samt nummer 9, lukket, i spørreundersøkelsen se vedlegg 3 (Spørreundersøkelsen). Lignende varianter av de åpne spørsmålene 1-3 kan finnes blant annet hos Reiersen (2010: se vedlegg 3 Spørreskjemaet) og Iversen (2010: se vedlegg 6 (Spørreundersøkelsen)). Det lukkede spørsmålet knyttet til motivasjonsfaktorer, nummer 9, er som nevnt hentet fra AFFs lederundersøkelse, dog noe omformulert fordi det ikke var ønskelig å fokusere på jobbskifte i denne forbindelse. Omformuleringen bidrar også til et større sammenligningsgrunnlag mellom spørsmål 9 og spørsmål 3.

Spørsmålene som har til hensikt å identifisere respondentenes motivasjonsfaktorer er som følger:

- 1) Hva var den/de viktigste grunnene til at du startet i nåværende jobb?
- 2) Hva er den/de viktigste grunnene til at du jobber her nå?
- 3) Uavhengig av den stillingen du har i dag, hva motiverer deg på jobb? Nevn gjerne flere momenter som er av vesentlig betydning.
- 9) Uavhengig av stillingen du har nå, hvilke forhold er viktige for deg i jobbsammenheng?
 - Mulighet til å videreutvikle fagkunnskaper
 - Jobbtrygghet
 - Mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng
 - Virksomhetens omdømme og synlighet
 - Økonomiske betingelser
 - Fleksibel arbeidstid
 - Karrieremuligheter
 - Mulighet til å skape synlige forbedringer
 - En sjef som gir oppmuntring
 - Fordeling av kvinner og menn på arbeidsplassen
 - Mulighet for offentlig synlighet i jobb
 - Mulighet til å arbeide med faglig stimulerende kolleger
 - Attraktiv plassering av arbeidsplass
 - Kolleger som venner
 - Frihet til selv å velge arbeidsmåte
 - At bedriften ligger teknologisk, produkt- og organisasjonsmessig i front
 - Å kunne kombinere jobben med et godt privatliv

Aller først i spørreundersøkelsen, bes altså respondentene om å oppgi de viktigste grunnene til at de startet i nåværende jobb. Dette for å lede dem på sporet inn mot jobbmotivasjon.

Samtidig ble det pekt tilbake på opprinnelig interesse for stillingen, for å unngå situasjoner der respondentenes svar ble for mye preget av arbeidsoppgaver som de i øyeblikket er omgitt av. For eksempel kunne dette dreie seg om ett spesifikt prosjekt som de ikke kjente til da de startet, men som preger hele arbeidsdagen deres i respons-øyeblikket. Prosjektet vil ikke nødvendigvis ha betydning i andre sammenhenger. Et slikt svar vil derfor ha mindre overførbarhets- og nytteverdi.

For å identifisere sentrale motivasjonsfaktorer ytterligere, ble respondentene spurt hvorfor de blir værende i stillingen (spørsmål 2). Nåværende motivasjon kan ha endret seg fra slik den var da de opprinnelig startet, både med hensyn til styrke og form. Videre er det naturlig å tenke seg at ikke nødvendigvis alle vesentlige motivasjonsfaktorer blir møtt i enhver stilling. Etersom de to første åpne spørsmålene berører medarbeidernes nåværende arbeidsforhold, ble det derfor lagt til et tredje spørsmål, der respondentene skulle peke på sentrale faktorer uavhengig av nåværende stilling. Diskusjonsdelen vil eksemplifisere og behandle dimensjonene rundt de tre åpne spørsmålene i forbindelse med forskningsspørsmål 2.

Spørsmål 9 er som allerede nevnt et lukket spørsmål, og respondentene ble bedt om å ta stilling til hvor viktige de ovennevnte punktene var på en skala fra 1 til 6. Presentasjon av skalaen følger i etterkant av redegjørelsen for de andre to variablene indre motivasjon og turnover-intensjon.

Indre motivasjon

Måleinstrumentet for indre motivasjon er hentet fra Jelstads studie (2007: 69-70, 141), som igjen er en sammenfatning av påstander utarbeidet og benyttet av Kuvaas (2008: 60).

Respondentene ble bedt om å ta stilling til følgende seks påstander:

- Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende
- Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har
- Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull
- Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg
- Jobben min er veldig spennende
- Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min

Cronbach's Alpha, som måler reliabilitet, bør ligge på minimum 0,7 (Hair et al. (1998) i Jelstad 2007: 78). For disse seks påstandene viste Cronbach's Alpha seg å være 0,88. Det er med andre ord godt nok belegg for å benytte gjennomsnittlig score for disse påstandene som en beskrivelse av respondentenes indre motivasjon.

Skalaen som er benyttet, presenteres nedenfor redegjørelsen for variabelen turnover-intensjon:

Turnover-intensjon

Også variabelen turnover-intensjon har tatt utgangspunkt i påstandene som er benyttet av Jelstad, igjen utarbeidet av Kuvaas (Jelstad 2007: 70, 141). Her er det fem påstander i alt:

- Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb
- Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året
- Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste tre årene
- Jeg oppfatter mine fremtidsutsikter i denne organisasjonen som dårlige
- Jeg kan komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av året

Her var Cronbach's Alpha på 0,82.

Tilsvarende som for variablene motivasjon og indre motivasjon, presenteres skalaen som er benyttet i fortsettelsen:

3.2.4 Spørreskjemaets skala

Spørreundersøkelsen benytter 6-punkts summeringsskala, eller Likert-skala som det vanligvis kalles (Mordal 1989: 120), på de lukkede spørsmålene. Grunnen til å be respondentene ta stilling til påstandene langs en skala og ikke bare formulere ja/nei-spørsmål, er ønsket om å finne summen av scoreverdiene, og fordi tilsvarende skalaer er benyttet i flere studier som resultatene her sammenlignes med. Årsaken til å benytte en partallsskala begrunnes i ønsket om å få flest mulig respondenter til å ta stilling til påstandene, heller enn at de plasserer seg midt på og slik utgjør en risiko for å utydeliggjøre svarene (Mordal 1989: 109-110; Velten 2003: 145). En mer inngående diskusjon rundt fordeler og ulemper knyttet til dette, følger i metoderefleksjonen. Størrelsen på og formuleringene i Likert-skalaen er hentet fra Matthiesen og Dyregrovs måleinstrument for utbrenthet: Bergen Burnout Indicator (Roness & Matthiesen 2002: 51)³.

6-punkts-Likert-skala for spørsmålene 4-8:

- 1 – Svært uenig
- 2 – Stort sett uenig
- 3 – Litt uenig
- 4 – Litt enig

³ Det var opprinnelig ment også å se motivasjon og turnover-intensjon opp mot tendenser til utbrenthet, samt opp mot medarbeidernes opplevde fokus på personalarbeid. Dette er grunnen til at spørreundersøkelsen også inneholder en del påstander som ikke er benyttet i den videre analysen. Det ble imidlertid nødvendig å spisse oppgavens fokus, og fenomenene utbrenthet-tendens og opplevelse av personalarbeid er derfor utelatt. Den opprinnelige intensjonen om å sammenligne resultatene omkring utbrenthet med måleinstrumentet Bergen Burnout Indicator, forklarer hvorfor Likert-skalaen er utformet slik den her er gjort.

5 – Stort sett enig

6 – Svært enig

Av hensyn til formuleringen på spørsmål 9, blir skalaen her tilpasset noe, men det benyttes fortsatt en 6-punkts Likert-skala:

6-punkts-Likert-skala for spørsmål 9:

1 – Ikke viktig i det hele tatt

2 – Svært lite viktig

3 – Ikke særlig viktig

4 – Litt viktig

5 – Ganske viktig

6 - Svært viktig

Det registreres at andre studier benytter alt fra 4- til 7-punktsskalaer. En fullgod sammenligning mellom alle studiene vil derfor ikke være mulig. Både spørsmålsformuleringer, ordlyd i skalaen og størrelsen på skalaen kan påvirke hvor respondentene plasserer seg. Der resultatene herfra sammenlignes med andre undersøkelser, presiseres det imidlertid hva slags type måleinstrument som er benyttet i disse.

3.2.5 Metode for analysen

Svarene som kommer frem av de åpne spørsmålene, kategoriseres i etterkant: Det er ingen forhåndsdefinerte kategorier som svarene plasseres i, derimot dannes kategoriene på bakgrunn av de fellestrekk som fremkommer av resultatene (Johannessen et al. 2006: 164; Mordal 1989: 98-102). Ved bruk av en slik metode, er det imidlertid viktig at alle responser inkluderes, ikke bare de mest sentrale. Antall kategorier vil altså bestemmes ut fra svarene som kommer frem. En diskusjon rundt kategoriene som utarbeides, foretas i forbindelse med resultat-presentasjonen. I den grad det lar seg gjøre, blir disse kategoriene sett opp mot forhåndsdefinerte kategorier som er benyttet i andre studier, eksempelvis AFFs lederundersøkelse.

For å besvare forskningsspørsmål 4 blir en hypotese basert på teori, framsatt og testet ved hjelp av validerte, lukkede spørsmål.

Når det gjelder de samlede resultatene sett opp mot det teoretiske rammeverket og tidligere empiri, gjøres det en vurdering av hvorvidt responsene passer inn i tidligere utviklede motivasjonsmodeller og er i tråd med andre studiers resultater. Samtidig vil de resultatene som kommer frem her, kunne bidra til å nyansere modellene og rette et kritisk blikk på annen empiri som er utført.

3.2.6 Deskriptiv statistikk og teststatistikk

I analyse- og diskusjonskapitlet benyttes både deskriptiv statistikk og teststatistikk, ved hjelp av IT-verktøyet SPSS (PASW Statistics 18). Deskriptiv, eller beskrivende statistikk som det også kalles (Johannessen 2009: 48; Johannessen et al. 2006: 204), benyttes for å vise respondentenes gjennomsnittlige score på motivasjon, både med tanke på ulike motivasjonsfaktorer og indre motivasjon spesielt. Turnover-intensjon hos respondentene presenteres og diskuteres også ved hjelp av deskriptiv statistikk. Testende statistikk gjennomføres i form av korrelasjonsanalyse, når sammenhengen mellom indre motivasjon og turnover-intensjon undersøkes. Med forbehold om de begrensningene som ligger i studiens overførbarhetsverdi, søkes det likevel å trekke visse slutninger som kan generaliseres. Dette bringer oss over til en redegjørelse av respondentutvalget:

3.3 Valg av studieenhet

Som det kommer frem av kapittel 1.3 Tilnærming og avgrensning av oppgaven, retter denne studien seg mot medarbeidere i en norsk bistandsorganisasjon. Det er allerede diskutert noen flytende overganger både mellom organisasjonstyper og individenes ansettelsesforhold. I søken etter aktuelle studieenheter, var det imidlertid visse kriterier som ble lagt til grunn:

- Respondentene skulle være ansatt, ikke frivillig engasjerte medarbeidere, og jobbe ved hovedkontoret i Norge.
- Respondentene skulle være ansatt i en NGO.
- Organisasjonen skulle ha internasjonalt utviklingsarbeid, hvorav langsiktig bistand er en del av dette, som hovedgrunn for sin eksistens.
- Organisasjonen skulle være blant de som mottar støtte fra Norad, Utenriksdepartementets Direktorat for utviklingssamarbeid.
- Jeg som forsker skulle ikke ha noen formell relasjon til organisasjonen, eksempelvis nåværende eller tidligere arbeidsforhold, aktivt frivillig engasjement eller medlemskap.

Det var opprinnelig ønskelig å rette studien inn mot flere organisasjoner, for slik å få et mest mulig representativt utvalg for hele bistandssektoren. Ulikheter mellom organisasjoner kunne på denne måten avdekkes, noe som ville gi verdifull informasjon knyttet til utvalgets eksterne validitet. Videre var det ønskelig å rette seg mot store organisasjoner snarere enn små.

Størrelsen i denne forstand relaterer til antall ansatte. Årsaken til at store organisasjoner var å

foretrekke, var knyttet til ønsket om å benytte flere variabler av demografisk art, uten at dette skulle kunne spore presenterte resultater tilbake til den enkelte respondent.

I prosessen med å kontakte ulike organisasjoner, var det imidlertid mange organisasjoner som takket nei til å delta. Dette medførte at utvalgskriteriene ble senket: Både mindre bistandsorganisasjoner og andre typer non-profit-organisasjoner ble inkludert. I alt ble ti ulike organisasjoner kontaktet, både via e-post og per telefon.

Alt i alt takket ni av ti organisasjoner nei til å delta.⁴ Den ene organisasjonen som takket ja, imøtekommer imidlertid alle de ønskede kriteriene som er listet opp punktvis over. Den er dessuten blant de større organisasjonene. På bakgrunn av denne organisasjonens profil og størrelse ble det derfor ansett som tilstrekkelig utvalg for en gjennomføring av studien, med et visst grunnlag for å anta at resultatene kunne være representative for medarbeidere i bistandssektoren. De komparative elementene på organisasjonsnivå måtte imidlertid utelates. Det er derfor usikkert hvorvidt resultatene som kommer frem i denne undersøkelsen ville fått en betydelig annen karakter dersom respondentene kom fra andre bistandsorganisasjoner med tilnærmet lik profil og størrelse.

Spørreundersøkelsen ble distribuert til alle ansatte i organisasjonen. Av hensyn til ivaretagelse av organisasjonens identitet, oppgis ikke her et eksakt antall ansatte. Svarprosenten ligger imidlertid på omtrent 45, med 52 respondenter i alt. Det er da tatt høyde for personer som var i permisjon eller på reise ut hele responsperioden. Respondentene utgjør en forholdsvis bred gruppe demografisk sett: Kjønnfordelingen mellom henholdsvis kvinner og menn ligger rundt 60/40. Aldersmessig er de godt spredt; fra 19 år eller yngre til over 67 år. Nærmere 9 av 10 er imidlertid over 34 år. Alle stillingskategoriene er representert, hvorav nærmere halvparten jobber med program-/prosjektoppfølgning. Mer enn 8 av 10 har fast ansettelse, det samme gjelder andelen som jobber fulltid. 7 av 10 har hatt nåværende stilling i mindre enn 6 år, mens antall år i organisasjonen er jevnt fordelt langs alle svarkategoriene; fra mindre enn ett til over 20 år. Til sist kan det nevnes at færre enn 5 av 10 har jobbet i andre lignende organisasjoner.

⁴ En interessant observasjon i denne prosessen, var at fem av disse organisasjonene begrunnet avslaget med at de nylig hadde gjennomført eller om kort tid skulle gjennomføre en egen arbeidsmiljøundersøkelse. Selv om denne studien ikke er en ren arbeidsmiljøundersøkelse, gir dette funnet likevel en nyttig indikasjon på at organisasjonene later til å ha et visst fokus på internt personalarbeid.

Nærmere halvparten av respondentene besvarte undersøkelsen i løpet av første dag. Det ble to ganger sendt påminning til de som ennå ikke hadde besvart undersøkelsen, noe som resulterte i en økning på nesten 70 %. Svarprosenten må allikevel sies å være forholdsvis lav. Dette kan ha flere årsaker: En rekke av e-post-adressene hadde aktivert fraværsassistent i forbindelse med jobbreiser, ferier, permisjoner og avsluttede arbeidsforhold. Det kan imidlertid tenkes at ikke alle som faktisk var fraværende, hadde aktivert denne e-post-tjenesten. Videre henvendte enkelte respondenter seg direkte til meg og savnet et internt forvarsel om at spørreundersøkelsen skulle komme. Organisasjonen ble oppfordret til å sende ut et slikt notat tidlig i prosessen, men dette ble ikke fulgt videre opp før henvendelsen fra denne medarbeideren kom. Det er mulig å tenke seg at også flere har latt være å svare på grunnlag av dette. Videre kommer det frem av undersøkelsen at 3 av 4 sier seg enig i påstanden ”Jeg har inntrykk av at mange i organisasjonen opplever høyt arbeidspress”. Dette kan indikere at flere har nedprioritert en ekstern henvendelse som denne, som kommer på toppen av de andre arbeidsoppgavene. To andre undersøkelser som er rettet mot ansatte i bistandsorganisasjoner, rapporterer også om lave svarprosent: 54 % av de ansatte returnerte spørreskjemaet til Boezeman og Ellemer (Boezeman & Ellemers 2009: 903), mens Arbeidsforskningsinstituttets arbeidsmiljøundersøkelse i Kirkens Nødhjelp hadde en svarprosent nesten nede på 25 i sitt spørreskjema (dette var én av flere metoder som ble benyttet) (Grimsmo et al. 2008: 6). Disse funnene, sammen med resultatene her, kan indikere at denne typen undersøkelser ikke prioriteres høyt blant de ansatte, i alle fall ikke dersom de gjennomføres eksternt.

3.4 Reliabilitet og validitet

3.4.1 Reliabilitet

Reliabiliteten, eller påliteligheten, til resultatene i denne studien, er blitt diskutert i enkelte av avsnittene over. Reliabiliteten knytter seg til selve dataene: Hvilke data som benyttes, hvordan de samles inn og i neste omgang analyseres og diskuteres. Sagt på en annen måte, dreier seg om hvorvidt svarene er troverdige og pålitelige. Dette kan testes for eksempel ved å stille de samme spørsmålene på ulike tidspunkt innenfor samme kontekst (Johannessen et al. 2006: 198-199; Mordal 1989: 63). Denne studien begrenser seg til et tverrsnitt, noe som medfører at en slik testing av svarenes pålitelighet ikke lar seg gjøre. Det er imidlertid lagt vekt på å beskrive på hvilket grunnlag og med hvilke forbehold de ulike konklusjonene trekkes, for å muliggjøre en etterprøving av resultatene. I tillegg er det benyttet måleinstrumenter som tidligere er validert, og som også i denne undersøkelsen viste seg å imøtekomme

tilfredsstillende nivå for indre konsistens (Chronbach's Alpha på over 0,7 for variablene indre motivasjon og turnover-intensjon). Respondentenes opplevd anonymitet, samt spørreskjemaets lengde, vil kan påvirke reliabiliteten: Dersom respondentene frykter at svarene de oppgir kan kobles tilbake til dem som enkeltindivider, er det naturlig å tro at enkelte svar preges av dette. Videre vil et omfattende spørreskjema kunne føre til at respondentene mot slutten snarere ønsker å bli ferdige, heller enn å bruke tid på å reflektere seg frem til korrekte svar. Studien har forsøkt å ha hensyn til disse to faktorene på flere vis: Ved i flere sammenhenger å presisere ivaretagelsen av personvernet, ved å plassere demografiske bakgrunnsspørsmål til sist i spørreundersøkelsen, samt ved å utforme en undersøkelse som er kortest mulig. Dette diskuteres nærmere i kapittel 3.6 Metoderefleksjon. Alt i alt kan det sies at reliabiliteten er forsøkt oppnådd i den grad studiens rammer muliggjør dette.

3.4.2 Validitet

Validiteten, eller gyldigheten, dreier seg mindre om tekniske forhold og prosedyrer, og knyttes snarere til fenomenet som skal undersøkes og dens nytteverdi. Validitet kan sies å være en vurdering på om det som var tenkt målt, faktisk blir målt (Johannessen et al. 2006: 199; Mordal 1989: 61). Det er vanlig å skille mellom intern og ekstern validitet:

Intern validitet, også kalt begrepsvaliditet, omhandler studiens troverdighet. Som det allerede har blitt nevnt, vil respondentenes svar være preget av deres forforståelser og den aktuelle konteksten. Et forholdsvis magert empirisk grunnlag fra bistandssektoren spesifikt, svekker validiteten noe: Som Schepers m.fl. har presisert, later det til at motivasjonsteorier bør tilpasses non-profit-sektoren (Schepers et al. 2005). I forlengelse av denne påstanden, er det naturlig å tenke at bistandssektoren alene innehar visse karakteristika som skiller medarbeidere her fra medarbeidere i andre non-profit-sektorer, eksempelvis helsesektoren. Men som teorikapitlet har vært inne på, er det benyttet en god del empiri herfra, i mangel av tilstrekkelig empiri fra bistandssektoren. Studiens begrensede validitet forsøkes presisert der dette synes nødvendig. En måte å styrke troverdighet på, er det som kalles metodetriangulering; å undersøke ett og samme fenomen ved hjelp av flere metoder (Johannessen et al. 2006: 199). Dette gjøres ved å stille både åpne og lukkede spørsmål, samt ved å spørre respondentene om deres motivasjonsgrad både direkte og indirekte. Bruk av validerte måleinstrumenter er også en måte å styrke studiens interne validitet på, ved at andre studiers resultater styrker antagelsen om at valgte begreper må antas å være forholdsvis generelle.

Ekstern validitet dreier seg om muligheten til å generalisere funnene. Som det kommer frem over, er det visse begrensninger knyttet til størrelsen på utvalget, både i antall respondenter og fordi undersøkelsen er gjennomført i kun én organisasjon. Kjennetegnene ved både respondentene som sammensatt gruppe, og organisasjonen med sin profil, bidrar allikevel til at den eksterne validiteten trekkes noe opp. Det er i diskusjonen forsøkt å moderere konklusjonene slik at funnene ikke presenteres som ”sannheter”, men snarere bidrar til å kaste nytt lys over fenomenene, og kan gi implikasjoner om at det er behov for videre forskning på området. Det må imidlertid presiseres at en generalisering til en større populasjon ikke kan gjøres, da denne studien består av et bekvemmelighetsutvalg (beskrevet i kapittel 3.3 Valg av studieenhet) og ikke er et sannsynlighetsutvalg (Johannessen et al. 2006: 200, 208).

3.5 Ethiske betraktninger

Målet med denne studien er ønsket om økt kunnskap omkring motivasjon hos medarbeidere i bistandssektoren. For å oppnå økt kunnskap, er det viktig å stille med et åpent sinn, og samtidig være klar over sine egne forforståelser. I denne sammenheng har undertegnedes personlige erfaringer som medarbeider i bistandssektoren, naturlig nok preget oppfatninger og forventninger til studiens resultater. Et nyttig verktøy for å synliggjøre disse forforståelsene, og dermed lettere unngå at disse påvirker behandlingen av datamaterialet, har vært å definere en rekke hypoteser tidlig i fasen. I løpet av prosessen har resultatene vist seg å bekrefte noen av hypotesene, mens andre har blitt avkreftet. Om min rolle som forsker aldri vil bli fullstendig nøytral, særlig på grunn av at valgte tema er av høy personlig interesse, er det likevel grunn til å tro at datamaterialet har fått tale for seg selv.

En annen måte å unngå at resultatene tolkes i den retning som ønskes eller forventes, har vært å benytte både åpne og ferdig definerte spørsmålsformuleringer. Dermed har min egen påvirkning på språkformuleringene blitt moderert. Ved å innhente resultater fra et størst mulig kildegrunnlag, har dette også bidratt til å nyansere og legitimere konklusjonene som trekkes.

Kategoriseringen av svar fra de åpne spørsmålene vil antakeligvis være preget av undertegnedes personlighet. En annen forsker ville mest sannsynlig endt om med ett noe annerledes resultat. Selve diskusjonen som følger i oppgavens presentasjon av resultatene, tar også høyde for en rekke nyanser knyttet til disse kategoriene.

