

Hasan Jahic
Henrik Olav Hatlen Osen
Jonathan Kangro Hafsmoe

Hvilke egenskaper ved jobben er viktigst for medarbeidernes motivasjon i en regnskapsavdeling i 2024?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Tone Vold
Mai 2024

Hasan Jahic
Henrik Olav Hatlen Osen
Jonathan Kangro Hafsmoe

Hvilke egenskaper ved jobben er viktigst for medarbeidernes motivasjon i en regnskapsavdeling i 2024?

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Tone Vold
Mai 2024

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Forord

Dette er vår avsluttende oppgave i bachelorgrad, økonomi og administrasjon, deltid, ved NTNU Gjøvik. Temaet er valgt på bakgrunn av ønske fra bedriften og vår egen interesse for emnet.

Oppgaven består av en teoridel og en empiridel. I sistnevnte del har vi samarbeidet med bedriften.

Arbeidet med oppgaven har lært oss at egenskaper ved jobben kan ha stor innvirkning på trivsel og motivasjon. Vi har også fått et forhold til hva som motiverer oss selv som toppidrettsutøvere, og hvilke egenskaper ved jobben vi vil vektlegge når vi selv skal ut i sivil jobb i fremtiden.

Vi ønsker å takke våre familier for støtte gjennom fire år med krevende studier, kombinert med toppidrett og familieliv. I arbeidet med bacheloroppgaven ønsker vi å takke Kristin, som har vært vår kontaktperson i samarbeidet med bedriften. Avslutningsvis vil vi også rette en stor takk til vår meget kyndige og inspirerende veileder, Tone Vold.

23.05.2024

Hasan Jahic

Hasan Jahic

Henrik O. Hatlen Osen

Henrik O. Hatlen Osen

Jonathan Kangro Hafsmoe

Jonathan Kangro Hafsmoe

Sammendrag

Tittel:	Hvilke egenskaper ved jobben er viktigst for medarbeidernes motivasjon i en regnskapsavdeling i 2024?	Dato: 24.05.24
Deltaker(e)/	Hasan Jahic Henrik Olav Hatlen Osen Jonathan Kangro Hafsmoe	
Veileder(e):	Tone Vold	
Evt. oppdragsgiver:	Konfidensielt	
Stikkord/nøkkelord	Motivasjon, Herzbergs to-faktorteori, jobbkarakteristika	
Antall sider/ord: 39 / 13 049	Antall vedlegg: 3	Publiseringsavtale inngått: Ja
<p>Ansatte anses som den viktigste ressursen i tjenesteytende bedrifter. Motiverte ansatte yter bedre og kan gi bedriften mer fornøyde kunder og økonomiske fortrinn. En tjenesteytende bedrift vil derfor være tjent med å ha motiverte ansatte. Ved å ta for seg en regnskapsavdeling hos en tjenesteytende bedrift, søker denne bacheloroppgaven å øke forståelsen av hva som motiverer de ansatte på avdelingen.</p> <p>Med utgangspunkt i motivasjonsteori, har vi brukt Herzbergs tofaktorteori som teoretisk rammeverk for oppgaven. Oppgaven baserer seg på en kvalitativ metode med semi-strukturerte individuelle intervjuer. Etter dialog med avdelingsleder ble det plukket ut et representativt utvalg med ansatte i begge kjønn, og ulik fartstid for å få et best mulig grunnlag i forskningen. Resultatene fra intervjuene ble transkribert og analysert opp mot teorien.</p> <p>Funnene viser at <i>organisasjonskultur</i> og <i>personlig vekst</i> er de viktigste egenskapene for de ansatte sin motivasjon. Blant hygienefaktorer stemmer funnene overens med Herzbergs teori, men finner i tillegg at <i>work-family balance</i> er avgjørende for å unngå mistrivsel. Til slutt viser <i>arbeidets karakter</i> seg som en viktig motivasjonsfaktor for alle ansatte med lang fartstid, til forskjell fra de nylig ansatte der funnene er mer sprikende.</p>		

Abstract

Title:	Which characteristics of the job are most important for employee motivation in an accounting department in 2024?		Date : 24.05.24
Participants/	<u>Hasan Jahic</u> <u>Henrik Olav Hatlen Osen</u> <u>Jonathan Kangro Hafsmoe</u>		
Supervisor(s)	<u>Tone Vold</u>		
Employer:	<u>Confidential</u>		
Keywords	<u>Motivation, Herzberg's two-factor theory, job characteristics</u>		
Number of pages/words: 39 / 13 049	Number of appendix: 3	Availability: Open	
<p>Employees are considered the most valuable resource in service-providing companies. Motivated employees perform better and can result in more satisfied customers and economic competitive advantages. A service company will therefore benefit from having motivated employees. By focusing on a department in an accounting firm, this bachelor thesis seeks to increase the understanding of what motivates the employees in the department.</p> <p>Using motivational theory as a foundation, we have employed Herzberg's two factor theory as the theoretical framework for this thesis. The thesis is based on a qualitative method with semi-structured individual interviews. After a dialogue with the head of department, a representative sample was selected with employees of both genders, and different lengths of working in the firm, in order to get the best possible basis for the research. The results from the interviews were transcribed and analyzed in relation to the theory.</p> <p>The findings indicate that <i>organizational culture</i> and <i>personal growth</i> are the most important factors for employee motivation. Among the hygiene factors, the findings align with Herzberg's theory, but additionally highlight that <i>work-family</i> balance is crucial for avoiding dissatisfaction. Finally, the <i>work itself</i> proves to be a significant motivational factor for all long-tenured employees, in contrast to the more varied findings among recently hired employees.</p>			

Innhold

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	3
Figurliste.....	7
1. Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn for valg av tema	8
1.2 Valg av bedrift	8
1.3 Formål	9
1.4 Problemstilling	9
1.4.1 Delproblemstillinger:	9
1.5 Avgrensning av oppgaven	10
1.6 Struktur/disposisjon.....	10
2. Teori.....	11
2.1 Motivasjon.....	11
2.2 Situasjonsteori og jobbkarakteristikamodeller	11
2.2.1 Egenskaper ved jobben.....	12
2.3 Herzbergs tofaktorteori.....	12
2.3.1 Hygienefaktorer.....	13
2.3.2 Motivasjonsfaktorer	14
2.3.3 Kritikk av modellen: lønn som hygienefaktor.....	14
2.3.4 Arbeidets karakter - Motivasjon blant regnskapsmedarbeidere	14
2.4 Andre egenskaper som kan påvirke motivasjon.....	15
2.4.1 Sosial teori - organisasjonskultur	15
2.4.2 Jobb-autonomi og «Work-family balance»	15
2.5 Maslows behovshierarki.....	16
2.5.1 Sammenheng mellom Maslow og Herzberg	17
2.5.2 Individuelle forskjeller	17
2.6 Oppsummering	18
3. Metode.....	18
3.1 Valg av metode	19
3.2 Forskningsdesign.....	19
3.2.1 Kvalitativ metode	20
3.2.2 Digitale, individuelle intervjuer	21
3.3 Datainnsamling.....	22

3.3.1 Utvelgelse.....	23
3.3.2 Gjennomføring	23
3.4 Analyse av data.....	25
3.5 Reliabilitet og validitet	25
3.6 Etske hensyn.....	26
3.7 Kritikk – Hva kunne vært gjort annerledes?	26
3.8 Oppsummering	27
4. Resultater.....	28
4.1 Hvilke egenskaper ved jobben er hygiene faktorer?	28
4.1.1 Mellommenneskelige relasjoner	28
4.1.2 Ledelse	29
4.1.3 Arbeidsbetingelser	29
4.1.4 Jobb-autonomi og work-family balance.....	30
4.1.5 Lønn	31
4.2 Hvilke egenskaper ved jobben er de viktigste motivasjonsfaktorene?	31
4.2.1 Arbeidets karakter – Variasjon i arbeidsoppgaver.....	31
4.2.2 Personlig vekst – læring og selvutvikling	32
4.2.3 Prestasjoner	32
4.2.4 Organisasjonskultur.....	33
4.2.5 Anerkjennelse	33
4.2.6 Ansvar.....	34
4.3 Hvilke forskjeller er det i motivasjonsfaktorer mellom de nylig ansatte og de med lengre fartstid?.....	34
4.3.1 Arbeidets karakter	34
4.4 Oppsummering	35
5. Diskusjon.....	35
5.1 Hvilke egenskaper ved jobben er hygiene faktorer?	35
5.2 Hvilke egenskaper ved jobbene er de viktigste motivasjonsfaktorene?.....	39
5.3 Hvilke forskjeller er det i motivasjonsfaktorer mellom de nylig ansatte og de med lengre fartstid?.....	43
6. Konklusjon	45
6.1 Videre forskning	46
7. Litteraturliste	47

Figurliste

Figur 1 - Herzbergs tofaktorteori om motiverings- og hygienefaktorer. (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 139)	13
Figur 2 - Illustrasjon av sammenhengen mellom Maslows behovshierarki og Herzbergs tofaktorteori (basert på Kaufmann og Kaufmann, 2015)	17
Figur 3 - Ramme for forskningsdesign (Johnstad, 2022, s. 119)	20

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Gjennom hele studieløpet i økonomi og administrasjon har vi vært innom flere ulike fagområder. Likevel var gruppen enstemmige i at organisasjonspsykologi var det mest interessante fagområdet. Dermed ble det naturlig for oss å se nærmere på dette området i søken etter grunnlag for oppgavetema. Etter en oppfriskning av tidligere fagbøker fanget temaet motivasjon vår oppmerksomhet, nærmere bestemt motivasjonen til ansatte i en tjenesteytende bedrift.

I tjenesteytende bedrifter, som tilbyr tjenester i stedet for produksjon av fysiske varer, anses de ansatte som den viktigste ressursen. Motiverte ansatte vil yte noe ekstra for bedriften, noe som gir økt effektivitet og kvalitet på arbeidet. Bedre effektivitet, produktivitet og kvalitet vil gi mer tilfredse kunder, som igjen vil kunne føre til bedre økonomiske resultater i form av høyere omsetning. Videre vil motiverte ansatte føle seg mer tilknyttet organisasjonen, og kunne gi varige konkurransefortrinn ved å være en stabil arbeidskraft. I tillegg vil motiverte ansatte oftere bidra til å danne og opprettholde gode relasjoner og et godt miljø på arbeidsplassen (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 228-229). Tjenesteytende bedrifter vil derfor være tjent med å ha motiverte ansatte. I tillegg vil kunnskap om hva som motiverer de ansatte, kunne ha stor verdi.

1.2 Valg av bedrift

Valget av bedrift kom ganske naturlig da en av studentene på gruppen jobber deltid i en tjenesteytende bedrift. Denne bedriften, som har ønsket å være konfidensiell, tilbyr tjenester innenfor flere områder, men er blant annet et regnskapsbyrå. Denne delen av bedriften, som omsatte for over 300 millioner kroner i 2023, har 11 avdelinger på Øst- og Vestlandet med over 250 ansatte. Ettersom regnskapsbyråer er et eksempel på en tjenesteytende bedrift da de tilbyr tjenester tilknyttet økonomistyring, regnskap og revisjon for sine kunder, blir de ansatte en viktig ressurs. Etter dialog med bedriften ble vi enige om å forske på de ansatte i en av de nyere avdelingene. Dette drøfter vi senere i delkapittel 3.3.1 om utvelgelse av informanter.

1.3 Formål

Ved å ta utgangspunkt i motivasjonsteori kan vi finne ut hvilke egenskaper som er viktigst for motivasjonen, og hvilke potensielle forskjeller det er blant de ansatte. Ettersom god motivasjon blant de ansatte kan gi gode ringvirkninger på avdelingen og bedriften, vil det både være interessant for oss og nyttig for avdelingsleder å få innblikk i motivasjonen til de ansatte.

Formålet med oppgaven er dermed å finne ut hvilke egenskaper ved arbeidsplassen som er viktigst for de ansatte sin motivasjon. For å klare dette på best mulig måte har vi utarbeidet tre delproblemstillinger, i tillegg til problemstillingen.

1.4 Problemstilling

Utgangspunktet for en empirisk undersøkelse er å velge et felt vi ønsker å undersøke, og deretter stille et spørsmål som avgrenser hva undersøkelsen skal fokusere på (Jacobsen, 2021). Dette spørsmålet, som vi kjenner som problemstilling, legger føringer for resten av forskningen. Etter intern drøfting endte vi med følgende problemstilling:

«Hvilke egenskaper ved jobben er viktigst for medarbeidernes motivasjon i en regnskapsavdeling i 2024?»

