



Uit

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

Motivasjons påvirkning på commitment

En studie av ansattes commitment til en utføringsbedrift

Ingrid Kvist Martinussen

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked - juni 2016



Forord

Denne oppgaven er avslutningen på min mastergrad i ledelse, innovasjon og marked ved Handelshøgskolen i Tromsø. Problemstillingen er utarbeidet på bakgrunn av min profilering innenfor ledelse. Denne oppgave markerer også slutten på min karriere som student. Nå er ringen sluttet og jeg fullfører der jeg begynte for så mange år siden.

Dette har vært et fantastisk semester på så mange måter. Det har vært tøft, innholdsrikt, oppløftende, utfordrende og ikke minst interessant. Det har vært en glede å jobbe med denne oppgaven. Mestringsfølelsen er på topp.

Jeg ønsker å rekke en stor takk til informantene på Tromsprodukt, og administrerende direktør som ga meg tillatelse til å bruke bedriften som case. Dere gjør en fantastisk jobb og er noen fantastiske mennesker. All ære til dere for det dere gjør, og tusen takk for at dere tok dere tid til å prate med meg.

En spesiell takk til min eminente veileder Kristin Woll for all hjelp, gode tilbakemeldinger og samarbeid. Du har betydd mye meg i denne prosessen.

Takk til mine flotte medstudenter på masterkontorene, for mang en god latter, utblåsning og en minnerik tid.

Til slutt må jeg takke min fantastiske, lille familie: Michael for all støtte, innspill og troen du har til meg «*I think I wanna marry you*». Turiden min – du er min solstråle. Til resten av min familie- nå er jeg ferdig med studielivet, jeg lover.

“Always pass on what you have learned”

Yoda

Tromsø, 1. Juni 2016

Ingrid Kvist Martinussen

Sammendrag

Tema for denne studien er commitment og motivasjon, hvor det blir undersøkt hvordan motivasjon påvirker commitment blant ansatte i en attføringsbedrift. Dette er en bransje som preges av omstillinger på grunn av endrede rammeverk, en bransje som ikke er konkurransedyktig på lønn og som preges av høy turnover.

På bakgrunn av dette er oppgavens overordnede problemstilling:

Hvordan motiveres ansatte til commitment i en attføringsbedrift som gjennomgår omstillinger?

Tematikken blir belyst gjennom en kvalitativ metode utført med attføringsbedriften Tromsprodukt som case. Det ble gjennomført syv dybdeintervju og utvalget ble begrunnet med bestemte kriterier.

For å undersøke motivasjons påvirkning på commitment er Meyer og Allens tre-komponentmodell, Deci og Ryans selvbestemmelsesteori og jobbkarakteristikkmodeller benyttet. Med bakgrunn i disse teoriene er det utledet tre forskningsspørsmål for dette studiet.

Funn i studien tyder på at ansatte i Tromsprodukt har en commitment, som i hovedsak er affektiv. Denne forklares videre med at de ansatte er indre motivert. Indre motivasjon legger til grunn at de ansatte opplever autonomi og mottar anerkjennelse, føler seg kompetent og blir utfordret samt kjenner en tilhørighet i bedriften. Funnene tyder også på at det ikke er disse motivasjonkravene som forklarer deres commitment til bedriften. Det er en sammenheng med det å gjøre en jobb med mening og bedriften som utfører et viktig samfunnsoppdrag. Videre kommer det frem at ny ledelse er med på å forsterke oppdraget til bedriften og at det bidrar til å skape en commitment til Tromsprodukt som en helhetlig organisasjon.

Med bakgrunn i at attføringsbransjen har de dårligste betalte lederne, får lønn også et merkbart fokus av de ansatte. Lønn får skylden for høy turnover og oppleves ikke som rettferdig. Dette gjør at lønn, som ikke er en motivasjonsfaktor i seg selv, er en trussel mot motivasjon og dermed en trussel mot commitment til bedriften. Dette er relevant siden bransjen er blitt konkurransutsatt og nye aktører etablerer seg på markedet.

Nøkkelord: Motivasjon, Commitment, Attføringsbedrift, Samfunnsoppdrag, Lønn.

Innhold

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn	1
1.2	Problemstilling.....	3
1.3	Oppgavens oppbygging	4
2	Teoretisk rammeverk.....	5
2.1	Commitment	5
2.1.1	Hva commitment er	5
2.1.2	Affektiv commitment	7
2.1.3	Kontinuativ commitment.....	8
2.1.4	Normativ commitment	9
2.1.5	Modell commitment	9
2.1.6	Effekt av commitment.....	10
2.2	Motivasjon	11
2.2.1	Hva motivasjon er	11
2.2.2	Indre og Ytre motivasjon.....	11
2.2.3	Teori om selvbestemmelse	12
2.2.4	Commitment og motivasjon	18
2.3	Jobbkarakteristikk.....	19
2.3.1	Motivasjon-Hygieneteori	20
2.3.2	Jobbkarakteristikk modell	22
2.4	Oppsummering	25
3	Metode.....	27
3.1	Valg av metode	27
3.2	Forskningsdesign	28
3.3	Case	29
3.3.1	Tromsprodukt AS	29
3.4	Datainnsamling	30
3.4.1	Utvalg	30
3.4.2	Semi-strukturerte dybdeintervju.....	31
3.4.3	Intervjuguide	32
3.5	Analysemetode	32
3.6	Metodekvalitet	33
3.6.1	Pålitelighet.....	33

3.6.2	Gyldighet	34
3.6.3	Overførbarhet	35
3.7	Forskningsetiske spørsmål.....	35
4	Analyse og drøfting.....	37
4.1	Commitment	37
4.1.1	Hvem er ansatte i Tromsprodukt comitet til?.....	37
4.1.2	Hvordan commitmentprofil preger ansatte i Tromsprodukt	39
4.2	Motivasjon	44
4.2.1	Motiverte ansatte	44
4.2.2	Autonomi.....	44
4.2.3	Kompetanse	48
4.2.4	Tilhørighet.....	50
4.2.5	Jobb med mening	51
4.3	Lønn som årsak til misnøye.....	52
4.3.1	Rettferdig lønn.....	53
4.3.2	Lønn som motivator	54
4.4	Oppsummering	57
5	Avslutning og konklusjon	59
5.1	Konklusjon.....	59
5.2	Teoretiske implikasjoner	61
5.3	Begrensninger og forslag til videre forskning	61
6	Litteraturliste	I
7	Vedlegg	VI

Figuroversikt

FIGUR 1	COMMITMENT.....	9
FIGUR 2	SELVBESTEMMELSES KONTINUITETEN	14
FIGUR 3	MOTIVASJONS OG HYGIENE FAKTORER	21
FIGUR 4	JOBBKARAKTERISTIKKMODELL	24

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Hovedoppgaven til attføringsbedrifter er å finne muligheter for å få mennesker inn i arbeidslivet. Ved først å vurdere den omsettelige arbeidsevnen, altså arbeidskapasitet, til mennesker som trenger hjelp til å komme inn/tilbake til arbeidslivet. I samarbeid med deltakeren finner de løsninger om hvordan dette kan bli mulig. Attføringsbedrifter er viktig for samfunnsdeltakelse, integrering, arbeidsinkludering og forebygging av fattigdom. Dette er også den sektoren som tilbyr laveste lønn til ledere, hvor gjennomsnittet ligger på 469148 kr i årslønn (Nordrik & Falkum, 2015).

Attføringsbedrifter har sett seg nødt til å gjennomføre endringer da regjeringen vedtok å slå sammen attføringstilbud og legge de ut på anbud. Denne endringen trådte i kraft 1.1 2015 (Endr. i forskrift om arbeidsrettede tiltak mfl., 2015). Begrunnelsen for denne endringen er å skape et enklere tiltakssystem, økt mangfold og et mer variert tjenestetilbud til brukerne (Prop. 1 S (2014-2015), s. 112). Dette betyr at attføringsbedrifter må gjøre vesentlige endringer for å tilpasse seg de endrede rammevilkårene som er kommet fra regjeringen sin side. For en bransje som har jobbet under skjermede vilkår medfører dette store omveltninger, med å bli konkurranseutsatt og derfor må de se seg nødt til å endre bedriftsmodell. Målet med endringen er å gi flere aktører muligheten til å bidra med å hjelpe personer tilbake i jobb. Dette for å øke kvaliteten på arbeidet, som videre medfører omstilling for eksisterende attføringsbedrifter, som igjen betyr at de må konkurrere med kommersielle virksomheter og levere på samme vilkår som dem, både faglig og på pris. Med et større fokus på lønnsomhet for oppdragsgiver og leverandør fører det til at kravene blir større for de etablerte bedriftene, noe som innebærer at attføringsbedriftene må gjøre seg uavhengig av oppdragiverne eksempelvis Nav og kommune. Dette fører til at attføringsbedrifter må tenke mer økonomi og lønnsomhet for å ta høyde for mulig tap av anbud.

I oktober, 2015, fikk Tromsprodukt, Tromsø, ny direktør etter 28 år. Dette innebærer at de som jobber nå i bedriften møter på ny øverste leder for første gang siden de begynte i bedriften. Det er denne nye direktøren sin oppgave å omstille Tromsprodukt slik at bedriften blir mer konkurransedyktig i henhold til rammeverket i attføringsbransjen. I denne bedriften skjer det mye som følger av dette; omstrukturering og tilpasning i henhold til mål om å gjøre seg uavhengig av NAV.

Med dette som ramme, så kan vi se på hvordan omstillingene påvirker de ansatte. Det stilles høyere krav til de ansatte, spesielt med tanke på deres kompetanse. Kravene er spesifisert i anbudsutlysningen. Det er ikke godt betalt å jobbe i denne sektoren så hva er det som gjør at kunnskapsarbeidere velger å bli i slike bedrifter, og hva er det som gjør at de velger å forbli ansatt? På bakgrunn av dette er commitment veldig viktig. Med alt det som skjer rundt attføringsbedriften i Tromsø gir dette en gylden mulighet til å se nærmere på de ansattes forhold i og til bedriften, da med å fokusere på betydningen motivasjon har i forbindelse med tilknytning – i form av commitment til en bedrift. Tema for oppgaven er hvordan de ansatte i denne type bedrifter motiveres til commitment.