I forhold til studiens respondentutvalg, har ivaretagelse av personvernet ligget i bevisstheten gjennom hele prosessen. Ved å benytte verktøyet QuestBack kan respondentenes identitet holdes skjult selv om hvert enkelt svar rapporteres tilbake via e-post-varsling. Studien er ikke meldt inn til NSD, Personvernombudet for forskning, ettersom navn og skjemanummer ikke kan kobles. Rådata har ikke vært tilgjengelig for andre enn undertegnede, og datamateriale som har blitt brukt i forbindelse med veiledning og sitatbruk, eksempelvis svar på åpne spørsmål, har blitt rensket for mulig personlig sporbare karakteristika som dialekt, tidligere arbeidssted og lignende. Ettersom interne forhold i organisasjonen var ukjent for undertegnede i forkant av undersøkelsen, har jeg heller ingen mulighet til å gjenkjenne individene bak respondentene. Videre må det presiseres at undertegnede er forpliktet til å ivareta personvernet også i etterkant av undersøkelsen.

Ettersom kontaktpersoner i organisasjonen selv henvendte seg til andre organisasjoner i et forsøk på å få flere til å delta, kan ikke organisasjonens identitet sies å være fullstendig ukjent. I oppgavepresentasjonen er det imidlertid lagt vekt på at denne holdes skjult. Både ved å unngå organisasjonens navn, størrelse på stab, særtrekk knyttet til arbeidsmåter og målgrupper, og lignende forhold. Organisasjonen fikk også tilbud om å reservere seg fra at oppgaven publiseres på studiestedets biblioteksbase.

I tillegg til anonymitetshensyn, har det også vært kommunisert at deltakelse i studien er frivillig. Dette gjelder både på organisasjons- og individnivå. I forkant av deltakelsen ble det gitt informasjon om studiens tematiske innhold og hvem som gjennomfører den, både til kontaktpersoner i organisasjonen og til hver enkelt respondent. I de tilfellene der det ble etterspurt mer informasjon, mener jeg å ha imøtekommet dette. Spørreundersøkelsen ble ikke distribuert før organisasjonen hadde gitt en endelig, skriftlig bekreftelse på at de ønsket å delta. Denne bekreftelsen er imidlertid ikke vedlagt her, nettopp av anonymitetshensyn, fordi denne bekreftelsen, som kom i form av e-post, har en layout som kan muliggjøre tilbakesporing til både organisasjonen og vedkommende som gav den endelige bekreftelsen.

3.6 Metoderefleksjon

Valg av kvantitativ tilnærming har sine begrensninger, til tross for at dette ble vurdert som den mest hensiktsmessige metoden for denne studien. En svakhet som kom til syne her, er knyttet til svarprosenten: Som forsker har man liten mulighet til å øke denne utover nevnte

påminnelser eller ved å sikre en forankring av studien internt i organisasjonen. Årsaken til dette ligger i forskerens avstand til respondentene.

En annen begrensning ved denne typen metode, er at justeringer av opplegget ikke kan gjøres etter at undersøkelsen er distribuert. Dette kom til uttrykk for eksempel da påstandene som var ment å måle tendenser til utbrenthet, viste seg ikke å representere en validert variabel (Cronbach's Alpha på 0,5). Dersom utbrenthet hadde vært hovedfokus, ville studiens resultat blitt betraktelig svekket som følge av denne begrensningen.⁵ Et annet eksempel på hvordan manglende mulighet til å endre opplegget underveis, er knyttet til spørreskjemaets spørsmål nummer 3 "Uavhengig av den stillingen du har i dag, hva motiverer deg på jobb? Nevn gjerne flere momenter som er av vesentlig betydning." Som analysedelen vil komme tilbake til, viste det seg at respondentene tolket dette spørsmålet på ulike måter. Svarene som kom frem ble derfor ikke tatt med i den videre analysen. Dette bringer oss over på en annen type begrensning ved kvantitativ metode, nemlig mindre mulighet til å få frem nyanser i svarene, inkludert muligheten til å spørre respondentene om noe er uklart:

Man vil aldri kunne sikre seg at respondentenes tolkning eller referanserammer er like. Hvert individ må antas å ha sin egen forståelsesramme og virkelighetsoppfattelse. At respondentene viste seg å tolke spørsmålene på ulike måter også i denne spørreundersøkelsen, kom til syne i svarene på spørsmål 3 "Uavhengig av den stillingen du har i dag, hva motiverer deg på jobb? Nevn gjerne flere momenter som er av vesentlig betydning." Dette vil som sagt bli diskutert mer inngående i analyse- og diskusjonskapitlet. Det kan også påpekes at undertegnedes kontaktinformasjon ble oppgitt i forbindelse med distribuering av spørreundersøkelsen, slik at respondentene hadde mulighet til å ta kontakt dersom de hadde spørsmål eller kommentarer knyttet til studien (se vedlegg 2 E-post-invitasjon og vedlegg 3 Spørreundersøkelsen).

Det bør også nevnes at spørreskjema i sin natur kan undergrave påliteligheten i svarene som kommer frem. Ett svar kan påvirke hvordan svaret til neste spørsmål blir. Forskeren har liten mulighet til å etterprøve om slikt er tilfelle. Det er imidlertid visse muligheter til å motvirke slikt i forkant, for eksempel ved å belyse ett og samme fenomen ved hjelp av flere spørsmålsformuleringer. Responsenes konsistens kan i etterkant bli testet. En annen måte å ta høyde for om svarene påvirker hverandre, kan være ved å blande spørsmålene knyttet til de

⁵ I denne sammenheng bør det nevnes at dersom utbrenthet hadde vært hovedfokus, ville antakeligvis indikatorene i større grad blitt undersøkt før de ble benyttet inn mot studien. Denne formen for begrensning er en av årsakene til at det er benyttet tidligere validerte indikatorer for indre motivasjon og turnover-intensjon.

ulike fenomenene ut gjennom undersøkelsen, slik det her er gjort: De seks påstandene benyttet som indikatorer for indre motivasjon følger ikke hverandre fortløpende, men er blandet med påstander om turnover-intensjon og øvrige påstander. Dette er gjort for alle fenomenene i spørsmål 4-7. Et siste virkemiddel som kan redusere en slik fare, er ved å hindre respondenter i å kunne gå tilbake til tidligere sider for å korrigere svarene sine etter hvert som de jobber seg igjennom undersøkelsen. I denne undersøkelsen ble derfor ikke tilbakeknapp vist i QuestBack-skjemaet. Dette virkemiddelet gjelder naturligvis for elektroniske undersøkelser som denne, og ikke spørreundersøkelser som distribueres på papir. Ulempen ved å benytte et slikt virkemiddel, er imidlertid at respondentene heller ikke får mulighet til å korrigere svar dersom de underveis i besvarelsen oppdager at de har misforstått eller svart feil på noe.

Når det gjelder selve oppsettet i spørreskjemaet, ble det vurdert å plassere spørsmål knyttet til demografiske forhold først. Fordelen med dette, ville vært at respondentene kom i gang ved hjelp av mindre krevende spørsmål, som igjen kunne bidra til en positiv og aktiv innstilling til den videre besvarelsen. Det ble imidlertid valgt å legge disse spørsmålene til slutten, av flere årsaker: Til tross for at anonymitetshensynet flere steder ble presisert, kunne markeringen av demografiske kjennetegn medføre en skepsis eller frykt for at det likevel skulle være mulig å identifisere vedkommende respondent. En slik mulig opplevelse ville antakeligvis påvirke de påfølgende svarene. En annen grunn til å ta disse svarene til slutt, var ønsket om å plassere de mest tungtveiende spørsmålene tidligst mulig, mens respondentene fortsatt var mest mulig opplagte. Selv om det tok forholdsvis kort tid å besvare undersøkelsen (6-10 minutter), ble det vurdert som en fordel å plassere de minst krevende svarene bakerst.

I forhold til størrelsen på Likert-skalaen, ble det vurdert å benytte svaralternativet "Vet ikke" og/eller "Vil ikke svare". Begrunnelsen for dette er at fenomenet motivasjon kan være noe vanskelig å forholde seg eksakt til, som tidligere påpekt. Men nettopp på grunn av dette, er det også en fare for at noen respondenter, omtalt som såkalte "floaters" (Schuman & Presser i Mordal 1989: 131), plasserer seg her for enkelhets skyld. Ikke fordi de i realiteten ikke har noen mening om påstanden, men snarere fordi responsen deres er noe mer krevende å definere enn for eksempel kjønn eller alder. Ulempen med å benytte en partalls-Likert-skala, blir dermed at de respondentene som virkelig ikke har et standpunkt for eller mot påstanden, likevel tvinges til å ta et valg. Denne biasen vil ikke bli diskutert videre i oppgaven, men er nødvendig å være klar over.

En annen vinkling på hvorfor det kan være verdifullt å ha med slike såkalt nøytrale svaralternativer, er at det ligger mye informasjon også i dette: Man får da grunnlag for å diskutere hvorfor enkelte plasserer seg her. (Mordal 1989: 128) Men det er også en ulempe knyttet til slike svaralternativer, nemlig at denne informasjonen ligger skjult. De bakenforliggende årsakene til hvorfor respondentene ikke vil svare, eller ikke vet, er ikke tilgjengelig for en større analyse så fremt man ikke åpner for kommentarer. Av hensyn til oppgavens omfang ble denne muligheten utelatt. Fordi den bakenforliggende informasjonen dermed ikke er tilgjengelig, samt risikoen ved at et unødvendig stort antall respondenter ikke tar stilling til påstandene, er det alt i alt valgt å benytte en 6-punkts-Likert-skala.

Til sist bør det nevnes at retning på sammenhenger ikke kan studeres ved hjelp av tverrsnittsundersøkelser. I denne studien kan altså ikke datamaterialet gi noen indikasjon på om indre motivasjon er årsak til turnover-intensjon, eller om sammenhengen er motsatt. Det kan likevel synes naturlig å tenke at en medarbeiders turnover-intensjon er en konsekvens av vedkommendes motivasjon, ut fra Kaufmann og Kaufmanns definisjon om at motivasjon gir retning til atferd (se kapittel 2.1). Også Jelstad forutsetter i sin studie at retningen går fra indre motivasjon til turnover-intensjon (2007: 39-40). Longitudinelle studier, som kan si noe om retningen på ulike sammenhenger, faller utenfor denne studiens avgrensinger og årsak/virkning kan dermed ikke bli diskutert noe videre. Tilsvarende kan heller ikke denne studien si hvorvidt målte turnover-intensjon faktisk resulterer i reell turnover hos respondentene. Dette er imidlertid undersøkt i andre studier, som diskusjonskapitlet vil komme tilbake til.

Med forbehold om de begrensninger som er knyttet til valgte metode, er det likevel mulig å gi en presentasjon av sentrale resultater fra denne undersøkelsen, samt diskutere disse i lys av teoretisk rammeverk og tidligere forskning. En moderering av tolkninger og konklusjoner vil, som allerede nevnt, bli gjort fortløpende.

4 Analyse og diskusjon

I dette kapitlet redegjøres det for sentrale funn fra spørreundersøkelsen. Disse analyseres og diskuteres i lys av teori og empiri presentert i kapittel 2, for på denne måten å belyse oppgavens to-delte problemstilling. Jeg vil ta for meg ett og ett forskningsspørsmål og tilhørende hypotese. Først belyses problemstillingen ved hjelp av deskriptiv statistikk, deretter gjennom teststatistikk. Presentasjon av resultatene og en påfølgende diskusjon på bakgrunn av teori og empiri gjøres fortløpende.

Som det kom frem av metodekapitlet, ligger svarprosenten på omtrent 45. Mulige årsaker til dette er allerede diskutert, men det er viktig å minne om et forholdsvis lavt utvalg, både i antall (52 personer) og svarprosent, når datamaterialet nå skal analyseres og diskuteres. Til tross for lav svarprosent, bør det nevnes at spredningen i svarene er tilfredsstillende, med standardavvik på 0,89 for indre motivasjon, og 1,09 for turnover-intensjon. Dette kommer også frem i Tabell 1 som presenteres i forbindelse med hypotesetestingen. Figur 6 viser hvordan respondentenes turnover-intensjon er forholdsvis godt spredt, men med en klar minkende responsrate etter hvert som Likert-skalaen øker.

4.1 Hva motiverer medarbeidere i bistandssektoren?

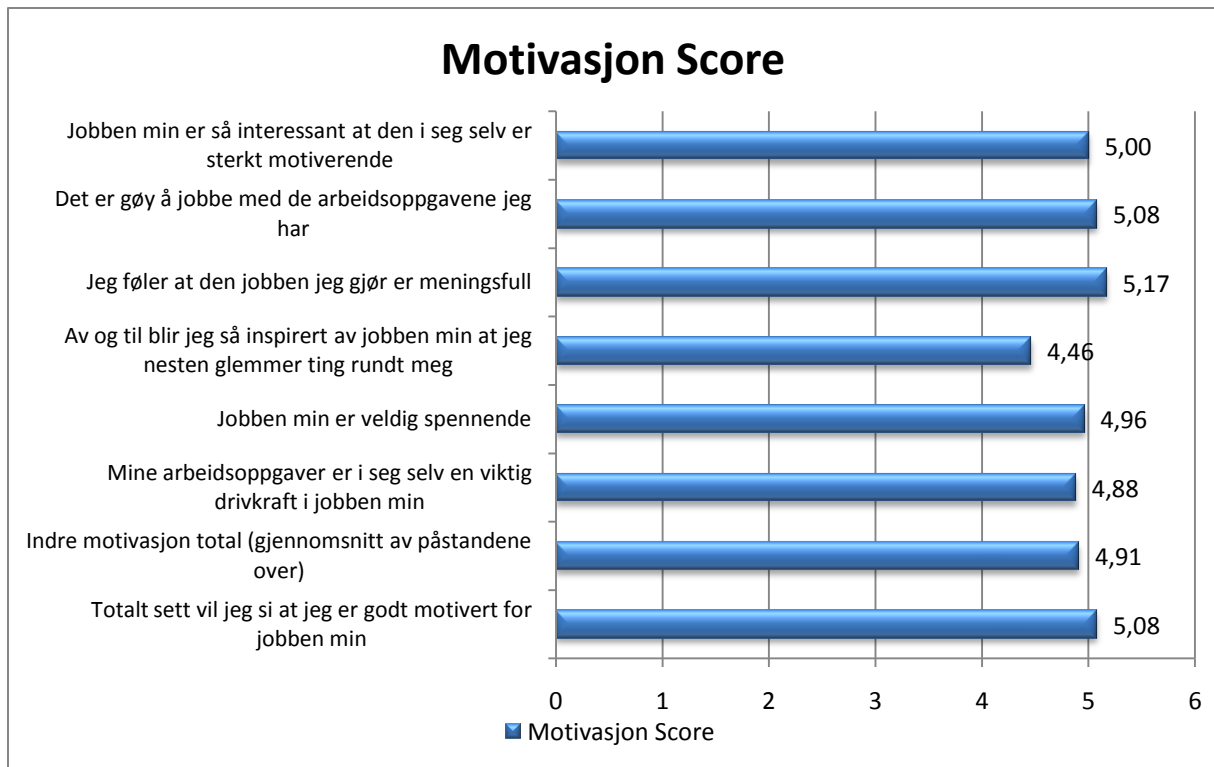
For å besvare første del av problemstillingen, presenteres resultater knyttet til forskningsspørsmål 1 og 2.

Før funn omkring de sentrale motivasjonsfaktorene presenteres (forskningsspørsmål 2), besvares forskningsspørsmål 1. I hvilken grad er medarbeidere motiverte? Svar på dette spørsmålet vil være med på å danne et bakteppe til de funn og påfølgende diskusjoner som følger av problemstillingens øvrige forskningsspørsmål og hypoteser.

4.1.1 Forskningsspørsmål 1. I hvilken grad er medarbeidere motiverte?

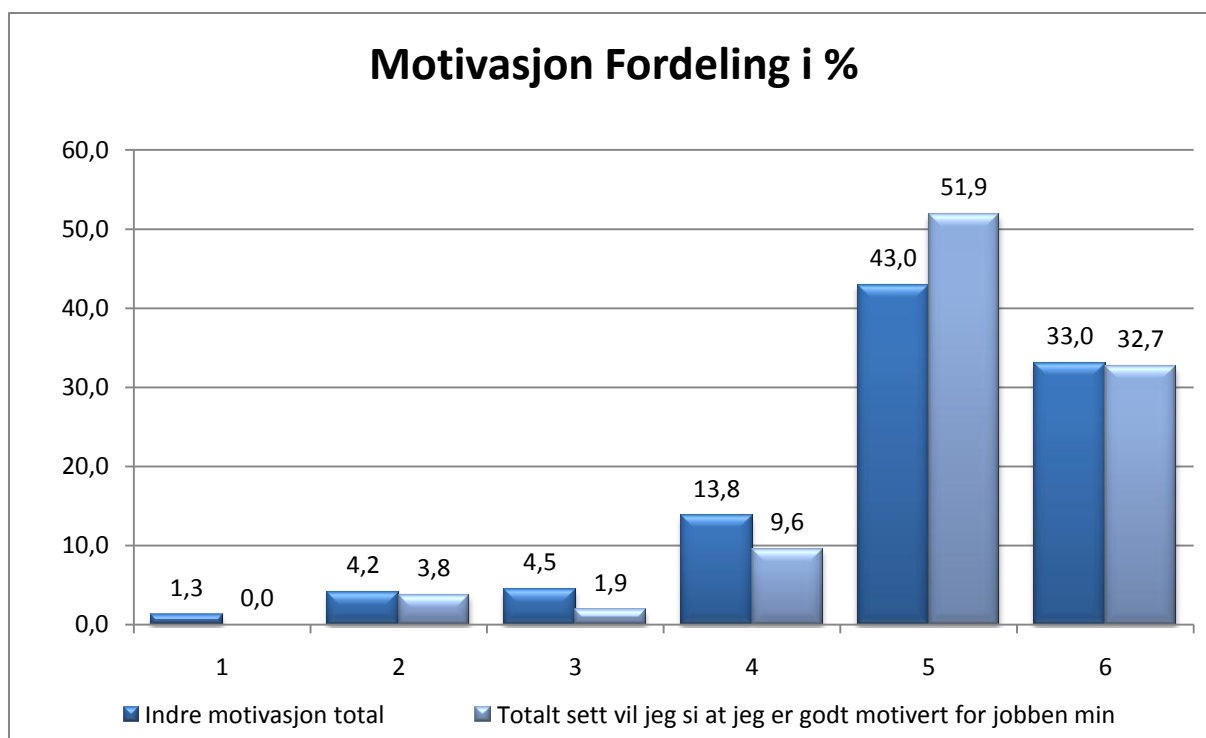
I spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å ta stilling til ulike påstander som omhandlet motivasjon (spørsmål 4-8). Seks av disse påstandene er validerte indikatorer for indre motivasjon, mens den sjuende påstanden, spørsmål nummer 8, ble utviklet i forbindelse med denne studien fordi jeg ønsket at respondentene skulle foreta en total vurdering av sin motivasjon.

De ulike påstandene fikk blant respondentene, 52 totalt, gjennomsnittlig score som presentert i figur 1:



Figur 1. Gjennomsnittsscore for spørsmål om motivasjon.

Ettersom scoring over 3 indikerer enighet i påstandene omkring motivasjon, viser figur 1 at respondentene i snitt kan anses for å være motiverte i jobben sin. Indre motivasjon får en gjennomsnittlig score på 4,91, mens medarbeidernes totalvurdering av hvorvidt de er godt motivert for jobben sin, får en gjennomsnittsscore på 5,08. At studiens respondenter i hovedsak består av motiverte medarbeidere, illustreres ytterligere ved å se hvordan svarene deres fordeler seg prosentvis langs skalaen 1-6, som vist i figur 2 nedenfor. For oversiktlighetens del sees de seks indre motivasjonsfaktorene under ett, mens medarbeidernes egen totalvurdering presenteres separat.



Figur 2. Prosentvis fordeling motivasjon-score.

Som figur 2 viser, sier til sammen 89,8 % av respondentene seg enig i påstandene omkring indre motivasjon, hvorav 76,0 % vurderer seg som stort sett eller svært enig. Tilsvarende sier 94,2 % seg enig i at de totalt sett er godt motiverte i jobben sin, og her er 84,6 % stort sett eller svært enig.

Differansen mellom indre motivasjon og respondentenes eksplisitte vurdering av egen motivasjon er ikke vesentlig stor. Det kan tenkes at enkelte ytre motivasjonsfaktorer virker inn på den totale motivasjonen, eller respondentene kan legge flere forhold knyttet til indre motivasjon inn i denne, som ikke kommer til uttrykk gjennom de seks indikatorene for indre motivasjon. En av begrensningene ved kvantitativ metode kommer til uttrykk her: Det er vanskelig å si noe inngående om hva respondentene legger i motivasjonsbegrepet ettersom muligheten for å stille oppfølgingsspørsmål ikke er til stede. En videre diskusjon omkring denne differansen legges det derfor ikke opp til her, men respondentenes egne vurderinger vil sammen med de validerte motivasjonsindikatorene danne bakteppet for den videre diskusjonen.

Funn fra denne undersøkelsen kan sees opp mot tidligere studier fra bistandssektoren: En arbeidsmiljøundersøkelse gjennomført av Arbeidsforskningsinstituttet for Kirkens Nødhjelp i 2008, viste også at de ansatte trivdes og var sterkt indre motivert (Grimsmo et al. 2008: 13). Tilsvarende gjennomførte Norad en arbeidsmiljøundersøkelse i 2005 som avdekket at de aller

fleste ansatte ble motivert av jobben og fant glede i arbeidsoppgavene sine (Bech 2005: 7). Rapportene her viser imidlertid ikke til et konkret scoringsnivå.

Enkelte studier har vist at ansatte i non-profit-organisasjoner er mer motiverte enn de som jobber i profittbaserte organisasjoner⁶: Non-profit-ansatte i USA later til å ha 8 % større sannsynlighet for høy jobbtilfredshet, og i Storbritannia ligger gjennomsnittlig score for jobbtilfredshet hos disse på 4,88 (eller 5,69 i 7-punktsskala), mot 4,59 for ansatte i profittbaserte organisasjoner (Benz 2005: 163). Forklaringen Benz oppgir, er at dette antakeligvis henger sammen med egenskaper ved selve arbeidsplassen, snarere enn egenskaper knyttet til de ansatte: Personer som har jobbet i begge sektorer er i snitt mer tilfredse når de jobber i non-profit-organisasjoner, noe Benz tolker som en indikasjon på non-profit-organisasjoners evne til å stimulere frem indre motivasjon blant sine medarbeidere (Benz 2005: 168). Jelstads studie av indre motivasjon blant norsk helsepersonell (2007) kan derimot ikke vise til noen forskjell mellom disse organisasjonstypene. Hun begrunner den manglende ulikheten i indre motivasjon, til tross for lavere lønn og andre økonomisk relaterte ytre motivasjonsfaktorer hos non-profit-ansatte, med at indre motivasjonsfaktorer som autonomi og sosial tilhørighet scoret like høyt hos begge gruppene (Jelstad 2007: 104). Selv om disse studiene gir ulike resultater når det gjelder sammenhengen mellom motivasjon og organisasjonstype, argumenterer altså begge for at organisasjonens evne til å imøtekomme indre motivasjonsfaktorer er av stor betydning for jobbtilfredshet. Dersom antakelsen om at bistandsmedarbeidere lønnes forholdsvis lavt (Opseth 2010)⁷, stemmer, kan respondentenes

⁶ Artikkelen "How are employees of the nonprofit sector motivated?" (Schepers, Gieter, Pepermans, Bois, Caers and Jegers 2005) stiller imidlertid spørsmålsteget ved hvorvidt det å benytte like måleinstrumenter for ansatte i non-profit- og profittbaserte organisasjoner gir presise resultater. Forfatterne her hevder at disse to arbeidstakergruppene antakeligvis legger ulike ting i motivasjonsbegrepet. Det vil for eksempel være uheldig å operere med et profitt-orientert skille mellom ytre og indre motivasjonsfaktorer, ettersom lønnsnivået i utgangspunktet er lavere blant ansatte i non-profit-sektoren. De foreslår derfor at eksisterende teorier, som er mest benyttet inn mot profittbasert sektor, bør tilpasses de spesielle forhold knyttet til non-profit-sektoren. Videre etterlyser de mer forskning rundt motivasjon i denne sektoren (ibid: 198, 203). Resultatene fra undersøkelsen som her er gjort, som kun baserer seg på respondenter fra non-profit-sektoren, gjør det ikke mulig å sammenligne motivasjonsfaktorer på tvers av sektorene. Dens hovedfokus er heller ikke å foreslå endringer i eksisterende motivasjonsteori. Studien kan likevel sies å bidra til økt kunnskap omkring non-profit-ansattes motivasjon, og peker også på enkelte sentrale funn som ikke ser ut til å bli fanget opp i teorimodellene benyttet her. (For eksempel fanges ikke motivasjonsfaktoren "Meningsfylt arbeid" opp i Herzbergs to-faktorteori. Organisasjonstilhørighet utelates også i både denne, JCM og SDT. Videre kan en inkludering av sosiale forhold som arbeidsmiljø muligens bidra til mer entydige resultater for studier som benytter JCM. Disse elementene behandles mer inngående senere i diskusjonskapitlet.)