1.4.1 Delproblemstillinger:

For å besvare problemstillingen på en utfyllende måte har vi valgt å legge til tre delproblemstillinger. Disse problemstillingene tar utgangspunkt i Herzbergs to-faktorteori, som vi har valgt å bygge oppgaven rundt, det vil si hva som anses som hygienefaktorer og hva som anses som motivasjonsfaktorer. I tillegg ønsket vi å se om dette endrer seg med tiden man er tilsatt i organisasjonen. Dette bringer oss til følgende delproblemstillinger:

1. *«Hvilke egenskaper ved jobben anses som hygienefaktorer?»*
2. *«Hvilke egenskaper ved jobben anses som de viktigste motivasjonsfaktorene?»*
3. *«Hvilke forskjeller er det i motivasjonsfaktorer blant ansatte med ulik fartstid i jobben?»*

1.5 Avgrensning av oppgaven

I organisasjonspsykologi skilles det mellom fire tolkningsrammer når vi skal forklare motivert arbeid i arbeidslivet; behovsteori, kognitiv teori, sosial teori og situasjonsteori (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Ettersom vi ønsker å finne ut hvilke egenskaper ved jobben som er viktig for medarbeidernes motivasjon, har vi valgt å ta utgangspunkt i teorier som tar for seg motivasjonselementer i jobben, nemlig situasjonsteori. Videre fordyper vi oss i én bestemt modell i form av Herzbergs tofaktorteori. Modellen tar for seg en rekke egenskaper ved jobben, og forklarer hvordan disse vil påvirke motivasjon.

Ved å intervju ansatte i en regnskapsavdeling kan vi sammenligne funnene med modellen, og få en dypere forståelse av hva som motiverer ansatte i 2024. Det betyr samtidig at våre funn avgrenser seg til de vi har intervjuet, og konklusjonen er derfor ikke nødvendigvis representativ for alle de ansatte i avdelingen.

1.6 Struktur/disposisjon

Det første kapitlet er en innledning som presenterer temaet for oppgaven, problemstillingen og avgrensninger som er gjort. I det andre kapitlet tar vi for oss det teoretiske rammeverket som er relevant for oppgaven. Her vektlegges særlig en motivasjonsteori som tar for seg faktorer ved jobben sin påvirkning på motivasjon. Det tredje kapitlet er studiens methodedel som forteller hvilke hensyn, valg og vurderinger som er tatt, og drøfter hvorvidt den valgte metoden egner seg til å svare på problemstillingen. Kapittel fire presenterer funnene som er gjort i undersøkelsen. Deretter vil vi i kapittel fem diskutere funnene opp mot det teoretiske rammeverket. Til slutt følger en konklusjon hvor vi oppsummerer studien, besvarer problemstilling og delproblemstillinger, og gir forslag til videre forskning.

2. Teori

I teorikapitlet skal vi gjøre rede for det teoretiske grunnlaget som er aktuelt i studien. Vi begynner med å definere noen relevante begreper til temaet motivasjon, samt spesifisere hvilke teorier denne oppgaven vil ta utgangspunkt i. Begrepene vil brukes fortløpende gjennom oppgaven og det er derfor viktig at disse blir presentert og definert. Videre retter vi oss inn mot jobbkarakteristikamodeller, og går i dybden på Herzbergs tofaktorteori. Vi ser på skillet mellom motivasjons- og hygienefaktorer, og forklarer de underliggende faktorene. Deretter nevnes faktorer som ikke inngår i Herzbergs teori, men som likevel kan være aktuelle for de ansatte sin motivasjon. For å ha et bredere grunnlag til å forklare våre funn, avslutter vi teoridelen med å definere Maslows behovsteori og forklare dens sammenheng med Herzberg tofaktorteori.

2.1 Motivasjon

Motivasjon er det som driver oss til å handle, som gir retning til handling, og som forsterker viljen til å handle (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 229-230). I motivasjonspsykologien ønsker man å kunne forklare hvilke drivkrefter som får oss til å handle. Når man skal forklare motivasjon på arbeidsplassen, kategoriseres drivkreftene i behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier. Denne inndelingen kalles motivasjonskvartetten (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Behovsteorier tar utgangspunkt i at handlinger er utløst av et sett med grunnleggende behov. Videre ser kognitive teorier på motivasjon som et resultat av individets forventninger om måloppnåelse, mens sosiale teorier vektlegger individets forhold til medarbeidere som kilde til motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 114 & 132). Til slutt handler situasjonsteori om motivasjonselementer ved situasjonen man befinner seg i (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 114).

2.2 Situasjonsteori og jobbkarakteristikamodeller

Situasjonsteorier fokuserer altså på hvordan ulike situasjoner påvirker individets motivasjon. Når søkelyset rettes mot situasjoner ved arbeidssituasjonen, finnes det et stort forskningsområde som fremhever at motivasjon skyldes egenskaper ved selve jobben. Teoriene innenfor dette området kalles jobbkarakteristikamodeller (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

2.2.1 Egenskaper ved jobben

Valget om å karakterisere egenskapene ved jobben som «egenskaper» er basert på Kaufmann og Kaufmann sin ordlyd. Jobbkarakteristikamodeller er teorier som fremhever at motivasjon skyldes egenskaper ved jobben (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 137-138). Derfor omtales egenskapene ved jobben nettopp som egenskaper, før vi kategoriserer dem som enten hygiene- eller motivasjonsfaktorer.

Ettersom formålet med denne oppgaven er å undersøke hvilke egenskaper ved jobben som er viktigst for medarbeidermotivasjon, har vi valgt å ta utgangspunkt i én bestemt jobbkarakteristikamodell.

2.3 Herzbergs tofaktorteori

Herzbergs tofaktorteori er en jobbkarakteristikamodell som ser på ulike forhold ved arbeidsplassen. Etter studier av trivsel på arbeidsplassen på 1960-tallet, kom Frederick Herzberg frem til at tilfredshet og mistriivsel på arbeidsplassen var relatert til et sett av ulike faktorer (Herzberg, 1968). I forskningen ba han arbeidere om å beskrive en situasjon som hadde ført til trivsel, og en situasjon som hadde ført til mistriivsel. Dette skapte to kategorier som skiller mellom faktorer som skaper tilfredshet og motivasjon, og faktorer som opphever utilfredshet (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Motivasjonsfaktorer er egenskaper ved jobben som skaper økt trivsel blant de ansatte, og motiverer de ansatte til bedre ytelse (Kaufmann og Kaufmann, 2015). I Herzbergs undersøkelser utmerket fem egenskaper seg som motivasjonsfaktorer; prestasjoner, anerkjennelse, arbeidets karakter, ansvar og personlig vekst (Herzberg, 1968, s. 72-73). Hygienefaktorer er faktorer som kan skape mistriivsel i den grad de ikke er til stede (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Ifølge Herzberg er arbeidsbetingelser, lønn og sikkerhet, bedriftspolitik, ledelse og mellommenneskelige relasjoner, hygienefaktorer (Herzberg, 1968,

s. 74).



Figur 1 - Herzbergs tofaktorteori om motiverings- og hygienefaktorer. (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 139)

Som vi ser av figur 1 må hygienefaktorene være på plass for å unngå utilfredshet, men skaper ikke trivsel dersom de er til stede. Det vil si at endringer i faktorer som gjør medarbeiderne utilfredse, ikke er ensbetydende med at de ville bli tilfredse og motiverte. Derimot ville endringer i motiveringsfaktorene kunne bidra til økt tilfredshet og motivasjon blant medarbeiderne. I det følgende skal vi forklare hver av de 10 hygiene- og motiveringsfaktorene fra modellen.

2.3.1 Hygienefaktorer

Mellommenneskelige relasjoner defineres som den personlige og profesjonelle relasjonen mellom den ansatte og overordnede, underordnede og likestilte kolleger. *Ledelse* er den ansattes vurdering av ledernes kompetanse og lederegenskaper. Ved opplevelse av lite kompetente ledere, dårlig ledelse eller urettferdig behandling, kan det oppstå mistriivsel. *Bedriftspolitik* inkluderer bedriftens organisering, ledelsespolitikk og retningslinjer. Manglende fordeling av ansvar og utydelig kommunikasjon av bedriftens strategi er eksempler som kan føre til mistriivsel. *Lønn* dreier seg om alle former for kompensasjon for arbeidet som lønn og lønnsøkninger i tråd med den ansattes forventninger. Et eksempel som kan føre til mistriivsel er dersom lønn ikke samsvarer med den ansattes forventninger ut fra avtaler eller hva som har blitt kommunisert. *Arbeidsbetingelser* dreier seg om de fysiske

betingelsene og fasilitetene på arbeidsplassen. Dette inkluderer arbeidsmengden, samt miljøet i form av plass, ventilasjon, temperatur og sikkerhet på arbeidsplassen (Herzberg, 1968, s. 125-129, egen oversettelse).

2.3.2 Motivasjonsfaktorer

Med *personlig vekst* menes opplevelsen av personlig og profesjonell vekst på arbeidsplassen. I tillegg til muligheten for forfremmelse, er muligheten for læring, utvikling nye ferdigheter og kunnskaper, eksempler på faktorer som er aktivt fremmende på den ansattes tilfredshet og produktivitet. *Arbeidets karakter* handler om arbeidsoppgavenes karakter, at de er utfordrende, interessante og varierte. *Ansvar* handler om at ansatte opplever motivasjon ved å bli tildelt ansvar og frihet til å ta beslutninger. *Anerkjennelse* handler om tilbakemelding på arbeidet. Positiv anerkjennelse skjer når ansatte mottar skryt eller belønning for å nå spesifikke mål eller når de leverer arbeid av god kvalitet, mens negativ anerkjennelse kan være kritikk eller skyld for utført arbeid. *Prestasjoner* handler om utføre arbeidsoppgaver. Positive prestasjoner handler om mestring av en spesifikk arbeidsoppgave. Eksempler kan være å mestre en krevende oppgave i tide, løse jobb-relaterte problemer eller se de positive følgende fra sitt arbeid (Herzberg, 1968, s. 125-129, egen oversettelse).

2.3.3 Kritikk av modellen: lønn som hygienefaktor

Med årene har Herzbergs modell mottatt mye kritikk. Blant de mest omdiskuterte temaene, er antakelsen om at lønn ikke bidrar til motivasjon. Kritikerne mener blant annet at mange anser lønn som en form for anerkjennelse av en godt utført jobb. Pengene blir dermed en form for tilbakemelding, som kritikerne mener bør inngå som en del av motivasjonsfaktoren anerkjennelse (Jacobsen og Thorsvik, 2021). I Herzbergs teori regnes likevel lønn som en hygienefaktor (Herzberg, 1968).

2.3.4 Arbeidets karakter - Motivasjon blant regnskapsmedarbeidere

En studie blant studenter som velger regnskap som karrierevei finner at egenskaper ved arbeidets karakter har en betydelig effekt på motivasjonen til jobben. Studien anbefaler regnskapsbyråer å legge til rette for at arbeidet består av intellektuelle utfordringer og en dynamisk arbeidsatmosfære. Med intellektuelle utfordringer menes at de ansatte opplever å bli utfordret når de skal løse arbeidsoppgavene de er satt til å gjøre. En dynamisk arbeidsatmosfære handler om en arbeidshverdag med variasjon i arbeidsoppgavene. Ifølge

studien vil disse egenskapene bidra til både å hindre kjedsomhet, og forbedre de ansattes ferdigheter (Budiandru, 2021).

2.4 Andre egenskaper som kan påvirke motivasjon

2.4.1 Sosial teori - organisasjonskultur

Innenfor sosial motivasjonsteori baserer man motivasjon på hvordan individet subjektivt opplever forholdet til andre medarbeiderne, og hvorvidt denne subjektive opplevelsen virker motiverende eller demotiverende. Det vil si at individets opplevelse av relasjonen til andre ansatte kan ha en betydning for motivasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 132).

En egenskap som ikke nevnes direkte i Herzbergs teori, er organisasjonskultur. Et sentralt kjennetegn ved de fleste definisjonene av organisasjonskultur er at de har et eksplisitt fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i den samme organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 123). Det viser seg at organisasjonskultur kan ha sterke effekter på atferden til medlemmene i organisasjoner, blant annet på de ansatte sin motivasjon. Når individer i et fellesskap har et sett av verdier og jobber mot samme mål, kan det skape motivasjon til å yte. Den enkelte kan oppleve at man sammen er med på å skape noe større enn hva man hadde klart å skape alene. En slik oppfatning av å arbeide sammen mot et større mål har vist seg å ha en motiverende effekt (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 121).

2.4.2 Jobb-autonomi og «Work-family balance»

To egenskaper som heller ikke inngår i Herzbergs teori er jobb-autonomi og balansen mellom jobb og familie. Sistnevnte ofte referert til som «work-family balance». For den ansatte handler dette om en overordnet vurdering av den ansattes tilfredshet med arbeids- og familielivet (Edelbroek et. al, 2023, s. 244).

Jobb-autonomi er i hvilken grad de ansatte selv kan kontrollere arbeidsbetingelsene og har frihet i sitt daglige arbeid (Hackman og Oldham, 1980). Muligheten for hjemmekontor og fleksibel arbeidstid er måter man kan øke graden av jobb-autonomi. Forskning finner at økt grad av jobb-autonomi kan forbedre den ansattes vurdering av balansen mellom jobb og familie. Det betyr at jobb-autonomi er en egenskap som kan bidra til work-family balance (Edelbroek et. al, 2023, s. 244).