Commitment og motivasjon er to begreper innen organisasjonspsykologien som har som mål å forklare, forutse og gi muligheten til å påvirke ansattes oppførsel og handlinger. Begge begrepene er vanskelige å fange i en enkel definisjon. Men likheten mellom begge er at de er krefter som påvirker handling. Meyer, Becker og Vandenberghe (2004) illustrerer det slik at motivasjon er et bredere konsept enn commitment og commitment er en kraft blant flere som bidrar til en motiverende handling/oppførsel. Men de påpeker også at den bindende egenskapen til commitment som gjør den unik i forhold til de andre kreftene. De sammenligner dette med at commitment blir brukt for binding til viktige handlinger, personer eller organisasjoner over lengre tid; enten er commitment til stede eller ikke. Motivasjon derimot er noe som eksisterer i forskjellig grad og til mindre viktige handlinger.

I jobbsammenheng blir motivasjon definert av Pinder (1998) som et sett med energiske krefter som stammer både innenfor så vel som utenfor et individs vesen, å igangsette arbeidsrelatert atferd og bestemme dens form, retning, intensitet og varighet. I følge Meyer et al. (2004) kan begge begrepene utvides til å forklare alle former for jobbrelatert oppførsel, slik som turnover, oppmøte, engasjement og eierskap til organisasjon.

Meyer et al. (2004) så at ansatte med en sterk affektiv commitment til deres organisasjon er mest sannsynlig indre motivert. Kuvaas (2008) viser til at ansatte som er indre motivert har høy affektiv commitment til organisasjonen de er medlem i. I kontrast så kan ansatte som føler en sterk kontinuativ commitment, i form av å føle seg fanget i organisasjonen på grunn av manglende alternativer eller andre potensielle kostnader ved å forlate organisasjonen, mest sannsynlig oppleve ytre form for motivasjon. Meyer et al. (2004) fant en sammenheng med ansatte som har en sterk normativ commitment, i tillegg til å føle seg forpliktet til å fortsette i arbeidsforholdet, motiverte seg ved å prøve å tilfredsstillte egne eller andres forventninger.

1.2 Problemstilling

Fokuset for oppgaven er å se på *hvem* de ansatte har commitment til, og motivasjonens påvirkning blant ansatte i en attføringsbedrift. Studiens fokus blir rettet mot motivasjon- og commitment teori. Endringene som skjer i organisasjonen fungerer som et bakteppe.

Denne oppgaven vil forsøke å finne ut hvordan ansatte motiveres til commitment, til tross for lav lønn.

På bakgrunn av dette formuleres problemstillingen på følgende måte:

Hvordan motiveres ansatte til commitment i en attføringsbedrift som gjennomgår omstillinger?

For å svare på problemstillingen vil oppgaven studere hvorfor ansatte har en commitment til valgt bedrift ved store endringer som ny leder, anbudsordningen og kommende omveltninger innad i bedriften.

Det er utledet tre forskningsspørsmål rettet opp mot oppgavens emner, hvor disse tre spørsmålene vil fungere som oppgavens grunnlag for å svare på den overordnede problemstillingen.

- 1) *Hvilken commitmentkomponent er dominerende blant ansatte og hvem føler de commitment til?*
- 2) *Hvordan motiveres de ansatte, og er de indre motivert?*
- 3) *Opplever ansatte misnøye på arbeidsplassen og hvilke faktorer er avgjørende for dette?*

Oppgaven er rettet mot en attføringsbedrift som gjennomgår endringer i rammevilkår samt opplever en strukturell endring som følger av ny direktør i organisasjonen. Med disse endringene som bakteppe er det en god case for å se hvem de ansatte føler en tilknytning til. Hvordan motivasjon påvirker denne tilknytningen, i forhold til de nye kravene om anbud og sammenslåing av tiltak, men i tillegg gjennomgår en endring i forbindelse med ny ledelse for første gang på nesten 30 år.

1.3 Oppgavens oppbygging

I kapitlet som følger vil relevant teori som er knyttet opp mot oppgavens problemstilling presenteres. Teorikapitlet vil inneholde redegjørelser for begrepene *commitment* og *motivasjon*, som er de to sentrale begrepene i denne oppgaven.

Forskningsspørsmål nummer én belyser temaet om *commitment*, hvor teorien som blir presentert er tre-komponentmodellen, som definerer begrepet og deler begrepet inn i tre komponenter; *affektiv*, *kontinuativ* og *normativ*. Det andre forskningsspørsmålet er basert på begrepet *motivasjon* og selvbestemmelsesteorien. Her blir *motivasjon* beskrevet som en drivkraft til handling og blir delt inn i miniteorier. Siste forskningsspørsmål baserer seg på jobbkarakteristikkmodellene og hvordan arbeidet kan legges opp for å skape indre *motivasjon*. Her er det også tatt hensyn til kontekstuelle faktorer som er karakterisert som arbeidsmiljø, ledelse, lønn med flere. Faktorer som bidrar til å skape *misnøye* når de *ikke* er tilstede.

I kapittel tre blir studiens metode gjennomgått. I dette kapitlet vil det bli gjort rede for de metodene som er brukt for å belyse oppgavens problemstilling. Her vil valg av forskningsdesign, kvalitativ tilnærming, utvalg, datainnsamling og dataanalyse bli presentert. Oppgavens metodekvalitet vil bli nærmere gjennomgått ved å bruke begrepene pålitelighet, gyldighet og overførbarhet. Til slutt vil forskningsetiske spørsmål bli belyst.

I kapittel fire vil oppgavens funn bli presentert, analysert og drøftet opp mot teori og tidligere forskning. Kapitlet er strukturert etter oppgavens forskningsspørsmål.

Til slutt i kapittel fem vil den overordnede konklusjon og svar på oppgavens problemstilling presenteres. I dette kapitlet vil også oppgavens teoretiske implikasjoner i forhold til studien, samt begrensninger og forslag til videre forskning gjort rede for.

2 Teoretisk rammeverk

Ved beskrivelse av forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er det mange faktorer som må til for å beskrive det helhetlige bildet. Det er et komplekst forhold, spesielt når det kommer til å avdekke hva som påvirker ansatte til å bli værende i et arbeidsforhold. I denne oppgaven fokuseres det på begrepene commitment og motivasjon. Dette er begreper som brukes til å forklare ansattes oppførsel, men det skilles mellom drivkraft til handling og type engasjement eller tilknytning.

I dette kapittelet vil det teoretiske rammeverket for studien presenteres. Først vil begrepet commitment bli forklart og definert. Dette ved å bruke tre-komponent modellen. Deretter vil oppgaven belyse motivasjonsbegrepet ved å bruke selvbestemmelsesteorien. Til slutt blir jobbkarakteristika presentert ved å bruke Herzbergs motivasjon-hygiene teori samt Hackman og Oldhams jobbkarakteristikk modell.

2.1 Commitment

2.1.1 Hva commitment er

I organisasjonspsykologien er «commitment» et viktig begrep og har flere definisjoner. Commitment er eksempelvis oversatt til norsk som: tilknytning/tilhørighet, binding og engasjement. Meyer og Allen (1991) bruker Mowday, Steers & Porter (1979) sin definisjon av commitment; «*commitment is the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*».

Mowday, Porter og Steers (1982) definisjon på commitment inneholder tilknytning og lojalitet, og deler begrepet i tre dimensjoner;

1. En identifikasjon med mål og verdier for organisasjonen.
2. Et ønske om å tilhøre organisasjonen.
3. En vilje til å vise innsats på vegne av organisasjonen

I følge Meyer og Allen (1991) beskriver commitment på bakgrunn av dette som en psykologisk tilstand som a) karakteriserer ansattes forhold til organisasjonene, og b) har implikasjonen for avgjørelsen om å fortsette eller avslutte medlemskapet i organisasjonen.

Meyer og Herscovitch (2001) har sett på forskjellige definisjoner av commitment i litteraturen og fant en fellesnevner som går ut på at commitment blir sett på som en stabiliserende eller forpliktende kraft som er en pådriver til ønsket oppførsel. De forklarer videre at i en arbeidssituasjon tar commitment forskjellige former og er rettet mot forskjellige mål. På bakgrunn av dette bli commitment sett på som en kraft som binder den enkelte ansattes handlingsrettede oppførsel for å nå spesifikke mål som er til fordel og interesse for organisasjonen som den ansatte er medlem i. Selv om commitment bli definert som et element i forholdet mellom ansatte og organisasjonen de er medlem av så presiserer Meyer, Allen og Topolnysky (1998) at begrepet kan omfatte forhold mellom den enkelte ansatte og andre elementer og kretser i organisasjonen. Dette kan være i forhold til nærmeste leder, kollegaer, avdeling, selve arbeidet m.m. Dette definerer Meyer et al., (2004) som å ha forskjellig fokus for commitment.

I litteraturen skilles det mellom commitment innad og utenfor organisasjonen. Ifølge Meyer et al. (1998) kan commitment utenfor medlemsorganisasjonen være, for eksempel, knyttet til profesjon, fagforening, klienter osv. Videre påpeker de at selv om en ansatt ikke føler commitment til selve organisasjonen så kan de prestere bra på bakgrunn av at de er committed til en gruppe utenfor organisasjonen.

Det er vanskelig å finne et god nok oversettelse på begrepet som vil ha samme betydning som commitment. Så for å unngå at en oversettelse fører til mulig tap av den helhetlige forståelsen og at det kan oppstå misforståelse underveis i oppgaven vil denne oppgaven fortsette å bruke begrepet «commitment» som en generell benevnelse på fenomenet.