⁷ Se egen diskusjon rundt bistandsansatte og lønn i forbindelse med resultater fra spørreundersøkelsens spørsmål 2.

høye score på motivasjon, indre motivasjon inkludert, være med på å støtte opp om Benz og Jelstads argumenter for indre motivasjons betydning i jobbsammenheng.

Ved å fokusere på resultatene av indre motivasjon spesifikt, har respondentene her noe høyere score på motivasjon enn det som gjennomsnittlig kan finnes i andre typer non-profit-organisasjoner. Dette kan indikere at bistandssektoren består av høyt motiverte medarbeidere også sammenlignet med andre typer non-profit-sektorer. Både Iversen (2010), Jelstad (2007) og Reiersen (2010) har undersøkt indre motivasjon blant helse- og/eller omsorgspersonell, og de har alle benyttet tilsvarende indikatorer for indre motivasjon som denne undersøkelsen.⁸ Scoring i deres studier ligger på 3,82 (Iversen 2010: 58), 5,13 (Jelstad 2007: 94)⁹ og 3,92 (Reiersen 2010: 48). I deres undersøkelser er det imidlertid brukt 5- og 7-punktsskalaer. For å få et mer nøyaktig sammenligningsgrunnlag omregnes derfor disse resultatene til å passe inn i en 6-punktsskala. Dette gir følgende scoring, i samme rekkefølge som foran: 4,58, 4,40 og 4,70. Man kan altså se en noe høyere grad av indre motivasjon i denne studien. Med forbehold om de begrensninger som er nevnt i forhold til sammenligning med andre studier og denne studiens respondentutvalg, kan disse funnene indikere at bistandssektoren består av høyt motiverte medarbeidere, også sammenlignet med andre non-profit-sektorer.

For å få en større forståelse av hva som kan ligge bak respondentenes høye grad av motivasjon, kan det være nyttig å se på hvilke faktorer som faktisk er sentrale, og i neste omgang sammenligne disse med funn fra andre studier. Dette søkes belyst ved hjelp av forskningsspørsmål 2. Hvilke motivasjonsfaktorer er sentrale?

4.1.2 Forskningsspørsmål 2. Hvilke motivasjonsfaktorer er sentrale?

For å avdekke sentrale motivasjonsfaktorer blant medarbeidere i bistandssektoren, har jeg, som nevnt i metodebeskrivelsen, valgt å benytte både åpne og lukkede spørsmål. Elementer fra undersøkelsens spørsmål 1 Hva var den/de viktigste grunnene til at du startet i nåværende jobb? (åpent), 2 Hva er den/de viktigste grunnene til at du jobber her nå? (åpent), 3 Uavhengig av den stillingen du har i dag, hva motiverer deg på jobb? Nevn gjerne flere momenter som er av vesentlig betydning.(åpent) og 9 Uavhengig av stillingen du har nå,

⁸ Det presiseres her at begrepet non-profit-sektor, som en motsats til profittbasert sektor, også innebærer statlige institusjoner jamfør begrepsavklaringen i kapittel 2.1.4.

⁹ Respondentene i Jelstads studie kom fra én non-profit-organisasjon og én profittbasert organisasjon. Her er scoring for respondenter i non-profit-organisasjonen brukt. Respondentene i den profittbaserte organisasjonen sin score lå på 5,06 (Jelstad 2007: 94).

hvilke forhold er viktige for deg i jobbsammenheng? (lukket), berører alle forskningsspørsmål 2. Data fra disse fire spørsmålene vil derfor danne grunnlag for analysen og diskusjonen nedenfor. Det vil likevel i hovedsak være funn fra spørsmål 2 og 9 som gir grunnlag for å besvare forskningsspørsmål 2, basert på følgende forhold:

Innledningsvis ble respondentene bedt om å oppgi de viktigste grunnene til at de startet i nåværende jobb, jamfør spørsmål 1. Ettersom dette spørsmålet er retrospektivt og dermed først og fremst besvarer respondentenes opprinnelige motivasjon, vil ikke resultater herfra nødvendigvis kunne besvare forskningsspørsmål 2. Nåværende motivasjon kan ha endret seg både i grad og ut fra hvilke faktorer som har betydning. Samtidig vil det, ut fra de faktiske svarene som kom frem i undersøkelsen, være nødvendig å hente informasjon også fra spørsmål 1. Følgende svar fra en av respondentene illustrerer nettopp denne tosidige sammenhengen mellom undersøkelsens spørsmål 1 og 2: ”Søken etter en jobb med mening” ble oppgitt som svar på spørsmål 1. Som svar på spørsmål 2 responderte vedkommende: ”Fortsatt samme som overfor, men etter flere år som ansatt, har jeg nok et mer realistisk (og muligens mer kynisk) syn på hva man kan utrette”. Årsaken, eller motivasjonsfaktoren, til fortsatt å jobbe der vedkommende gjør, er hovedsakelig den samme som da han/hun startet. Forventningene til resultat av arbeidet har imidlertid endret seg i løpet av ansettelsesforholdet, og er dermed med på å nyansere innholdsforståelsen av denne motivasjonsfaktoren.

Hvorvidt graden av motivasjon har endret seg i takt med varigheten på ansettelsesforholdet, kommer ikke frem i denne undersøkelsen. Endring i motivasjon er heller ikke blant spørsmålene som søkes besvart her. På bakgrunn av at respondenten i eksemplet over, på linje med flere andre i denne undersøkelsen, refererer til spørsmål 1 når vedkommende besvarer spørsmål 2, kan det være interessant for videre forskning å se på sammenhenger mellom motivasjonsfaktorer og grad av motivasjon i en longitudinell studie. Ved å stille spørsmål tilsvarende 1 og 2 som gjort her, men på flere ulike tidspunkt, deriblant ved arbeidsforholdets oppstart, vil man kunne avdekke om motivasjonen endrer seg i takt med endring av motivasjonsfaktorer, og eventuelt hva som kjennetegner perioder med lav/høy motivasjon. En slik studie vil, i tillegg til de tverrsnittundersøkelser som allerede er gjennomført, ytterligere kunne belyse hva som er viktig for å ivareta motivasjonen til de ansatte. Ut over dette vil en slik type studie også kunne gi funn knyttet til respondenters evne til å huske tilbake i tid (noe som er en av begrensningene ved å studere motivasjon og andre fenomener i et retrospektivt perspektiv, jamfør metodekapitlet), ved at den avdekker kongruens/ikke kongruens i respondentenes syn på egen motivasjon.

Det vil også rent teknisk sett være nødvendig å benytte svar fra spørsmål 1 for å kunne kategorisere svarene fra spørsmål 2, da flere av respondentene refererer til spørsmål 1 når de oppgir de viktigste grunnene til at de jobber her nå, jamfør eksemplet ovenfor.

I et forsøk på å identifisere sentrale motivasjonsfaktorer som er uavhengige av nåværende arbeidsforhold, blir respondentene derfor bedt om å nevne momenter knyttet til jobbmotivasjon som er uavhengige av stillingen de har i dag, jamfør spørsmål 3.¹⁰

Ut fra svarene som kom frem, ser det imidlertid ut til at respondentene har forstått spørsmål 3 ulikt. Noen later til å se på forhold som ikke er direkte knyttet til deres egen stilling, men som fortsatt henger sammen med nåværende arbeidsforhold, eksempelvis ”At organisasjonen gjør en bra jobb med målgruppen.” og ”Bredden og kvaliteten på [Navn Organisasjon]s arbeid.” Andre ser ut til å ha tolket spørsmål 3 som en forlengelse av spørsmål 1 og 2, og har derfor forsøkt å komme med flere innspill utover det som ble gitt i de to foregående svarene:

Hvordan kan motivasjon løsrives fra innholdet i stillingen?? Men jeg skal forsøke: I tillegg er det gode arbeidskollegaer, trivelig arbeidsmiljø, selvstendig arbeid, utfordringer (som ikke er større enn at de kan håndteres).

På bakgrunn av disse funnene kan det være vanskelig å skille hvilke av de oppgitte motivasjonsfaktorene som bør anses som de mest sentrale, på generell basis, fra de mindre sentrale, oppgitt fordi de ikke allerede er nevnt via spørsmål 1 og 2. En vektning av de faktorene som kommer frem fra spørsmål tre, både seg imellom og opp mot svar fra foregående spørsmål, kan gi skjeve svar og svekke studien. Resultatene fra spørsmål 3 er derfor utelatt fra den videre analysen som er ment å besvare forskningsspørsmål 2. Språkformuleringene fra svarene på spørsmål 3 er likevel blitt benyttet i prosessen med å utarbeide kategorier for motivasjonsfaktorer, samt i den påfølgende diskusjonen rundt mulige overlappinger mellom disse kategoriene. Dette fordi større omfang på datamaterialet har gjort det lettere å tolke innholdet i svarene som er oppgitt.

Ettersom spørsmål 2 retter seg mot respondentenes nåværende arbeidsforhold, mens de i spørsmål 9 bes ta stilling til påstander uavhengig av dette, er det nødvendig å presentere

¹⁰ Følgende svar fra en av respondentene illustrerer tanken bak denne tredelte spørsmålsformuleringen: ”Hva var den/de viktigste grunnene til at du startet i nåværende jobb?” ”Jeg var interessert i å jobbe med internasjonal bistand eller innenfor miljø.” ”Hva er den/de viktigste grunnene til at du jobber her nå?” ”Spennende arbeidsoppgaver”. ”Uavhengig av den stillingen du har i dag, hva motiverer deg på jobb? Nevn gjerne flere momenter som er av vesentlig betydning”. ”utfordringer, vekst, læring, resultater, bli sett”.

resultatene fra disse to spørsmålene separat. Som den påfølgende diskusjonen kommer tilbake til, kan ulikhet i spørsmålsformuleringene forklare noen av ulikhetene i svarene.

Resultater fra spørreundersøkelsens spørsmål 2 Hva er den/de viktigste grunnene til at du jobber her nå?

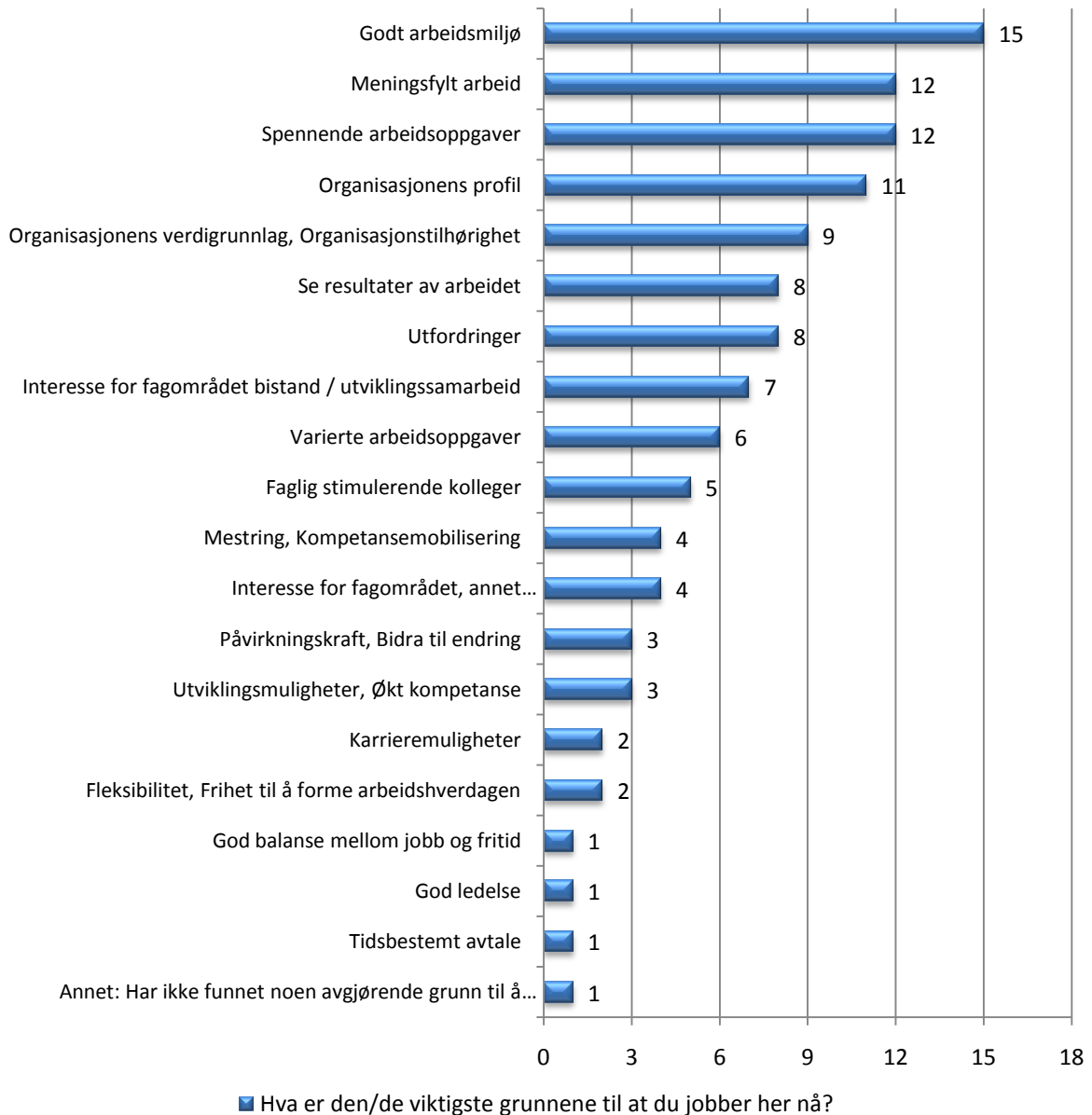
Ut fra forholdene som er beskrevet over i forbindelse med spørreundersøkelsens spørsmål 1, 3 og 9, presenteres resultater fra spørsmål 2 i figur 3 nedenfor. Respondentene fikk mulighet til å nevne flere grunner til at de jobber der de nå gjør, noe de aller fleste benyttet seg av. Dette forklarer hvorfor antall motivasjonsfaktorer, totalt 115, overstiger antall respondenter.

Ettersom svarkategoriseringen ikke ble foretatt av respondentene selv, kan det tenkes at flere respondenter legger det samme i ulike kategorier. Med dette som forbehold er de 115 motivasjonsfaktorene systematisert ved hjelp av 20 ulike kategorier, jamfør figur 3 nedenfor. En diskusjon rundt innhold i og overlapping av disse 20 faktorene følger etter hvert som resultatene presenteres.

Hva er den/de viktigste grunnene til at du jobber her nå?

N = 52

Motivasjonsfaktorer = 115



Figur 3. Hva er de/de viktigste grunnene til at du jobber her nå? Åpent spørsmål, kategorisert i etterkant.

I avsnittene som følger, presenteres først de fem motivasjonsfaktorene som får høyest score. Faktorene med lavere score gis mindre oppmerksomhet i denne analysen. En diskusjon rundt selve klassifiseringen foretas fortløpende. Dette settes samtidig i sammenheng med annen empiri og de teoretiske modellene SDT, JCM og Herzbergs to-faktor-teori. Avslutningsvis sees resultatene under ett og blir også på denne måten belyst gjennom de samme tre teoriene.

Motivasjonsfaktoren "Godt arbeidsmiljø"

Den faktoren som ble nevnt flest ganger er arbeidsmiljø, med 15 responser. Det er naturlig å tenke seg at arbeidsmiljø henger sammen med den komponenten som i SDT kalles "samhørighet" eller "sosial tilhørighet". I følge SDT er denne komponenten av en vesentlig betydning for medarbeideres indre motivasjon (Jelstad 2007: 31; Martinsen 2004: 167), ikke minst blant ansatte i non-profit-sektoren (Schepers et al. 2005: 203). At sosiale forhold også empirisk sett viser seg å ha stor betydning for motivasjonen støttes av flere (Grimsø 1996; Prentice & Black, 2007, i Iversen 2010; Jelstad 2007; Kaufmann & Kaufmann 2009: 51; Kuvaas 2008; Reiersen 2010; Richardsen & Martinussen 2008). Norske arbeidstakere, som i følge European Employee Index 2010 ligger i verdenstoppen når det gjelder arbeidsglede, gir kollegialt samarbeidsklima høy score (Ennova 2010). Det later altså til at respondentene i denne undersøkelsen er i samsvar med tidligere undersøkelser.

AFFs lederundersøkelse gir derimot mindre inntrykk av at arbeidsmiljøet har betydning for motivasjonen. I oversikten over forhold som er viktige for at respondentene skal vurdere å ta en annen jobb, er det faktoren "Kolleger som venner" som i størst grad tilsvare "Godt arbeidsmiljø". Denne faktoren scorer fjerde sist blant 17 faktorer. (Colbjørnsen et al. 2001: 159-161) Dette kan ha flere mulige forklaringer: "Kolleger som venner" virker umiddelbart som en sterkere relasjonell faktor enn "Godt arbeidsmiljø": Man er anta antakeligvis nærmere personlig knyttet til venner enn til kollegaer, uten at en svakere relasjon nødvendigvis medfører dårligere arbeidsmiljø. Videre virker faktoren "Kolleger som venner" som en mer privat faktor, da venner gjerne er personer man også ønsker å treffe utenom arbeidstiden. Med andre ord, man kan anta en lavere terskel for innholdsforståelsen i "Godt arbeidsmiljø", noe som i så fall kan favne en større gruppe respondenter enn de som prioriterer "Kolleger som venner". Et annet moment som også kan ha betydning for at resultatene fra AFFs undersøkelse avviker med disse, er at respondentene hos AFF kun består av ledere. Som forfatterne selv trekker frem, kan det tenkes at ledere har et desto større behov for å skille arbeid fra privatliv (Colbjørnsen et al. 2001: 161).

En annen mulig grunn til at godt arbeidsmiljø scorer høyt blant respondentene i denne studien, kan være fordi jobber i bistandsorganisasjoner generelt sett lønnes lavt sammenlignet med lønnsnivå for samme yrkesgruppe (jurister, statsvitere og lignende) i for eksempel næringslivet. Dette kan indikere at bistandsarbeidere, på linje med andre i non-profit-organisasjoner, i mindre grad enn medarbeidere fra andre sektorer motiveres av økonomiske

betingelser og er mer opptatt av ”myke” forhold ved arbeidsplassen (Crosby 2001; Lanfranchi et al. 2010; Maynard 1997; Opseth 2010; Schepers et al. 2005).¹¹

En studie omkring indre motivasjonsfaktorer blant frivillige og ansatte i en nederlandsk veldedig organisasjon, viste på sin side at autonomi var viktigere enn sosial tilhørighet for de lønnede medarbeiderne (Boezeman & Ellemers 2009). Boezeman & Ellemers’ studie benytter seg av en 3-delt spørsmålsformulering basert på SDT (2009: 903-904), mens denne studien sammenstiller en mengde faktorer, som presentert i figur 3. Det er derfor vanskelig å sammenligne resultatene helt presist. Men det er mulig å si at en del av de 20 faktorene fra tabellen over antakeligvis har større innholdsmessig likhet med autonomi-faktorer enn med sosial tilhørighet. Det er likevel interessant å registrere at ”Godt arbeidsmiljø” scorer høyest av alle faktorer, mens det kun er to responser for de typiske autonomi-svarene: ”en relativt stor grad av fleksibilitet” og ”stor grad av frihet til å forme egen arbeidshverdag”.

Hackman & Oldham trekker ikke frem sosiale forhold som en sentral jobbkaraktéristika i sin teori (Bolman & Deal 2007: 172; Jelstad 2007: 20). I følge Martinsen (Martinsen 2004: 167) har imidlertid denne modellen gitt usikre empiriske resultater. Det ville være interessant for videre forskning å se hvorvidt en inkludering av sosiale forhold som for eksempel arbeidsmiljø kan bidra til å gi mer entydige resultater ved bruk av JCM.

I Herzbergs to-faktor-teori er sosiale forhold kategorisert som en hygienefaktor, altså noe som har negativ innvirkning på jobbmotivasjonen dersom den *ikke* er til stede (se kapittel xxx teori). Ut fra funnene både her og i andre undersøkelser, kan det imidlertid tyde på at ikke bare fravær av sosiale forhold påvirker jobbtrivselen negativt, men at også nærvær av dette påvirker motivasjonen positivt. Basert på resultatene presentert ovenfor, er det grunn til å tro at en proaktiv innsats for å skape godt arbeidsmiljø er viktig dersom organisasjoner ønsker motiverte medarbeidere. Rent praktisk kan det for eksempel dreie seg om å undersøke hva respondentene legger i begrepet ”Godt arbeidsmiljø”, for i neste omgang å rette konkrete tiltak inn mot de funn som kommer frem.

¹¹ Lønnsnivået hos medarbeiderne i denne studien er ikke undersøkt. Respondentene ble imidlertid bedt om å ta stilling til følgende påstand: ”Jeg opplever et stort sprik mellom innsats og økonomisk uttelling (lønn)”. Gjennomsnittlig score ble 3,48, med følgende fordeling langs Likert-skalaen: 1 = 9,6 %, 2 = 23,1 %, 3 = 15,4 %, 4 = 28,8 %, 5 = 7,7 %, 6 = 15,4 %. Litt over halvparten av respondentene sa seg altså litt enig, stort sett enig eller svært enig i påstanden. Det ble imidlertid ikke funnet noen sammenheng mellom scoring på denne påstanden og på indre motivasjon (Pearsons r på -.073, ingen signifikans).

Motivasjonsfaktoren "Meningsfylt arbeid"

"Meningsfylt arbeid" nevnes 12 ganger og scorer dermed nest høyest, sammen med faktoren "Spennende arbeidsoppgaver". Dette er også de to elementene som betyr mest for norske arbeidstakere generelt sett, i følge European Employee Index 2010 (Ennova 2010).