2.5 Maslows behovshierarki

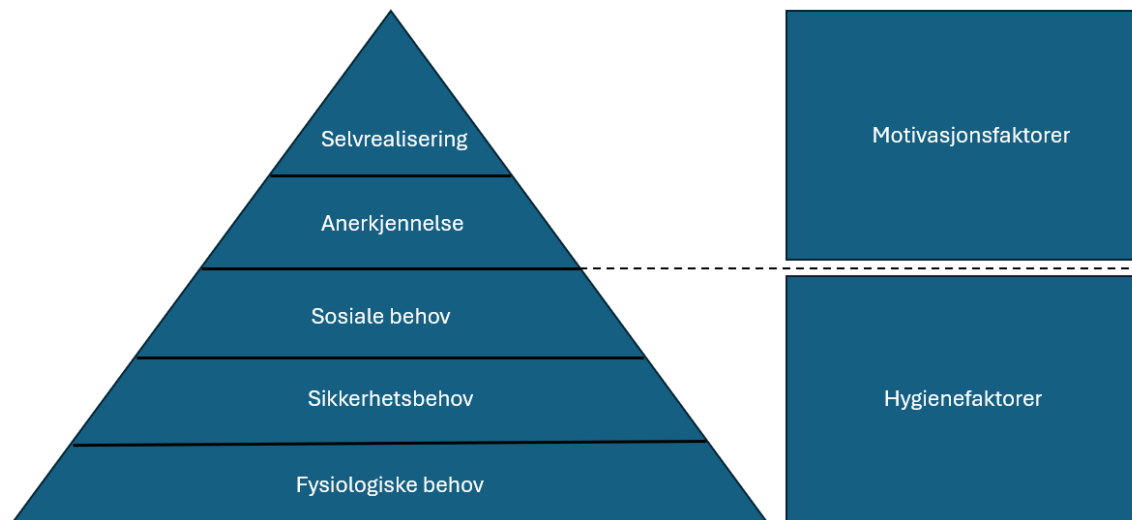
Behovsteori har en lang tradisjon i motivasjonspsykologien. Tanken bak behovsteori er at mennesker har et sett med grunnleggende behov. Personer motiveres til å handle når de har muligheter til å tilfredsstille disse behovene (Kaufmann, 2015). Den mest innflytelsesrike behovsteorien er Maslows behovshierarki, som antar at behovene til mennesker kan rangeres i et hierarki. Logikken i hierarkiet er at behov på høyere nivå ikke vil påvirke atferden før behov på et lavere nivå er tilfredsstilt (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s.232).

Maslow mente at mennesker kan dele sine behov inn i fem kategorier, hvorav de tre nederste i hierarkiet; fysiologiske behov, sikkerhetsbehov og sosiale behov, danner hovedtypen *behov for underskuddsdekning*. Dersom vi ikke får tilfredsstilt underskuddsbehovene, vil det påvirke det psykiske og fysiske velværet (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 114). Jacobsen og Thorsvik har definert behovene og knyttet dem til egenskaper ved jobben som må være på plass for å få tilfredsstilt behovene: *Fysiologiske behov* defineres som grunnleggende behov som sult, tørst eller søvn. I jobbsammenheng kan fysiologiske behov være lønn, arbeidstidsbestemmelser og balanse mellom arbeid, fritid og familie. *Sikkerhetsbehov* omfatter fysisk og følelsesmessig sikkerhet, der trygge arbeidsforhold og sikker arbeidsplass er egenskaper ved jobben som kan dekke behovet. Sosiale behov er behov for vennskap, tilhørighet i sosiale grupper, og følelsesmessige bånd til andre mennesker. For å dekke dette behovet må arbeiderne føle tilhørighet på arbeidsplassen (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 232-233).

Når underskuddsbehovene er tilfredsstilt, kan de to siste behovskategoriene; behov for anerkjennelse og behov for selvrealisering, aktiviseres. Behov for anerkjennelse og selvrealisering danner den andre hovedtypen, nemlig *behov for vekstmuligheter*. Disse behovene knyttes til å oppnå ting, føle oss nyttige, samt utvikle våre kunnskaper og ferdigheter (Kaufmann og Kaufmann, 2015) *Behov for anerkjennelse* knytter seg til behov for status og prestisje. Tilbakemelding på arbeid, samt status og posisjon, er egenskaper som kan motivere til å dekke dette behovet. Til slutt handler behov for selvrealisering om hvorvidt den enkelte får utnyttet evnene sine og realisert sitt potensial. Personlig utvikling, utfordrende arbeidsoppgaver, avansement, samt gleden av å prestere, er egenskaper som dekker dette behovet (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 232-233).

2.5.1 Sammenheng mellom Maslow og Herzberg

Fra Maslows teori ser vi at behov for underskuddsdekning i større grad er det Herzberg omtaler som hygienefaktorer, mens behov for vekstmuligheter er motivasjonsfaktorer. Slik utfyller de to teoriene hverandre (Jacobsen og Thorsvik, 2020, s.232). Vi har sett at fravær av de tre underskuddsbehovene kan føre til fysisk eller følelsesmessig ubehag hos mennesker. På samme måte fører fravær av hygienefaktorene til mistriivsel. Det er derfor en sammenheng mellom underskuddsbehov og hygienefaktorer. Samtidig ser vi at vekstbehovene øker individets motivasjon til å handle. Motivasjonsfaktorer øker individets motivasjon eller trivsel i den grad de er tilstede. Vekstbehovene likner altså motivasjonsfaktorene. På denne måten kan vi si at Herzberg viderefører og utfyller Maslows teori med vekt på egenskaper ved jobben som kan knyttes systematisk til de ulike nivåene i behovshierarkiet (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Figur 2 viser sammenhengen mellom de to modellene.



Figur 2 - Illustrasjon av sammenhengen mellom Maslows behovshierarki og Herzbergs tofaktorteori (basert på Kaufmann og Kaufmann, 2015)

Hensikten med å inkludere Maslows behovsteori er at teorien kan brukes til å forklare mangler ved Herzberg sin teori.

2.5.2 Individuelle forskjeller

Kaufmann og Kaufmann trekker frem betydningen av individuelle forskjeller når man kartlegger motivasjonsfaktorer ved jobben (2015). Forskning viser at mennesker i realiteten både kan hoppe over behov, og flytte seg litt opp og ned i hierarkiet (Kaufmann og Kaufmann, 2015). For eksempel kan behovet for selvrealisering bli så sterkt at personen velger å sette behovet for anerkjennelse til side for å utvikle sine personlige egenskaper.

Riktignok åpner Maslows teori for å besvare noen av manglene til Herzbergs tofaktorteori. For der Herzberg har noen bestemte faktorer som enten er hygiene eller motivasjonsfaktorer, legger Maslow til rette for at en person kan ha ulik motivasjon på ulike stadier i livet (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 232). Det betyr at hvilke motivasjonsfaktorer som er viktige for ansatte i en bedrift kan variere fra en ansatt til en annen, og samme person kan også endre sine behov underveis i arbeidslivet.

2.6 Oppsummering

I dette kapitlet har vi presentert eksisterende teori som vi mener er relevant for besvarelsen av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Blant motivasjonskvartetten har vi vektlagt situasjonsteori, men også belyst sosial- og behovsteori. Situasjonsteori dreier seg om hvilke situasjoner som bidrar til motivasjon. Jobbkarakteristikamodeller tar utgangspunkt i denne teorien og hevder at motivasjon kan påvirkes av egenskaper ved jobben. Herzbergs tofaktorteori er en jobbkarakteristikamodell som deler egenskapene ved jobben i to; hygiene faktorer, som må være på plass for å hindre mistriksel, og motivasjonsfaktorer, som er egenskaper som bidrar til motivasjon i den grad de er til stede. I tillegg til egenskapene i tofaktormodellen, anså vi det som relevant å redegjøre for organisasjonskultur, jobb-autonomi og «work-family balance» da disse egenskapene ikke inngår i tofaktorteorien. Videre mener Maslow at motivasjon kan bygges opp hierarkisk der man først må dekke sine underskuddsbehov for å hindre fysisk og psykisk ubehag, før man er i stand til å tilfredsstille sine behov for vekst. Denne inndelingen er sett i sammenheng med Herzbergs hygiene- og motivasjonsfaktorer. Til slutt har vi sett at det er individuelle forskjeller i hva som motiverer individer. I kapittel 5 vil vi drøfte teoriene mot resultatene i studien. Neste kapittel omhandler metoden vi har brukt for å gjennomføre undersøkelsen.

3. Metode

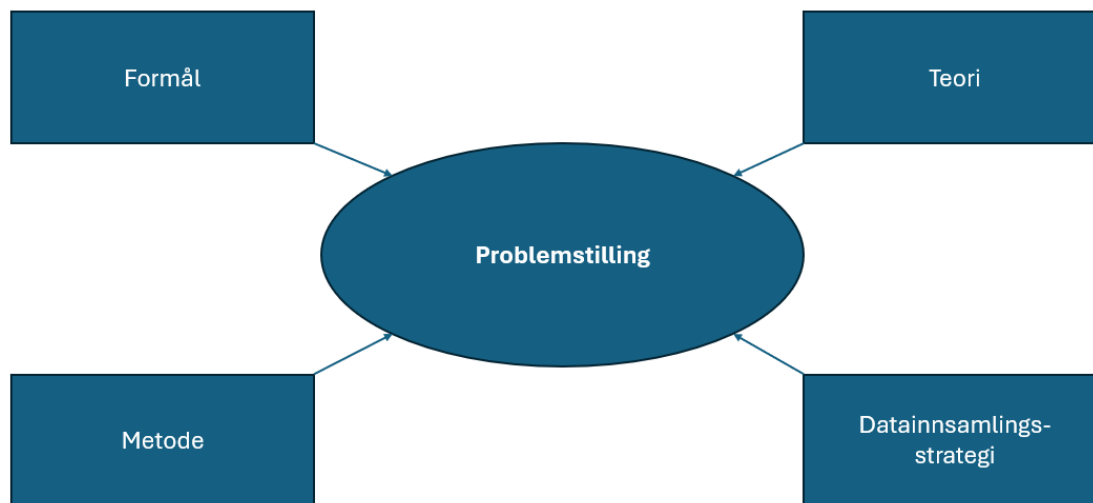
En bacheloroppgave går gjennom et sett av forholdsvis klare faser der forskeren må foreta noen valg. Et av disse valgene er valg av forskningsmetode, det vil si måten man har gått frem for å samle inn data (Jacobsen, 2015, s. 21). Formålet med metodekapitlet er å forklare hvordan man har gjennomført undersøkelsen, og hvorfor den valgte metoden egner seg til å svare på oppgavens problemstilling og det teoretiske grunnlaget (Johnstad, 2022).

3.1 Valg av metode

Ved å velge motivasjon som tema for oppgaven, hadde vi fra før et kunnskapsmessig grunnlag av motivasjonsteorier fra organisasjonspsykologien. I starten var tanken å sammenligne motivasjon på flere av bedriftens regnskapsavdelinger. Etter samtaler med bedriften ble vi i stedet enige om å ta for oss hos én av avdelingene. Den valgte avdelingen har kun 15 ansatte. Ved å lese oss opp på teori om de to tilnærmingene innså vi at antallet informanter ville vært for lite for en kvantitativ metode. Dette åpnet muligheten for kvalitativ tilnærming, hvor vi valgte å samle inn informasjon gjennom individuelle intervjuer.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er valg av tilnærming i forskningen, og handler om hvordan en problemstilling transformeres til et prosjekt. Innenfor en gitt ramme velges en strategi for gjennomføring av prosjektet. Strategien tar for seg hvordan formålet med oppgaven, valg av metode, datainnsamlingsstrategien og de teoretiske perspektivene, skal brukes til å svare på den valgte problemstillingen (Johnstad, 2022, s. 118-119). Ved å utforske fenomenet motivasjon, er formålet med oppgaven å oppnå en dypere innsikt om hvilke egenskaper ved jobben som bidrar til motivasjon hos de ansatte. Det teoretiske grunnlaget er situasjonsteori, som hevder at egenskaper ved jobben kan påvirke motivasjonen. Det er viktig å påpeke at undersøkelsen ikke er en test av Herzbergs tofaktorteori, men at den bruker faktorene fra teorien som et grunnlag. Videre er datainnsamlingsstrategien individuelle intervjuer, som er en kvalitativ metode. Disse elementene representerer strategien vi har valgt for å besvare problemstillingen «*Hvilke egenskaper ved jobben er viktigst for medarbeidernes motivasjon i en regnskapsavdeling i 2024?*». I det følgende skal vi ved presentere teori som ligger til grunn for den valgte metoden og datainnsamlingsstrategien.



Figur 3 - Ramme for forskningsdesign (Johnstad, 2022, s. 119)

3.2.1 Kvalitativ metode

Det finnes to ulike hovedtyper metode, kvantitativ og kvalitativ. Vi skal starte med å beskrive skillet mellom de to tilnærmingene. En kvantitativ metode gir muligheten til å standardisere store mengder data, og lar oss lettere analysere data fra et større utvalg informanter. En slik metode gir muligheten til å generalisere, det vil si vite litt om mange enheter, samtidig som man kan presisere ulike trekk i dataene (Jacobsen, 2015). En kvalitativ metode passer på sin side bedre til undersøkelser som ønsker å gå i dybden på et tema. Metodene er som regel intensive, fordi de brukes når vi ønsker å samle mye informasjon om få enheter (Jacobsen, 2015, s. 172).