I følge Meyer og Allen (1991) deler begrepet commitment opp i tre komponenter; Affektiv -, kontinuativ - og normativ commitment. Affektiv commitment refererer til det å identifisere seg med, involvere seg i og være emosjonelt knyttet til organisasjonen en er ansatt i. De ansatte som har en sterkt affektiv commitment til sin organisasjon forblir i ansettelsesforholdet fordi *de har lyst til det*. Kontinuativ commitment referer til commitment som er basert på den ansattes anerkjennelse om kostander som innebærer å slutte i organisasjonen. Dette forklare at de med høy kontinuativ commitment forblir i organisasjonen fordi de føler at de *må* bli. Siste formen for commitment er normativ commitment og den referer til commitment som er basert på forpliktelse til organisasjonen. Ansatte med sterk normativ commitment forblir i ansettelsesforholdet fordi de føler at de er *forpliktet* til dette.

Tilsvarende versjoner av inndeling av commitment får vi fra O'reilly og Chapman (1986), som deler inn begrepet i identifikasjon med avdelingen, internalisering av organisasjonens verdier og innordning (compliance). På bakgrunn av at det er vanskelig å differensiere mellom identifikasjon og internalisering, og Meyer og Allen (1991) sin tredeling, i tillegg til å være dominerende i commitmentforskning (Meyer og Herscovitch, 2001), så overlapper denne inndelingen andre multidimensjonale teories konspetualisering av begrepet (Meyer et. al., 2002)

Det er viktig å påpeke at dette er komponenter som til sammen utgjør commitment og er ikke tre forskjellige typer. Dette innebærer at en person kan ha alle komponentene, i varierende grad, samtidig (Meyer og Allen, 1991). Selv om komponentene kan måles hver for seg og i forskjellig grad så må disse vurderes samlet for å få et komplett bilde av commitment.

2.1.2 Affektiv commitment

Affektiv commitment blir definert av Meyer og Allen (1991) som den komponenten som beskriver den ansattes emosjonelle tilknytning til -, identifisering med - og involvering i organisasjonen. Ansatte med sterk affektiv commitment til organisasjonen fortsetter i et arbeidsforhold fordi de ønsker og vil dette. Dette kan komme til uttrykk i stolthet og ære over å være en del av organisasjonen, identifisering med jobben og snakke utelukkende positivt om organisasjonen til andre. Meyer og Allen (1992;1997) argumenterer for at ansatte med høy affektiv commitment til organisasjonen de tilhører, vil sannsynligvis begrunne handlingene sine med at det er til fordel for organisasjonen. Det er gode følelser koblet opp mot organisasjonen og derfor har ansatte med høy affektiv commitment et ønske om å gjøre en god jobb. Videre mener Meyer og Allen (1991) at affektiv commitment utvikles som et resultat av arbeidserfaring som tilfredsstillende ansattes behov eller som er kompatibel med de verdier den ansatte har. Kuvaas (2003) mener at affektiv commitment virker som å være den komponenten som produserer ønskete resultater som lav turnover, lavt fraværstatistikk og høyere aksept for endring. Dette på grunn av de rette årsakene som han mener er emosjonell tilknytning, identifisering med - og involvering i organisasjonene. Meyer og Herscovitch (2001) nevner at det som ligger til grunn for affektiv commitment er personlig involvering, identifisering med det relevante målet og samsvar av verdier.

I motsetning til hva høy grad av denne komponenten fører til, så er lave verdier av affektiv commitment utslagsgivende for at det skapes en mer negativ og likegyldig holdning hos den ansatte.

I følge Johnson, Chang og Yang (2010), basert på Becker et al. (1996), så har affektiv commitment underliggende motivasjonsfaktorer; identifisering og internalisering. Ved å henvise til Deci og Ryan (1985) og O'reilly og Chatman (1986) begrunner de denne sammenhengen. Identifisering reflekterer ønsket om tilhørighet som fører til at ansatte justerer egen identitet slik at det passer med målgruppens meritter og oppfører seg på en måte som er konsistent med det som stemmer med gruppens forventninger. Dette blir gjort for å passe inn i med det som er akseptert i miljøet/kulturen. Internalisering skjer når verdier og mål blir sammenfallende med målgruppens på grunn av at medlemmene har akseptert og integrert verdiene til sine egne. Affektiv commitment er motivert av det å overføre organisasjonens verdier til sine egne samt at det å være medlem av organisasjonen er en del av hvem den ansatte er som person.

2.1.3 Kontinuativ commitment

Kontinuativ commitment blir definert av Meyer og Allen (1991) som den ansattes bevissthet om kostnadene som er assosiert med å forlate organisasjonen. Ansatte som primært er koblet til organisasjonen på grunnlag av kontinuativ commitment forblir i ansettelsesforholdet fordi de føler at de må gjøre det og/eller at de taper fordeler de vil beholde ved å forlate. Denne typen commitment er sett på som den negative typen av tilknytning. Videre forklarer Allen og Meyer og Allen (1996) at ansatte som er primært tilknyttet organisasjonen sin med denne formen for tilknytning vil mest sannsynlig ikke gjøre mer enn nødvendig for å fortsette i ansettelsesforholdet. De forblir i jobben sin på grunn av blant annet mangel på bedre alternativer og/eller at det er investeringer i bedriften som gjør det vanskelig å forlate selv om de ønsker det. Tap av venner, skole og omgivelser er eksempler på opplevde kostnader ved skifte av arbeidsgiver, om dette innebærer å måtte flytte på seg. Dette stemmer med hva Meyer og Herscovitch (2001) sier; at kontinuativ commitment utvikles som et resultat av akkumulerte investeringer eller veddemål som vil bli tapt om individet sluttet og som et resultat av mangel på alternativer til denne aktiviteten.

2.1.4 Normativ commitment

Normativ commitment definerer Meyer og Allen (1991) som den komponenten som reflekterer følelsen av forpliktelsen til å fortsette et ansettelsesforhold. Ansatte med høy grad av normativ commitment føler at de burde forbli i organisasjonen på grunn av plikt. Dette blir forklart med at denne komponenten stammer fra de normer som er i organisasjonen, sosialt press og til og med forventinger som foreligger fra venner og familie. Ansatte som føler at de skylder organisasjonen å bli værende på grunn av, for eksempel, takk for at investeringer organisasjonen har gjort i den enkelte, skyldfølelse for at det ikke skal skapes vanskeligheter om den ansatte slutter o.l. Meyer og Allen (1991) påpeker at ansatte med sterke normativ tilknytning har noe samme virkning som de med affektiv commitment, men ikke til like stor grad. Det moralske presset kan føre til at den ansatte vil prøve å yte like godt som en som er affektivt committed, men trolig uten det samme engasjementet.

2.1.5 Modell commitment

For å gjøre dette visuelt mer forståelig så gikk Meyer og Herscovitch (2001) sammen om å danne en generell modell for commitment.

COMMITMENT			ATFERD	
AFFEKTIV (Ønske)	KONTINUATIV (Kostnad)	NORMATIV (Forpliktelse)	Fokus	Diskresjonær
Delte verdier Personlig involvert Identitets relevant	Investeringer Mangel på alternativer	Psykologisk kontrakt Internalisering av normer		

Figur 1 Commitment
(Meyer og Herscovitch, 2001)

Commitment består av tre komponenter, som også henvises til som tankemønstre. I denne modellen så reflekterer commitment alle disse tre tankemønstrene i varierende grad. Commitment fører til atferd - ifølge Meyer og Herscovitch (2001) skilles det mellom atferd som er fokusert eller diskresjonær. Hvor fokusert atferd handler om å nå et spesielt mål. Dette kan være på alle nivå i bedriften som enkeltperson eller som å gjøre suksess av organisasjonen. Diskresjonær atferd ledsager fokusert. Dette kan eksempelvis forklares slik at når fokuset for commitment er veldig spesifikk så må den enkelte det gjelder bruke skjønn for å avgjøre hvordan dette skal nås.

Profiler er interaksjoner mellom komponentene for commitment som har blitt introdusert og funnet til å være relevant for å forutsi fokuserte og diskresjonære handlinger; commitment til endring, intensjon til turnover og intensjonen til å bli. På bakgrunn av at både kontinuativ og normativ commitment involverer at det blir lagt føringer på atferd foreslår Meyer og Herschovitch (2001) at en høy verdi på disse komponentene vil ha en modererende effekt på innvirkningen som sterk affektiv commitment har, selv om sannsynligheten for å bli værende og ytelses graden for de ansatte skal være rimelig høy når de er fullt og helt committed. For andre profiler som er affektiv/normativ dominerende eller affektiv/kontinuativ dominant er det forventet at det er lavere verdier enn for ansatte som er profilert med affektivt dominerende profil.

2.1.6 Effekt av commitment

I følge Meyer og Allen (1991) er det en sammenheng mellom commitment og turnover. Dette har ført til at commitment er blitt en viktig faktor for undersøkelser av turnover i organisasjoner. Selv om Mathieu og Zajac (1990) fant en negativ korrelasjon mellom commitment og lav turnover, fant de en sterkere korrelasjon mellom commitment og intensjonen om å søke etter andre jobbalternativer og intensjonen om å slutte i jobben.

I følge Quirin, Donnely og O'Bryan (2001) er det en sammenheng mellom commitment til organisasjonen og lav turnover, i et samfunnsøkonomisk perspektiv. Dette vil si at i teorien så vil effekten av lav turnover gi en nasjonal økning i produktivitet og effektivitet. I følge Pfeffer og Sutton (2006) så blir viktigheten med å tenke på turnover understreket siden turnover er en vesentlig bekymring for organisasjoner. Det krever mye ressurser å erstatte tapt arbeidskraft for å opprettholde kvalitetsnivået i arbeidet som utføres for og i organisasjonen. I følge Trevor og Nyberget (2008) så impliserer høy turnover organisasjonens kvalitet, konsistens og stabilitet av arbeid overfor klienter og kunder. I Kuvaas (2006) sin studie fant han en negativ sammenheng mellom turnoverintensjon og affektiv commitment, og en positiv sammenheng mellom kontinuativ commitment og turnoverintensjon. Kuvaas bemerker at dette bare beviser at ansatte som er fornøyd med hvordan prestasjonsvurderinger er gjennomført er mer committet og har lavere turnoverintensjon, men dette ikke vil si at det er selve eksistensen av prestasjonsvurderingen som er positivt relatert til ansattes holdninger og atferds intensjoner. I følge Dysvik og Kuvaas (2012) er det ansattes opplevelse av arbeidsoppgavene som blir utført, i forhold til om det er meningsfullt, interessant og noe som skaper glede å utføre, som

betyr mye for graden av turnoverintensjon. Dette betyr mer enn behovet de ansatte har for å lære og utvikle seg i jobben. Dette vil si at organisasjoner som ønsker lav turnover og dermed beholde verdifull arbeidskraft bør legge til rette for å skape indre motivasjon på jobben. Dette gjennom å tilfredsstille behovene for autonomi, tilhørighet og kompetanse.