Resultatene fra scoring av indre motivasjonsfaktorer, presentert i figur 3, viser også at indikatoren "Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull" er den som scorer aller høyest blant de sju indikatorene for motivasjon, med en score på 5,17. Ikke uventet trekkes meningsfullhet frem som en viktig begrunnelse for at medarbeiderne jobber der de gjør.

Altruisme later til å være en viktigere motivasjonsfaktor for ansatte i non-profit-sektoren enn for de som jobber i profittbasert sektor (Schepers et al. 2005: 203). Og som nevnt i innledningen, er det i stor grad en allmenn oppfatning at bistandsarbeid er moralsk riktig og godt. Dessuten sies det, i tråd med diskusjonen rundt arbeidsmiljø og lønnsnivå foran, at det for non-profit-organisasjoner er spesielt viktig å knytte til seg medarbeidere som setter samfunnsnytte og meningsfullhet i arbeidet høyt (Lanfranchi et al. 2010). Funnene over kan tyde på at organisasjonen i denne undersøkelsen har lyktes i nettopp dette.

Med tanke på at opplevelsen av et meningsfylt arbeid antakeligvis også henger sammen med innholdet i en mengde andre faktorer listet opp i figur 3 (organisasjonens profil, verdigrunnlag, se resultater, faglig interesse for bistand/utviklingssamarbeid og påvirkningsmuligheter), er det grunn til å tro at denne faktoren muligens bør sees som hovedgrunnen til at respondentene jobber der de gjør. Som en av respondentene uttrykker det: "Jeg elsker å se forskjellen vi bidrar med i praksis". Dette var den eneste komponenten som ble nevnt i svar på spørsmål 3, og ble kategorisert under "Se resultater av arbeidet".

Respondenten vil allikevel muligens hevde at dette også henger sammen med opplevelsen av meningsfullhet. En slik hypotese understøttes ved at også andre setter meningsfylt arbeid og samfunnsnytte som felles motivasjonsfaktor (se Hackman & Oldham, i Bolman & Deal 2007: 172; eller David Brasfields uttalelse, sitert i neste avsnitt, i Sandberg 2007). Adam Grant, som har sett på jobbtilfredshet og produktivitet i sitt doktorgradsarbeid, hevder at det viktigste for organisasjoner, er å få medarbeiderne til å forstå at arbeidet utgjør en forskjell i noens liv (HR-NORGE 2006).

Det kom også frem i arbeidsmiljøundersøkelsene som ble gjennomført i Kirkens Nødhjelp i 2008 og i Norad i 2005, at de fleste medarbeiderne oppfatter arbeidet som svært meningsfylt (Bech 2005: 7; Grimsmo et al. 2008: 13). Reiersen sin studie blant ledere i helsetjenesten kan vise til lignende funn: "Fordi det er meningsfullt" er det svaret som scorer høyest på spørsmål

om hvorfor de er leder i aktuelle organisasjon (Reiersen 2010: 40,53). En annen studie, gjennomført av analyse- og kommunikasjonsbyrået Perduco på oppdrag fra Manpower, viser at 79,7 % av respondentene mener muligheten til å kunne gjøre en samfunnsnyttig jobb i svært stor eller ganske stor grad er viktig ved valg av jobb. Som David Brasfield, ansatt i Oslo kommune, sier det: ”For meg er hovedkriteriet at jobben er meningsfylt og at oppgaven jeg utfører kan bidra til et bedre samfunn” (Sandberg 2007). Tematikken i undersøkelsen til Perduco gikk på holdninger til det å jobbe i offentlig sektor, mens utvalget i denne studien jobber i en ikke-statlig organisasjon. Det er likevel interessant å se at meningsfullhet og samfunnsnytte ligger høyt i kurs i alle disse undersøkelsene. AFFs lederundersøkelse avdekker en noe lavere rangering av den motivasjonsfaktoren som må sies å være tilnærmet lik ”Meningsfylt arbeid”: ”Mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng” kommer på 10.plass blant 17 faktorer (Colbjørnsen et al. 2001: 160). Det skal imidlertid nevnes at denne faktoren plasseres under felleskategorien ”Vekst”, en av tre hovedfaktorer som anses som viktige for ledere (Colbjørnsen et al. 2001: 160).

På grunn av en såpass høy scoring av faktoren ”Meningsfylt arbeid” her, i tillegg til lignende funn i andre undersøkelser, kan det synes mangelfullt at Herzberg ikke nevner en tilsvarende motiveringsfaktor i sin to-faktor-teori. Hackman & Oldham identifiserte imidlertid dette fenomenet i sin modell: Oppgavebetydning/det å se en større mening med oppgaven listes opp som en av fem sentrale jobbkaraktistika (Jelstad 2007; Kaufmann & Kaufmann 2009), og meningsfylt/nyttig arbeid er også nevnt som den første av tre kritiske faktorer i jobbutforming (Bolman & Deal 2007: 172). SDT-teorien, som skiller mellom ytre og indre motivasjon, beskriver indre motivasjon som en opplevelse av mening og engasjement for selve arbeidet (Deci & Ryan 1985, 2000, i Kaufmann & Kaufmann 2009). I følge denne teorien vil altså responsen ”Meningsfylt arbeid” snarere sees som en del av begrepet indre motivasjon, heller enn en faktor som fremmer motivasjonen. Ut fra SDT og også JCM er det altså grunn til å tro at såpass høy score for ”Meningsfylt arbeid” indikerer mange godt motiverte arbeidere i denne organisasjonen.

Motivasjonsfaktoren ”Spennende arbeidsoppgaver”

Faktoren ”Spennende arbeidsoppgaver” nevnes sammen med ”Meningsfylte arbeidsoppgaver” flest ganger blant respondentene; 12 personer oppgir dette som en viktig grunn til at de er i jobben sin. Hva som ligger i dette begrepet, kan være vanskelig å tolke.

Blant de andre 20 kategoriene kan både utfordringer, variasjon, meningsfullhet og ikke minst faglig interesse antakeligvis romme noe av det samme. Årsaken til at ”Spennende arbeidsoppgaver” likevel er presentert som en egen motivasjonsfaktor, er at a) respondentene helt eksplisitt uttrykte dette som en grunn, og b) at det var såpass mange som trakk frem denne grunnen. Noen skrev ingenting annet enn ”Spennende arbeidsoppgaver”, mens andre så dette som et tillegg til andre sider ved jobben: ”spennende, utfordrende og varierte arbeidsoppgaver.” Sistnevnte respons ble kategorisert både under denne faktoren og under faktorene ”Utfordringer” og ”Varierte arbeidsoppgaver”.

At denne faktoren scorer høyt, synes å være i tråd med Herzbergs to-faktorteori: Her dreier en av motiveringsfaktorene seg spesifikt om selve arbeidet (se teorikapitlet). Teorien sier imidlertid at det er utfordrende og varierte arbeidsoppgaver som skaper jobbtrivsel eller fremmer innsats. I lys av denne teorien vil det derfor være naturlig å plassere ”Spennende arbeidsoppgaver” sammen med ”Utfordringer” og ”Varierte arbeidsoppgaver”. Til sammen har disse tre kategoriene en score på 26, men da har også ett og samme svar blitt kategorisert tre ganger, jamfør eksemplet ovenfor. Dette er naturligvis ikke tilfelle for enhver av responsene, men er likevel viktig å ha i bakhodet når man vurderer selve arbeidsoppgavens betydning for medarbeideres motivasjon.

SDT-tradisjonen trekker også frem medarbeideres syn på sine arbeidsoppgaver som et måleinstrument for indre motivasjon (se teorikapitlet). I Hackman & Oldhams JCM knyttes imidlertid oppgavene både opp mot det å kunne fullføre et arbeid (oppgaveidentitet), og mot det å se en større mening med arbeidet (oppgavebetydning). Hvor motivasjonsfaktoren ”Spennende arbeidsoppgaver” hører hjemme i denne modellen er mindre klart enn i for eksempel Herzbergs modell, men at arbeidsoppgavene har en viktig funksjon, synes også JCM å legge vekt på. Til tross for usikkerhet rundt innholdsforståelsen av faktoren ”Spennende arbeidsoppgaver”, er det altså enighet mellom de nevnte teorier om at arbeidsoppgavene i seg selv har betydning for medarbeideres indre motivasjon.

Motivasjonsfaktorene ”Organisasjonens profil” og ”Organisasjonens verdigrunnlag, Organisasjonstilhørighet”

”Organisasjonens profil” scorer fjerde høyest i spørreundersøkelsen: 11 respondenter trekker frem elementer knyttet til denne faktoren. Som en innledning til diskusjonen rundt disse

funnene, vil det være nyttig å se nærmere på selve klassifiseringen av denne faktoren før resultatet diskuteres opp mot annen teori og empiri.

For det første: Ettersom flere respondenter nevner enten organisasjonens verdier eller dens profil, eller begge deler, men da gjerne i separate hel- eller del-setninger, har verdigrunnlag og profil blitt kategorisert som to ulike motivasjonsfaktorer. Samtidig er organisasjonens verdigrunnlag og deres profil gjerne faktorer som påvirker og overlapper hverandre, og sees derfor i en viss sammenheng gjennom diskusjonen nedenfor. Følgende sitat, kategorisert under ”Organisasjonens profil”, illustrerer denne overlappingen:

[...] Organisasjonen jeg jobber i har et klart fokus på strukturelle årsaker til økonomisk ulikhet og arbeider for omfordeling i partnerskap med organisasjoner i sør. Partnerskapsprofilen er tydelig og reflekterer felles forståelse, dialog, gjensidig respekt og tillit, og støtte til partners agenda.

For det andre: AFFs lederundersøkelse innehar to elementer som kan sies å tilsvare noe av det samme som organisasjonsprofil: ”At bedriften ligger teknologisk, produkt- og organisasjonsmessig i front” og ”Virksomhetens omdømme og synlighet”. Faktoren ”Virksomhetens omdømme og synlighet” plasseres imidlertid under felleskategorien ”Profilering”, sammen med ”Mulighet for offentlig synlighet i jobb”, mens motivasjonsfaktoren ”At bedriften ligger teknologisk, produkt- og organisasjonsmessig i front” plasseres under felleskategorien ”Vekst”. Sistnevnte kategori inneholder også motivasjonsfaktorer som ”Mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng” og ”Mulighet til å videreutvikle fagkunnskaper”. Slik jeg tolker AFFs inndeling av motivasjonsfaktorer, er ”Virksomhetens omdømme og synlighet” av en mer ytre karakter enn faktoren ”At bedriften ligger teknologisk, produkt- og organisasjonsmessig i front”, jamfør teorier om indre og ytre motivasjon. En slik inndeling av AFFs motivasjonsfaktorer kan imidlertid diskuteres, da man skulle tro at virksomhetens omdømme henger sammen med hvorvidt den også ligger i front på ulike områder. Følgende sitat illustrerer noe av denne problematikken: ”Denne organisasjonen tar standpunkt i viktige saker og er basert på solidaritet= ikke veldedighet.” Ut fra svarene som kom fram i denne spørreundersøkelsen, vil det være naturlig å knytte omdømme og synlighet opp mot organisasjonsprofil. Det betyr likevel ikke at ”Organisasjonens profil” anses som en ytre motivasjonsfaktor, ettersom den også må sees i sammenheng med verdigrunnlaget, jamfør avsnittet foran.

Ettersom faktoren ”Organisasjonsprofil” altså har en del fellestrekk med faktoren ”Organisasjonens verdigrunnlag, Organisasjonstilhørighet”, vil det være interessant å se disse to faktorene under ett i den videre diskusjonen. Det vil i så fall innebære at svar som inneholder momenter knyttet til både organisasjonens profil og dens verdigrunnlag, bør telles som én og samme respons. Total scoring kommer da opp i 17, og må dermed sies å være en svært sentral motivasjonsfaktor.

Herzberg trekker frem status knyttet til selve arbeidsplassen som en hygienefaktor, noe som til en vis grad kan dreie seg om organisasjonens profil (jamfør avsnittet rundt AFFs kategori ”Virksomhetens omdømme og synlighet” over). Ut over dette, ser imidlertid verken Herzbergs to-faktorteori, Hackman & Oldhams JCM eller Deci & Ryans SDT ut til å fremheve organisasjonstilhørighet eller -identitet som vesentlig i sine motivasjonsteorier. Ut fra Kuvaas’ definisjon av normativ, indre motivasjon; ”et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier, gjerne som følge av at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen” (Kuvaas 2008: 18), er det er likevel naturlig å ta med en vurdering av medarbeideres syn på organisasjonsprofil og -verdier når jobbmotivasjon skal undersøkes.

Reiersen (2010) har i sin studie inkludert et spørsmål som dreier seg om organisasjonens verdiprofil: ”Fordi jobben er i samsvar med mine verdier” er én av påstandene respondentene bes ta stilling til når de skal begrunne hvorfor de er leder nettopp der de er. I hennes undersøkelse scorer imidlertid denne faktoren nest lavest blant åtte ulike faktorer (Reiersen 2010: 40). Årsaken til at denne faktoren scorer såpass lavt går ikke Reiersen videre inn på. Hun poengterer imidlertid at de faktorene som scorer høyest, hvorav ”Fordi det er meningsfullt” scorer aller høyest, kan betegnes som såkalt indre motivasjonsfaktorer (Reiersen 2010: 40). En forklaring på den høye scoringen for organisasjonsverdier i denne undersøkelsen sammenlignet med Reiersens resultat, kan muligens komme av at Reiersen har benyttet forhåndsdefinerte påstander, mens resultatene her kommer fra et åpent spørsmål: Flere av respondentene som i denne undersøkelsen trekker frem organisasjonsverdier eller -profil som en årsak til at de jobber der de gjør, har ikke nevnt faktoren ”Meningsfylt arbeid”. Det kan imidlertid tenkes at noen legger opplevelse av meningsfullhet inn i dette svaret (jamfør diskusjonen over, angående overlapping blant organisasjonsverdier, -profil og meningsfylt arbeid). Med andre ord: Hadde de uttrykkelig nevnt meningsfylt arbeid i forbindelse med spørsmål 2, ville faktorene organisasjonsverdi/-profil fått en lavere score, gitt at disse uttrykker tilnærmet samme motiv for jobben. Denne tolkningen er imidlertid ikke mulig å etterprøve, jamfør begrensninger knyttet til kvantitativ metode. Det er i alle tilfeller

interessant å registrere at resultatene fra denne undersøkelsen viser høy scoring på organisasjonsprofil og/eller -verdigrunnlag, uavhengig av om de har nevnt andre lignende motivasjonsfaktorer eller ei.

Jeavons (1992: 407) påpeker at medarbeidere i non-profit-organisasjoner har et særlig ønske om å realisere visse verdsett gjennom sitt arbeid, mens Handy og Katz (1998, i Schepers et al. 2005: 193-194) kan vise til at ansatte i denne sektoren kjenner en sterkere organisasjonsforpliktelse enn ansatte i profittbaserte organisasjoner. Som James McClelland, direktør for en non-profit-organisasjon i USA, sier om jobben sin: "It's a good fit with my value system. And I see rewarding results every day" (Crosby 2001: 21). Leiter og Maslach (2005, i Richardsen & Martinussen 2008) har trukket frem tydeliggjøring av organisasjonsverdier som ett av seks fokusområder for å øke jobbengasjement. Også Eide & Eide (2008) trekker i sin studie frem en rekke argumenter for å jobbe med verdier, da både med organisasjonens og medarbeidernes egne verdier. Fitzpatrick (2007) legger vekt på det samme i sin litteraturstudie: Kongruens mellom organisasjonens og medarbeideres verdsett øker medarbeidernes motivasjon og organisasjonsforpliktelse. For å oppnå dette er det imidlertid ikke nok å ha fokus på organisasjonens kjerneverdier og forsøke å formulere disse på en best mulig måte, det er minst like viktig å identifisere og koble inn medarbeidernes egne verdier (Fitzpatrick 17-18, 36-37). Også Strand påpeker at det er selve prosessen rundt utforming av kjerneverdier som har en virkning innad i organisasjonen (Strand 2007: 201). Helen Bjørnøy, generalsekretær i Kirkens Bymisjon, forteller hvordan både ansatte og frivillige ble involvert da organisasjonen skulle velge sine kjerneverdier:

Fra enhetene rundt om i Oslo ble det sendt inn fortellinger og forslag på verdier. Disse bidragene ble brukt igjennom hele prosessen. Diskusjonen rundt hva vi er og hvilke verdier vi skulle ha var minst like viktig som resultatet.

(Helen Bjørnøy i: HR-NORGE 2005b)

Resultatene fra denne studien, som viser forholdsvis høy indre motivasjon kombinert med en høy score for faktorene organisasjonsprofil, -verdigrunnlag og -tilhørighet, er med på å støtte opp under Kuvaas (2008) sine funn om en klar positiv sammenheng mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon. Fordi empirien sier lite om retningen på sammenhengen mellom organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon, kan dette fenomenet med fordel testes videre. For som Fowler og Malunga (2010: 200) presiserer: Det er viktig at organisasjoner ikke bare satser på verdifulle og viktige målsettinger, men også sørger for at medarbeiderne får bruke sine evner og sin kreativitet. Det kan i alle tilfeller være

betydningsfullt for organisasjoner å være lydhøre overfor de ansatte og deres verdier, samt å kommunisere sitt verdigrunnlag og sin profil tydelig, både inn mot potensielle og eksisterende medarbeidere. Avhengig av retningen på sammenhengen som Kuvaas fant, vil organisasjonene enten kunne tiltrekke seg høyt motiverte medarbeidere, eller de vil kunne øke motivasjonen blant de som allerede jobber der.

De 20 motivasjonsfaktorene i lys av teori

I det følgende vil jeg diskutere hovedtrekkene fra undersøkelsens spørsmål 2 Hva er den/de viktigste grunnene til at du jobber her nå? opp mot Herzbergs to-faktor-teori, JCM og SDT. Dette for å oppsummere kapitlene foran, inkludert nyansene som er nevnt i forbindelse med klassifiseringen, samt for også å si noe om faktorer og klassifiseringsnyanser som så langt ikke har blitt diskutert. Videre vil dette kapitlet gjøre det lettere å sammenligne resultatene fra spørsmål 2 med resultatene fra spørsmål 9.

I all hovedsak ser det ut til at respondentene trekker frem Herzbergs såkalte motiveringsfaktorer, snarere enn hygienefaktorer, når de begrunner hvorfor de jobber der de gjør. Særlig gjelder dette faktorer knyttet til arbeidsoppgavene, som utfordringer, variasjon og bruk av kunnskap/ evner. Faginteresse for bistand/annet (totalt 11 responser) kan også komme inn her. Anerkjennelse, ansvar og karrieremuligheter kommer imidlertid i liten grad frem som betydningsfullt. Ettersom sosiale forhold som arbeidsmiljø, av Herzberg kategorisert som hygienefaktor, scorer høyt i denne undersøkelsen, kan det tenkes at anerkjennelse imøtekommes på grunn av det gode arbeidsmiljøet. Ut fra høy scoring på organisasjonsprofil, kan man til en viss grad si at hygienefaktoren status/å jobbe i akkurat denne organisasjonen har betydning for disse respondentene¹². Her bør det imidlertid presiseres at innholdet i disse to faktorene antakeligvis er noe forskjellig. Avslutningsvis ser man ut fra figur 3 og den påfølgende diskusjonen at meningsfullhet er en sentral faktor som ikke Herzbergs teori fanger opp.

Når det gjelder JCM, fanges imidlertid meningsfullhet opp i jobbkaraktistikaen oppgavebetydning. Ellers er det, på samme måte som i Herzbergs teori, også her mulig å koble en god del responser knyttet til variasjon, ferdigheter og evner opp mot JCMs første faktor. Elementer av oppgaveidentitet trekkes til en viss grad frem, i den forstand at resultater

¹² Denne hygienefaktoren er ikke tatt med i presentasjonen av Herzbergs to-faktor-teori, da den ikke later til å være av de mest sentrale (se Herzberg, Mausner and Snyderman 1959, Kaufmann and Kaufmann 2009).

av arbeidet har betydning. Imidlertid betyr det antakeligvis ikke at respondentene opplever å få gjennomføre fullstendige arbeidsprosesser selv, men at de ser hele puslespillet som de er en del av. Som nevnt i forrige avsnitt får ikke ansvar/autonomi særlig høy score i denne undersøkelsen, ei heller tilbakemeldinger. Man kan muligens tenke seg at arbeidsmiljøet, som JCM ikke vektlegger noe særlig, til en viss grad overlapper med behovet for tilbakemeldinger. Det er antakeligvis likevel kategorien ”Mestring, Kompetansemobilisering”, med en score på 4, som i størst grad tilsvarer JCMs tilbakemeldings-karakteristika.

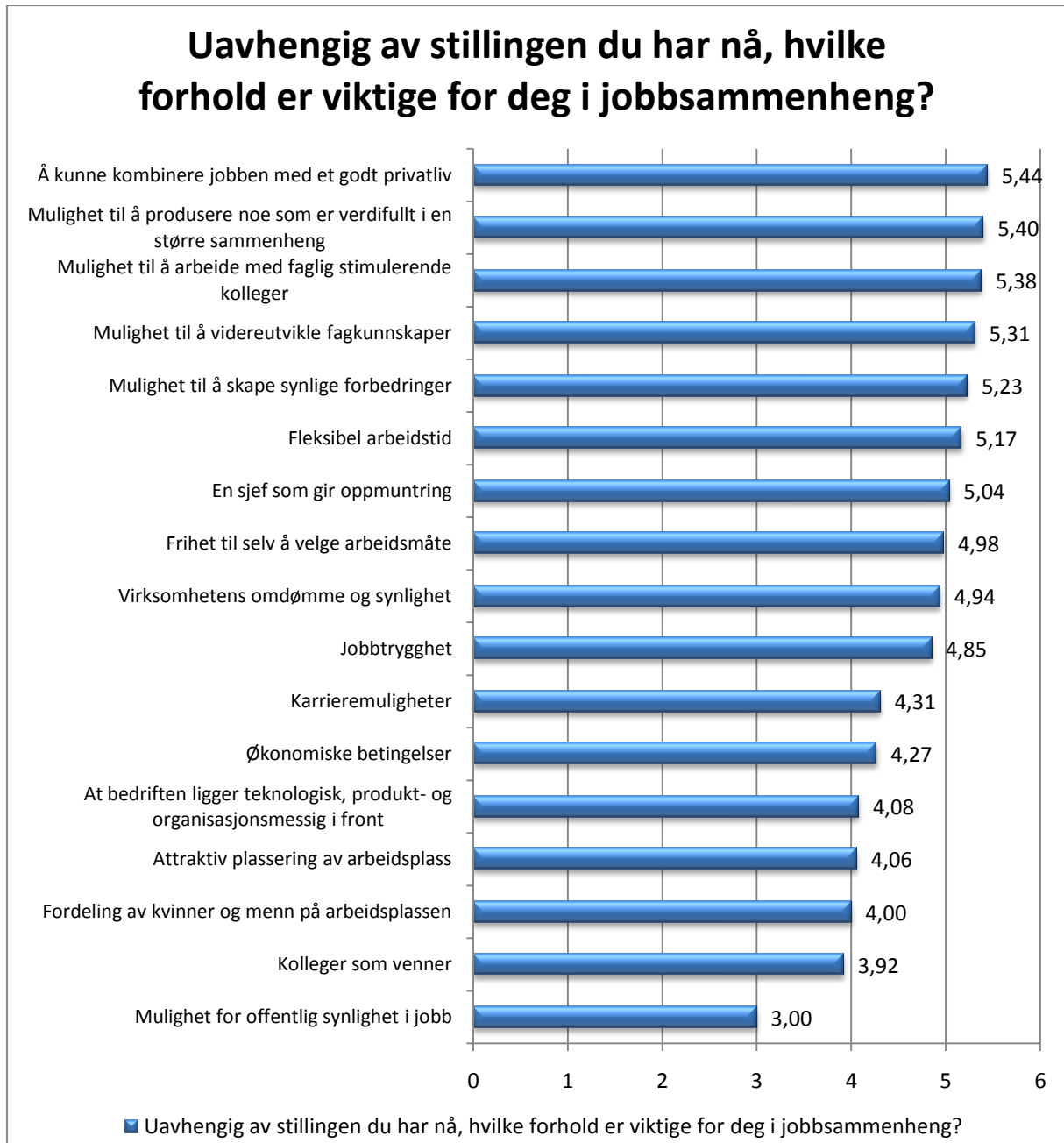
På lik linje som med Herzbergs motiveringsfaktorer, trekker respondentene hovedsakelig frem faktorer som i følge SDT kan kategoriseres som såkalt indre faktorer. Det som i denne teorien kalles ytre faktorer, eksempelvis karriere og lønn, scorer lavt eller nevnes ikke i det hele tatt. Opplevelse av meningsfullhet kan sees på som en form for indre motivasjon, noe som har betydning for sin egen del. Godt arbeidsmiljø, eller sosial tilhørighet, trekkes også frem i SDT, som én av tre sentrale faktorer for indre motivasjon. Det er altså sterk kongruens mellom undersøkelsen og SDT på dette området. Mestring, en annen av de tre faktorene i SDT, blir til en viss grad trukket frem av respondentene. Dersom man ser denne SDT-faktoren sammen med utviklingsmuligheter og økt kompetanse, ser det ut til at også dette er en faktor av betydning blant respondentene. Men faktoren autonomi, som også i SDT på linje med de andre to teoriene, anses som en viktig motivasjonsfaktor, later til å ha mindre betydning blant respondentene her.