Nærhet, åpenhet og relevans er tre aspekter ved kvalitativ tilnærming som sammen utgjør en fordel ved metoden. Kvalitative undersøkelser kan foregå på den som undersøkes sine premisser, og dermed lede til en nærhet mellom intervjuer og den som intervjues. Gjennom nærhet kan intervjuet føre frem til data som gir en mer helhetlig forståelse av fenomenet man undersøker. En slik mulighet blir vanskelig med kvantitativ metode da spørsmålene i undersøkelsen er standardiserte og svaralternativene er mer rigide (Jacobsen, 2015, s. 129). For å oppnå nærhet mellom undersøker og informant kreves åpenhet fra forskeren. Det vil si at forskeren i liten grad har bestemt hva han eller hun skal lete etter. På den måten bestemmer informantene hva slags informasjon de får inn. Undersøkeren kan utarbeide spørsmål og en intervjuguide, men bør ikke påtvinge informanten faste svarkategorier. På denne måten legger kvalitative data få føringer for den informasjonen undersøkeren får inn (Jacobsen, 2015, s.

129). Som følge av åpenheten sies det at kvalitative tilnærminger ofte har høy grad av relevans. Åpenheten bidrar til å få frem informantens faktiske syn på virkelighet, og gir dermed en virkelighetsnær forståelse av fenomenet (Jacobsen, 2015, s. 129).

Samtidig er det en rekke ulemper knyttet til den kvalitative tilnærmingen. Blant ulempene fremkommer det at metoden er ressurskrevende, dataene er komplekse og et fenomen kalt undersøkereffekt. Med ressurskrevende menes det at kvalitative data krever mye ressurser i form av tid til gjennomføring og mengder data man sitter igjen med. Intervjuer tar ofte lang tid, og observasjon er enda mer tidkrevende. Hvis undersøkeren har begrensede ressurser gjør dette at de må nøye seg med få informanter. De store mengdene med innsamlet informasjon utgjør mange sider med ustrukturerte, nyanserik data. Slike komplekse datasett gjør det utfordrende for undersøkeren å holde oversikten og kontroll på hva som er relevant informasjon. Til slutt handler undersøkelseeffekt om at undersøkeren selv kan ha en effekt på det fenomenet han undersøker. For eksempel kan den eller de som undersøkes påvirkes av undersøkerens tilstedeværelse, eller konkrete ting som bekledding, kroppsspråk eller utseende (Jacobsen, 2015, s. 131-132, 242).

Ettersom hensikten med oppgaven er å tilegne oss dyp innsikt om de ansatte sin motivasjon, blir kvalitative metoder et naturlig valg. Gjennom nærhet mellom informant og undersøker kan vi oppnå åpenhet i svarene, og dermed få et riktigere inntrykk av de faktiske forholdene på arbeidsplassen. I så fall blir dataen vi samler inn av høyst relevant og pålitelig, og egner seg dermed godt til å svare på problemstillingen. Samtidig er vi bevisst på ulempene ved metoden. Utfordringene knyttet til tid er løst ved å foreta undersøkelsen digitalt. På denne måten sparer man tid på reising. For å holde oversikt over de store datamengdene struktureres intervjuguide på forhånd av datainnsamling, noe som danner grunnlaget for senere organisering og analyse av data. Til slutt er undersøkereffekt tatt hensyn til ved at samme person vil gjennomføre den samme undersøkelsen på alle de undersøkte. Nå som valg av metode er presentert og begrunnet, vil vi i det følgende presentere vårt valg av datainnsamlingsstrategi, nemlig digitale, individuelle intervjuer.

3.2.2 Digitale, individuelle intervjuer

Individuelle intervjuer kjennetegnes ved at undersøker og undersøkt prater sammen i en vanlig dialog hvor dataen som samles inn er ord, setninger og fortellinger. Intervjuet egner seg best når relativt få enheter skal undersøkes, når vi er interessert i hva det enkelte individ sier, og når vi er interessert i nyanser ved den enkelte opplevelse sin opplevelse av et

fenomen. Det finnes ulike typer intervjuer, som for eksempel ansikt-til-ansikt, telefonintervjuer, e-postintervjuer og digitale intervjuer (Jacobsen, 2015, s. 145-148).

Digitale intervjuer er en forholdsvis ny måte å foreta intervjuer på, og anses som en egen intervju type sammenlignet med ansikt-til-ansikt. Mens begge typer tillater at intervjuer og informant kan møtes synkront og se hverandre, foregår det digitale intervjuet via en skjerm på en datamaskin. En fordel med dette er at det digitale intervjuet tillater langdistanse-deltakelse, og på den måten er kostnads- og tidseffektiv. I tillegg finner forskning at digitale intervjuer frembringer rikere data angående sensitive temaer, i forhold til ansikt-til-ansikt intervjuer. I motsetning til fysiske møter kan tekniske problemer bli en utfordring ved digitale intervjuer. En annen ulempe ved digitale intervjuer er at det er vanskeligere å oppfatte visuelle faktorer som kroppsspråk og ansiktsuttrykk ettersom man kun ser informantens overkropp (Thunberg og Arnell, 2022).

Det individuelle intervjuet kan være mer eller mindre strukturert. Med struktur menes i hvilken grad intervjuet er tilrettelagt på forhånd. I hver sin ende av skalaen finnes intervjuer, som er uformelle samtaler der forskeren tilpasser spørsmålene etter situasjonen og tema, og strukturerte intervjuer. Sistnevnte har fastlagt både tema, spørsmål og rekkefølgen på spørsmålene på forhånd. Mellom de to ytterpunktene finner vi semi-strukturerte intervjuer. Her bruker forskeren en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens rekkefølgen på spørsmål og temaer kan variere (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 145-146).

I intervjuer kan informantens oppfatning av den som foretar intervjuet skape undersøkelseeffekt. Fenomenet kalles da intervju effekt, og kan ifølge Davis ha betydelig effekt på dataene som samles inn (2010). For eksempel fører intervju feil til at intervjueren kan frembringe forskjellige resultater enn dersom en annen hadde foretatt intervjuet, selv om intervjuerne bruker det samme spørreskjemaet eller intervjuguiden (Davis *et al.*, 2010, s. 15, egen oversettelse).

3.3 Datainnsamling

Til nå har vi fortalt vår strategi for innsamlingen av informasjon innhenting. Videre følger selve gjennomføringen av datainnsamlingen. Vi starter med utvelgelsen av informanter, før vi forteller om utarbeiding av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene.

3.3.1 Utvelgelse

Når vi jobber kvalitativt, forsøker vi å få informasjon fra et begrenset antall informanter (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 112). Vi har derfor valgt å definere de ansatte som svarer på intervjuene som informanter. Vårt tredje forskningsspørsmål tar for seg forskjeller i motivasjonsfaktorer mellom ansatte med kortere og lengre fartstid i organisasjonen. Vi har definert ansatte med kortere fartstid til de som har jobbet i bedriften i inntil ett år. Når det gjelder de ansatte med lengre fartstid blir dette da ansatte som har vært der lenger enn ett år.

Rekrutteringen av informanter var såkalt strategisk utvelgelse. Det vil si at forskeren bestemmer seg for hvilken målgruppe som må delta for å få samlet nødvendige data, før han deretter velger ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 115). Videre er sammensetningen av utvalget inspirert av kvoteutvelgelse. Her konstures kategorier basert på sentrale kjennetegn, før informantene rekrutteres i de forskjellige kategoriene (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016). Når det gjelder utvalgsstørrelse er en tommelfingerregel at utvalget bør være stort nok til å svare på problemstillingen (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016).

Utvelgelsen foregikk i dialog med avdelingsleder ved bedriften. Målgruppen var de ansatte på avdelingen, og kriteriene ble dannet etter bedriftens ønske om bredde. Informantene skulle være både kvinner og menn med ansatte med ulik fartstid i jobben. For at utvalget skulle dekke kategoriene, og svare på problemstillingen, valgte vi seks av de ansatte fra avdelingen som passet kriteriene.

Oppsummert bestod utvalget av:

- Tre kvinner med lang fartstid
- To nylig ansatte kvinner
- Én nylig ansatt mann

3.3.2 Gjennomføring

Med Herzbergs tofaktorteori som rammeverk kunne vi bruke motivasjons- og hygiene faktorene som utgangspunkt for utformingen av intervjuguiden. Etter hvert som vi gikk i dybden på teoridelen, kom vi over kritikk av modellen til Herzberg. Blant annet lærte vi at hygiene faktorer i noen tilfeller kan føre til motivasjon, og at det er individuelle forskjeller i hvilke faktorer som fører til motivasjon. Dette gjorde at vi måtte ha en mer åpen tilnærming i

intervjuene og undersøkelsen generelt. Derfor utarbeidet vi en semi-strukturert intervjuguide som var inspirert av tofaktormodellen, men samtidig hadde åpne spørsmål som fanget opp egenskaper utover faktorene fra modellen.

Med bakgrunn i gruppe medlemmenes geografiske plassering, var det viktig at undersøkelsen kunne la seg gjennomføre praktisk. Gjennom veiledning og intern diskusjon ble vi enige om at digitale, individuelle intervjuer over Teams var den mest beste måten å oppnå innsikt og dybde om de ansattes motivasjon. Videre ønsket vi å gjennomføre intervjuene i par, hvor den ene ledet samtalen, mens den andre lyttet, tok notater og fulgte med på at vi kom innom de temaene vi ønsket. Sistnevnte brukte da intervjuguiden som en måte å holde oversikt over hvilke temaer som ble snakket om og hvilke egenskaper som ble nevnt, og notere ned tidspunktene for dette i intervjuet. For å minimere intervju effekt og forebygge intervju feil ble vi enige om at én person på gruppa skulle lede alle intervjuene. Av samme grunn valgte vi å benytte Teams-funksjonen «Standard uskarp bakgrunn» for å skjerme for mulige forstyrrelser i bakgrunnen under intervjuene. Et annet forberedende tiltak var å innledningsvis be informantene beskrive en situasjon på jobben hvor de hadde følt seg motivert. Tanken bak dette var å få informantene til å starte å tenke over konkrete situasjoner de forbandt med motivasjon.

Selve intervjuet begynte med en kort introduksjon av oppgaven og deltakerne. Etter å ha informert om informantenes rettigheter og mulighet til å trekke sitt svar, startet vi opptaket. Vi merket tidlig noen av ulempene ved digitale intervjuer. Blant annet var det tidvis utfordringer med lyd. Dette gjorde flyten i samtalen mer oppstykket, men vi tok oss god tid til å spørre på nytt, for deretter å fortsette samtalen. Gjennom et godt samarbeid kom vi innom alle temaene innenfor den avsatte tiden på 60-90 minutter, som ifølge Jacobsen (2015) er den ideelle varigheten på intervjuer.

En mulig feilkilde ved undersøkelsen er at to av informantene ikke ønsket å ha på kamera. Dette førte til at vi mistet muligheten til å oppfatte kroppsspråk og ansiktsuttrykk. På den andre siden fungerte videoen på de fire resterende intervjuene overraskende godt, noe som gjorde at vi kunne oppfatte kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Dette gjorde det lettere å tolke stemningen og visuelle ledetråder. I gjennomlesningen av den transkriberte teksten kom vi raskere «tilbake til intervjuet» på disse fire enn på de to uten video. Vi anerkjenner derfor at mangelen på video er mangel på informasjon, som kan ha påvirket analysen av resultatene.

3.4 Analyse av data

Alle intervjuene ble tatt opp og transkribert. I etterkant ble de transkriberte intervjuene gjennomgått av de to på gruppen som hadde deltatt på intervjuene for å sikre at intervjuene ble gjort etter beste evne.

Etter hvert intervju hadde vi satt av 30 minutter til å oppsummere inntrykkene fra samtalen. Her systematiserte vi notatene og de umiddelbare inntrykkene svarene i et oppsummerende dokument. Denne prosessen gav et godt utgangspunkt for den videre systematiseringen av data.

Av de seks transkriberte intervjuene tok vi for oss to hver, og hentet ut det vi anså som viktig informasjon. Dataene ble lagt inn i en matrise med spørsmålene og en kolonne til hver informant (se vedlegg 2). De egenskapene ved jobben som ikke tilhørte en av emneknaggene fra Herzberg, fikk egne rader under kategorien «andre faktorer». I tillegg hadde vi en kolonne med viktigste motivasjons- og hygiene faktorer. Til slutt satt vi igjen med en matrise som viste hva hver informant hadde svart på hvert spørsmål innenfor de ulike emnene (se vedlegg 3). Dette ga god oversikt og gjorde at vi kunne tolke resultatene opp mot oppgavens forskningsspørsmål. Utvelgelse av data bringer oss videre til reliabilitet.

3.5 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet, eller pålitelighet, knytter seg til hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides. Pålitelighet i data er spesielt viktig i kvalitativ forskning da det stilles krav til at samme metode vil gi samme resultat hver gang (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016). Når det kommer til vår kvalitative forskning vil det ikke være samme krav til test-retest som det ville vært i kvantitativ forskning. Med datainnsamling i form av semistrukturerte, individuelle intervjuer er det samtalen som styrer datainnsamlingen. Ettersom forskeren selv har tatt del i denne samtalen, vil det være umulig for andre å gjenskape identisk forskning og tolkning. Det vi derimot kan gjøre for å styrke påliteligheten er å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten, og en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016). Som nevnt i kapitlets innledning er dette et av formålene med metoddelen.