Kort fortalt så fører indre motiverte ansatte til ansatte som er committet i affektiv dominerende grad og dette kan dermed måles gjennom turnoverintensjon. For å være committet så forutsettes det motiverte ansatte. En antagelse er at indre motivasjon fører til ansatte med en commitmentprofil som er affektiv dominerende, en annen antagelse er at ansatte som er ytre motivert har en commitmentprofil som er normativ/kontinuativ dominerende.

2.2 Motivasjon

2.2.1 Hva motivasjon er

Begrepet motivasjon er en samlebetegnelse for de faktorer som setter i gang og som styrer atferden til mennesker og dyr. Det skilles mellom motor og retning, hva som setter oss i gang og hvilke mål vi skal nå (Teigen, 2013). Motivasjon er drivkraften til å skape handling (Deci og Ryan, 1985; Ryan og Deci, 2000a; 2000b), i organisatorisk sammenheng så er fokuset i motivasjonsteori om hvordan du motiverer ansatte til å bestemme mål. Motivasjonsteorier har som formål å prøve å forstå hva som motiverer ansatte, slik at det er mulighet for å forutsi og påvirke medarbeiderne i ønsket retning fra organisasjonens side (Latham og Pinder, 2005). I følge Deci og Ryan (1985) så er motivasjon i organisatorisk sammenheng ikke et mål, men et middel for å nå målet og ikke minst for å opprettholde organisasjonens verdier (Deci og Ryan, 1985; Kuvaas, 2008). De påpeker at motivasjon som måleenhet fungerer slikt at det er nyanser som forteller noe om *hvor* motivert vi er og *hvordan* vi er motivert.

2.2.2 Indre og Ytre motivasjon

Motivasjon blir delt inn i to typer, indre og ytre. Ryan og Deci (1985; 2000) definerer indre motivasjon som den kraften eller driven som får en til å utføre handlinger for handlingens egen del. Dette på grunn av at handlingene i seg selv gir glede og tilfredsstillelse. Kuvaas (2008) utdyper dette med å definere indre motivasjon som noe iboende i oss mennesker. Det

er trivsel og interesse som driver mennesker fremover. Siden dette er drevet av interesser så vil det si at indre motivasjon er noe dynamisk som kan endres over tid, siden menneskers interessefelt og mestring er noe som er i konstant endring.

Ytre motivasjon blir definert av Ryan og Deci (1985; 2000) som handlinger som blir gjort for å nå et mål. Kuvaas (2008) komplementerer med å utdype videre med å kalle ytre motivasjon eksterne tiltak som har intensjon om å påvirke, for eksempel ansatte, til å prestere bedre. Ytre motiverte handlinger gir ingen tilfredstillelse i seg selv, men det er konsekvensene av handlingen som er det tilfredsstillende elementet her. Kuvaas (2006) forteller at det vi kjenner igjen som ytre motivasjon er eksempelvis lønn, bonusordninger, frynsegoder, tidsfrister og kontrolltiltak. Selv om dette har som intensjon om å bedre prestasjon hos ansatte så kan denne faktoren alene virke mot sin hensikt.

Deci og Ryan (1985) skiller også mellom autonom og kontrollert motivasjon. Autonom motivasjon er basert på selvbestemmelse, valgfrihet og lysten til å utføre en oppgave (Ryan og Deci, 2000a), mens kontrollert motivasjon er motivasjon som er et resultat av forpliktelser, press og følelsen av å bli kontrollert (Olafsen, Halvari, Forest og Deci, 2015).

2.2.3 Teori om selvbestemmelse

I litteraturen eksisterer det mange motivasjons teorier, eksempler på kjente teorier er Maslows behovspyramide (Maslow, 1943) og Alderfer (1972) som videreutviklet Maslows teori. Begge fokuserer på at mennesker motiveres av eksistens, relasjoner og behovet for å vokse.

I nyere tid har en teori fått feste, etter å bli utviklet over de 3 siste tiår, som inkluderer energi og retning av atferd og differensierer mellom indre og ytre motivasjon.

Selvbestemmelsesteorien (SDT) til Edward Deci og Richard Ryan er en motivasjonsteori som baserer seg på tidligere teoretikers arbeid; White, deCharms og Woodworth (Deci og Ryan, 1985). SDT presenteres som et rammeverk som baserer seg på empiriske metoder med hensikt til å studere og forstå menneskelig motivasjon i ulike settinger. Den setter fokuset på indre psykologiske behov hvor sosiale omgivelser har betydning (Ryan og Deci, 2000a).

SDT er en makroteori og består i dag av fem miniteorier som Ryan og Deci (2000a; 2000b) påpeker at må koordineres for å dekke alle typer av menneskelig atferd i alle domener. Felles for disse teoriene er at de deler forutsetningen om at mennesker er ment til å være aktive,


vekstorienterte og har et ønske om tilhørighet i sine sosiale omgivelser. I tillegg til at de alle involverer begrepet om grunnleggende psykologiske behov (ibid):

Cognitive Evaluation Theory har som mål å forklare variasjoner av indre motivasjon, mer spesifikt hvordan den sosiale konteksten påvirker den indre motivasjonen til individer. Ryan og Deci (2000a) påpeker at prinsippene i denne teorien gjelder kun for indre motiverende aktiviteter. Teorien fokuserer på menneskets behov for å håndtere situasjoner som vi møter på og på den måten beherske utfordringer. Dette skal tilfredsstillende behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci og Ryan, 1985; Ryan og Deci, 2000a; 2000b). For å utdype dette nærmere forklarer Ryan og Deci (2000a) at det er virkningen ytre belønninger har på indre motivasjon. De foreslår å bruke ytre belønning for å skape engasjement i indre motiverende aktiviteter, til personer som allerede er indre motivert, kan resultere i at indre motivasjon reduseres. De mener at den ytre belønningen er informerende og hvis *ikke* vil den indre motivasjonen for en aktivitet reduseres når denne belønningen blir tatt bort. Ryan og Deci (2000a; 2000b) skiller mellom to aspekter av belønning; *kontrollerende - og informerende belønning*. *Kontrollerende belønninger* har som formål å kontrollere atferd. Dette innebærer å begrense handlingsrommet til individet og dermed reduseres indre motivasjon. Det som menes med at ytre belønning skal være *informerende* er at individet får informasjon om kompetansen og autonomien. Dette kan eksempelvis være i form av tilbakemelding som skryt eller kritikk. Tilstedeværelsen av begge aspektene er avgjørende om og i hvilken grad, indre motivasjon blir påvirket. Ved dominerende informerende belønning initierer dette til autonomi- og kompetansefølelse. Er kontrollerende belønninger dominerende, skaper fører dette til atferd som drives av oppnåelse av belønning.

Indre motivert atferd øker dersom følelsen av kompetanse og autonomi blir forsterket og ifølge Deci og Ryan (1985) så er autonomi og kompetanse de viktigste kognitive prosessene som påvirker indre motivasjon. Ifølge denne teorien, og Ryan og Deci (2000a ;2000b), så er kompetanseheving avhengig av at det er en følelse av autonomi tilstede.

Organismic Integration Theory har som mål å forklare utviklingen av ytre motivasjon og forklarer hvordan prosessen fra ytre til indre motivasjon forekommer. Ryan og Deci (2000a; 2000b) forklarer at denne teorien beskriver hvordan verdier kan internaliseres og integreres og

på den måten regulerer motivasjon. Den skiller mellom innholdet i behovene og regulering av motivasjonen – hva som initierer de ulike handlingene og hva som opprettholder aktivitetene (ibid). Motivasjonsreguleringen kommer innenfra individet selv eller som følge av ytre påvirkning. I følge Gagné og Deci (2005) er det i denne teorien at forskjellen mellom autonom motivasjon og kontrollert motivasjon kommer frem. Et eksempel på dette er at indre motivasjon er prototypen på autonom motivasjon og ytre motivasjon er kontrollert motivasjon.

Handling	Ikke selvbestemt					Selvbestemt
Motivasjon	Amotivasjon	Ytre				Indre
Regulering	Ikke regulert	Eksternt	Introjektert	Identifisert	Integrert	Indre
Oppfattet kausalitets locus	Upersonlig	Ekstern	Noe ekstern	Noe intern	Intern	Internt
Relevant reguleringsprosesser	Uintensjonell Uevaluert Inkompetent Mangel på kontroll	Ekstern belønning og straff	Ego involvert Intern belønning og straff	Personlig betydning Bevist Verdibasert	Samsvar Årvåkenhet Syntese med seg selv	Interesse Glede Iboende Tilfredsstillende

Figur 2 Selvbestemmelses kontinuiteten (Ryan & Deci, 2000a)

Amotivasjon beskrives som en tilstand som innebærer mangel på intensjon til å handle. Dette er en situasjon som kommer av å ikke se verdien av aktivitet, ikke føle seg kompetent til å utføre eller manglende overbevisning at utfallet av aktivitet ikke vil være av verdifull grad. (Ryan og Deci, 2000a;2000b, Gagné og Deci, 2005)

Eksternt regulert motivasjon innebærer å gjennomføre oppgaver for å tilfredsstillende eksterne krav eller for å motta en ekstern gevinst (Ryan og Deci, 2000a;2000b). Det er vanlig at slike motivasjonstiltak oppfattes som kontrollerende og fremmedgjørende, dermed ikke er fordelaktig med tanke på ansattes opplevelse av autonomi. Tidligere ble dette sett på som motparten til indre motivasjon.