Alt i alt viser resultatene fra undersøkelsens åpne spørsmål 2 at medarbeidere i bistandssektoren ser ut til å motiveres både av overordnede faktorer som opplevelse av meningsfullhet, organisasjonens profil og verdigrunnlag, og av mer nære faktorer knyttet til arbeidsmiljø og selve arbeidsoppgavene.

Resultater fra spørreundersøkelsens spørsmål 9 Uavhengig av stillingen du har nå, hvilke forhold er viktige for deg i jobbsammenheng?

De 17 faktorene herfra er som nevnt i metodekapitlet hentet fra AFFs lederundersøkelse som ble gjennomført i 1997 (Colbjørnsen et al. 2001: 160). En sortering av faktorene ut fra AFFs felleskategorier ”Vekst”, ”Trygghet og fleksibilitet”, ”Materielle forhold”, ”Sosial forankring” og ”Profilering” gjøres ikke her. Basert på de mange nyansene som ligger i slike kategoriseringer, tidligere diskutert i forbindelse med spørsmål 2, presenteres i stedet motivasjonsfaktorene hver for seg. Det er likevel mulig å sammenligne resultatene her med

resultatene fra AFFs undersøkelse, ettersom sistnevnte også oppgir prosenttall for hver enkelt faktor.



Figur 4. Uavhengig av stillingen du har nå, hvilke forhold er viktige for deg i jobbsammenheng?

Som figur 4 viser, var det forholdsvis jevne resultater mellom de ulike forhåndsdefinerte motivasjonsfaktorene fra spørsmål 9. Høyest rangert er faktoren ”Å kunne kombinere jobben med et godt privatliv”, med en score på 5,44. Lavest score, 3,00, fikk faktoren ”Mulighet for offentlig synlighet i jobb”. Gjennomsnittsscoren for de 17 faktorene er 4,67. Man kan imidlertid registrere to nivåskiller blant faktorene: Helt nederst skiller ”Mulighet for offentlig synlighet i jobb” seg klart ut som en lite viktig faktor, med 0,92 i differanse til den nest

nederste faktoren ”Kolleger som venner”. Det andre forholdsvis tydelige skillet går mellom ”Karrieremuligheter”, med score på 4,31, og ”Jobbtrygghet”, som scorer 4,85.

Det bør i denne forbindelse påpekes at faktoren som her fikk høyest score, som dreier seg om forholdet mellom jobb og privatliv, kan finnes igjen hos kun én respondent blant svarene på spørsmål 2: ”[...] det gir en god balanse mellom jobb og fritid”. Dette illustrerer hvordan kombinasjonen med åpne og lukkede spørsmål kan avdekke flere sider ved samme fenomen, jamfør diskusjonen i metodekapitlet. Det er mulig å tenke seg at flere respondenter ville trukket frem denne faktoren i tilknytning til de åpne spørsmålene dersom de hadde blitt satt på sporet av en slik faktor. Kan hende var respondentene så fokusert på de interne forholdene ved arbeidssituasjonen sin, knyttet til oppgaver og organisasjonen, at denne faktoren ikke kom frem. Det er uansett interessant å merke seg at denne faktoren rangeres høyest både her og blant respondentene i AFFs lederundersøkelse, med tanke på at motivasjonsteorier i stor grad isolerer jobbrelevante motivasjonsfaktorer fra menneskers øvrige livsforhold. Basert på disse funnene, kan de teoretiske modellene med fordel utvikles til å ha en mer holistisk tilnærming til fenomenet motivasjon i arbeidslivssammenheng. Det er imidlertid også en fordel dersom lignende funn understøttes, eller eventuelt avkreftes, gjennom flere studier, for slik å få et bredere empirisk grunnlag å bygge teorien på.

Så langt det er mulig å finne noen generelle karaktertrekk for disse nivåene, kan det øverste nivået sies å være preget av faktorer som tilsvarer SDTs indre motivasjonsfaktorer. Dette er forhold som først og fremst dreier seg om arbeidet i seg selv. Faktoren ”Mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng” kan forstås som et uttrykk for opplevelse av et meningsfylt arbeid, og rangeres her nest høyest, score 5,40. Sosial tilhørighet, som altså også sies å korrelere positivt med indre motivasjon, ser i følge disse kategoriene til å score lavt: ”Kolleger som venner” kommer nest sist. Her bør det imidlertid poengteres at ”Godt arbeidsmiljø” fikk høyest score på spørsmål 2 Hva er den/de viktigste grunnene til at du jobber her nå? Som diskutert tidligere, er det derfor grunn til å tro at respondentene legger ulikt innhold i disse to begrepene. Videre kan man se at faktorene ”Mulighet til å arbeide med faglig stimulerende kolleger” og ”En sjef som gir oppmuntring”, som begge kan ha innvirkning på sosial tilhørighet, scorer over gjennomsnittsverdien (henholdsvis 5,38 og 5,04). Ellers er de faktorene som i størst grad tilsvarer mestring, kompetanse og autonomi rangert høyt blant respondentene.

Til en viss grad kan dette skillet også tilsvare skillet i Herzbergs to-faktor-teori: De fleste høyest scorede faktorene har likhetstrekk med motiveringsfaktorer, med unntak av ”Virksomhetens omdømme og synlighet” og den nederste, ”Jobbtrygghet”. Også den aller øverste faktoren ”Å kunne kombinere jobben med et godt privatliv” kan tolkes som en hygienefaktor hos Herzberg. Faktoren ” En sjef som gir oppmuntring” kan tolkes til å tilsvare både motiveringsfaktoren som dreier seg om anerkjennelse, og hygiene faktoren som fokuserer på ledelsens væremåte. Alt i alt ser det likevel ut til at resultatene her samsvarer med Herzbergs inndeling.

I forhold til JCM er også mange av de høyt scorede faktorene samsvarende med sentrale jobbkarakteristika. Muligheter knyttet til faglighet og kunnskap, parallelt med JCMs variasjon i ferdigheter, rangeres høyt. Å skape synlige forbedringer, som kan ses som et uttrykk for oppgaveidentitet, scorer også høyt. Det samme gjelder det å se en større mening med arbeidet. Autonomi rangeres delvis høyt, mens tilbakemelding også havner over gjennomsnittet.

I hovedsak er funnene i denne undersøkelsen også sammenfallende med AFFs resultater: Såkalte ”Vekst”-faktorer og ”Trygghet og fleksibilitet”-faktorer scorer alt i alt høyt i begge undersøkelsene. ”Å kunne kombinere jobben med et godt privatliv” kommer på topp også hos AFF. Dette kan bety at enkelte såkalte hygiene faktorer, eller ytre faktorer, er mer betydningsfulle enn hva to-faktor-teorien og SDT hevder. Samtidig kommer det frem av både denne og AFFs undersøkelse at de fleste slike faktorer scorer lavere enn motiverings-/indre faktorer. I tillegg skiller ”Mulighet for offentlig synlighet i jobb” seg klart ut med lavest score i begge undersøkelsene.

Det bør nevnes at faktoren godt arbeidsmiljø, som ble nevnt av flest personer under spørsmål 2 i spørreskjemaet, ikke er listet opp som en av AFFs motivasjonsfaktorer. Til en viss grad kan det tenkes at arbeidsmiljø dekkes opp under faktorene knyttet til faglig stimulerende kolleger eller oppmuntrende sjef, eventuelt også kolleger som venner. Disse faktorene retter seg imidlertid mer mot faglighet, lederrelasjon og vennskap, og er dermed ikke fulldekkende for innholdsforståelsen av arbeidsmiljø (se også tidligere diskusjon i forbindelse med faktoren ”Godt arbeidsmiljø”). Dette illustrerer nytten ved å inkludere både forhåndsdefinerte og åpne svarmuligheter i en undersøkelse som dette, jamfør redegjørelsen for selve utformingen av spørreskjemaet i metodekapitlet.

Det er verdt å nevne at faktoren ”At bedriften ligger teknologisk, produkt- og organisasjonsmessig i front” har en score på 4,08, som er under gjennomsnittet for de 17

faktorene. Det kan altså bety at respondentene legger noe ganske annet i denne faktoren enn det som ble presentert som organisasjonens profil i forbindelse med spørsmål 2. Samtidig scorer faktoren ”Virksomhetens omdømme og synlighet” over gjennomsnittet; 4,94. Det er mulig å anta at organisasjonsprofilen kommer inn under denne faktoren. I AFFs undersøkelse har disse fått motsatt rekkefølge i rangeringen, noe som kan støtte opp under antakelsene om at respondenter legger ulikt innhold i kategoriene.

To av faktorene under felleskategorien ”Materielle forhold” (”Økonomiske betingelser” og ”Attraktiv plassering av arbeidsplass”) scores imidlertid noe lavere her enn i AFFs undersøkelse: Henholdsvis 12. og 14.plass, mot delt 8.plass i AFFs undersøkelse. Det kan bety at ledere som arbeidsgruppe vektet disse forholdene tyngre enn arbeidstakere generelt.¹³ Men det kan også indikere det som tidligere er antatt (se bl.a. Lanfranchi et al. 2010; Schepers et al. 2005); at medarbeidere i bistandssektoren, og i andre non-profit-organisasjoner, er mindre opptatt av materielle forhold og desto mer motivert av indre faktorer. Faktoren ”Karrieremuligheter” scorer derimot noe høyere blant respondentene her; denne faktoren kommer på 11.plass, mot 13.plass i AFFs undersøkelse. En mulig forklaring kan være at AFFs undersøkelse retter seg mot ledere, og at spørsmålsformuleringen her var hvilke forhold som var viktige dersom de skulle vurdere å ta en annen jobb (Colbjørnsen et al. 2001: 159). Etersom respondentene som ledere gjerne har fått realisert noe av karrierebehovet i nåværende jobb, kan man anta at denne faktoren spiller mindre rolle ved et eventuelt jobbskifte.¹⁴ Det faktum at ”Mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng” i AFFs undersøkelse rangeres som nummer 10, mens den her altså rangeres som nummer 2, forsterker hypotesen om at medarbeidere i non-profit-organisasjoner i sterkere grad enn arbeidstakere generelt, er høyt indre motivert i jobben sin.

Oppsummert kan man, basert på en bred studie gjennomført av AFF blant norske ledere, finne indikasjoner på at bistandssektoren består av høyt indre motiverte medarbeidere.

Medarbeidere i denne sektoren later til å rangere meningsfylt arbeid høyere, og gi materielle forhold noe lavere betydning enn lederne i AFFs undersøkelse. En mer gjennomarbeidet, komparativ studie på tvers av sektorer kan være av interesse for å teste en slik hypotese.

¹³ Av hensyn til denne studiens fokus og omfang, skilles det ikke mellom respondentenes stillingskategorier i resultatene som presenteres.

¹⁴ Det ville i så fall vært interessant å undersøke hvorvidt respondentene også i denne studien gir ulik scoring på ”Karrieremuligheter” avhengig av stillingskategori. Som allerede nevnt, er stillingskategori imidlertid ikke benyttet som en variabel i analysen, av hensyn til studiens omfang.

4.1.3 Forskningsspørsmål 3. I hvilken grad har medarbeidere en intensjon om å slutte?

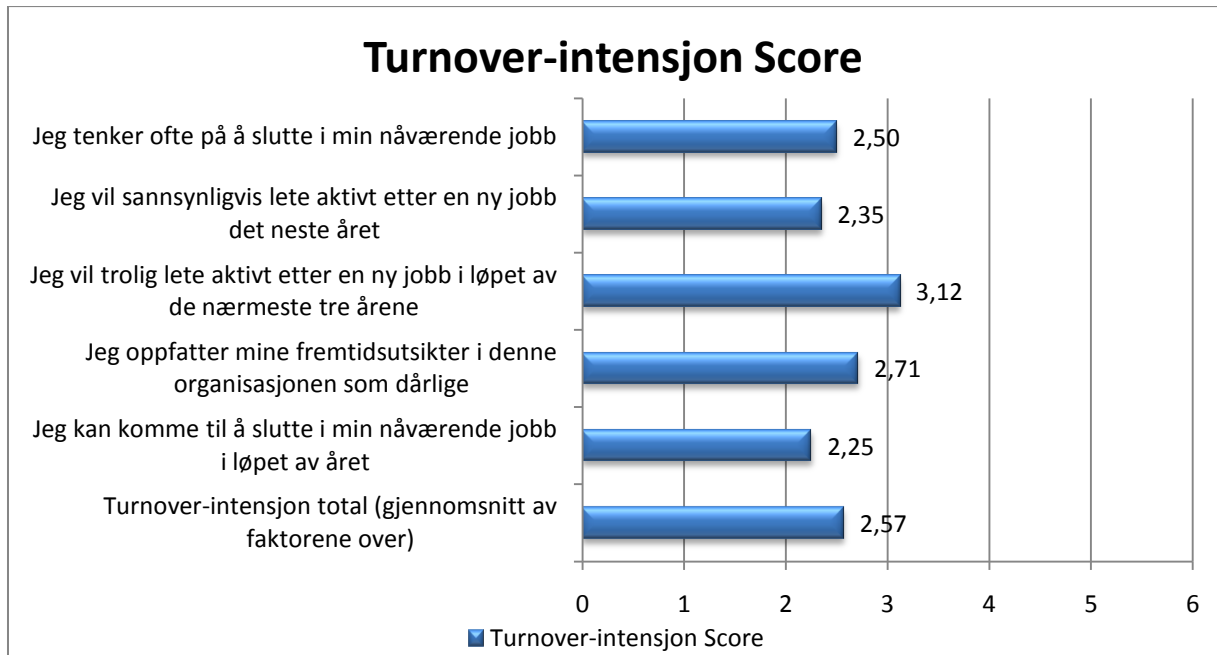
Som et bakteppe til analysen og diskusjonen rundt turnover-intensjon, er det relevant å vite hvor lenge medarbeiderne har vært i nåværende stilling, samt hvor lenge de har vært i organisasjonen totalt sett. Dette for å danne et større bilde av hvem respondentene er og for å se deres ansiennitet i sammenheng med andre norske arbeidstakere. Funnene omkring ansiennitet vil bli fanget opp igjen i diskusjonen om turnover-intensjon.

Medarbeiderne i denne studien har i gjennomsnitt hatt nåværende stilling i 3,33 år, mens medianen ligger på 3,0 år. Sistnevnte betyr at halvparten av respondentene ligger under 3,0 år langs fordelingen, den andre halvparten ligger over. De som har hatt stillingen sin i mindre enn ett år eller 1-2 år, utgjør henholdsvis 23,1 % og 25,0 % av respondentene. Dette er de to største gruppene, tett etterfulgt av de som har jobbet der 3-5 år, og som utgjør 21,2 % av respondentene. Videre kommer det frem at respondentene i gjennomsnitt har vært i organisasjonen i 4,69 år, og medianen er her på 5,0 år. Til sammenligning har kun 5,8 % og 19,2 % jobbet der i under ett eller 1-2 år. Det tyder altså på at en god del av respondentene har hatt interne stillingsskifter.

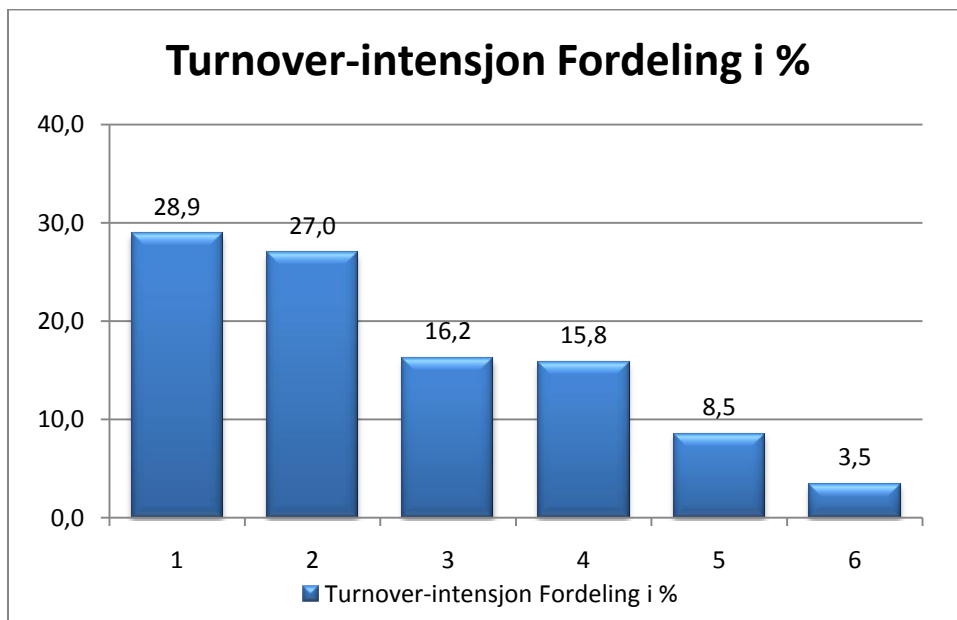
Norske arbeidstakere for øvrig hadde i 2002 en median ansiennitet på 4,2 år og 3,1 år for henholdsvis kvinner og menn. Samme undersøkelse viste at jobbskifte i hovedsak resulterte i ny arbeidsgiver (Folkestad 2006). Det vil derfor være relevant å sammenligne disse tallene både med antall år i stillingen og i organisasjonen. Ettersom denne undersøkelsen naturlig nok ikke avdekker hvor lenge respondentene har tenkt å bli værende i stillingen eller organisasjonen, altså når reell turnover vil inntreffe, er det vanskelig å trekke noen helt klare sammenligninger. Det må også påpekes at ansiennitetsraten muligens har gått noe ned siden 2002. I følge en rapport gjennomført av Visendi AS i 2007, kunne for eksempel 57 % av norske ledere melde om en synkende bedriftslojalitet hos sine ansatte i løpet av det siste året (Proffice 2007). Resultatene fra denne undersøkelsen kan allikevel tyde på at medarbeiderne her har, eller vil få, minst like lang ansiennitet som norske arbeidstakere for øvrig, særlig inn mot nåværende arbeidsgiver. Dette vil som sagt bli diskutert også i forbindelse med respondentenes turnover-intensjon som presenteres i det følgende.

Nedenfor følger en presentasjon av respondentenes score for turnover-intensjon, samt en diskusjon rundt dette. To figurer følger; én som viser scoring for hver enkelt påstand knyttet

til turnover-intensjon (figur 5), og én som viser hvordan score for total turnover-intensjon fordeles seg langs Likert-skalaen (figur 6).



Figur 5. Gjennomsnittsscore for spørsmål om turnover-intensjon.



Figur 6. Prosentvis fordeling turnover-intensjon-score.

Som figur 5 viser, ligger den gjennomsnittlige turnover-intensjonen blant respondentene på 2,57 i en skala fra 1 til 6. Den turnover-intensjonsfaktoren som får høyest score, på 3,12, er

”Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste tre årene”. Det er ikke overraskende at respondentgruppen uttrykker en større sannsynlighet for at de vil slutte innen tre år enn innen ett år.¹⁵ De andre faktorene fordeler seg noe jevnere på scoringer fra 2,25 til 2,71.

Videre kommer det frem av figur 6 at 72,1 % at medarbeiderne responderer negativt i forhold til påstander om turnover-intensjon, hvorav 55,9 % sier seg svært eller stort sett uenig.

Funnene presentert i figur 5 og 6 over, indikerer at respondentene har forholdsvis lav intensjon om å slutte i jobben sin. Denne påstanden baseres ut fra en hovedsakelig negativ respons på turnover-intensjonen, samt på grunnlag av sammenligninger med andre studier. Det er imidlertid ikke funnet mange undersøkelser som både har benyttet de samme indikatorene for turnover-intensjon, og i tillegg har basert seg på en 6-punkts Likert-skala. I fortsettelsen vil derfor sammenligninger gjøres ved forsøksvis å oversette de resultatene som er funnet fra tilnærmede studier.

Introduksjonsvis kan det vises til en undersøkelse knyttet til lojalitet, hvor 68 % av de norske arbeidstakere svarte benektende på påstanden ”vurderer du for øyeblikket å slutte i denne bedriften?” (HR-NORGE 2005a). De andre tre nordiske landene lå forholdsvis tett bak, alle med en svarprosent på over 60. For å gjøre disse funnene noe overførbare med resultatene i undersøkelsen her, vil det være naturlig å utelate i alle fall to av påstandene som er benyttet for å måle turnover-intensjon. Den påstanden som kanskje i størst grad tilsvarende dette spørsmålet, er ”Jeg tenker ofte på å slutte i nåværende jobb”. Her var det 76,2 % som sa seg uenig. Ved å inkludere påstandene ”Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste tre årene” og ”Jeg kan komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av året”, ligger gjennomsnittsprosenten for disse tre påstandene på 78,2. Med tanke på at ovennevnte studie er fra 2005, og at flere ledere sa at de opplevde en nedadgående lojalitet for et par år

¹⁵ Slik måleinstrumentet for turnover-intensjon er utarbeidet, virker hver av de fem faktorene i like stor grad inn på den totale turnover-intensjonen. Hvorvidt turnover-intensjon i ut fra faktoren ”Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste tre årene” skal anses som negativt i like stor grad som for eksempel ”Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb”, kan man imidlertid stille spørsmål ved. Som Warsame sier: ”En hver virksomhet eller organisasjon har en viss turnover blant sine ansatte. Dette oppfattes som ønskelig og naturlig uten at det er noen form for gjennomtrekk” (Warsame 2010: 4). Av hensyn til denne oppgavens omfang, samt på grunnlag av at andre studier benytter samme måleinstrument, benyttes likevel den totale turnover-intensjonen, basert på disse fem påstandene, som en og samme indikator i fortsettelsen. For videre forskning kan det imidlertid være nyttig å undersøke denne problemstillingen nærmere, og muligens utvikle flere måleinstrumenter for turnover-intensjon som kan sammenlignes med det som benyttes her.

siden (se over), kan det altså tyde på at respondentene her har en rimelig sterk lojalitet til organisasjonen.