Validitet, eller gyldighet, handler om hvorvidt en metode undersøker det vi vil undersøke (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016). Spørsmålet blir dermed hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten, og forskerens beskrivelse av virkeligheten. Informantvalidering er en

vanlig måte å validere sine funn. Ved å konfrontere de undersøkte med funnene vi har kommet frem til, kan man undersøke i hvilken grad informantene kjenner seg igjen i resultatene vi presenterer (Jacobsen, 2015, s. 233). På slutten av våre intervjuer gjorde vi en form for informantvalidering ved at den som noterte underveis, laget en oppsummering med de faktorene han tolket som viktigst. Deretter gjentok han disse for informanten, og spurte om hvilke av disse som var viktigst, og om det var noe informanten ville legge til. På denne måten fikk vi umiddelbart bekreftet og justert våre tolkninger i en form for informantvalidering.

3.6 Ethiske hensyn

I forbindelse med prosjektavtalen ytret bedriften et ønske om å være anonym, men vi fikk lov til å referere til den aktuelle avdelingen som det den er, nemlig en regnskapsavdeling.

Personvernopplysninger er opplysninger som kan knyttes til en enkeltperson og gjøre det mulig å identifisere vedkomne. Alle student- og forskningsprosjekter som personvernopplysninger i et forskningsprosjekt, skal meldes til Sikt (NTNU, u.å.). Ettersom vi skulle ta opptak av intervjuene behandlet vi personvernopplysninger som navn, stemme og bilde, og sendte derfor inn meldeskjema til Sikt. Dette ble behandlet i løpet av 48 timer, og tilbake fikk vi lenker til mal informasjonsskriv og samtykkeskjema som skulle sendes til informantene. Da utvelgelsen av informanter var gjennomført, sendte vi informasjonsskriv og samtykkeskjema der sistnevnte måtte signeres før vi kunne gjennomføre intervjuene.

For å bevare personvern ble opptakene og transkriberte intervjuene lagret i en kryptert fil. Det vil i dette tilfellet si at vi opprettet et passord som må skrives inn for å få tilgang til filene. Disse filene har i ettertid blitt slettet.

Et annet etisk aspekt er at den ene på gruppen jobber i bedriften vi har undersøkt. Vi leste oss opp på fordeler og ulemper om å studere egen organisasjon (Jacobsen, 2015, s. 56-57). For at både undersøker og informantene skulle kunne holde seg nøytral og slippe å legge bånd på seg i samtalene, ble vi enige med bedriften om å intervjuer en regnskapsavdeling der de ansatte ikke kjenner vedkomne. Av samme grunn valgte vi heller ikke å gjøre informantene klar over vår tilknytning til bedriften.

3.7 Kritikk – Hva kunne vært gjort annerledes?

Dette er gruppens første kvalitative studie. Selv med gode forberedelser og begrunnede valg, ser vi i ettertid at det er ting vi kunne gjort annerledes.

Vi anerkjenner ulempene med digitale video-intervjuer kan ha påvirket datainnsamlingen. Vi opplevde tidvis tekniske problemer der vi ikke hørte hva informantene sa, og måtte be dem om å gjenta seg. Selv om vi fikk gjentatt svaret og samtalen fløt videre, kan vi ha gått glipp av uttrykk hos informanten som kunne ha påvirket vår tolkning i en annen retning. Som nevnt valgte også to av informantene å ikke ha på kamera. Dette kan ha ført til at vi også her gikk glipp av uttrykk som kan ha påvirket vår tolkning. To av seks intervjuer kan dermed ha blitt tolket annerledes som følge av mangel på visuelle faktorer. Ideelt sett skulle vi gjerne ha gjennomført ansikt-til-ansikt intervjuer. På denne måten kan man utelukke tekniske problemer og man kan få et rikere inntrykk av visuelle faktorer blant informantene. Vi mener imidlertid at vi har fått det vi ønsket ut av intervjuene, da vi kunne gjennomføre oppfølgingsspørsmål for å kunne utdype der vi ønsket mer informasjon, eller var usikre på svarene.

Når det gjelder analysen av intervjuene er det et forhold som kan ha påvirket validiteten. Som nevnt i kapittel 3.4 analyserte gruppens medlemmer to intervjuer hver. Selv om vi alle brukte den samme matrisen (se vedlegg 2), kommer man ikke utenom at det enkelte intervju kan ha blitt tolket annerledes. Dette forholdet kan ha påvirket validiteten. Likevel mener vi at informantvalideringen, den umiddelbare oppsummeringen i etterkant av intervjuet, samt felles gjennomgang av funnene, gjør at vi kan argumentere for at undersøkelsens validitet er ivaretatt.

3.8 Oppsummering

Dette kapitlet beskriver metoden og datainnsamlingen. Vi har brukt teori om metode til å begrunne valgene som er tatt. Samtidig er alle beslutninger gjort med et mål om å svare på problemstillingen etter beste evne, gitt våre forutsetninger. Dette har resultert i en kvalitativ undersøkelse i form av digitale, individuelle video-intervjuer. Vi valgte å benytte en semi-strukturert intervjuguide for å opprettholde en fast struktur, men samtidig gi informantene muligheten til å utdype seg. For å sikre validitet har vi benyttet informantvalidering og strukturert våre analyser av intervjuene. For å ivareta etiske hensyn har vi rådført oss med Sikt for korrekt behandling av personvernopplysninger.

4. Resultater

I dette kapitlet går vi gjennom resultatene fra intervjuene. Disse presenteres i ulike temaer basert på de tre forskningsspørsmålene. De mest sentrale funnene for hvert tema blir beskrevet og eksemplifisert. Forskningsspørsmålene er:

- 1: «Hvilke egenskaper ved jobben er hygiene faktorer?»
- 2: «Hvilke egenskaper ved jobben er de viktigste motiveringsfaktorene?»
- 3: «Hvilke forskjeller er det i motivasjonsfaktorer blant nylig ansatte og de med lengre fartstid?»

Hensikten er å skille mellom hva de ansatte ser på som hygiene faktorer og motivasjonsfaktorer, påpeke hvilke motivasjonsfaktorer som blir beskrevet som viktigst, og å skille mellom de viktigste motivasjonsfaktorene for de med kortere og lengre fartstid. Til slutt vil vi i oppsummeringen forsøke å gi en helhetlig presentasjon av våre viktigste funn.

4.1 Hvilke egenskaper ved jobben er hygiene faktorer?

4.1.1 Mellommenneskelige relasjoner

Mellommenneskelige relasjoner ble beskrevet som en hygiene faktor. Samtidig er det individuelle forskjeller i hvordan man ønsker at relasjonen til kolleger overordnede skulle være.

I alle intervjuene ble det unisont uttrykt at gode relasjoner til kollegaene er avgjørende for å unngå mistrivsel på arbeidsplassen. Gode relasjoner betød at man skal være trygge nok på hverandre til å be hverandre om hjelp, og ikke være redd for å gjøre feil. «*Hvis jeg ikke hadde trivdes i lag med kollegaene mine hadde jeg sluttet, ja*» (Informant 1). «*Relasjonen jeg har til flere av kollegene er en viktig grunn til at jeg trives her.*» (Informant 5).

Vi ser her at mellommenneskelige relasjoner beskrives som en hygiene faktor, men også at relasjonen til andre ansatte bidrar trivsel.

For å hindre mistrivsel behøvde ikke relasjonen til lederen nødvendigvis være like nær. Det var noe varierende beskrivelser av hvordan relasjonen til lederen bør være, men felles for alle var at man skal kunne spørre sin nærmeste leder om hjelp hvis man opplever profesjonelle eller private utfordringer.

Våre funn indikerer at relasjonen til både kolleger og ledere er viktige egenskaper ved jobben for å unngå mistrivsel. Samtidig ser vi at gode relasjoner mellom de ansatte kan bidra til å øke trivselen.

4.1.2 Ledelse

I tillegg til en nylig ansatt avdelingsleder, er det to teamledere på avdelingen.

Avdelingslederen er ansvarlig for hele avdelingen, mens de to teamlederne har ansvar for hver sine team innad i avdelingen. Lederens kompetanse og tilgjengelighet blir beskrevet som hygiene faktorer. *«Jeg anser lederne som svært kompetente, men jeg vil ikke si at det gjør meg motivert. Jeg vil heller si at det gir mer en trygghet å vite at lederen er dyktig og vet hva de driver med.»* (Informant 2).

Med tilgjengelighet menes at lederen setter av tid til å være tilgjengelig for sine ansatte når de lurert på noe. *«Det er vanskelig å vite hvem man skal spørre når lederen ikke er tilgjengelig. Det gjør at jeg bruker unødvendig tid på en simpel oppgave.»* (Informant 3).

Vi ser dermed at lederens kompetansenivå er viktig for å hindre mistrivsel, og at en fraværende leder kan skape mistrivsel.

4.1.3 Arbeidsbetingelser

Gjennom intervjuene trekkes det frem to egenskaper som vi har kategorisert som arbeidsbetingelser.

Lukket kontorløsning

På regnskapsavdelingen har de ansatte hvert sitt kontor. Med unntak av én informant, som liker både åpen og lukket kontorløsning, anser resten den lukkede kontorløsningen som en viktig egenskap ved jobben. Noen anser det som en luksus, andre beskriver det som avgjørende for å kunne konsentrere seg. Felles for de fem er at en endring fra lukket til åpen kontorløsning ville ført til mistrivsel.

Arbeidsmengde

Arbeidsmengden på kontoret beskrives som omfattende. Likevel er det kun én av informantene som ville endret på arbeidsmengden. *«Det er sånn det er å jobbe i et (regnskaps)byrå. Fordi man har mange kunder, har man alltid noe å gjøre. For meg er det litt overveldende, og jeg skulle av og til ønske jeg jobbet for én bedrift der arbeidsmengden var mindre.»* (Informant 4). Hos denne informanten beskrives arbeidsmengden som for stor, noe som fører til mistrivsel.

De resterende trives bra eller greit med arbeidsmengden, og ville på generelt grunnlag ikke endret den. «Jeg liker å ha mye å gjøre. Det ville blitt kjedelig på jobb hvis jeg hadde gått tom for ting å gjøre, så jeg ville ikke hatt mindre å gjøre, nei.» (Informant 1). Sitatet er beskrivende for flere av informantene, og vi finner derfor arbeidsmengde som en hygienefaktor.

4.1.4 Jobb-autonomi og work-family balance

Fleksibel arbeidstid

Bedriften legger opp til fleksibel arbeidstid. «Det vil si at de ansatte ikke er nødt til å møte opp til helt faste tider og det er mulig å ta hjemmekontor, gitt at man gjennomfører sine arbeidsoppgaver.» (Informant 2). Dette peker også på at de stoler på at arbeidstakerne gjør jobben også på hjemmekontor.

Fleksibel arbeidstid er høyt verdsatt hos flere av informantene. Utsagn som støtter dette er: «Personlig setter jeg veldig pris på fleksibel arbeidstid og hjemmekontor. For meg ville det vært et viktig punkt hvis jeg for eksempel skulle byttet jobb.» (Informant 1).

«Friheten i arbeidshverdagen er noe jeg setter veldig høyt. Hvis det er fint vær kan jeg gå hjem tidligere og vært mer med familien, så lenge jeg får gjort det jeg skal av arbeidsoppgaver. (...) jeg trenger balanse mellom jobb, familie og fritid, hvis ikke så ville jeg ikke trivdes.» (Informant 5).

Felles for alle informantene er at fleksibel arbeidstid og mulighet til hjemmekontor ville vært et krav dersom de skulle søkt ny jobb. Dersom denne muligheten hadde blitt tatt bort i dag, ville det medført mindre trivsel.

Reiseavstand

Kort reiseavstand beskrives som en avgjørende grunn til at samtlige av informantene jobber ved kontoret. De ansatte har ulike grunner til hvorfor dette er viktig, men felles handler det om at man vil bruke tiden sin på noe annet enn reising. For noen betyr dette at de kan jobbe mer, mens for andre betyr dette at de får fritid. «For meg er det uaktuelt å bruke halvannen til to timer av dagen min på å reise til og fra byen for å dra på jobb. Da jobber jeg heller litt ekstra, og så får jeg mer tid på ettermiddagene og kveldene til å gjøre ting jeg liker.» (Informant 5).

Alle informantene beskriver kort reiseavstand til jobb som en avgjørende årsak til at de jobber der. Likevel sier ingen at det gir ekstra motivasjon, men dersom man hadde fjernet denne

egenskapen ved jobben, ville det bidratt til mistriivsel. Av denne grunn finner vi kort reisevei til jobb en svært viktig hygienefaktor.

4.1.5 Lønn

Alle informantene beskriver lønn som en hygienefaktor. Det viktigste er at lønnen oppleves som en rettferdig gjenspeiling av det arbeidet de gjør. *«Det er jo viktig. Jeg vil helst ha som fortjent og i forhold til ansvaret.»* (Informant 6).

Samtidig trekkes bonusordninger frem som en mulig motivasjonsfaktor.

Informant 4 synes at en bonusordning kunne vært motiverende som en anerkjennelse av arbeidet. Eksempelvis en prestasjonsbasert bonus på slutten av hvert år der summen avhenger av hva man har fakturert for, eller andre prestasjoner. *«For meg ville en slik ordning vært en "gulrot" til å gjøre enda mer.»* (Informant 4).