Introjeksjons regulert motivasjon beskrives Ryan og Deci (2000a; 2000b) som en type ytre motivasjon. Denne fokuserer på en type intern regulering som oppleves ganske kontrollerende på ansatte. Dette på bakgrunn av at arbeidsoppgaver blir gjennomført på grunn av at personer føler ytre press og ikke vil ha skyldfølelse, eller angst koblet opp mot handlingen. Oppgaver blir gjennomført med hensikt å forsterke eller vedlikeholde selvtillit og følelsen av å ha verdi. Fokuset er på å få tillatelse fra seg selv eller andre.

Identifiserende regulert er en form for ytre motivasjon som er mer autonom. Reguleringer og verdier er akseptert på en slik måte at en ser verdien av det som blir gjort. Selv om en ikke er indre drevet så ser den enkelte nytteverdien i det som blir gjort og at det er fordelaktig for fremtidige hendelser.

Den siste formen for ytre motivasjon er *integrert regulert* og er den mest autonome eksterne motivasjons faktoren. Her blir ytre verdier integrert med ens egne. Oppgaver som blir gjort i sammenheng med dette er gjort for å oppnå et utfall som er separat fra selve handlingen. Det er lik *indre motivasjon*, men forskjellen er at i indre motivasjon er det glede i selve handlingen også. Det er ikke bare fokus på selve resultatet som er den *integrerte*.

Det denne modellen beviser er at det mulig å bruke ytre motivasjoner for å skape engasjement for en oppgave som ikke frister å gjøre. Det hele kan begynne med å gjøre en oppgave fordi det må gjøres og det er satt press på. Som kan ende opp med å bli integrert på en slik måte at en ansatt ser sammenhengen mellom utfall og oppgave. Til tross for at det ikke er en glede i selve oppgaven.

Ved å forutsette at den som gjør oppgavene er kompetent så er dette den faktoren som binder modellen sammen. Med økende autonomi og påvirkningskraft så fører dette til indre motivasjon. Da mangler bare den siste faktoren for å ha indre motivasjon - tilhørighet på arbeidsplassen.

Causality orientations theory beskriver de individuelle forskjellene som ligger til grunn for orientering mot sosiale miljø, dette på en måte som støtter individets autonomi, kontrollere adferden eller virker amotiverende (Ryan og Deci, 2000a; 2000b). Situasjonene blir tolket forskjellig basert på erfaringene som er skapt fra tidligere sosiale kontekster. Disse har betydning for om situasjonen blir oppfattet som tidligere nevnt, autonomistøttende,

kontrollerende eller amotiverende. Gagné og Deci (2005) hevder at alle er til en viss grad autonomorientert, kontrollert og amotivert.

Goal Contents Theory er den miniteorien i SDT til Deci og Ryan (2000), som handler om målsettinger. Den skiller mellom indre og ytre mål og hevder at ulike målsettinger vil gi ulike grader av tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene som mennesker har. Indre mål er definert av Deci og Ryan (2000) som det å strekke seg til å bli bedre, om det er faglig, fysisk, hobby osv. i tillegg til å knytte gode og nære relasjoner i et sosialt felleskap. Ytre mål blir definert som de overflatiske tingene å strekke seg etter, eksempelvis; høy lønn, titler, popularitet og berømmelse. Dette kan resultere i mindre velvære enn å oppnå indre mål.

Basic psychological needs theory påpeker at mennesker har psykologiske behov, som er ifølge Baard, Deci og Ryan (2004) medfødte og ikke er lærte behov. Dette er behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Teorien har som mål å forklare sammenhengen mellom mål og motivasjon opp mot helse, velbefinnende og utvikling. Ryan og Deci (2000a; 2000b) påpeker at alle behovene må være tilfredsstillt for at det skal oppstå følelse av velbefinnende, psykologisk vekst, integritet og for å vokse og utvikle seg gjennom handlinger som er indre motivert. Baard, Deci og Ryan (2004) legger til at tilfredsstillelse av behovene fører til effektiv ytelse.

Autonomi

Ryan og Deci (2000a; 2000b) definerer autonom motivasjon som et begrep som innebærer menneskets behov for å ta egne valg, påvirker sin egen jobbhverdag, muligheten til å ta og vise initiativ, muligheten for å være med på å påvirke handlinger og aktiviteter. Videre påpeker de at om ledelsen skaper en kultur om åpenhet og kreativitet så skaper det muligheten for de ansatte og være med på å løse problemer. Dermed dekker dette de basale behovene for både autonomi og kompetanse på arbeidsplassen.

Kompetanse

Kompetansebehovet blir definert av Ryan og Deci (2000a; 2000b) som et behov for, eksempelvis ansatte, å oppleve mestring i interaksjon med miljøet og ønsket om å bruke egne evner og ferdigheter og dermed søke å mestre optimale utfordringer. En måte å tilfredsstille dette behovet er å skape miljø som lar ansatte bruke og videreutvikle sine egenskaper. Dette viser at det er bruk for de ansatte og verdien som ligger i de. Som igjen skaper grunnlag for å ta ansvar for egen kompetanseutvikling. Baard et al. (2004) påpeker at i motsetning til å føle seg kompetent, så er det naturlig å anta at personer som ikke mestrer utfordringer de møter, vil oppfatte det som at de mangler kompetanse. Dette fører naturligvis til at kompetansebehovet ikke blir oppfylt og dermed kan det føre til misnøye hos den det måtte gjelde. Eksempelvis så er det logisk å si at ansatte som ikke har kompetansen som trengs vil mest sannsynlig ikke prestere bra i arbeidssammenheng.

Tilhørighet

I følge Baumeister og Leary (1995) så har mennesket et iboende behov for å ha tilhørighet i sosiale grupper og da er det viktig å oppnå gjensidig respekt og tillitt til andre medlemmer i gruppen. Ved å vise til Buunk og Ybema (1997) forklarer Hetland (2013) viktigheten for tilhørighet blant mennesker med å påpeke at vi er alltid avhengige av andre mennesker for å overleve og for å fungere. Blir ikke dette behovet dekket så kan det føre til alvorlige konsekvenser med tanke på en persons helse og velvære. I jobbsammenheng er ledelsen nøkkelen til å enten dekke eller true behovet for tilhørighet. Eksempler på dette er mobbing, dårlig ledelse, team som ikke fungerer eller mye selvstendig arbeid (ibid). Det er viktig at det blir lagt til rette for at dette behovet blir ivaretatt, slik at det er en mulighet for å skape stabile bånd slik at dette blir avgjørende faktor for å bytte jobb.

Disse behovene, autonomi, kompetanse og tilhørighet, har ifølge Ryan og Deci (2000a; 2000b), noe å si om de universale menneskelige behov. Dette kan også føre til å se sammenhenger på andre nivå enn overflatisk. Det gir muligheten til å se på spesifikk kontekst som kan legge til rette for motivasjon, ytelse og utvikling hos personer. Muligheten til å tilfredsstille disse nødvendige behovene bidrar til å fremme motivasjon og ytelse. Ryan og Deci (2000a) påpeker at det er behovet for autonomi som er viktig for å føle selvbestemmelse fremfor å føle seg kontrollert. Ved tilfredsstillelse av disse behovene,

autonomi, kompetanse og tilhørighet, så bidrar det til å skape indre motivasjon blant ansatte (Ryan og Deci, 2000a; 2000b; Baard et al., 2004; Gagné og Deci, 2005) dette fører igjen til, ifølge Baard et al (2004), til bedre prestasjoner.

Selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci (Deci og Ryan, 1985) forklarer og dekker kompleksiteten i motivasjonsbegrepet godt. Minitoriene forklarer sammenhengen mellom de ytre og indre påvirkningene, tilpasninger og hvordan behovene kan tilfredsstilles i et organisk og dynamisk samhandling. Dette beskrives som en dynamisk prosess og er ikke faseorientert (Deci og Ryan, 2000). Det er ikke de individuelle ulikheter i behovene som er fokuset i teorien, men om individer klarer å tilfredsstill disse behovene innenfor sosiale settinger (Gagné og Deci, 2005). Det som er interessant er at Deci og Ryan (1985; 2000) ser at disse prosessene og behovene er det som skaper grunnlaget for optimal utvikling og god psykisk helse. Dette vil si at er det mangler i noen av disse delene så kan dette føre til det motsatte. Til slutt så argumenterer Petri og Govern (2013) at siden SDT fokuserer på de iboende behovene i oss mennesker gjør det at teorien de bruker er universal, altså at alle mennesker deler disse behovene og teorien kan brukes av ulike personer uansett kultur eller bakgrunn - selv om måten disse behovene blir møtt på er forskjellig fra kultur til kultur.

Valget med å presentere hele selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (1985) er gjort med tanke på å kunne ta inn alle variabler og ikke bare fokuserer på hva indre motivasjon har å si for commitment, selv om dette er en naturlig link. Med andre ord så er dette valget gjort med hensikt å få et bedre analysegrunnlag.

2.2.4 Commitment og motivasjon

Ved å tilfredsstill de tidligere nevnte kjernebehovene, autonomi, kompetanse og tilhørighet, fant Meyer og Maltin (2010) en klar sammenheng mellom tilfredstillelse av behov og type commitment. De forklarer at ansatte som jobber i en kontekst hvor behovene deres blir tilfredsstilt, vil mest sannsynlig fortsette i organisasjonen og har da en affektiv type commitment til organisasjonen. Det er da lite sannsynlig at de samme ansatte blir i et arbeidsforhold når de føler seg forpliktet eller at kostnaden er for stor for å avslutte forholdet med arbeidsgiver. Meyer og Maltin (2010) påpeker at i kontrast til hva som skjer når behovene bli tilfredsstilt så er det viktig å påpeke at ansatte hvor dette ikke skjer, forblir ansatte på bakgrunn av de sosiale forpliktelsene og/eller opplevde kostnadene som det eneste som knytter dem til organisasjonen.