En undersøkelse gjort inn mot norsk bankvesen avdekket en turnover-intensjon på 2,8 i en skala fra 1 til 5, noe som tilsvarer scoren 3,36 i en 6-punktsskala (Sjøflot 2009: 41).

Påstandene som ble benyttet for å måle respondentenes turnover-intensjon, var de samme som i denne undersøkelsen. En annen norsk studie, gjennomført i flere store norske institusjoner og organisasjoner (Warberg et al. 2002), kunne påvise en turnover-intensjon på 2,24 i en 5-punktsskala, noe som gir et sammenlignbart tall på 2,69. Her var det imidlertid benyttet forholdsvis ulike indikatorer for måling av turnover-intensjon.

Av utenlandske studier kan det refereres til en fersk undersøkelse fra kinesiske internasjonale selskaper, hvor det ble funnet en turnover-intensjon på 2,61 (Wang, Chen, Hyde & Hsieh 2010). En annen studie, gjennomført i Texas i 2007, kom frem til en turnover-intensjon på 3,00. Begge disse studiene benyttet 5-punktsskalaer, noe som gir følgende scoring i en 6-punktsskala: 3,13 og 3,60. Ingen av disse er imidlertid basert på det samme måleinstrumentet som denne undersøkelsen, noe som vanskeliggjør sammenligningsgrunnlaget.

De to påfølgende undersøkelsene som omtales, har derimot benyttet de samme påstandene som er i bruk i denne spørreundersøkelsen, og er hentet fra norsk helsefaglig kontekst: Jelstad (2007: 83, 94) fant i sin studie en noe lavere turnover-intensjon enn den som er her:

Gjennomsnittsscoren i hennes studie lå på 2,70, noe som tilsvarer en score på 2,31 i 6-punktsskalaen benyttet i denne undersøkelsen. Reiersen fant i sin studie at kun 27,1 % så for seg å fortsette i stillingen sin mer enn tre år fram i tid (Reiersen 2010: 38). Til sammenligning var det i denne undersøkelsen 54,9 % som sa seg uenige i påstanden ”Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste tre årene”. Det skal sies at Reiersens undersøkelse rettet seg mot ledere, mens denne studien ikke skiller mellom de ulike respondentenes stillingskategori. I artikkelen ”Gjennomtrekk blant bistanstoppene” (Sahl 2011b) kommer det imidlertid frem at toppledere blant bistanstorganisasjoner i snitt sitter 5,5 år i stillingen sin, mens normalen ligger på 8 år. Denne artikkelen viser ikke til noen tall for resten av medarbeiderne, men både Grimsmo og Heitman peker på høy turnover blant norske bistanstaktører (Grimsmo et al. 2008: 26; Heitmann 2006: 50). Det kan altså se ut til at respondentene i dette utvalget representerer en gruppe som har lavere turnover-intensjon enn andre i samme sektorer, så fremt påstandene om høy turnover i bistanstsektoren stemmer. Høy grad av indre motivasjon kan i så fall være en mulig årsak til dette. Denne

sammenhengen vil bli diskutert grundigere i forbindelse med hypotesetestingen som følger i kapittel 4.2.

Dersom man skal trekke tråder fra undersøkelser knyttet til reell turnover, kan en annen tenkelig årsak til lav turnover-intensjon blant medarbeidere i denne organisasjonen kan være knyttet til lønninger. Eller sagt på en annen måte; Respondentene her vektlegger økonomiske insentiver i mindre grad enn arbeidstakere generelt. For ifølge både Manpowers jobbskifteundersøkelse fra 2010 (Jamieson 2010) og European Employee Index 2008 (HR-NORGE 2008), er hovedårsaken til at nordmenn slutter i jobb at de er misfornøyde med lønnen sin. Proffice kan rapportere at hele 2 av 3 arbeidstakere opplever et urettferdig lønnsnivå på jobben de har i dag (Proffice 2007). Det ser ut til at siste beskrivelse også gjelder for medarbeidere innenfor bistandssektoren: 51,9 % av respondentene sier seg enige i påstanden ”Jeg opplever et stort sprik mellom innsats og økonomisk uttelling (lønn)”.¹⁶ Videre viser en korrelasjonsanalyse mellom turnover-intensjon og denne påstanden en Pearson r-verdi på 0,410, signifikant på 0,01-nivå. Det er altså med 99,9 % sikkerhet en positiv sammenheng mellom turnover-intensjon og enighet i påstanden over. Eller sagt på en annen måte: De som opplever dårlig økonomisk uttelling for arbeidsinnsatsen sin, har større intensjon om å slutte i jobben enn de som er tilfredse med lønnen. Det må imidlertid være flere andre faktorer som virker inn på turnover-intensjonen enn lønn, ettersom såpass mange av respondentene sier seg enige i nevnte påstand samtidig som turnover-intensjonen alt i alt er forholdsvis lav. Med bakgrunn i at respondentenes motivasjon kan sies å være forholdsvis sterk (se figur 1 og 2), kan det tenkes at motivasjonsindikatorerne reduserer turnover-intensjonen. Sammenhengen mellom indre motivasjon og turnover-intensjon undersøkes nærmere i kapittel 4.2. Det ble også gjennomført korrelasjonsanalyse mellom turnover-intensjon og indikatoren knyttet til medarbeidernes opplevelse av personalarbeid¹⁷, som viste

¹⁶ Dette funnet kan sees i sammenheng med resultater fra de to påstandene ”Jeg opplever at arbeidsgiver forventer en ekstra innsats av sine ansatte”, hvor 68 % sa seg enige, og ”Jeg har inntrykk av at mange i organisasjonen opplever høyt arbeidspress”, hvor over 3 av 4 sa seg enige. Dette kan tyde på at medarbeiderne sitter med en opplevelse av at deres arbeidsinnsats ikke verdsettes tilstrekkelig av arbeidsgiver i form av økonomiske insentiver. Av hensyn til oppgavens omfang, er verken lønnsmessige forhold, tendenser til utbrenthet eller fokus på personalarbeid hovedfokus i denne oppgaven. Disse sammenhengene diskuteres derfor ikke mer inngående her. Det kan imidlertid være et viktig signal for organisasjonen, og noe ledelsen derfor bør se nærmere på.

¹⁷ Ulike kilder (uformelle samtaler, uoffisielle rapporter, medieoppslag og publiserte rapporter, se for eksempel Grimsmo, Heen, Enehaug, Salomon, Sørensen and Wathne 2008, Jeavons 1992, Tvedt 2009(note)) har gitt indikasjoner om at bistandssektoren, med sine høye, idealistiske mål og delvis også organisasjonenes begrensede økonomi, prioriterer interne arbeidsforhold i for liten grad. På bakgrunn av dette, var det ønskelig (fotnote fortsetter på neste side)

en signifikant negativ sammenheng mellom variablene (Pearsons r på -0,490, signifikant på 0,01 nivå). Det kan altså tyde på at flere andre faktorer har motsatt innvirkning på turnover-intensjonen i forhold til påstanden knyttet til lønn. Det er dermed grunn til å tro at respondentene, fordi de er såpass tilfredse med en rekke forhold i jobben sin, totalt sett ikke ønsker å slutte selv om 5 av 10 gir inntrykk av at de ikke nødvendigvis får tilstrekkelig uttelling for innsatsen sin.

Av hensyn til studiens omfang og fokus, har regresjonsanalyse på en rekke mulige faktorer som kan påvirke turnover-intensjonen, blitt utelatt. Det vil imidlertid være interessant for videre forskning å undersøke tilsvarende og andre sammenhenger, og hvor man eventuelt kan foreta en regresjonsanalyse i forsøk på å avdekke betydningen av flere faktorer for turnover-intensjon.

Selv om turnover-intensjon er den faktoren som i sterkeste grad anses til å kunne forespeile reell turnover (Lee 2008; Randhawa 2007: 150), er det i denne sammenheng også verdt å nevne at turnover-intensjon ikke nødvendigvis fører til reell turnover. Ifølge European Employee Index 2008 er lønn den faktoren arbeidstakere er minst tilfredse med uansett om de skifter jobb eller ei (HR-NORGE 2008). European Employee Index 2008 kan videre vise til at sammenhengen mellom lønn og turnover ikke nødvendigvis er koblet til selve stillingen, men heller ser ut til å være avhengig av egenskaper ved personen. HR Norge skriver følgende:

Årsakene til misnøyen kan være mange. For det første er noen sterkt ytre motivert, noe som gir et naturlig press på lønn. [...] Dermed kan det være nærmest som "mission impossible" å få enkelte arbeidstakere til å bli fornøyd med lønnen sin. Mange virksomheter vil derfor kunne tjene på å la dem som først og fremst går etter pengene gå videre til nye jobber og i stedet prioritere de som er fornøyd med en lønn som er "grei nok".

(HR-NORGE 2008)

å undersøke hvordan respondentene i denne studien opplevde organisasjonens personalarbeid. Det ble derfor utarbeidet fem påstander som på hver sin måte kunne belyse dette:

- Organisasjonens ledelse har et høyt fokus på å skape godt arbeidsmiljø
- Jeg opplever at min nærmeste overordnede bryr seg om hvordan jeg trives på jobb
- Jeg opplever at organisasjonen har et bevisst fokus på personalpolitikk
- Min nærmeste overordnede har god oversikt over hvilke arbeidsoppgaver jeg liker/ikke liker
- Jeg synes det i tilstrekkelig grad er satt av tid til oppfølging av de ansatte

Cronbach's Alpha for disse fem påstandene kom på 0,81, og måleinstrumentet "Opplevelse av personalarbeid" kunne benyttes inn mot studien. På grunn av et behov for å spisse denne oppgavens fokus ytterligere, har imidlertid dette aspektet blitt utelatt i hovedanalysen.

I undersøkelsen omkring lønnsnivå blant norske bistandsorganisasjoner (Opseth 2010), presiserer imidlertid flere av deltakerne at idealismen blant deres medarbeidere ikke må bli en sovepute. Om det ikke er noe mål å være lønnsledende, skal likevel lønningene være anstendige. Dette er på linje både med Kuvaas' anbefalinger om at opplevelse av rettferdig lønn er viktig for motivasjonen (Kuvaas 2008), og også med Herzbergs tanke om at hygiene faktorer som lønn blir viktige dersom de *ikke* er til stede.

En mulig tredje årsak til lav turnover-intensjon, kan være den store kampen om stillinger innenfor bistandssektoren (Grimsmo et al. 2008: 26; Opseth 2010: 6; Sahl 2011a; Tvedt 2009: 32). En slik situasjon kan muligens føre til at folk tviholder på jobbene sine. Denne hypotesen er i så fall i strid med påstandene om høy turnover i bistandssektoren, og legger føringer for mulig videre forskning hvor flere organisasjoner bør inkluderes.

Det påstås i mange sammenhenger at yngre arbeidstakere skifter jobb hyppigere enn eldre (se bl.a. Jamieson 2010; Kommuneforlaget 2009: 8; Randhawa 2007: 153; Slettemo 2007). Kommer den ansatte rett fra studiene, er sjansen stor for at vedkommende forsvinner igjen etter 2-3 år (HR-NORGE 2007). I følge en undersøkelse gjennomført av Salvanes, Bratberg og Vaage er jobbskifte omtrent tre ganger mer vanlig blant de yngre (Folkestad 2006). I denne undersøkelsen finnes det imidlertid ingen sammenheng mellom turnover-intensjon og alder hos respondentene (Pearsons r på -0,159, ingen signifikans). En mulig årsak til at unge respondenter i denne undersøkelsen ikke ser ut til å ha en høyere turnover-intensjon enn de eldre i alle fall i løpet av de første par årene, kan være at arbeidsmarkedet i denne sektoren som tidligere nevnt er såpass knapt (Grimsmo et al. 2008: 26; Opseth 2010; Sahl 2011a): Som ung og nyutdannet er det ekstra viktig å opparbeide seg erfaring og praktisk kompetanse, og det skal derfor mye til å gi slipp på en jobb når man først har kommet gjennom nåløyet.

Ser man alder kun opp mot påstanden ”Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste tre årene”, er det imidlertid sterk negativ samvariasjon (Pearsons r på -0,441, signifikant på 0,01-nivå). Det betyr altså at jo eldre arbeidstakeren er, desto lavere intensjon har vedkommende om å lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de neste tre årene. Selv om denne påstanden alene ikke er en validert indikator for turnover-intensjon, er det likevel en interessant observasjon som bekrefter mye annen litteratur. En mulig måte å tolke dette på, kan være å holde fast ved hypotesen om at de yngre holder fast ved stillinger i bistandssektoren tidlig i karrieren, kombinert med de opplysninger som annen litteratur peker på om at yngre arbeidstakere alt i alt skifter jobb hurtigere. Selv om det først og fremst den

totale turnover-intensjonen som må legges til grunn for en sammenligning med andre studier, er det likevel mulig å anta at en manglende samvarians mellom alder og turnover-intensjon kan forklares ut fra dette forholdet.

I et forsøk på å forstå mer av hvorfor resultatene knyttet til alder skiller seg ut fra de generelle tendensene, kan det være interessant å se hvordan respondentene faktisk fordeler seg ut fra alder. Da finner man at den største gruppen av de ansatte, som utgjør 19,2 %, er mellom 40 og 44 år. Halvparten av medarbeiderne er eldre enn 44år, mens 15,4 % er yngre enn 35 år. Etersom de yngste medarbeiderne utgjør en forholdsvis liten andel av respondentene, kan det tenkes at de med høyest turnover-intensjon, som dermed også er de som påvirker en eventuell korrelasjon mellom alder og turnover-intensjon mest, har tilsvarende liten innvirkning på en eventuell korrelasjon mellom alder og turnover-intensjon. Å undersøke dette i detalj er imidlertid utenfor oppgavens fokus. For videre forskning knyttet til turnover-intensjon, kan det derimot være interessant å gå nærmere inn på sammenhengen mellom alder og turnover-intensjon.

En fjerde mulig forklaring på den noe lave turnover-intensjonen, kan i følge European Employee Index 2008 henge sammen med respondentenes ansiennitet: Personer med mer enn to års ansiennitet har visstnok en klart høyere lojalitet til virksomheten sin (HR-NORGE 2008). I dette utvalget, hvor altså 75 % av respondentene har jobbet i organisasjonen i mer enn to år (se over), er det med andre ord mulig å anta at lojaliteten har fått gode vekstvilkår. Selv om kun 51,9 % av respondentene har hatt nåværende stilling i mer enn to år, er det likevel naturlig å vise til antall år i organisasjonen, ettersom det er organisasjonslojalitet som belyses i European Employee Index 2008. Korrelasjonsanalyse mellom turnover-intensjon og antall år i både nåværende stilling og organisasjonen, viser imidlertid ingen sammenheng i dette respondentutvalget (Pearsons r på henholdsvis $-0,154$ og $-0,258$, ingen signifikante verdier). Det kan tenkes at også denne manglende samvariansen, som altså later til å avvike fra normalen i det norske arbeidsmarkedet, henger sammen med utvalgets alderssammensetning: Lojaliteten til organisasjonen er mindre sårbar i respondentenes første to år fordi de i utgangspunktet ikke er blant den yngste aldersgruppen, og dermed heller ikke har like sterk turnover-intensjon.

Med bakgrunn i respondentenes scoring på turnover-intensjon og den påfølgende diskusjonen, samt ut fra funnene knyttet til motivasjon og ikke minst indre motivasjon som er diskutert

tidligere, vil det være interessant å se på sammenhengen mellom indre motivasjon og turnover-intensjon. Dette søkes besvart ved hjelp av forskningsspørsmål 4:

4.2 Forskningsspørsmål 4. Hvordan er sammenhengen mellom indre motivasjon og turnover-intensjon?

Innledningsvis presenteres og diskuteres en tabelloversikt som viser gjennomførte reliabilitets- og korrelasjonsanalyse. Derneft følger en diskusjon rundt testing av studiens hypotese.

Tabell 1. Korrelasjon mellom indre motivasjon og turnover-intensjon.

Variabel	M	SD	1	2	Cronbach's Alpha
1. Indre motivasjon	4.91	.89	1		.88
2. Turnover-intensjon	2.57	1.09	-.360**	1	.82

** Korrelasjon er signifikant ved 0.01 nivå (2-halet)

Som det fremkommer av tabell 1, er det gjennomført reliabilitetsanalyse på de to variablene indre motivasjon og turnover-intensjon. Med Cronbach's Alpha høyere enn 0,7 for alle variablene, er det grunn til å anta at det vil være hold i den videre analysen. Standardavviket er også tilfredsstillende.

4.2.1 Hypotese 1: Det er en negativ sammenheng mellom turnover-intensjon og indre motivasjon

Ut fra det faktum at Cronbach's Alpha ligger på 0,88 og 0,82 for henholdsvis indre motivasjon og turnover-intensjon, er det mulig å gjennomføre en statistisk pålitelig korrelasjonsanalyse mellom disse to variablene. Som tabell 1 viser er Pearsons r, som måler styrken på sammenhengen, negativ. Den ligger på -0,360 og er signifikant ved 0,01 nivå. Pearsons r-verdi mellom 0,30 og 0,40 er å anse som en relativt sterk korrelasjon (Johannessen 2009: 127). Det betyr med andre ord at høy indre motivasjon er negativt forbundet med turnover-intensjon. Og motsatt, for respondenter med lav indre motivasjon kan man si at vedkommende har en desto høyere turnover-intensjon. Hypotese 1 Det er en negativ sammenheng mellom turnover-intensjon og indre motivasjon, støttes.

At denne sammenhengen er negativ, er ikke særlig overraskende i lys av Herzbergs to-faktorteori. Som tidligere nevnt, ble det i Herzberg, Mausner og Snydermans studie funnet

liten grad av turnover eller turnover-intensjon i de situasjonene som var preget av høy motivasjon. Selv om denne teorien ikke eksplisitt skiller mellom ytre og indre motivasjon, er det visse likheter mellom indre motivasjon og det Herzberg kaller motiveringsfaktorer, nemlig at det dreier seg om arbeidet i seg selv (Herzberg et al. 1959: 89, 113).

Videre er disse funnene i tråd med empiriske studier basert på JCM og SDT, som også har testet sammenhengen mellom indre motivasjon og turnover-intensjon. Jelstad (2007: 84) presenterer i sin avhandling en sammenheng med Pearson Correlation på $-0,37$, også denne signifikant på $0,01$ nivå. Chan & Morrison (2000: 118) trekker også frem betydningen av indre motivasjonsfaktorer som mestring og autonomi som avgjørende for om sykepleiere blir værende i jobben sin. I tillegg viser Jelstad (2007: 17) til to andre studier basert på SDT som kan vise til negative sammenhenger mellom turnover-intensjon og indre motivasjon. Videre peker Barrett m.fl. (1997) på flere momenter av indre motivasjon som har vist seg å være avgjørende for medarbeideres turnover, og Meyer, Becker & Vanderberghe (2004) nevner en rekke studier både innenfor commitment- og motivasjonsteori som viser til negative sammenhenger med turnover-intensjon. Lignende sammenhenger kan man finne i European Employee Index 2010, der arbeidsglede og lojalitet korrelerer positivt (Ennova 2010: 5). For å beholde sine medarbeidere bør organisasjoner altså fokusere på ”myke verdier” som organisasjonskultur, mestring, støtte og vekstmuligheter, i følge Håvard Berntzen i HR Norge (HR-NORGE 2007).

Mordal poengterer at kvantitative undersøkelser som har til hensikt å måle holdninger, meninger og tro, ikke nødvendigvis gir indikasjoner på mulig fremtidig atferd (Mordal 1989: 39). Som tidligere nevnt, er det ikke nødvendigvis slik at turnover-intensjon fører til reell turnover, selv om turnover-intensjon sies å være den indikatoren som i størst grad kan forespeile fremtidig realisert turnover (Lee 2008: 13; Randhawa 2007: 150). Ettersom det metodiske omfanget på denne studien begrenser seg til tverrsnittsundersøkelse, kunne det vært interessant i et longitudinelt forskningsdesign å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse mot samme målgruppe ett og tre år frem i tid, for slik å studere sammenhengen mellom intendert og realisert turnover.

Måling av medarbeideres turnover-intensjon, uavhengig av hvorvidt intensjonene faktisk fører til turnover eller ei, gir uansett arbeidsgiver viktig informasjon om sine ansattes opplevelse av egen arbeidssituasjon (Jelstad 2007: 39; Kuvaas 2008: 51-52). Sammenhengene mellom turnover-intensjon og indre motivasjon, og også organisasjonsforpliktelse (Jelstad 2007: 39;

Kuvaas 2008: 51-52), viser at medarbeideres tanker om å slutte i jobben må tas på alvor. Både med tanke på organisasjonens resultatoppnåelse, ettersom medarbeidere gjerne sies å være deres viktigste ressurs, men like mye av etiske hensyn knyttet til ivaretagelsen av enkeltpersonene for deres egen del.

4.3 Oppsummering

Ut fra de funn som er kommet frem av undersøkelsen, ser det ut til at medarbeiderne i denne bistandsorganisasjonen er høyt motiverte. Det skal sies at norske arbeidstakere generelt scorer forholdsvis høyt på jobbtilfredshet, basert på en rekke arbeidsmiljøundersøkelser og internasjonale rapporter. Særlig det å jobbe med noe samfunnsnyttig later til å være sentralt for mange medarbeidere. Det påstås imidlertid fra flere hold at medarbeidere i non-profit-sektoren i større grad enn medarbeidere i profittbaserte organisasjoner er tilfredse og indre motiverte. Funn fra denne undersøkelsen kan synes å støtte opp om en slik antagelse. Videre kan det se ut til at stillinger innenfor bistandssektoren spesielt, innehar noen egenskaper som imøtekommer medarbeidernes indre motivasjonsfaktorer i en enda noe sterkere grad enn stillinger i non-profit-sektoren for øvrig.

De mest sentrale motivasjonsfaktorene hos respondentene her ser ut til å være følgende:

- Å arbeide med noe som oppleves meningsfylt,
- At organisasjonens profil er i samsvar med egne verdier,
- Spennende arbeidsoppgaver,
- Godt arbeidsmiljø, og
- Å kunne kombinere jobben med et godt privatliv

Det er naturlig å tro at flere av disse faktorene henger sammen med hverandre, og at de også henger sammen med andre faktorer trekkes frem: Opplevelsen av at arbeidet gir resultater, og det å få bruke og videreutvikle sine faginteresser og –kunnskaper ser ut til å være viktig for medarbeidernes motivasjon.

Funnene understøtter i forholdsvis stor grad det som ulike motivasjonsteorier hevder er viktig:

De forholdene ved jobben som vektlegges av respondentene, kan stort sett sies å ligne det Herzberg i sin to-faktor-teori karakteriserer som motiveringsfaktorer. Hygienefaktorer trekkes

i liten grad frem. Faktoren ”Godt arbeidsmiljø”, som til en viss grad kan sies å tilsvare Herzbergs hygienefaktor ”Mellommenneskelige relasjoner”, er imidlertid den faktoren flest respondenter trekker fram som viktig for at de jobber der de gjør. Å se jobben i forbindelse med livet for øvrig, later heller ikke til å være av betydning i følge denne teorien.