4.2 Hvilke egenskaper ved jobben er de viktigste motivasjonsfaktorene?

4.2.1 Arbeidets karakter – Variasjon i arbeidsoppgaver

Arbeidets karakter blir hyppig nevnt som en motivasjonsfaktor, særlig blant de med lengre fartstid i organisasjonen. De to viktigste begrunnelsene er at det er høy variasjon i arbeidet, og at man får utnyttet sine kunnskaper:

«Hovedmotivasjonen til å være i et regnskapsbyrå er at man kommer borti mye forskjellig. Kunder som jobber i ulike bransjer, gjør at vi stadig får variasjon i caser. Det gjør at jeg får bruk for kunnskapen jeg har fra utdanningen på et annet nivå enn jeg har gjort tidligere.» (Informant 3).

Variasjonen i arbeidsoppgaver gjør at arbeidet aldri oppleves som kjedelig. : *«Det synes jeg er viktig at det hele tiden kommer litt nye utfordringer og hele tiden kjenner på at du hele tiden kan gjøre noe nytt, gjøre noe mer. Og da blir jo ikke ting kjedelig heller.»* (Informant 2). Det utfordrende arbeidet krever at man stadig lærer og utvikler seg, noe som også beskrives som en sentral motivasjonsfaktor.

De som sitter med mye kompetanse, synes det er motiverende å få utnyttet kunnskapen, og at de har en opplevelse av at det kommer bedriften til gode. : *«En viktig grunn til at jeg startet*

her var jo at det var behov for kompetansen jeg har, og da kunne jeg jo bidra mye. Det var og er fin fortsatt en fin motivasjon.» (Informant 6).

4.2.2 Personlig vekst – læring og selvutvikling

Personlig vekst kommer tydelig frem som en viktig motivasjonsfaktor. Den høye variasjonen i arbeidet fordrer utvikling og læring, og vi har kategorisert disse egenskapene som personlig vekst.

«Folk tror det er kjedelig å jobbe med regnskap fordi man alltid gjør det samme. Det stemmer ikke. Det er masse forskjellige typer kunder innenfor ulike sektorer, med ulike krav til kompetanse. I tillegg har du den digitale utviklingen som krever at man "henger med" på de nye programmene som kommer. Disse stadige kravene til ny kompetanse gir utvikling og mestringsfølelse, og gjør at jeg føler at jeg utvikler meg. Denne selvutviklingen er en viktig driver i hverdagen.» (Informant 1).

Med dette ser vi at personlig vekst beskrives som en motivasjonsfaktor, men vi har også en indikator på at egenskapen kan være en hygienefaktor. *«Jeg motiveres veldig av å lære nye ting, og føle at jeg blir bedre i jobben (...) Den dagen jeg ikke lærer noe nytt, da vil jeg ikke være her. Men det tror jeg ikke skjer, for det skjer ikke i dette yrket tror jeg.» (Informant 5).* Her indikerer vedkomne at hen vil slutte i jobben den dagen hen ikke opplever utvikling i form av læring.

I motsetning til personlig vekst, finner vi at profesjonell vekst i form av forfremmelse ikke er en viktig motivasjonsfaktor. De fleste sier de er fornøyde med den stillingen de har nå, mens noen på sikt kan se for seg å bli teamleder.

Med dette finner vi at personlig vekst, i form av læring og selvutvikling, er en svært viktig motivasjonsfaktor blant de ansatte.

4.2.3 Prestasjoner

Det å mestre arbeidsoppgavene knyttet til jobben er en egenskap som går igjen i alle intervjuer. Det gjelder særlig dersom man har gjennomført en krevende arbeidsoppgave, eller ved at man ser positive følger av sitt arbeid.

«Jeg kjenner på mestringsfølelse når jeg klarer å løse de oppgavene jeg er satt til å løse. For eksempel rydde opp i et rotete regnskap eller ferdigstille en årsoppgave. Det gir motivasjon fordi jeg vet at alle timene jeg har brukt på arbeidet, blir verdt det.» (Informant 3).

Eksempelet viser til hvordan det å mestre krevende arbeidsoppgaver kan være en motivasjonsfaktor ved jobben.

I forlengelsen av dette kjenner flere på motivasjon når de ser at arbeidet deres gir en reell verdi for kunden eller kolleger. «Jeg kjenner på mestring når jeg kan komme inn og gjøre en jobb som gir en synlig forbedring hos kunden. For eksempel å rydde opp i et uryddig regnskap, eller å kunne være til hjelp når kolleger har faglige spørsmål.» (Informant 6).

Dersom informantene ikke mestrer arbeidsoppgavene, kan det forekomme mistriksel hvis de ikke finner en løsning. «Noe av det verste jeg vet er å ikke få til arbeidsoppgaver. Men heldigvis er det alltid noen her som har en løsning hvis jeg står fast.» (Informant 4).

På disse måtene er positive prestasjoner en viktig motivasjonsfaktor ved jobben.

4.2.4 Organisasjonskultur

I alle intervjuene blir «samholdet» trukket frem som en av de mest motiverende egenskapene ved jobben. Samholdet beskrives slik: «Det er en bukett med folk i ulike aldre og livssituasjoner som gjør at vi blir som en liten familie der alle får lov til å være seg selv. Personlig opplever jeg også at det ikke er farlig å gjøre feil.» (Informant 1). Den positive beskrivelsen av samhold går igjen i alle intervjuene.

«Du får jo lyst til å gjøre enda mer da.», svarer Informant 1 på spørsmål om hva det gode samholdet gjør med motivasjonen. De gjennomgående beskrivelsene av det gode samholdet, gjør at vi finner organisasjonskulturen som en av de viktigste motivasjonsfaktorene hos de ansatte.

4.2.5 Anerkjennelse

Anerkjennelse nevnes som en viktig motivasjonsfaktor, men av ulike årsaker. For noen er tilbakemeldinger fra kunder viktig for å bli oppmerksom på og lære av feil, og derigjennom utvikle seg til å gjøre et enda bedre arbeid. «Jeg synes det er fint med tilbakemeldinger som gjør meg obs på egne feil, det hjelper jo meg å bli bedre.» (Informant 3).

Andre verdsetter tilbakemeldinger når de har gjort noe bra: «Jeg setter generelt pris på ros. Spesielt gode tilbakemeldinger fra kunden, eller fra kolleger som ser det jeg har gjort. (...) Da føler jeg meg sett.» (Informant 4).

Positive tilbakemeldinger er imidlertid ikke like viktig for alle. «*Nei, jeg er ikke der lenger at jeg trenger å bli skrytt av. Det er klart det er hyggelig, men det er ikke viktig for motivasjonen min.*» (Informant 2).

Vi finner dermed at anerkjennelse i form av tilbakemeldinger kan være en motivasjonsfaktor, men ikke alle beskriver det som like viktig. Både konstruktive tilbakemeldinger og ros kan være motiverende.

I forlengelsen av dette ser noen på lønn som en anerkjennelse for arbeidet som gjøres.

4.2.6 Ansvar

Flere av informantene setter pris på å ha et ansvar overfor kunder. «*Jeg liker å ha ansvar overfor kunder. Det som blir levert står på mitt navn, og da vil jeg ha full kontroll. (...) Det (ansvaret) gjør jo at jeg vil yte mitt beste for å få levert et godt resultat.*» (Informant 3).

Et annet funn er at for mye ansvar kan bidra til mistrivsel. «*Det har vært situasjoner der jeg har følt at jeg har fått ansvar for mer enn jeg kan håndtere. Det føles overveldende og stressende. Da sier jeg heller ifra og ber om hjelp.*» (Informant 4).

4.3 Hvilke forskjeller er det i motivasjonsfaktorer mellom de nylig ansatte og de med lengre fartstid?

Selv om hver informant har individuelle forskjeller i motivasjon, finner vi få generelle forskjeller mellom de som er nylig ansatt og de med lengre fartstid. Likevel finner vi en egenskap ved jobben som er gjennomgående blant alle med lengre fartstid.

4.3.1 Arbeidets karakter

Felles for informantene med lengre fartstid er at de finner arbeidets karakter som en viktig motivasjonsfaktor. Blant de nylig ansatte er forholdet til arbeidets karakter som en motivasjonsfaktor mer sprikende.

«*Jeg vil si at jeg lever av, og ikke for, jobben. Mens noen her elsker jo jobben.*» (Informant 5).

Informanten viser videre til at det finnes andre yrker hvor arbeidets karakter kunne vært en viktigere motivasjonsfaktor, men trekker frem fleksibel arbeidstid som en avgjørende hygienefaktor, og organisasjonskultur som den viktigste motivasjonsfaktoren.

På den andre siden hevdes det fra en annen nylig ansatt at den viktigste motivasjonsfaktoren er arbeidets karakter.

Ut fra dette finner vi at de med lengre fartstid i bedriften anser arbeidets karakter som en viktig motivasjonsfaktor, mens det er noe mer varierende blant de nylig ansatte.

4.4 Oppsummering

I dette kapitlet har vi gjengitt de mest fremtredende hygiene- og motivasjonsfaktorene fra intervjuene. Vi har brukt forskningsspørsmålene som delkapitler for å organisere resultatene i hygiene-faktorer, motivasjonsfaktorer og forskjeller mellom ansatte.

Vi ser at mellommenneskelige relasjoner, ledelse, arbeidsbetingelser, bedriftspolitik og lønn er egenskaper ved jobben som beskrives som hygiene-faktorer. Videre er arbeidets karakter, personlig vekst, prestasjoner, organisasjonskultur, anerkjennelse og lønn de mest fremtredende motivasjonsfaktorene. Av disse beskrives arbeidets karakter, personlig vekst og organisasjonskultur som de viktigste. Når det gjelder forskjeller mellom ansatte basert på deres fartstid i organisasjonen er det få åpenbare forskjeller. Likevel er en fellesnevner for de ansatte med lang fartstid at de finner stor motivasjon ved arbeidets karakter.

I resultatene har det fremkommet funn som ikke benyttes i Herzbergs teori. Dette var organisasjonskultur og lønn som motivasjonsfaktorer.

I det følgende vil vi diskutere funnene opp mot relevant teori.

5. Diskusjon

I dette kapitlet skal vi diskutere funnene våre opp mot relevant teori. Her skal vi bruke teorien, spesielt definisjonen av hygiene- og motivasjonsfaktor til å avgjøre hvilke egenskaper ved jobben som regnes som hygiene-faktorer, og hvilke som er motivasjonsfaktorer. Vi starter med å diskutere hygiene-faktorene, og skal se at noen av disse også kan være motivasjonsfaktorer. Deretter tar vi for oss motivasjonsfaktorene og hvilke av disse som er viktigst. Til slutt diskuterer vi eventuelle forskjeller i motivasjonsfaktorer blant de nylig ansatte og de med lengre fartstid.

5.1 Hvilke egenskaper ved jobben er hygiene-faktorer?

Fra figur 1 ser vi at egenskaper ved jobben som arbeidsbetingelser, lønn og sikkerhet, bedriftspolitik, ledelse og mellommenneskelige relasjoner er hygiene-faktorer. Våre funn stemmer overens med faktorene Herzberg fant, men vi fant også brudd på teorien. Ifølge teorien er hygiene-faktorer egenskaper ved jobben som kan skape mistriivsel i den grad de ikke

er til stede, men øker ikke trivsel om de er til stede. (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 260) Våre funn indikerer at noen av hygiene faktorene også kan bidra til å øke trivselen blant de ansatte. På denne måten ser vi at egenskapene som i Herzberg sin modell er definert som hygiene faktorer, også kan være motivasjonsfaktorer.

Mellommenneskelige relasjoner

Når det gjelder mellommenneskelige relasjoner var det unison enighet om at gode relasjoner til kolleger og ledere var viktig for å unngå mistriivsel. Våre funn indikerer at relasjonen til andre ansatte er spesielt viktig for å unngå mistriivsel. Egenskapen er såpass viktig er det at den ene informantene sier at hen hadde sluttet i jobben dersom hen ikke hadde trivdes sammen de andre ansatte. Dermed kan vi si at mellommenneskelige relasjoner stemmer overens med teorien som en hygiene faktor, fordi det ville bidratt til mistriivsel dersom den ikke var til stede (Jacobsen og Thorsvik, 2021).

Samtidig finner vi at relasjonen til andre ansatte bidrar til å øke trivselen på jobb. Fra teorien til Herzberg vet vi at faktorer som skaper trivsel, kategoriseres som motivasjonsfaktorer (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 260). På denne måten finner vi at mellommenneskelige relasjoner, i form av gode relasjoner til andre ansatte, også er en motivasjonsfaktor.

I 2.4.1 så vi at individets relasjon til medarbeidere kan virke både motiverende og demotiverende. Denne teorien kan dermed forklare våre funn om mellommenneskelige relasjoner både kan bidra til mistriivsel i den grad de ikke er til stede, men også motivasjon i den grad de er til stede (Jacobsen og Thorsvik, 2021). På denne måten kan vi argumentere for at mellommenneskelige relasjoner kan være både hygiene- og motivasjonsfaktor.

Oppsummert stemmer våre funn om mellommenneskelige relasjoner med teorien som en hygiene faktor der relasjonen til andre ansatte er den viktigste, men vi ser også at egenskapen kan være en motivasjonsfaktor. Det siste vil vi komme tilbake til i 5.2 under *Organisasjonskultur* når vi diskuterer organisasjonskultur som motivasjonsfaktor.