Videre beskriver Meyer og Maltin (2010) hvordan behovene i SDT kan bli tilfredsstilt for så føre til affektiv commitment. De forklarer at behovet for autonomi er tilfredsstilt når, på et dypere nivå av refleksjon, individer tror at det de gjør er valgt fritt og er konsistent med deres egne kjerneverdier. Behovet for kompetanse blir dekket når mennesker tror de har kapabiliteten og ressursene som trengs for å oppnå resultater i deres oppgaver og for å nå deres objektiver. Til slutt så blir behovet for tilhørighet tilfredsstilt når det er en følelse av verdi, at de blir verdsatt og satt pris på at andre. Det er dette behovsgrunnlaget og at disse behovene er dekket som er forutsetningen for opplevelsen av autonom regulering. Når et eller flere behov blir motarbeidet, spesifikt autonomi, vil en person mest sannsynlig oppleve amotivasjon eller en form for kontrollert regulering.

Ifølge Johnson et al. (2010) innebærer normativ og kontinuativ commitment handlingsrestriksjoner, da normative er basert på indre restriksjoner, mens kontinuativ er ytre basert. Kontinuativ har derfor svake eller negativt forhold til ønsket jobbatferd, som oppmøte og deltagelse, fordi den underliggende motivasjonen er mindre selvbestemmende enn identifikasjon, internalisering og introjeksjon. Dette på bakgrunn av at de ytre restriksjonene, for eksempel belønning og straff, kommer fra ytre kilder og ikke fra individet selv.

Kuvaas (2006) så en sammenheng mellom indre motivasjon og selvrappotering i forbindelse med arbeidsprestasjon hos kunnskapsarbeidere. Dette bekrefter Deci og Ryans (1985) påstand om at indre motivasjon er positivt relatert til arbeidsinnsats. Kuvaas (2006) begrunner funnet sitt med at kunnskapsmedarbeiderne hadde valgt sin jobb ut i fra en egeninteresse for den type arbeid de utførte og dermed hadde en større sannsynlighet for å finne en mening med arbeidet. Forholdet mellom indre motivasjon og innsats forventes å ha være sterkt, særdeles når oppgaven krever høy kvalitet i utførelsen.

2.3 Jobbkarakteristikk

Selvbestemmelses teorien fokuserer ikke på *hva som skaper* indre motivasjon, men hva som fremkaller, opprettholder og eventuelt svekker den iboende, indre motivasjonen. Indre motivasjon fører til commitment, men andre faktorer som påvirker motivasjon, som ytre faktorer, kan også påvirke forholdene rundt commitment. Selv om selve jobben er tilfredsstillende og utfordrende, er det andre forhold på arbeidsplassen som påvirker jobbtfredshet.

2.3.1 Motivasjon-Hygieneteori

Herzberg motivasjon-hygiene teori, også kalt to-faktor teori, er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) en jobbkarakteristikkmodell som skiller mellom to aspekter ved jobbtilfredshet; *hygienefaktorer* og *motivasjonsfaktorer*. Det blir belyst av Woods, West, Wood og Martin (2010) at dette var et resultat av en studie som viste at tilfredshet og mistriivsel på arbeidsplassen ikke var relatert til de samme forholdene. Studien ga grunnlag for å definere forholdet mellom motivasjons- og hygienefaktorene; motivasjonsfaktorene er den vesentlig grunnen til opplevd tilfredshet i en jobbsituasjon. Hygienefaktorene er årsakene til manglende tilfredshet.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker Herzbergs teori at jobbinnhold som gir anerkjennelse, læring og ansvar må være på plass for at ansatte skal oppleve en høy form for tilfredshet på arbeidsplassen. Dette legger grunnlaget for at ansatte som trives på arbeidsplassen også er motiverte og produktive ansatte.

Motivasjon-hygiene teorien definerer forholdet mellom trivsel og mistriivsel; *Hygienefaktorer* kan skape mistriivsel i den grad de ikke er tilstede, men skaper ikke trivsel om de er tilstede (Woods et al., 2010). *Motivasjonsfaktorer* skaper trivsel i den grad de er tilstede, men skaper ikke mistriivsel dersom de ikke er tilstede.

Hygienefaktorer er ytre faktorer som arbeidsmiljø, lønn, jobbsikkerhet og forhold til ledelse (Woods et al., 2010; Jacobsen og Thorsvik, 2013). Om disse forholdene er positive er det ikke grunnlag for å skape tilfredshet blant ansatte i en organisasjon. Er noen av disse forholdene negativ, eller ikke til stedet og dermed får unødvendig fokus av de ansatte skaper dette misnøye.

Motivasjonsfaktorer innebærer muligheten for personlig vekst, utvikling, prestasjoner, anerkjennelse og ansvar. Ifølge Woods et al., (2010) gjør dette at ansatte oppfatter arbeidet som mer utfordrende og dermed fører til mestring. Det å få anerkjennelse for arbeidet som utføres øker den ansattes følelse av tilfredshet og øker dermed produktiviteten.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan Herzbergs motivasjon-hygiene teori presiseres i tre punkter;

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

Det er helt sentralt for motivasjonen hvordan den enkelte opplever arbeidsoppgavene sine, hvilke utfordringer og utviklingsmuligheter arbeidsoppgavene gir, og den enkeltes opplevelse av å mestre utfordringene (ibid).

Motivasjonsfaktorer	Hygienefaktorer
Påvirker tilfredshet : faktorene gir grunnlag for trivsel, men ikke misnøye om de ikke er tilstede.	Påvirker misnøye: faktorene gir grunnlag for misnøye om de ikke er tilstede, men bidrar ikke til trivsel om de er tilstede.
<ul style="list-style-type: none"> • Mestring • Annerkjennelse • Interessante arbeidsoppgaver • Ansvar • Forfremmelse • Læring/vekst 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedriftens politikk og retningslinjer • Ledelsesform • Lønn • Status • Sosiale forhold • Arbeids forhold

*Figur 3 Motivasjons og hygiene faktorer
Basert på Jacobsen og Thorsvik (2013) s. 261*

2.3.2 Jobbkarakteristikk modell

Hackman og Oldham (1976) utviklet teorier om hvordan jobber bør utformes for å legge til rette for ansattes muligheter for å anvende sine ferdigheter. Gagné og Deci (2005) påpeker at teorien om jobbkarakteristika har som fokus å legge til rette for å oppnå indre motivasjon.

Hovedpoengene med teorien er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) at ytelse og tilfredsstillelse vil være avhengig av oppnåelsen av visse kritiske psykologiske tilstander. De kritiske tilstandene er avhengig av trekk ved arbeidsforholdene og arbeidsoppgavene kan organiseres på ulike måter.

For å være motivert til å gjøre arbeidet så må det eksistere tre psykologiske tilstander (ibid);

1. Følelse av å gjøre meningsfylte arbeidsoppgaver
2. Følelsen av å ha personlig ansvar for arbeidsresultatene.
3. Ha kunnskap om resultater som gjør det mulig for ansatte å avgjøre om et resultat er godt eller dårlig.

Ved tilstedeværelse av disse kriteriene så har ansatte oppnådd en psykologisk tilstand som fører til høy grad av motivasjon, kvalitet i arbeid og høy trivsel (Jacobsen og Thorsvik, 2013). I følge Woods et al. (2010) er motivasjon et spørsmål om hvordan arbeidsoppgavene er utformet og hvilke muligheter de ansatte har for å evaluere resultatene av egen innsats. Turnoverintensjonen øker når disse psykologiske tilstandene ikke er tilstede. Alle disse kriteriene må være tilstede for at indre motivasjon skal oppstå.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) legger modellen frem grunnleggende trekk ved arbeidsoppgaver som ser ut til å fremme gunstig psykologisk tilstand.

De første trekkene er:

1. Variasjon med tanke på hva arbeidsoppgavene krever av evner og ferdigheter.
2. Oppgavens identitet – om oppgavene utgjør et meningsfylt hele, om den ansatte kan delta i gjennomføringen fra begynnelse til slutt med synlige resultater.
3. Oppgavens betydning – hvor viktig oppgaven er for organisasjonen og andre mennesker i og utenfor.

Disse trekkene ved arbeidet antas å skape en følelse av å gjøre en meningsfylt jobb.

For at ansatte skal føle et personlig ansvar for resultatene så er det sentralt, ifølge Woods et al. (2010), at det legges til rette for å skape høy grad av autonomi med tanke på hvordan arbeidet

skal legges opp. Kunnskap om resultatene bestemmes av hvilken grad ansatte får tilbakemelding på arbeidet som gjøres.

Selv om arbeidsoppgavene bli utformet til den grad at de fremmer gunstig psykologisk tilstand, så bestemmes effekten til syvende og sist av den enkelte ansattes karakteristikker. Modellen kaller denne faktoren for moderatorer. Dette er trekk som er knyttet til den enkelte ansatte som modifierer sammenhengen mellom jobbkjennetegn og resultater. Dette kan være faktorer som ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er:

1. I hvilken grad kunnskapen og ferdighetene til den enkelte ansatte er relevant i forhold til arbeidsoppgavene
2. Den enkelte ansattes behov for personlig vekst og utvikling.
3. Tilfredshet med de generelle arbeidsforhold, da spesielt med tanke på arbeidssikkerhet, belønningssystemer, kollegaer og ledelse.