Hackman og Oldhams jobbkaraktistika-modell fokuserer også lite på arbeidsmiljø og balansen mellom jobb og fritid. Det tyder altså på at flere motivasjonsteorier først og fremst vektlegger egenskaper direkte knyttet til arbeidet, mens medarbeidernes opplevelse av jobbsituasjonen også bør sees en større sammenheng. Totalt sett later imidlertid de mest sentrale faktorene i Hackman og Oldhams jobbkaraktistika-modell til å være viktige også blant respondentene i dette utvalget.

Deci og Ryans selvbestemmelsesteori ser på sin side ut til å fange opp det relasjonelle aspektet i større grad: Her er sosial tilhørighet en av de tre viktigste faktorene for indre motivasjon. Selv om indre motivasjon er knyttet opp mot jobben i seg selv, later det altså til at denne teorien også ser betydningen av et godt arbeidsmiljø. Alt i alt later respondentene her til å være godt indre motivert i jobben sin, mens ytre motivasjonsfaktorer har mindre betydning.

Når det gjelder medarbeidernes turnover-intensjon, viser undersøkelsen at majoriteten ikke har noen umiddelbare planer om å slutte i jobben. Turnover-intensjonen kan sies å være noe lav sammenlignet med norske arbeidstakere generelt sett, særlig dersom denne også gir en pekepinn på reell turnover. Et interessant funn er dessuten den manglende sammenhengen mellom turnover-intensjon og alder. Det er klare tendenser i samfunnet for øvrig til at yngre arbeidstakere skifter jobb vesentlig oftere enn eldre. Nesten halvparten av respondentene i denne undersøkelsen sier imidlertid at de trolig vil lete etter ny jobb i løpet av tre år, og her er sammenhengen med alder negativ. Dette er i tråd med den generelle utviklingen i arbeidslivet, som viser til en stadig økende turnover-rate.

Basert på respondentenes ansiennitet, samt under forutsetning av at turnover-intensjon indikerer fremtidig reell turnover, kan det sies at påstanden om høy turnover i bistandssektoren ikke stemmer for denne organisasjonen.

Videre kan studien her vise til en signifikant negativ sammenheng mellom indre motivasjon og turnover-intensjon. Dette er på linje med funn fra andre studier.

4.4 Forslag til praktiske tiltak og videre forskning

4.4.1 Praktiske implikasjoner

Ut fra funnet om at arbeidsmiljø hyppigst trekkes frem som viktig for at respondentene jobber der de nå gjør, kan det tyde på at psykososiale forhold ved arbeidssituasjonen bør være en sentral del av organisasjoners HR-arbeid. Et utgangspunkt kan være å undersøke nærmere hva medarbeidere legger i begrepet ”godt arbeidsmiljø”. Selv om godt arbeidsmiljø ikke nødvendigvis er et resultat av god ledelse, kan det være fordelaktig for organisasjoner å ha en proaktiv holdning til psykososiale aspekter ved jobben, for slik å legge til rette for en motivert medarbeiderstab. Dette er i tråd med både motivasjonsteori som SDT, teorier omkring HR og organisasjonspsykologi, og på linje med funn fra en rekke andre studier, særlig hentet fra non-profit-sektoren.

Medarbeiderne later i stor grad til å oppleve at de arbeider med noe meningsfylt. Dette, sett i sammenheng med relaterte motivasjonsfaktorer som diskutert tidligere, gir en viktig indikasjon på at organisasjonens målsettinger, tematiske fokus, arbeidsmåter og ikke minst realisert måloppnåelse bør kommuniseres tydelig til sine ansatte. Høy bevissthet omkring disse elementene, kan antas å gi mye stimuli for videre arbeidsinnsats.

I den forbindelse vil fokus på aktørens verdigrunnlag, både organisasjonens og den enkelte medarbeiders, antakeligvis også ha positiv innvirkning på medarbeidernes motivasjon og lojalitet til arbeidsplassen. En relevant måte å jobbe med dette på, ut fra erfaringer gjort i andre organisasjoner og institusjoner, kan være å involvere medarbeiderne aktivt for å finne frem til sentrale verdier som skal prege organisasjonen. Videre vil antakeligvis en tydelig organisasjonsprofil utad, kunne trekke til seg nye medarbeidere som er høyt motivert for å realisere organisasjonens verdigrunnlag og -mål.

Respondentenes høye score på faktoren ”Å kunne kombinere jobben med et godt privatliv”, som også scorer høyt i AFFs undersøkelse, gir signaler til ledelsen om at god personaloppfølging bør innebære et helhetlig syn på medarbeidernes trivsel. En imøtekommende og fleksibel arbeidsgiver i forhold til sider ved privatlivet, kan i nest runde virke positivt inn på arbeidsinnsats og motivasjon.

Ut fra resultatene knyttet til påstanden ”Jeg opplever et stort sprik mellom innsats og økonomisk uttelling (lønn)”, hvor over halvparten av respondentene sa seg enig, samt en signifikant sammenheng mellom denne påstanden og medarbeidernes turnover-intensjon, må det sies å være viktig at organisasjonen går nærmere inn på årsaker til hvorfor medarbeiderne

opplever dette. Henger det sammen med det som kalles relativ deprivasjon, altså at medarbeiderne sammenligner nivået med andre sektorer? Eller sier det noe om deres opplevelse av egen arbeidsinnsats, som organisasjonen i deres øyne ikke later til å verdsette tilstrekkelig via økonomiske insentiver? Hva skal til for at medarbeiderne opplever en rettferdig balanse mellom arbeidsinnsats og belønning?¹⁸

Selv om respondentene i denne undersøkelsen alt i alt kan sies å ha liten intensjon om å slutte i jobben, bør de signaler som peker i den retningen tas på alvor. Ettersom studien påviser en klar sammenheng mellom turnover-intensjon og indre motivasjon, sier turnover-intensjonen, der den er til stede, noe viktig om disse medarbeidernes opplevelse av arbeidssituasjonen sin. Med utgangspunkt i de funnene omkring motivasjon som er presentert over, kan organisasjonen finne flere veier å gå for i enda større grad å redusere medarbeidernes turnover-intensjon og turnover. Å imøtekomme den enkeltes motivasjon, og da særlig indre motivasjon, er viktig både av organisatoriske og ikke minst etiske personalhensyn.

4.4.2 Begrensninger og videre forskning

Aller først er det naturlig å trekke frem at denne studiens resultater baserer seg på et forholdsvis lite respondentutvalg, både i form av antall respondenter (52 personer) og antall organisasjoner (én organisasjon). Dermed vil det være nyttig å undersøke det meste av det som her er undersøkt, inn mot flere bistandsorganisasjoner og -institusjoner. Slik kan man få et større og mer reelt bilde på bistandsarbeideres motivasjon når det gjelder sektoren i sin helhet. Både studier rettet mot enkeltorganisasjoner/-institusjoner og komparative studier mellom flere organisasjoner/-institusjoner vil være av relevans. Det faktum at resultatene heller ikke kommer fra et sannsynlighetsutvalg og derfor ikke kan generaliseres, tilsier at det er nødvendig med flere studier.

I forlengelse av dette, kan det være interessant også å foreta komparative studier mellom bistandssektoren og andre sektorer. Både andre non-profit-sektorer og profittbaserte sektorer kan være aktuelle som sammenligningsgrunnlag. Dette vil kunne øke grunnlaget for å danne et riktig inntrykk av bistandssektoren sett i lys av andre sektorer.

¹⁸ Lønnsforhold, arbeidspress og -innsats har ikke blitt diskutert inngående av hensyn til oppgavens omfang. Sammenhengen mellom respondentenes score på påstandene om lønn, arbeidspress og forventning til innsats er imidlertid nevnt i en tidligere fotnote, der det bemerkes at organisasjonens ledelse bør se nærmere på disse forholdene.

En annen måte å studere fenomenet motivasjon på, ut fra differansen som her er kommet frem mellom indre motivasjon og egenvurdert motivasjon (se figur 2), kan være å følge opp påstanden ”Totalt sett vil jeg si at jeg er godt motivert for jobben min” med spørsmål om hva de legger til grunn for deres scoring på denne påstanden. Dette kan muligens bidra til å belyse forholdet mellom ytre og indre motivasjon ytterligere.

Videre vil det være interessant ved hjelp av longitudinelle studier å undersøke hvor vidt medarbeideres vurdering av egen motivasjon ved starttidspunkt stemmer med deres vurdering senere i arbeidsforholdet. Det vil også ved slike typer studier være interessant å se hvordan motivasjonen endrer seg i løpet av et arbeidsforhold, både i grad og form.

Dersom videre forskning benytter lignende spørsmålsformuleringer som er gjort i de tre åpne spørsmålene her, kan erfaringer fra denne studien tilsi at man i spørsmål 3 ytterligere bør presisere at det her spørres om generelle jobbforhold.

En mer teoretisk implikasjon, kan være å vurdere hvorvidt inkludering av arbeidsmiljø eller en lignende sosial faktor, vil bidra til å gi mer entydige resultater fra undersøkelser som legger JCM til grunn. Det vil også være interessant å vurdere hvorvidt flere studier avdekker funn som kan tyde på at godt arbeidsmiljø er en motiveringsfaktor, og ikke bare en hygienefaktor som Hertbergs to-faktor-teori hevder.

Flere motivasjonsteorier later til å konsentrere seg hovedsakelig om forhold knyttet til arbeidsplassen alene, når fenomenet jobbmotivasjon skal undersøkes. En god balanse mellom jobb og privatliv, som både her og i AFFs undersøkelse trekkes frem som viktig, gir imidlertid indikasjoner på at det er nødvendig å se jobbmotivasjon i en større sammenheng. Det vil derfor være interessant å undersøke hvorvidt flere studier understøtter disse funnene, for å eventuelt videreutvikle teoretiske modeller som inkluderer et slikt aspekt.

I denne undersøkelsen er ikke informasjon om medarbeidernes lønnsnivå hentet inn. Basert på funn knyttet til påstanden om opplevd sprik mellom lønn og innsats, kombinert med litteratur som sier at lønn er hovedårsaken til turnover, kan det være interessant for videre forskning å undersøke hvorvidt påstandene om moderate lønninger i bistandssektoren stemmer, og hvilke signaler det i så fall gir i forhold til indre versus ytre motivasjon blant disse medarbeiderne. I den forbindelse kan det være interessant å gå nærmere inn på individuelle forskjeller ved respondentene, for muligens å identifisere personlige egenskaper knyttet til ytre

motivasjonsfaktorer (Jmfør artikkelen ”Nordmenn slutter på grunn av lønnen” hos HR Norge).

Den påstått høye turnover-raten i bistandssektoren, gjør det interessant å undersøke medarbeideres turnover-intensjon opp mot reell turnover. Det vil i så fall være relevant å undersøke et slikt fenomen i en longitudinell studie. Etersom turnover-intensjon sies å være den faktoren som i sterkest grad forespeiler reell turnover, kombinert med en forholdsvis lav turnover-intensjon blant respondentene her, vil uansett måling av turnover-intensjon i andre bistandsorganisasjoner være interessant. Studier knyttet opp mot turnover og turnover-intensjon kan da gjerne sees i sammenheng med arbeidsmarkedet for øvrig, for eventuelt å se hvordan dette påvirker resultatene. Respondentenes alder og ansiennitet kan også være aktuelle variabler å inkludere i slike studier.

Dersom videre forskning skal belyses ut fra sammenlignbare resultater, vil det som flere ganger nevnt i denne oppgaven, være en fordel å benytte de samme måleinstrumenter, også hva Likert-skalering angår.

5 Konklusjon

Fokus for denne studien er rettet mot bistandsarbeidere og deres jobbmotivasjon, med utgangspunkt i de som jobber på hovedkontoret til en norsk ikke-statlig bistandsorganisasjon. Følgende problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål og hypotese har blitt forsøkt besvart:

Problemstilling:

Hva motiverer medarbeidere i bistandssektoren, og hvordan er sammenhengen mellom indre motivasjon og turnover-intensjon?

Forskningsspørsmål og hypotese:

1. I hvilken grad er medarbeidere motiverte?
2. Hvilke motivasjonsfaktorer er sentrale?
3. I hvilken grad har medarbeidere en intensjon om å slutte?
4. Hvordan er sammenhengen mellom indre motivasjon og turnover-intensjon?

Hypotese 1: Det er en negativ sammenheng mellom indre motivasjon og turnover-intensjon.

Til tross for et begrenset respondentutvalg i denne studien, både hva størrelse og generaliserbarhet angår, er det mulig å finne visse indikasjoner på hva som motiverer medarbeidere i den undersøkte organisasjonen.

Når det gjelder forskningsspørsmål 1, så later medarbeiderne til å være forholdsvis høyt motiverte i jobben sin. Det er grunn til å tro at organisasjonen i stor grad imøtekommer sine medarbeideres indre motivasjonsbehov. Denne antagelsen baseres på respondentenes høye score på påstander som indikerer indre motivasjon, samt en rekke faktorer som trekkes frem som viktige for at de jobber der de gjør.

Hva gjelder forskningsspørsmål 2, viser undersøkelsen at opplevelsen av å stå i et meningsfylt arbeid, i en organisasjon som baserer sitt virke på verdier medarbeiderne selv identifiserer seg med, ser ut til å være svært sentralt. Spennende arbeidsoppgaver, der medarbeiderne får brukt og videreutviklet sine faginteresser, må også sies å være vesentlig for deres motivasjon. Ikke

minst er godt arbeidsmiljø, samt en god balanse mellom jobb og fritid, viktige faktorer for medarbeiderne her.

I forhold til forskningsspørsmål 3, viser studien at turnover-intensjonen blant disse respondentene er forholdsvis lav.

Videre kommer det frem at det er en negativ korrelasjon mellom indre motivasjon og turnover-intensjon, og studiens hypotese, fremsatt fra forskningsspørsmål 4, støttes.

Ut fra disse funnene kan det være grunn til å tro at bistandssektorens idealistiske målsettinger alt i alt har en positiv, motiverende effekt for medarbeiderne, snarere enn at de er en kilde til høy turnover. Med en arbeidshverdag hvor både idealisme og realisme synes nødvendig, kan Hundertwassers sitat innledningsvis se ut til å beskrive noe av det som motiverer hjemmeansatte i bistandssektoren:

Å være med på å finne gode løsninger som kan være til hjelp for folk som arbeider ”på bakken” [...] som implementerer prosjekter i til tider svært vanskelige situasjoner. Gode tilbakemeldinger fra dem er det mest motiverende.

(En av respondentenes svar på spørreundersøkelsens spørsmål 3)

Basert på resultatene her, kombinert med studiens begrensninger, er det presentert både praktiske implikasjoner og forslag til videre forskning.

5.1 Avsluttende betraktninger

Ettersom denne studien er gjennomført i kun én organisasjon, og fordi utvalget blant bistandsorganisasjonene ikke er tilfeldig, kan ikke resultatene sies å være representative for hele bistandssektoren. Ettersom det også er funnet lite tilgjengelig empiri rundt problemstillingen her, begrenses overførbarhetsverdien ytterligere.

Nettopp fordi det later til å eksistere lite publisert forskningsmateriale som omhandler norske, men også internasjonale bistandsorganisasjoners interne personalforhold, peker denne studien på en rekke muligheter for videre forskning. I prosessen med å oppsøke mulige organisasjoner som ønsket å delta i studien, viste det seg imidlertid at det gjøres mye HR-arbeid blant de norske aktørene. Organisasjonene kan derfor oppmuntres til i større grad å dele av sine erfaringer. Enten ved å offentliggjøre arbeidsmiljørapporter slik Kirkens Nødhjelp gjorde i 2008, eller i anonymisert form. Dette kan bidra til økt kunnskap for organisasjonene selv, for andre lignende organisasjoner og for samfunnet for øvrig.

Litteratur

- Altman, Y. & Shortland, S. (2008). Women and international assignments: taking stock - a 25-year review. *Human Resource Management*, 47(2), 199-216.
- Barrett, K., Riggan, T. F., Flowers, C. R., Crimando, W. & Bailey, T. (1997). The Turnover Dilemma: A Disease with Solutions. *Journal of Rehabilitation*, 63(2), 36-42.
- Bech, J. (2005). *Norad - fra forvalter av midler til forvaltning av kunnskap*. 22.03. 2010 fra <http://forum.dataforeningen.no/showthread.php?t=100>.
- Benz, M. (2005). Not for the Profit, but for the Satisfaction? – Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms. *KYKLOS*, 58(2), 155-176.
- Bistandsaktuelt (2010). Nytt om navn. *Bistandsaktuelt*, s. 31.
- Bistandsaktuelt (2011). Nytt om navn. *Bistandsaktuelt*, s. 31.
- Bjernelid, M., Lindmark, G., McSpadden, L. A. & Garrett, M. J. (2006). Clinical considerations. Motivations, concerns, and expectations of Scandinavian health professionals volunteering for humanitarian assignments. *Disaster Management & Response*, 4(2), 49-58.
- Boezeman, E. J. & Ellemers, N. (2009). Intrinsic need satisfaction and the job attitudes of volunteers versus employees working in a charitable volunteer organization. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 82(4), 897-914.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2007). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (3 utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bratton, J. & Gold, J. (1999). *Human Resource Management: theory and practice* (2 utg.). London: MACMILLAN PRESS LTD.
- Bønløkke, M. (2006). What can motivate a nursing student for an international exchange? *Nordic Journal of Nursing Research & Clinical Studies*, 26(2), 44-47.
- Chan, E.-Y. & Morrison, P. (2000). Factors influencing the retention and turnover intentions of registered nurses in a Singapore hospital. *Nursing & Health Sciences*, 2(2), 113-121.
- Colbjørnsen, T., Drake, I. & Brochs-Haukedal, W. (2001). *Norske ledere i omskiftelige tider: AFFs lederundersøkelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Crosby, O. (2001). Helping charity work: Paid jobs in charitable nonprofits. *Occupational Outlook Quarterly, Summer 2001*, 11-23.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*. New York: Plenum Press.
- Dive, B. (2004). *The Healthy Organization: A Revolutionary Approach to People & Management* (2 utg.). London: Kogan Page Ltd.
- Eide, T. & Eide, H. (2008). *Verdien av en verdi-intervensjon: en studie av verdiarbeid i et norsk sykehus*. Oslo: Diakonhjemmet høyskole.
- Ennova (2010). *European Employee Index 2010*: Ennova AS.
- Fitzpatrick, R. L. (2007). *A Literature Review Exploring Values Alignment as a Proactive Approach to Conflict Management* (Literature Review): Royal Roads University.
- Fivelsdal, E., Bakka, J. F. & Nordhaug, O. (2004). *Organisasjon og ledelse* (4 utg.). København / Oslo: Cappelen Forlag.
- Folkestad, S. (2006). *Skifter jobb i høyt tempo*. NHH Bulletin. Hentet 12.04. 2011 fra <http://www.forskning.no/artikler/2006/desember/1166007042.08>.
- Forskningsrådet (2009). *Landskap i endring (LANDSKAP) - Avsluttet*. Forskningsrådet. Hentet 20.04. 2011 fra <http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?c=Page&cid=1232959430677&pagename=landskap%2FHovedsidemal>.
- Fowler, A. & Malunga, C. (red.) (2010). *NGO Management: the earthscan companion*. London: Earthscan.

- Gjørund, A. & Pettersen, T. E. (2006). *En kjendis i nøden*. Dagbladet. Hentet 20.04. 2011 fra <http://www.dagbladet.no/magasinet/2006/09/09/476183.html>.
- Grimsmo, A., Heen, H., Enehaug, H., Salomon, R., Sørensen, B. A. & Wathne, C. T. (2008). *Arbeidsmiljø og arbeidsorganisering i Kirkens Nødhjelp*: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Grimlø, R. (1996). *Personaladministrasjon: teori og praksis* (2 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Grimlø, R. (2000). *Personaladministrasjon: teori og praksis* (3 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Heitmann, J. H. (2006). *Kvalitet i bistand*: Norsk Misjons Bistandsnemnd.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2 utg.). New York: John Wiley & Sons.
- Houkes, I., Janssen, P. P. M., Jonge, J. d. & Nijhuis, F. J. N. (2001). Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(1), 1-23.
- HR-NORGE (2005a). *Norske ansatte er lojale og stolte*. HR Norge. Hentet 16.04. 2011 fra http://hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter_2005/Norske+ansatte+er+lojale+og+stolte.9UFRzO54.ips.
- HR-NORGE (2005b). *Verdifulle verdier*. HR Norge. Hentet 16.04. 2011 fra http://hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter_2005/Verdifulle+verdier.9UFRnW3I.ips.
- HR-NORGE (2006). *Legg mer på det mentale meningsparkometeret*. HR Norge. Hentet 16.04. 2011 fra http://hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter_2006/Legg+mer+p%C3%A5+det+mentale+meningsparkometeret.9UFRnQ0L.ips.
- HR-NORGE (2007). *Rastløse ansatte*. HR Norge. Hentet 12.04. 2011 fra http://www.hrnorge.no/Norsk/Nyheter/Nyheter_2007/Rastl%C3%B8se+ansatte.9UFRLS4f.ips.
- HR-NORGE (2008). *Nordmenn slutter på grunn av lønnen*. HR Norge. Hentet 12.04. 2011 fra <http://www.hrnorge.no/?module=Articles;action=Article.publicShow;ID=1211>.
- Iversen, G. (2010). *Hvilke faktorer motiverer sykepleiere og vernepleiere til å starte og fortsette i omsorgstjenesten i kommunen*. Upublisert Masteroppgave, Gjengitt med tillatelse fra forfatteren, Diakonhjemmet Høgskole, Oslo.
- Jamieson, R. (2010). *Skifter oftere jobb*. Tønsbergs Blad. Hentet 12.04. 2011 fra <http://tb.no/nyheter/skifter-oftere-jobb-1.1445780>.
- Jeavons, T. H. (1992). When the management is the message. *Nonprofit management & leadership*, 2, 403-417.
- Jelstad, B. (2007). *Beyond money: Intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations*. Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Johannessen, A. (2009). *Introduksjon til SPSS* (4 utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Tuft, P. A. & Kristoffersen, L. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3 utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Kelly, N. A. (2000). Deciding to become an overseas volunteer. *Hospital Physician*, 36(6), 72-78.
- Kommuneforlaget. (2009). *Beholde og rekruttere - En strategi for arbeidskraft og rekruttering*: KS, Kommunesektorenes Interesse- og Arbeidsgiverorganisasjon. Hentet 12.04.2011 fra www.ks.no.
- Kuvaas, B. (red.) (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lam, C. F. & Gurland, S. T. (2008). Self-determined work motivation predicts outcomes, but what predicts self-determined work motivation? *Journal of Research in Personality*, 42, 1109-1115.
- Lanfranchi, J., Narcy, M. & Laruem, M. (2010). Shedding new light on intrinsic motivation to work: evidence from a discrete choice experiment. *KYKLOS*, 63(1), 75-93.
- Langseth, P., Nordhaug, O. & Henri, W. (1988). *Personaladministrasjon* (4 utg.). Bergen/Oslo: TANO.
- Lee, W.-J. (2008). *A Pilot Survey of Turnover Intention and Its Determinants among Adult Probation Line Officers in Texas* (Executive summary, Pilot Survey): Angelo State University.