Ledelse

Ledelse, i form av den ansattes vurdering av ledernes kompetanse og lederegenskaper, er ifølge Herzberg en hygiene faktor. Blant annet kan lite kompetente ledere og dårlig ledelse føre til mistriivsel (Herzberg, 1968). I våre funn finner vi at kompetanse hos lederen gir de ansatte en trygghet. Dermed kan vi argumentere for at lederens kompetanse er en hygiene faktor. Videre finner vi at dersom lederen er fraværende, eller ikke tilgjengelig til å svare på spørsmål, bidrar dette til mistriivsel. Dermed er det viktig at lederen er tilgjengelig for

å hindre mistriivsel. Våre funn viser dermed at ledelse, i form av en kompetent leder som er tilgjengelig for de ansatte, er en hygienefaktor.

Arbeidsbetingelser

Fra våre funn kan vi se hvordan arbeidsbetingelser kan være en hygienefaktor.

Arbeidsbetingelser er de fysiske betingelsene og fasilitetene på arbeidsplassen (Herzberg, 1968). Blant arbeidsbetingelser trekkes lukket kontorlokaler og arbeidsmengde frem som hygienefaktorer. Lukket kontorløsning er et eksempel på fysiske fasiliteter, og dermed en arbeidsbetingelse ved arbeidsplassen. Fem av seks informanter beskriver lukket kontorløsning som avgjørende for konsentrasjon. I tillegg sier alle informantene at dersom den lukkede kontorløsningen ble fjernet, eller at det ble innført åpent kontorlandskap, ville dette ført til mistriivsel.

Videre hører arbeidsmengde til under arbeidsbetingelser. Det er delte meninger rundt det som beskrives som en omfattende arbeidsmengde, der noen liker det slik, mens andre synes det er for mye. Felles for alle er at arbeidsmengde omtales som en egenskap som kan føre til mistriivsel dersom det blir for mye eller for lite å gjøre på jobb. Dermed kan vi argumentere for at arbeidsbetingelser, i form av kontorlokaler og arbeidsmengde, stemmer overens med teorien som en hygienefaktor (jamfør Jacobsen og Thorsvik, 2021).

Work-family balance og jobb-autonomi

I 4.1.4 ser vi at kort reiseavstand til jobb og fleksibel arbeidstid beskrives som viktige egenskaper for samtlige av informantene. Kort reiseavstand er viktig fordi det tillater de ansatte å bruke tiden sin på andre ting enn reising. Tiden de sparer på reising brukes enten til å jobbe mer, eller å få gjort ting på fritiden. I seg selv bidrar ikke kort reisevei til økt trivsel, men det hindrer mistriivsel fordi det gjør at de ansatte slipper å bruke mye tid på reising. Dersom reiseveien hadde blitt lenger, kunne dette ført til mistriivsel. På denne måten argumenterer vi for at kort reisevei er en hygienefaktor (jamfør Jacobsen og Thorsvik, 2021).

Videre beskrives fleksibel arbeidstid som egenskap for å unngå mistriivsel på jobben ettersom det gir de ansatte friheten til å balansere jobb og familie. Ifølge Informant 5 verdsettes denne friheten høyt. Dette tyder på at fleksibel arbeidstid bidrar til økt trivsel fordi det gjør at informanten trives bedre i hverdagen. Beskrivelsen stemmer derfor med definisjonen av en motivasjonsfaktor (Jacobsen og Thorsvik, 2021). Samtidig hevder Informant 5 at fleksibel arbeidstid er noe vedkomne «trenger». I tillegg finner vi generelt at muligheten for fleksibel

arbeidstid og hjemmekontor ville vært et krav for informantene i en eventuell ny jobb. Vi vil derfor argumentere for at dersom man hadde fjernet fleksibel arbeidstid fra dagens jobb, ville det ført til mistrivsel. Dette tyder på at fleksibel arbeidstid kan kategoriseres som en hygienefaktor. I det følgende skal vi diskutere hvorfor de to ovennevnte egenskapene er så viktige ved å knytte egenskapene opp mot «work-family balance».

Felles for egenskapene «kort reiseavstand» og «fleksibel arbeidstid», er at de bidrar til at de ansatte får mer ut av livet ved siden av jobben. Fra teorien vet vi at begrepet «work-family balance» handler om den ansatte sin tilfredshet med arbeids- og familielivet (Edelbroek et. al, 2023, s. 244). I tillegg har vi sett at kort reisevei er verdifullt fordi det gir de ansatte mer tid til å jobbe, fritid, eller tid til familien (Edelbroek et. al, 2023). På denne måten er kort reisevei viktig fordi den bidrar til en bedre «work-family balance».

En annen måte å forbedre opplevelsen av «work-family balance», er å øke graden av autonomi i jobben (Edelbroek et. al, 2023, s. 244). Jobb-autonomi dreier seg om i hvilken grad de ansatte selv kan kontrollere arbeidsbetingelsene og ha frihet i sitt daglige arbeid, for eksempel ved fleksibel arbeidstid (Hackman og Oldham, 1980). Dette stemmer overens med våre funn om at fleksibel arbeidstid gjør at de ansatte føler at de selv kan styre hverdagen, så lenge de får gjort arbeidsoppgavene. Dermed ser vi at fleksibel arbeidstid er et eksempel på jobb-autonomi. I tillegg ser vi at fleksibel arbeidstid brukes til å tilrettelegge hverdagen, for eksempel ved at de ansatte kan dra hjem tidligere ved behov eller ønske. På denne måten ser vi også at fleksibel arbeidstid, som et eksempel på jobb-autonomi, hjelper de ansatte til å balansere hverdagen mellom jobb og familien. I så fall bekrefter våre funn teorien om at jobb-autonomi bidrar til å forbedre opplevelsen av «work-family balance».

Gjennom denne diskusjonen kan man argumentere for at kort reisevei og fleksibel arbeidstid er viktige nettopp fordi de bidrar til «work-family balance». Vi har sett at begge egenskapene kan kategoriseres som hygienefaktorer, fordi de bidrar til mistrivsel dersom de fjernes. Fra Maslows behovshierarki har vi sett at balansen mellom arbeid og familie er eksempel på et fysiologisk behov (Jacobsen og Thorsvik, 2021). Videre vet vi at fysiologiske behov er et av de tre underskuddsbehovene i hierarkiet (Jacobsen og Thorsvik, 2021). Manglende dekning av disse behovene fører til fysisk og følelsesmessig ubehag, noe som gjør at vi har sammenliknet dem med hygienefaktorer. Med denne sammenhengen kan vi argumentere for at manglende balanse mellom jobb og familie ville ført til mistrivsel. På bakgrunn av våre funn anser vi derfor work-family balance en viktig hygienefaktor.

Lønn

Ifølge Herzberg er lønn en hygienefaktor definert som alle former for kompensasjon for arbeidet som lønn og lønnsøkninger i tråd med den ansattes forventninger (Herzberg, 1968). I vår undersøkelse er det derimot et skille mellom lønn og lønnsøkninger. Informantene hevder at lønn bør gjenspeile arbeidet de gjør og ansvaret de har, hvis ikke kan det bidra til mistriivsel. Dette stemmer med Herzberg som sier at mistriivsel kan oppstå dersom lønn ikke samsvarer med den ansattes forventninger ut fra hva som avtaler eller hva som har blitt kommunisert (Herzberg, 1968). Samtidig finner vi at lønnsøkning, i form av prestasjonsbasert bonus, ville motivert Informant 4 til å gjøre enda mer. Dermed kan lønnsøkning være en mulig motivasjonsfaktor. Det første funnet bekrefter dermed at lønn er en hygienefaktor, mens vi finner at muligheten for lønnsøkning kan være en motivasjonsfaktor.

5.2 Hvilke egenskaper ved jobbene er de viktigste motivasjonsfaktorene?

Motivasjonsfaktorer er egenskaper ved jobben som skaper økt trivsel blant de ansatte, og motiverer de ansatte til bedre ytelse (Kaufmann og Kaufmann, 2015). I figur 1 (s. 12) er arbeidets karakter, personlig vekst, prestasjoner, anerkjennelse og ansvar motivasjonsfaktorer.

Arbeidets karakter

I Herzbergs teori beskrives arbeidets karakter, i form av utfordrende, relevante og varierte arbeidsoppgaver, som en motivasjonsfaktor (Herzberg, 1968, s. 127).

I våre funn er arbeidets karakter en viktig motivasjonsfaktor for samtlige av de med lang fartstid i bedriften. Her beskrives arbeidet som utfordrende og med varierte arbeidsoppgaver.

Flere av informantene setter pris på utfordrende og varierte arbeidsoppgaver fordi det gjør at de får nytte for sin kompetanse til å gjøre arbeidet. Funnet kan forklares ved at de ansatte har underliggende behov for selvrealisering, det vil si realisere sine evner og potensial (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Vi har sett at utfordrende arbeidsoppgaver er et eksempel på en egenskap som bidrar til å tilfredsstille behovet for selvrealisering (Jacobsen og Thorsvik, 2021). På denne måten blir arbeidets karakter, i form av varierte og utfordrende arbeidsoppgaver, en viktig motivasjonsfaktor.

I tillegg finner vi at varierte arbeidsoppgaver gjør at arbeidet aldri oppleves som kjedelig. Ifølge Budiandru bør regnskapsbyråer tilrettelegge for intellektuelle utfordringer for de ansatte for å hindre kjedsomhet (Budiandru, 2021). Vi vil argumentere for at kjedsomhet

bidrar til at man ikke får utviklet sitt potensiale og dermed bidrar til mistrivsel. I motsatt fall vil varierte og utfordrende arbeidsoppgaver bidra til å forhindre at arbeidstakerne kjeder seg og dermed mistrives. Vår tolkning av dette er at varierte arbeidsoppgaver kan regnes som en hygienefaktor da fravær av egenskapen vil bidra til å forhindre kjedsomhet (jamfør Jacobsen og Thorsvik, 2021).

Ifølge Informant 2 er utfordrende arbeidsoppgaver motiverende fordi bidrar til at man hele tiden utvikler seg. I det følgende skal vi diskutere personlig vekst som motivasjonsfaktor, og deretter hvordan arbeidets karakter kan ha sammenheng med personlig vekst.

Personlig vekst – Læring og selvutvikling

Personlig vekst beskrives som viktig for samtlige informanter. Teorien deler egenskapen inn i personlig og profesjonell vekst. Førstnevnte handler om at læring og utvikling av nye ferdigheter kan virke fremmende på motivasjonen, mens profesjonell vekst handler om å la seg motivere av muligheten til forfremmelse og status (Herzberg, 1968). I vår undersøkelse blir ikke profesjonell utvikling beskrevet som en viktig motivasjonsfaktor.

Felles for alle informantene er at personlig vekst, særlig form av å lære nye ting og utvikle seg i jobben, er en svært viktig motivasjonsfaktor. Dette kan igjen forklares med behovet for selvrealisering. Når arbeidere gis muligheten til å utvikle sine evner i jobben, kan det utløse sterke motiverende krefter (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Personlig vekst er derfor en viktig motivasjonsfaktor fordi det tilfredsstiller behovet for selvrealisering.

I tillegg til å være en motivasjonsfaktor, har vi funn som indikerer at personlig vekst kan være en hygienefaktor for de ansatte. Dette fremkommer eksempelvis ved Informant 5 som hevder hen vil slutte i jobben den dagen hen ikke opplever utvikling og læring, jamfør kapittel 4.2.2. Av dette kan vi argumentere for at mangel på personlig utvikling, i form av læring, kan bidra til mistrivsel og dermed være en hygienefaktor.

Dette funnet har likheter med Budiandru sin forskning. Fra denne har vi sett at intellektuelle utfordringer i arbeidshverdagen kan bidra til å forbedre de ansattes ferdigheter (Budiandru, 2021). Dette understreker viktigheten av å ha intellektuelle utfordringer i arbeidet fordi det bidrar til læring hos de ansatte, og dermed personlig vekst. Dermed har vi sett at personlig vekst er en motivasjonsfaktor for de ansatte, men også en hygienefaktor fordi det hindrer mistrivsel. Vi skal nå se at det kan være sammenheng mellom arbeidets karakter og personlig vekst.

Sammenheng mellom arbeidets karakter og personlig vekst

I tillegg til å hindre kjedsomhet, hevder Budiandru at intellektuelle utfordringer vil bidra til å forbedre de ansatte sine ferdigheter (Budiandru, 2021). Dette stemmer med vårt funn i 4.2.2. Her forteller Informant 2 at nye utfordringer i arbeidshverdagen bidrar til at hen stadig lærer og utvikler seg i jobben, og beskriver denne utviklingen som en viktig motivasjonsfaktor. For denne informanten er arbeidets karakter motiverende fordi det, gjennom utfordrende arbeidsoppgaver, bidrar til personlig utvikling.

Vi ser dermed en sammenheng mellom arbeidets karakter og personlig vekst som motivasjonsfaktorer. Arbeidsoppgaver som gir intellektuelle utfordringer kan dermed være en motivasjonsfaktor fordi de ansatte rett og slett motiveres av krevende oppgaver, eller fordi de vet at utfordringen leder til personlig utvikling, som i seg selv er motiverende. I 5.3 vil vi diskutere hvilke av de to egenskapene som er viktigst for de ansatte.