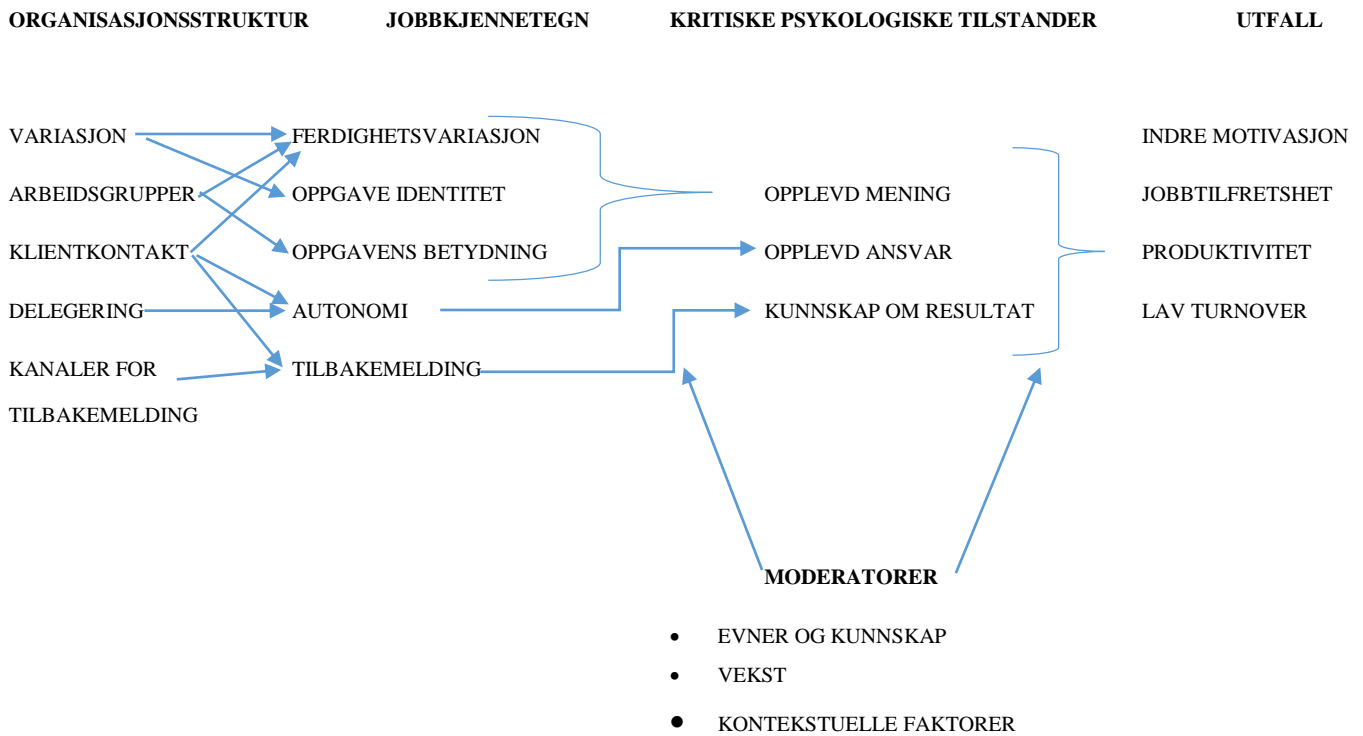
Dette er forhold som påvirker effekten arbeidsoppgavene antageligvis har på motivasjon, prestasjon og resultater. I verste fall eksisterer det en situasjon hvor ansattes kompetanse er utilstrekkelig med tanke på arbeidsoppgavene, føler ikke behov for personlig utvikling og i tillegg er misfornøyd med arbeidsforholdene.

Disse tre kritiske psykologiske tilstander, om tilstede, skaper økt mulighet for indre motivasjon, lavere turnoverintensjon, økt arbeidsinnsats og bedre kvalitet på arbeidet som blir gjort. Trivsel, produktivitet, motivasjon og turnoverintensjon kalles jobbutfallene og forutsier jobbkjennetegnene.

Teorien legger frem noen retningslinjer for implementering av tiltak som kan øke motivasjonspotensialet. Dette bli klassifisert som organisasjonsstruktur og innebærer fem ulike tiltak (Woods et al., 2010; Jacobsen og Thorsvik 2013);

1. Kombinasjon av arbeidsoppgaver, slik at de til sammen utgjør et meningsfylt hele og skaper variasjon i jobben
2. Etablering av arbeidsgrupper som fremmer eierskapsforhold til arbeidsoppgavene
3. Etablering av klientrelasjoner slik at den enkelte ansatte kommer i kontakt med oppdragsgiver eller de som har nytte av arbeidet. Dette for muligheten for god tilbakemelding
4. Delegering av ansvar og oppgaver for å fremme autonomi

5. Systemer for å gi god tilbakemelding til den enkelte ansatte slik at de blir informert om den ansatte gjør en god jobb, stagnerer eller gjør det dårligere.



Figur 4 Jobbkarakteristikkmodell
(Hackman & Oldham, 1976; Jacobsen og Thorsvik, 2013)

2.4 Oppsummering

Oppgaven har nå gitt et teoretisk grunnlag for begrepene commitment og motivasjon. Teoriene som grunnlaget baserer seg på er tre-komponentmodellen til Meyer & Allen (1991) og Selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (1985). Til slutt har oppgaven gått gjennom likheter og hva som sammenfaller i teoriene. I dette kapitlet blir teorien oppsummert og presenterer deretter tre ulike forskningsspørsmål som er bygget på oppgavens overordnet problemstilling og vil legge føringer for studien videre.

Forskningsspørsmål nummer én belyser temaet om commitment, hvor teorien som blir presentert er tre-komponentmodellen som definerer begrepet og deler begrepet inn i tre komponenter, affektiv, kontinuativ og normativ. For studien vil det være interessant å se på hvilke typer komponenter som er dominerende blant ansatte i attføringsbedriften og hvorfor de føler det slik.

Forskningsspørsmål nummer én:

Hvilken commitmentkomponent er dominerende blant ansatte og til hvem er de committet til?

Det andre forskningsspørsmålet er basert på begrepet motivasjon og selvbestemmelsesteorien. Her blir motivasjon beskrevet som en drivkraft til handling, og blir delt inn i miniteorier. I stedet for å fokusere på indre motivasjon er hele spekteret kartlagt i teorien. Dette for å ha grunnlag til å plukke opp flere aspekter som de ansatte kan ha i forhold til å være motivert i jobbsituasjonen.

Forskningsspørsmål nummer to:

Hvordan motiveres de ansatte og er de indre motivert?

Siste forskningsspørsmål baserer seg på jobbkarakteristikk modellene og hvordan arbeidet kan legges opp for å skape indre motivasjon. Her er det også tatt hensyn til kontekstuelle faktorer som er karakterisert som arbeidsmiljø, ledelse, lønn osv. faktorer som bidrar til å skape misnøye når de *ikke* er tilstede. For studien er vil det være interessant å se på om hvilke faktorer bidrar til å skape misnøye på arbeidsplassen

Forskningsspørsmål nummer tre:

Opplever ansatte misnøye på arbeidsplassen og hvilke faktorer er avgjørende for dette?

3 Metode

I dette kapittelet vil metoden som er brukt for å svare på problemstilling og forskningsspørsmål presentert. Først blir metodevalget diskutert, videre blir forskningsdesignet presentert på bakgrunn av metodevalget. Dette gjør det naturlig å presentere hvordan datainnsamling er blitt gjort og begrunnet. Deretter beskrives analysen gjennom å belyse måter å kategorisere og tolke data som er innsamlet. Til slutt blir oppgavens gyldighet diskutert ved å undersøke oppgavens reliabilitet og validitet. Avslutningsvis vil etiske refleksjoner rundt oppgaven presenteres. Hensikten er å gi en fullstendig beskrivelse av hele forskningsprosessen som deretter fører videre til analyse og drøfting av innsamlet data.

3.1 Valg av metode

Valg av forskningsdesign og metode må gjøres ved å ta utgangspunkt i problemstilling og hva som er tenkt å undersøke. Thagaard (2013) påpeker at når dette må være klart før gjennomføring av studien kan planlegges. Dette kan gjøres ved å stille spørsmål om *hvem* som er relevant å henvende seg til, *hvor* undersøkelsen skal finne sted og *på hvilken måte* skal den gjennomføres.

Denne oppgaven har en eksplorativ problemstilling: *Hvordan motiveres ansatte til commitment i en attføringsbedrift som gjennomgår omstillinger?* En slik problemstilling vil ifølge Jacobsen (2015) kreve en metode som får frem nyanserte data, går i dybden, er følsom for uventende forhold og er dermed åpen for kontekstuelle forhold. På bakgrunn av dette er undersøkelsen kategorisert som et intensivt opplegg. Det vil si et opplegg som henter data fra få kilder og går i dybden, i motsetning til et ekstensivt opplegg som henter data fra flere kilder og har færre variabler.

Litteraturen skiller mellom kvalitativ og kvantitativ metode (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012). Krumsvik (2014) forklarer dette med at *kvalitativ* metode studerer hvorfor noe skjer, i et mindre utvalg, i motsetning til *kvantitativ* metode som har mål om å kartlegge at det skjer noe med et større utvalg. Siden disse to metodene er to forskjellige vesen så må de også fortolkes på sine egne premisser (Krumsvik, 2014). Kvalitativ metode her hensiktsmessig å bruke med tanke på at oppgavens formål er å prøve og forstå et fenomen, ikke prøve å måle fenomenet.

Kvalitativ metode kjennetegnes som et fleksibelt forskningsopplegg (Thagaard, 2013) og at det er et gjensidig påvirkningsforhold mellom utforming av problemstilling, innsamling av data, analyse og tolkning.

Selv om det er allerede kartlagt en sammenheng mellom motivasjon og commitment (Meyer et al., 2004; Kuvaas, 2008; Meyer og Maltin, 2010; Johnson et al., 2010), så er det ikke kartlagt i en slik kontekst som er tilgjengelig for undersøkelsen. Denne oppgavens hensikt er å undersøke hvordan motivasjon påvirker commitment når andre insentiver ikke er konkurransedyktige. Gjennom å undersøke forhold som tilsier at de ansatte er motivert, hva som motiverer de og deretter om dette har en påvirkning på commitment i en bransje med lav lønn og høy turnover.