- Liland, F. & Kjerland, K. A. (2003). *Norsk utviklingshjelps historie 3, 1989-2002: På bred front*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Linde, E. (1999). *Realistiske idealister: bistandsarbeidere - virkelighetsutforming og hverdagsforståelse*. Universitetet i Oslo, Oslo.
- MacLachlan, M. & Carr, S. C. (2005). The Human Dynamics of Aid. *Policy Insights, OECD Development Centre, 10*.
- Macnair, R. (1995). *Room for Improvement: The Management and Support of Relief and Development Workers*. London: Overseas Development Institute.
- Martinsen, Ø. L. (red.) (2004). *Perspektiver på ledelse* (2 utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Maynard, R. (1997). How to motivate low-wage workers. *Nation's Business, 85*(5), 35-37.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. & Vanderberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 991-1007.
- Mordal, T. L. (1989). *Som man spør, får man svar: Arbeid med survey-opplegg*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Norad (2006). Tsunami Evaluation Coalition (TEC): Evaluering av virkninger av internasjonal tsunambistand på lokale og nasjonale kapasiteter (kapasitetsvaluering). Sammendrag: www.norad.no.
- Norad (2008). *Results Management in Norwegian Development Cooperation - A practical guide*. I Norad (red.). Oslo: Utenriksdepartementet.
- Norad (2011a). *Kva er Norad?* 21.04. 2011 fra <http://www.norad.no/Om+Norad/Kva+er+Norad%3F.122607.cms>.
- Norad (2011b). *Om resultater i bistanden*. 21.04. 2011 fra <http://www.norad.no/Resultater+og+kvalitetssikring/Resultater+av+norsk+bistand/Om+resultater+i+bistanden>.
- Norad (2011c). *Resultater og kvalitetssikring*. 21.04. 2011 fra <http://www.norad.no/Resultater+og+kvalitetssikring>.
- OECD (2003). *Glossary of statistical terms*. OECD - Organisation for economic co-operation and development. Hentet 20.04. 2011 fra <http://stats.oecd.org/glossary/index.htm>.
- Opseth, H. (2010). Dette tjener norske bistandsarbeidere. *Bistandsaktuelt*, s. 6-7.
- Proffice (2007). *PAMA 6: Krevende forhandlingerr, illojale medarbeidere og misnøye med lønn*: Proffice AS.
- Randhawa, G. (2007). Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions: An Empirical Analysis. *Indian Management Studies Journal, 11*, 149-159.
- Reiersen, E. (2010). *Hva drives ledere av? En studie av motivasjonsfaktorer blant ledere i spesialisthelsetjenesten*. Upublisert Masteroppgave, Gjengitt med tillatelse fra forfatteren, Diakonhjemmet Høgskole, Oslo.
- Richardson, A. M. & Martinussen, M. (2008). Hva skal til for å øke arbeids glede og motivasjon? En undersøkelse av jobbengasjement i helse- og omsorgsykker. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening, 45*(3), 249-257.
- Roness, A. & Matthiesen, S. B. (red.) (2002). *Utbrent: Krevende jobber - gode liv?* Bergen: Fagbokforlaget.
- Ruud, A. E. & Kjerland, K. A. (2003). *Norsk utviklingshjelps historie 2, 1975-1989: Vekst, velvilje og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sahl, I. (2011a). 860 studie plasser i arbeidsledighet? *Bistandsaktuelt*, s. 7-9.
- Sahl, I. (2011b). Gjennomtrekk blant bistandstoppene. *Bistandsaktuelt*, s. 4-5.
- Sahl, I. & Speed, J. (2010). *Hoderulling i svensk bistand*. Bistandsaktuelt. Hentet 20.04. 2011 fra <http://www.bistandsaktuelt.no/Nyheter+og+reportasjer/Arkiv+nyheter+og+reportasjer/Hoderulling+i+svensk+bistand.177549.cms>.
- Sandberg, T. (2007). *Brenner for jobben*. Dagsavisen. Hentet 06.04. 2011 fra <http://www.dagsavisen.no/innenriks/article291197.ece>.

- Schepers, C., Gieter, S. D., Pepermans, R., Bois, C. D., Caers, R. & Jegers, M. (2005). How are employees of the nonprofit sector motivated? *Nonprofit management & leadership*, 16(2), 191-208.
- Sjøflot, O. I. (2009). *Hvordan virker Lederrelasjonen inn på de ansattes Indre Motivasjon og hvordan påvirker dette de ansattes Arbeidsprestasjoner?* Upublisert Avsluttende prosjektoppgave, Master of Management, Handelshøyskolen BI, Oslo.
- Skogstad, A. & Einarsen, S. (red.) (2002). *Ledelse på godt og vondt - Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Slettemo, K. H. (2007). *Offentlig ansatte brenner for jobben*. Telen. Hentet 06.04. 2011 fra <http://www.telen.no/nyheter/offentlig-ansatte-brenner-for-jobben-1.4672952>.
- Stamsø, M. A. (red.) (2005). *Velferdsstaten i endring: Norsk helse- og sosialpolitikk ved starten av et nytt århundre*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Steel, H. W. (2011). *Tydelighet - Toleranse - Trygghet*. HimaPartner. Hentet 20.04. 2011 fra <http://www.himalpartner.no/ressurser/nyhetsarkiv/324-tydelighet--toleranse--trygghet>.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tandon, Y. (2008). *Ending Aid Dependence*: Pambazuka Press.
- Tolo, A. & Ytrehus, L. A. (red.) (2011). *Interkulturell forståelse i bistand*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Tvedt, T. (1995). *Den norske samaritan: ritualer, selvbilder og utviklingshjelp*. Oslo: Gyldendal.
- Tvedt, T. (1998). *Angels of mercy, or Development diplomats?: NGOs & foreign aid*. Trenton, N.J.: Africa World Press.
- Tvedt, T. (2009). *Utviklingshjelp, utenrikspolitikk og makt: den norske modellen* (2 utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tømte, E. (2010). *Burde hatt bedre resultater*. Bistandsaktuelt. Hentet 21.04. 2011 fra <http://www.bistandsaktuelt.no/Nyheter+og+reportasjer/Arkiv+nyheter+og+reportasjer/Burde+hatt+bedre+resultater.165607.cms>.
- Van Emmerik, I. H. & Euwema, M. C. (2009). The international assignments of peacekeepers: what drives them to seek future expatriation? *Human Resource Management*, 48(1), 135-151.
- Velten, J. (2003). *Arbeidsglede*. Oslo: N.W. Damm & søn.
- Wang, C. Y.-P., Chen, M.-H., Hyde, B. & Hsieh, L. (2010). Chinese employees' work values and turnover intentions in multinational companies: The mediating effect of pay satisfaction. *Social behaviour and personality*, 38(7), 871-894.
- Warberg, E. N., Wathne, M. & Brekke, J. (2002). *Incentivers effekt på turnover*: Forsvarets Forskningsinstitutt.
- Warsame, M. (2010). *Faktorer som påvirker turnover blant sykepleiere i en sykehusavdeling*. Upublisert Masteroppgave, Gjengitt med tillatelse fra forfatteren, Diakonhjemmet Høgskole, Oslo.
- Waxer, C. (2008). Leaving the Rat Race to Save the World. *Computerworld*, s. 18-23.
- Øhrn, H. (2008). *Turnover*. HR Norge. Hentet 16.04. 2011 fra http://hrnorge.no/Norsk/Spesialmapper/Skjulte artikler til linker i andre artikler/Faktaark/Turnover.b7C_wljG4r.ips.
- Øyhus, A. O. (2009). *Mer u-hjelp eller bedre u-hjelp?* Bistandsaktuelt. Hentet 21.04. 2011 fra <http://www.bistandsaktuelt.no/Mer+u-hjelp+eller+bedre+u-hjelp%3F.114181.cms>.

Vedlegg

Vedlegg 1A – E-post-henvendelse til organisasjoner, med informasjon om studien og invitasjon til deltakelse

Sendt: fr 17.12.2010 13:08

Til: [e-postadresse]

Copy: [e-postadresse]; [e-postadresse]; [e-postadresse]

Blindkopi: siseland@gmail.com

Emne: **Studie blant norske bistandsorganisasjoner omkring hjemmeansattes motivasjon**

Hei [Navn]!

Som mastergradsstudent ved Verdibasert Ledelse på Diakonhjemmet Høgskole jobber jeg med en studie om motivasjon blant medarbeidere i bistandssektoren, nærmere bestemt blant de som jobber i hjemmeadministrasjonen. Tilnærming til temaet er av kvantitativ art, der medarbeidere fra flere organisasjoner vil bli bedt om å fylle ut spørreskjema.

Jeg har selv jobbet i bistandssektoren i fire år, dog ikke i noen av organisasjonene hvor mitt empiriske materiale hentes fra.

Jeg henvender meg nå til dere i [Navn Organisasjon] for å høre om jeg kan benytte deres stab som respondenter i undersøkelsen. Opplysninger vil bli behandlet konfidensielt.

Ved å delta i denne studien får [Navn Organisasjon] muligheten til å få utført en medarbeiderundersøkelse som kan være av verdi for egen organisasjon. Dere bidrar også inn i en kartlegging som kan være av interesse for andre organisasjoner i samme bransje. Når studien er gjennomført vil dere få anledning til å motta en sammenfatning av funnene og av oppgaven i sin helhet. Dersom ønskelig kan jeg også komme og gi en presentasjon av studien.

Se vedlagte brev for mer detaljer. Jeg kommer også gjerne til dere for å gi mer informasjon før dere avgjør om dette er av interesse. Ved spørsmål, ta kontakt per e-post: Solveig.Irene.Seland@diastud.no eller per telefon: 416 89 042.

Dersom dere ønsker å delta i studien eller vil ha mer informasjon, ber jeg om bekreftelse på dette innen 22.desember, slik at spørreskjema kan distribueres til deres ansatte så snart som mulig.

Jeg håper på en positiv tilbakemelding fra dere!

Med vennlig hilsen

Solveig Irene Seland

Mastergradsstudent ved Verdibasert Ledelse, Diakonhjemmet Høgskole

Vedlegg 1B – Brev til organisasjoner, vedlagt e-post-henvendelsen (Vedlegg 1A)

[Navn Organisasjon]

v/ [Stillingstittel] [Navn]

Studie blant norske bistandsorganisasjoner omkring hjemmeansattes motivasjon

Som mastergradsstudent ved programmet Verdibasert Ledelse på Diakonhjemmet Høgskole, med førsteamanuensis Beate Jelstad Løvaas som veileder, jobber jeg med en studie om motivasjon blant medarbeidere i bistandssektoren, med utgangspunkt i de som jobber i Norge. Tilnærming til temaet er av kvantitativ art, der medarbeidere fra flere organisasjoner vil bli bedt om å fylle ut spørreskjema. Data fra disse skjemaene vil danne grunnlaget for masteroppgavens empiriske materiale.

Jeg har selv jobbet i bistandssektoren i fire år, dog ikke i noen av organisasjonene hvor mitt empiriske materiale hentes fra.

Jeg henvender meg nå til dere i [Navn Organisasjon] for å høre om jeg kan benytte deres stab som respondenter i undersøkelsen. For å få så reelle resultater som mulig, er det viktig at flest mulig blant deres ansatte i hjemmeadministrasjonen deltar. Opplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og offentliggjøring av resultatene vil ikke kunne spores tilbake til den enkelte respondent.

Ved å delta i denne studien får [Navn Organisasjon] muligheten til å få utført en medarbeiderundersøkelse som kan være av verdi for egen organisasjon. Dere bidrar også inn i en kartlegging som kan være av interesse for andre organisasjoner i samme bransje. Når studien er gjennomført vil dere få anledning til å motta en sammenfatning av funnene og av oppgaven i sin helhet. Dersom ønskelig kan jeg også komme og gi en presentasjon av studien.

Jeg kommer gjerne til dere for å gi mer informasjon før dere avgjør om dette er av interesse. Ved spørsmål, ta kontakt per e-post: Solveig.Irene.Seland@diastud.no eller per telefon: 416 89 042.

Dersom dere ønsker å delta i studien eller vil ha mer informasjon, ber jeg om bekreftelse på dette innen 22. desember, slik at spørreskjema kan distribueres til deres ansatte så snart som mulig.

Jeg håper på en positiv tilbakemelding fra dere!

Med vennlig hilsen

Solveig Irene Seland

Mastergradsstudent ved Verdibasert Ledelse, Diakonhjemmet Høgskole

Cc: [Stillingstittel] [Navn], [Stillingstittel] [Navn], [Stillingstittel] [Navn]

Vedlegg 2 - E-post-invitasjon til respondentutvalget

E-postinvitasjon - distribuert 07.03.2011

Emne invitasjon:

Spørreundersøkelse blant hjemmeansatte i bistandsorganisasjoner

Melding invitasjon:

Hei!

I forbindelse med mastergradsstudier i Verdibasert Ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole ønsker jeg å undersøke forholdene omkring medarbeideres motivasjon i norske bistandsorganisasjoner, med fokus på de som er ansatt i hjemmeadministrasjonen.

Ledelsen i din organisasjon har gitt sin tilslutning til å delta i denne undersøkelsen, og resultatene vil bli oppsummert i en rapport og/eller presentasjon til de ansatte.

Utfylte spørreskjemaer fra ansatte utgjør datamaterialet i undersøkelsen. Det er derfor av stor betydning at du vil ta deg tid til å besvare undersøkelsen du nå har foran deg!

Data fra undersøkelsen behandles konfidensielt, slik at ingen informasjon skal kunne spores tilbake til den enkelte respondent.

Du finner undersøkelsen ved å følge linken nedenfor. Noen av punktene kan synes overlappende, dette er for å fange opp nyanser i temaet. Svar ut fra beste evne, og kom eventuelt med tilleggskommentarer på slutten av undersøkelsen. Det tar omtrent 10 minutter å fylle den ut.

Deltakelse er frivillig, og jeg håper du tar deg til tid til å bidra. Ditt svar er viktig!

Vennligst besvar undersøkelsen i løpet av de neste fem dagene.

På forhånd takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

Solveig Irene Seland

Mastergradsstudent ved Verdibasert Ledelse, Diakonhjemmet Høgskole

Spørsmål til undersøkelsen kan rettes til Solveig Irene Seland,

e-post: Solveig.Irene.Seland@diastud.no,

telefon: 416 89 042

Påminnelse

Angi dato:

14.03.2011

Emne påminnelse:

Påminning om spørreundersøkelse

Melding påminnelse:

Hei!

For en tid tilbake ble du bedt om å delta i en spørreundersøkelse omkring medarbeideres motivasjon i norske bistandsorganisasjoner.

Din respons er viktig, og jeg håper du tar deg tid til å bidra. Det tar omtrent 10 minutter å besvare undersøkelsen, som du finner ved å følge linken nedenfor.

Vennligst besvar undersøkelsen innen fire dager.

Tusen takk for ditt bidrag!

Med vennlig hilsen

Solveig Irene Seland

Mastergradsstudent ved Verdibasert Ledelse, Diakonhjemmet Høgskole

Spørsmål til undersøkelsen kan rettes til Solveig Irene Seland,

e-post: Solveig.Irene.Seland@diastud.no,

telefon: 416 89 042

Spørreundersøkelse blant hjemmeansatte i bistandssektoren

Kjære medarbeider!

I forbindelse med mastergradsstudier i Verdibasert Ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole ønsker jeg å undersøke forholdene omkring motivasjon i bistandsorganisasjoner, med fokus på medarbeidere i hjemmeadministrasjonen.

Ledelsen i din organisasjon har gitt sin tilslutning til å delta i denne undersøkelsen, og resultatene vil bli oppsummert i en rapport og/eller presentasjon til de ansatte.

Utfylte spørreskjemaer fra medarbeiderne utgjør datamaterialet i undersøkelsen. Det er derfor av stor betydning at du vil ta deg tid til å besvare undersøkelsen du nå har foran deg!

Data fra undersøkelsen behandles konfidensielt, slik at ingen informasjon skal kunne spores tilbake til den enkelte respondent.

Noen av punktene kan synes overlappende, dette er for å fange opp nyanser i temaet. Svar ut fra beste evne, og kom eventuelt med tilleggskommentarer på slutten av undersøkelsen. Det tar omtrent 10 minutter å fylle den ut.

Deltakelse er frivillig, og jeg håper du tar deg tid til å bidra. Ditt svar er viktig!

På forhånd takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

Solveig Irene Seland
Mastergradsstudent ved Verdibasert Ledelse, Diakonhjemmet Høgskole

Spørsmål til undersøkelsen kan rettes til Solveig Irene Seland,
e-post: Solveig.Irene.Seland@diastud.no,
telefon: 416 89 042

Din identitet vil holdes skjult
Les om retningslinjer for personvern. (Åpnes i nytt vindu)

Først noen åpne spørsmål:

1) Hva var den/de viktigste grunnene til at du startet i nåværende jobb?

2) Hva er den/de viktigste grunnene til at du jobber her nå?

3) Uavhengig av den stillingen du har i dag, hva motiverer deg på jobb? Nevn gjerne flere momenter som er av vesentlig betydning.

I fortsettelsen bes du ta stilling til ulike påstander, der du kan velge mellom 6 svaralternativer.
Svar det som umiddelbart synes passende for deg i din nåværende arbeidssituasjon.

Svaralternativene er gradert på følgende vis:

- 1 - Svært uenig
- 2 - Stort sett uenig
- 3 - Litt uenig
- 4 - Litt enig
- 5 - Stort sett enig
- 6 - Svært enig

Sett ett kryss for hver påstand.

4) Forhold omkring din nåværende arbeidssituasjon

	Svært uenig	Stort sett uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Svært enig
Da jeg begynte i min nåværende jobb hadde jeg større forhåpninger til arbeidet og min egen arbeidsinnsats enn det jeg nå har	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisasjonens ledelse har høyt fokus på å skape godt arbeidsmiljø	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg synes det er vanskelig å sette	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

grenser for meg selv i jobben

Arbeidspresset har forårsaket private vansker (for eksempel i ekteskap, familie, kontakt med venner)

Jeg opplever at min nærmeste overordnede bryr seg om hvordan jeg trives på jobb

De høye idealene i denne bransjen gjør det utfordrende å ta opp interne saker med ledelsen (lønn, fysiske arbeidsforhold, el.l.)

5) Forhold omkring din nåværende arbeidssituasjon

	Svært uenig	Stort sett uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Svært enig
Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oftre sover jeg dårlig p.g.a. forhold på jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever at organisasjonen har et bevisst fokus på personalpolitikk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine ønsker om å stimulere andre gjennom mitt arbeid er større enn det jeg faktisk får utrettet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg stiller stadig spørsmål ved om det jeg gjør er verdt noe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6) Forhold omkring din nåværende arbeidssituasjon

	Svært uenig	Stort sett uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Svært enig
Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

jobb det neste året

Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste tre årene

Min nærmeste overordnede har god oversikt over hvilke arbeidsoppgaver jeg liker/ikke liker

Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg

Også når jeg har fri tenker jeg mye på forhold i jobben

Jeg opplever at arbeidsgiver forventer en ekstra innsats av sine ansatte

Jeg opplever ofte at fokus på målsettinger går på bekostning av medarbeiderfokus

7) Forhold omkring din nåværende arbeidssituasjon

	Svært uenig	Stort sett uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Svært enig
Jobben min er veldig spennende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg oppfatter mine fremtidsutsikter i denne organisasjonen som dårlige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av året	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever et stort sprik mellom innsats og økonomisk uttelling (lønn)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har inntrykk av at mange i organisasjonen opplever høyt arbeidspress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg synes det i tilstrekkelig grad er satt av tid til oppfølging av de ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

drivkraft i jobben min

8) Forhold omkring din nåværende arbeidssituasjon

	Svært uenig	Stort sett uenig	Litt uenig	Litt enig	Stort sett enig	Svært enig
Totalt sett vil jeg si at jeg er godt motivert for jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I denne delen bes du om å vurdere hvilke forhold som generelt sett er viktige for deg i jobbsammenheng.

Svaralternativene er gradert på følgende vis:

- 1 - Ikke viktig i det hele tatt
- 2 - Svært lite viktig
- 3 - Ikke særlig viktig
- 4 - Litt viktig
- 5 - Ganske viktig
- 6 - Svært viktig

Sett ett kryss for hver påstand.

9) Uavhengig av stillingen du har nå, hvilke forhold er viktige for deg i jobbsammenheng?

	Ikke viktig i det hele tatt	Svært lite viktig	Ikke særlig viktig	Litt viktig	Ganske viktig	Svært viktig
Mulighet til å videreutvikle fagkunnskaper	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobbtrygghet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulighet til å produsere noe som er verdifullt i en større sammenheng	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virksomhetens omdømme og synlighet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Økonomiske betingelser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fleksibel arbeidstid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karrieremuligheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulighet til å skape synlige forbedringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En sjef som gir oppmuntring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordeling av kvinner og menn på arbeidsplassen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mulighet for offentlig synlighet i jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulighet til å arbeide med faglig stimulerende kolleger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attraktiv plassering av arbeidsplass	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolleger som venner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frihet til selv å velge arbeidsmåte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At bedriften ligger teknologisk, produkt- og organisasjonsmessig i front	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Å kunne kombinere jobben med et godt privatliv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Til slutt bes du om å komme med noen opplysninger om deg som arbeidstaker. Som nevnt innledningsvis behandles all data konfidensielt. Opplysningene du her gir vil altså ikke bli presentert på en slik måte at du som enkeltindivid kan igjenkjennes.

10) Kjønn:

- Kvinne
- Mann

11) Fødselsår:

Velg et alternativ

12) Type stilling (sett flere kryss dersom du jobber innenfor flere områder):

- Program/Prosjektoppfølgning
- Fagutvikling
- Økonomi
- Personal
- Informasjon/Kommunikasjon/Marked
- Administrasjon
- Ledelse (alle nivåer)
- Annet

13) Type ansettelsesforhold:

- Fast ansettelse

- Vikariat
 - Tidsbestemt avtale
-

14) Stillingsbrøk:

- 100 %
 - 50 - 99 %
 - Under 50 %
-

15) Hvor lenge har du hatt nåværende stilling?

- Under ett år
 - 1-2 år
 - 3-5 år
 - 6-8 år
 - 9-11 år
 - 12-14 år
 - 15-17 år
 - 18-20 år
 - Lengre enn 20 år
-

16) Hvor mange år har du jobbet innenfor denne organisasjonen?

- Under ett år
 - 1-2 år
 - 3-5 år
 - 6-8 år
 - 9-11 år
 - 12-14 år
 - 15-17 år
 - 18-20 år
 - Mer enn 20 år
-

17) Har du vært ansatt i andre tilsvarende organisasjoner/institusjoner (både statlige og ikke-statlige, rettet mot utviklingssamarbeid og/eller humanitært arbeid)? Hvis ja, hvor mange organisasjoner?

- Nei
- Ja, én annen

- Ja, to andre
- Ja, tre andre
- Ja, fire andre
- Ja, fem eller flere andre

18) Hvis du svarte ja i spørsmål 18 ovenfor, hvor mange år har du tilsammen jobbet i disse andre organisasjonene/institusjonene?

- Under ett år
- 1-2 år
- 3-5 år
- 6-8 år
- 9-11 år
- 12-14 år
- 15-17 år
- 18-20 år
- 21-25 år
- 26-30 år
- 31-35 år
- 36-40 år
- Mer enn 40 år

19) Dersom du har noen kommentarer til undersøkelsen kan du skrive dette her:

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.