Anerkjennelse

Når det gjelder anerkjennelse finner vi at tilbakemeldinger er en motivasjonsfaktor. Noen motiveres av positive tilbakemeldinger fra kolleger eller kunder. Slike tilbakemeldinger beskrives i teorien som positiv anerkjennelse, og kan ifølge Herzberg være en motivasjonsfaktor (Herzberg, 1968). Samtidig vet vi at tilbakemeldinger er et eksempel på en måte å tilfredsstille behovet for anerkjennelse (Jacobsen og Thorsvik, 2021, s. 233). På denne måten bekrefter våre funn at positive tilbakemeldinger kan være en motivasjonsfaktor. Samtidig har vi informanter som hevder at positiv anerkjennelse ikke har noen særlig betydning på deres motivasjon. Av denne grunn vil vi kategorisere positiv anerkjennelse som en mindre viktig motivasjonsfaktor på avdelingen.

Vi har tidligere argumentert for at profesjonell vekst, i form av forfremmelse og status, er en mindre viktig motivasjonsfaktor. Når vi ser dette funnet i sammenheng med funnet om positiv anerkjennelse, kan vi bruke behovet for anerkjennelse til å forklare disse funnene.

Tilbakemeldinger, samt tittel og posisjon er eksempler på egenskaper som kan gi status og prestisje, og dermed tilfredsstille behovet for anerkjennelse (Jacobsen og Thorsvik, 2021). Profesjonell vekst og positive tilbakemeldinger er altså mindre viktige for motivasjonen fordi behovet for anerkjennelse blant de ansatte er mindre viktig.

Tidligere har vi sett at behovet for selvrealisering er en viktigere driver for de ansatte sin motivasjon, enn behovet for anerkjennelse. Vi ser derfor at våre funn stemmer overens med kritikken til Maslows behovshierarki. Ifølge hierarkiet må behovet for anerkjennelse være på

plass før man kan gå videre til selvrealisering motivasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2021,). Kritikere hevder at det er mulig å hoppe over enkelte av behovene i hierarkiet for å utløse motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Basert på våre funn kan vi argumentere for at behovet for anerkjennelse settes til side for å fylle behovet for selvrealisering. I så fall stemmer våre funn overens med kritikken til hierarkiet i Maslows teori (jamfør Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Sammenheng anerkjennelse og personlig vekst

Et annet funn er at tilbakemeldinger som bidrar til løsninger eller påpeker forbedringspotensial, kan virke motiverende. Informantene som svarer dette, begrunner det med at slike tilbakemeldinger bidrar til å gjøre dem bedre i jobben. I så fall snakker man igjen om personlig vekst som motivasjonsfaktor. Konstruktive tilbakemeldinger fører til at de ansatte opplever at de blir bedre i jobben, og derigjennom kjenner på personlig vekst. Ettersom de ansatte blir motivert av personlig vekst, kan vi argumentere for at konstruktive tilbakemeldinger er en motivasjonsfaktor (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Prestasjoner

Ifølge Herzberg er positive prestasjoner en motivasjonsfaktor (Herzberg, 1968). Blant de positive prestasjonene fra teorien finner vi særlig at det å mestre krevende oppgaver og å se de positive følgende av sitt arbeid, bidrar til motivasjon. Samtidig ser vi også at det motsatte kan bidra til mistriivsel. Flere av informantene forteller at det å ikke klare å utføre arbeidsoppgavene sine, bidrar til mistriivsel. Dermed kan man stille spørsmål om hvorvidt positive prestasjoner må være til stede for å hindre mistriivsel. I så fall kan vi argumentere for at prestasjoner er en motivasjonsfaktor fordi det gir motivasjon når det er til stede, og en hygienefaktor fordi det fører til mistriivsel når det ikke er til stede (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Organisasjonskultur

I 5.1 argumenterte vi for at mellommenneskelige relasjoner var en viktig hygienefaktor, og en mulig motivasjonsfaktor. I vår undersøkelse snakker samtlige informanter om det de beskriver som et godt samhold på jobb. Ifølge Jacobsen og Thorsvik er organisasjonskultur opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere i den samme organisasjonen (2021). Ettersom beskrivelsene og opplevelsene av samholdet er felles for flere i organisasjonen, har vi valgt å definere egenskapen som organisasjonskultur. Som følge av det gode samholdet, altså organisasjonskulturen, bekrefter Informant 1 at hen får lyst til å gjøre mer på jobb. Vi kan dermed argumentere for at organisasjonskulturen kan bidra til motivasjon, og er en

motivasjonsfaktor (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Ettersom beskrivelsen og virkningen av organisasjonskulturen er felles for alle informantene, tolker vi egenskapen som en viktig motivasjonsfaktor.

Ansvar

Den siste motivasjonsfaktoren handler om at ansatte kan motiveres av å få tildelt ansvar og frihet til å ta beslutninger (Herzberg, 1968). Våre funn indikerer at tildeling av ansvar kan motivere de ansatte til å yte ekstra for et godt resultat. Samtidig ser vi at for mye ansvar kan føles overveldende og føre til stress. Dersom man er stresset og overveldet, er man ikke tilfreds. Dermed kan vi argumentere for at for mye ansvar kan bidra til utilfredshet, og dermed være en hygienefaktor. På den måten ser vi at ansvar kan være både en motivasjons- og hygienefaktor (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

5.3 Hvilke forskjeller er det i motivasjonsfaktorer mellom de nylig ansatte og de med lengre fartstid?

I 5.2 argumenterte vi for at det er en sammenheng mellom arbeidets karakter og personlig utvikling. I det følgende skal vi se et eksempel på hvordan egenskapene ikke nødvendigvis trenger å henge sammen, og deretter hvilken av de to egenskapene som er viktigst for de ansatte sin motivasjon.

I vår undersøkelse svarte noen av informantene med kortere fartstid at de ikke anser arbeidets karakter som en motivasjonsfaktor: I 4.3.1 uttaler Informant 5 at hen lever av, og ikke for jobben. Vedkomne sier likevel at personlig vekst, i form av læring av å lære nye ting, øker motivasjonen. Informanten anser altså ikke arbeidets karakter som en motivasjonsfaktor, men blir likevel motivert av å kjenne på læring og utvikling. Av dette ser vi at det ikke nødvendigvis må være en sammenheng mellom arbeidets karakter og personlig utvikling.

Ifølge Maslow kan mennesker har ulike behov på ulike stadier i livet, og dermed ulike behov for å utløse motivasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2021). Det betyr at hvilke motivasjonsfaktorer som er viktige, kan variere fra en ansatt til en annen. Som nevnt i 5.2 er arbeidets karakter en viktig motivasjonsfaktor for alle med lang fartstid i organisasjonen, mens det er noe mer varierende for de nylig ansatte. Forholdet til arbeidets karakter som motivasjonsfaktor er dermed den eneste forskjellen vi har klart å finne mellom informanter med lengre og kortere fartstid i organisasjonen. Vi kan derfor ikke si med sikkerhet at forskjellene skyldes at de

ansatte er på ulike stadier i livet, og har heller ingen sikker forklaring på forskjellen. Likevel bekrefter våre funn at motivasjonsfaktorer kan variere mellom ulike ansatte og med ulik fartstid i organisasjonen.

Samtidig ser vi at personlig vekst og organisasjonskultur er viktige motivasjonsfaktorer for alle informantene, uavhengig av fartstid. Vi vil derfor argumentere for at, blant informantene i vår undersøkelse, så er personlig vekst og organisasjonskultur viktigere motivasjonsfaktorer enn arbeidets karakter.

6. Konklusjon

Denne oppgaven startet med å argumentere for viktigheten av motiverte ansatte i en tjenesteytende bedrift. Gjennom problemstillingen «*Hvilke egenskaper ved jobben er viktigst for medarbeidernes motivasjon i en regnskapsavdeling i 2024?*», har vi, med utgangspunkt i Herzbergs tofaktorteori, søkt innsikt i hva som er viktigst for de ansatte sin motivasjon i en regnskapsavdeling. For å svare på dette har vi utarbeidet en kvalitativ undersøkelse i form av digitale, individuelle intervjuer av seks ansatte på en avdeling i bedriften. I dette arbeidet har vi utarbeidet og svart på tre delproblemstillinger:

1. «*Hvilke egenskaper ved jobben anses som hygienefaktorer?*»

På regnskapsavdelingen finner vi at hygienefaktorer, definert som egenskaper ved jobben som bidrar til mistrivsel i den grad de ikke er til stede, i stor grad stemmer overens med egenskapene Herzberg sin teori. Det betyr at hygienefaktorer på avdelingen er mellommenneskelige relasjoner, ledelse, arbeidsbetingelser, bedriftspolitik og lønn. I tillegg finner vi at det å ha en god balanse mellom jobb og familie blir beskrevet som avgjørende for å unngå mistrivsel på jobb. Her finner vi også at jobb-autonomi er en egenskap som bidrar til en bedre work-family balance. På denne måten blir jobb-autonomi og work-family balance også hygienefaktorer.

2. «*Hvilke egenskaper ved jobben anses som de viktigste motivasjonsfaktorene?*»

Vi har lært at motivasjonsfaktorer er egenskaper ved jobben som bidrar til motivasjon i den grad de er til stede. På regnskapsavdelingen finner vi, i tråd med Herzbergs teori, at *arbeidets karakter, personlig vekst, prestasjoner, anerkjennelse og ansvar* er egenskaper som bidrar til økt motivasjon blant de ansatte. Samtidig finner vi at mellommenneskelige relasjoner, i tillegg til å være en hygienefaktor, blir beskrevet som en motiverende egenskap. Ved utdypende spørsmål rundt relasjonene på arbeidsplassen kom vi frem til at samtlige ansatte har en felles opplevelse av, og mening rundt det sosiale miljøet på arbeidsplassen. Dette gjør at vi har definert egenskapen organisasjonskultur som en viktig motivasjonsfaktor. Blant egenskapene ble organisasjonskultur, personlig vekst og arbeidets karakter beskrevet som de viktigste motivasjonsfaktorene.

3. «*Hvilke forskjeller er det i motivasjonsfaktorer blant ansatte med ulik fartstid i jobben?*»

For å svare på dette spørsmålet delte vi de ansatte inn i to grupper, definert som ansatte med *kort og lang* fartstid. Den første gruppen bestod av de som har vært ansatt i jobben i inntil ett år, mens den andre bestod av de som har vært ansatte mer enn et år. Vi fant svært få forskjeller i motivasjonsfaktorer, noe som er et funn i seg selv. Samtidig var en fellesnevner for de med *lang* fartstid at *arbeidets karakter* blir beskrevet som svært en viktig motivasjonsfaktor. De ansatte med kort fartstid hadde et mer sprikende forhold til arbeidets karakter. Dette funnet gjør at vi trekker arbeidets karakter fra vårt svar på hovedproblemstillingen.

Som svar på oppgavens formål og problemstilling finner vi dermed at *organisasjonskultur* og *personlig vekst* er de viktigste egenskapene for de ansatte sin motivasjon. Dette er fordi de to egenskapene gjennomgående beskrives som motivasjonsfaktorer blant alle informantene.

6.1 Videre forskning

Vi har sett at ansatte er tjenesteytende bedrifters viktigste ressurs, og vet nå hva som er viktigst for deres motivasjon. I svaret på delproblemstilling nummer 3, finner vi at de ansatte med lang fartstid i organisasjonen anser arbeidets karakter som en svært viktig faktor for motivasjonen. Videre kan det være interessant å undersøke hva som skal til for å få de ansatte til å motiveres av arbeidets karakter. Dette var det ikke rom for å besvare i vår oppgave, men kan være interessant for videre forskning.

I tillegg kan det være spennende å gjøre videre undersøkelser på forskjellene mellom ansatte med lang fartstid i organisasjonen versus de med kortere fartstid, og hva dette kan skyldes. Gjennom vår undersøkelse fikk vi ikke etablert om forskjellene skyldtes at de tilsatte er på ulike stadier i livet eller om det skyldtes andre elementer. Vi kan derfor foreslå en ny undersøkelse som vil kunne gå dypere inn i denne problemstillingen.

7. Litteraturliste

Budiandru, B. (2021) Factors Affecting Motivation for Career Selection of Public Accountants, *Akrual*, 12(2), s. 204-216. <https://doi.org/10.26740/jaj.v12n2.p204-216>

Davis, R. E. *et al.* (2010) Interviewer effects in public health surveys, *Health Educ Res*, 25(1), s. 14-26. <https://doi.org/10.1093/her/cyp046>

Hackman, J. R. og Oldham, G. R. (1980) *Work redesign*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Herzberg, F. (1968) *Work and nature of man*. London: Granada Publishing Limited.

Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 3. Kristiansand: Cappelen Damm akademisk.

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2021) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannesen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2016) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. Oslo: Abstrakt Forlag.

Johnstad, T. (2022) *Innføring i akademisk skriving*. Gjøvik.

Kaufmann, A. og Kaufmann, G. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. Bergen: Fagbokforlaget.

NTNU (u.å.) *Behandle personopplysninger i student- og forskningsprosjekt*. Tilgjengelig fra: <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Behandle+personopplysninger+i+student-+og+forskningsprosjekt>.

Thunberg, S. og Arnell, L. (2022) Pioneering the use of technologies in qualitative research - A research review of the use of digital interviews, *International journal of social research methodology*, 25(6), s. 757-768. <https://doi.org/10.1080/13645579.2021.1935565>