3.2 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign påvirkes av hva som skal undersøkes og problemstillingen. Forskningsdesign beskriver hvordan analyseprosessen skal legges opp for å svare på oppgavens problemstilling (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2011). Videre er designet avhengig av hvor mye erfaring forskeren har fra saksområdet, kjennskap til studier som identifiserer relevante variabler samt ambisjonsnivåer, dette med hensyn til å identifisere sammenhengen mellom variabler.

Saunders et al. (2012) skiller mellom tre grupper forskningsdesign; eksplorativt, deskriptivt og kausalt forskningsdesign. De forklarer at et eksplorativt design er best egnet når formålet med studien er å utforske nye områder, eller for å få en bedre forståelse for et fenomen eller et problem. Gripsrud et al. (2011) bekrefter dette med å utdype at eksplorativt design er hensiktsmessig når forskere ikke har erfaring fra tidligere.

Siden oppgavens formål er å se hvordan motivasjon påvirker commitment i en attføringsbedrift, en eksplorerende problemstilling, betyr det at forskningsdesignet også er eksplorativt.

Det er valgt en abduktiv tilnærming, hvor studien begynte med å studere teori og tidligere forskning som var relevant med tanke på tematikken til oppgaven. På bakgrunn av disse ble forskningsspørsmålene dannet, men etter datainnsamlingen var det også nødvendig å gå tilbake til dette stadiet for å finne andre holdepunkter for å gi forklaringer på studiens funn.

3.3 Case

Med tanke på oppgavens bakgrunn og problemstilling har jeg valgt å bruke enkelt case for å gjennomføre undersøkelse. Dette fordi case er en nyttig tilnærming i tilfeller der undersøkelsesspørsmålet for studien stilles ved hjelp av hvorfor eller hvordan (Yin, 2003; Saunders et al., 2012). Ifølge Jacobsen (2015) egner enkelt casestudier seg til å utvikle ny forståelse og dermed gir muligheten til å fremme hypoteser og teorier, og har som regel et utforskende eller eksplorerende preg. Dette på grunn av at det enten letes etter noe nytt eller en forsøker å forstå noe som en finner overraskende eller uforståelig. Case er godt egnet til å beskrive hvordan hendelser påvirker hverandre, årsaken er at en slik formulering gir uttrykk for at det er nødvendig å gå dypere for å finne årsaken til hvorfor eller hvordan ting er som de er. Målet med oppgaven er som nevnt tidligere å få innsikt i hva som gjør at ansatte velger å fortsette i et ansettelsesforhold som ikke har konkurransedyktig lønn.

Oppgavens fremgangsmåte er å få informantene til å kunne fortelle hvordan de oppfatter og å reflektere over sin egen arbeidssituasjon. Slik at denne subjektiviteten er nødvendig og i tråd med hva studien går ut på. Studien casebedrift heter Tromsprodukt AS. Fokusområdet for datainnhenting er rundt kunnskapsarbeiderne i bedriften.

3.3.1 Tromsprodukt AS

Tromsprodukt ble etablert i 1968 og har hovedfokus på å hjelpe de som trenger hjelp til å komme inn i eller tilbake til arbeidslivet. Dette er i hovedsak på oppdrag fra NAV og kommune. Dette innebærer å hjelpe ungdom som har falt av utdanningsløpet, avklare arbeidsmuligheter for mulige uføre, hjelpe til med å skaffe arbeidserfaring for de som har vært arbeidsledig over lengre tid, samt de som må omskoleres på grunn av helse. De jobber også med opplæring og integrering av flyktninger og innvandrere i arbeidslivet. Bedriften har hovedkontor, produksjons- og salgsavdelinger på flere steder i Tromsø. Avklaring, Bistand, Fremmedspråklig, I gang, hjelpemiddelsentral, miljøbutikkene, ved utsalg, kantinedrift og kafé globus for å nevne noe. Tromsprodukt AS eies blant annet av Tromsø kommune og Troms fylkeskommune. Har ca.600 hundre ansatte hvorav ca. 500 er i yrkesrettet tiltak, mens 100 er fast ansatte.

3.4 Datainnsamling

Valg av forskningsdesign legger føringen for valg av metode for datainnsamling. Ved kvalitativ metode, slik denne oppgaven har valgt å bruke, er det flere muligheter for å hente inn data. De viktigste metodene er observasjoner, individuelle intervjuer, gruppeintervjuer og innsamling av dokumentdata. Det er viktig at datainnsamling og analyse foregår parallelt, slik at forskeren kan tilpasse den videre datainnsamlingen til tidlige analyser av materialet (Thagaard, 2013) litteraturen skiller mellom primærdata og sekundær data (Gripsrud et al., 2011). Data som er samlet inn i denne studien er både primær og sekundær. Primærdata som ble brukt i denne studien var kommunikasjon i form av dybdeintervjuer, dette for å sikre oppgaven nødvendig informasjon som kunne belyse problemstillingen. Denne typen data er ressurskrevende både i forberedelser, planlegging, gjennomføring og etterbehandling.

Sekundærdata som ble hentet inn ble brukt for å beskrive konteksten av studiet. Dette ble hentet fra forskjellige skrevne kilder som nettsider, artikler og lignende.

3.4.1 Utvalg

I forbindelse med å hente inn data og gjøre dybdeintervjuer er det nødvendig å gjøre et valg når det kommer til hvem som skal intervjues. Det ble satt opp kriterier som var aktuelt for å gjøre et strategisk utvalg. Dette på grunn av casens natur og for å minimere muligheten for å intervju informanter som ikke kunne bidra til undersøkelsen.

Gjennom min kontaktperson i Tromsprodukt fikk jeg en liste over personer som var aktuell i henhold til mine krav for utvalg. Jeg ønsket et utvalg på seks - syv informanter og mine kriterier til hvem som kunne være informant bestod av:

De måtte ha vært ansatt i Tromsprodukt ei stund, mellom to og ti år. Dette begrunnes med at internt vurderes ansatte som relativt nyansatt de to første årene, års ansettelse i bedriften anses ansatte som relativt nyansatt. Lengre enn 10 år er det en fare for at arbeidsplassen er blitt for «behagelig» og det ikke lenger er aktuelt å tenke på å bytte jobb.

Informantene måtte ikke være ansatt gjennom tiltak, som vil si at informantene måtte ha gått gjennom en normal ansettelsesprosess. I tillegg så stiller det et krav om formell utdanning, minimum bachelor, for å sikre at de ikke forblir i virksomheten på bakgrunn av mangel på muligheter for å bytte jobb på grunn av kompetanse.

Informantene ble innhentet fra flere avdelinger i organisasjonen. Dette for å få et nyansert bilde på omstendighetene. Det har ikke blitt vektlagt hvilken stilling informantene har, eneste unntaket her er at det er ikke ønskelig å intervju Administrerende Direktør. Dette for at oppgavens fokus er fra ansattes perspektiv og da vil et intervju med øverste leder være overflødig.

Informantene ble kontaktet individuelt via e-post, slik at de ikke kunne se hvem andre som hadde mottatt samme invitasjon. I e-posten forklarte jeg hensikten med oppgaven min og problemstillingen, at det var godkjent av direktøren å bruke Tromsprodukt som case, at samtalen ble behandlet konfidensielt og de var sikret å være anonym i oppgaven. Det ble også informert at selve samtalen kom til å vare i ca. én time og at den kom til å bli tatt opp for så å bli transkribert, men at alt materialet blir destruert etter oppgaven var levert inn.

Det ble kontaktet totalt åtte stykker, hvor syv takket ja til å delta.

3.4.2 Semi-strukturerte dybdeintervju

Intervju kan være enten ustrukturert, semi-strukturert eller strukturert. Dette henviser til måten de er utformet på og i hvilken grad det er mulig å avvike og tilpasse fra det som er planlagt. Siden målet med denne oppgaven er å prøve og få en forståelse av hvordan motivasjon påvirker commitment i en attføringsbedrift blir semi-strukturerte dybdeintervju fordelaktig, slik at det er et grunnlag med hva som en vil vite, men også rom for å gå utenfor de satte rammene om det skulle skje. Dette gjør at det er større mulighet for å avdekke data som ikke er nødvendigvis tenkt over fra før av.

Det ble laget en intervjuguide som skulle følges for å være sikker på at alle emner ble besvart under samtalen. Denne ligger som vedlegg 1. Den ble testet på personer som ikke har tilknytning til caset, men som kunne gi tilbakemelding om hvordan spørsmålene var utformet og om de var lett å forstå. I tillegg fikk jeg selv muligheten til å øve på intervjusituasjonen.

Intervjuene ble gjennomført på et naturlig sted for informantene. Jeg møtte informantene på arbeidsplassen deres og de fikk muligheten til å velge omgivelsene samtalen kunne finne sted, dette kunne være eget kontor eller møterom.

Informantene var allerede informert om hensikten til samtalen, men fikk også en oppfriskning av formålet da jeg presenterte meg selv, formålet med oppgaven, bruk av opptaksutstyr og bekreftelse av konfidensialitet.

Samtalene varte mellom 40 og 60 minutt, i enkelte tilfeller i nesten 2 timer. De ble ikke gjentatt siden undersøkelsen er opptatt av å få flere meninger og oppfatninger rundt emnet.

3.4.3 Intervjuguide

I intervjuguiden (se vedlegg 1) er det inkludert spørsmål i begynnelsen som er enkle å svare på og som har en hensikt å bryte isen og skape en trygghet for hele intervjusituasjonen. Disse spørsmålene omfatter enkle spørsmål som alder, arbeidstittel, ansiennitet, ansvarsområder og utdanningsbakgrunn.

Hovedspørsmålene er delt inn i to grupper, commitment og motivasjon. Første delen hadde som mål å reflektere om hvem de egentlig jobber for og hva arbeidsplassen betyr for dem.

Intervjuguiden ble testet ut på personer som ikke har tilknytning til oppgaven for å se om spørsmålene er enkle å svare på, om spørsmålene skaper refleksjon, er åpne nok og at det er mulig å hente ut informasjon. I tillegg til at jeg som forsker får trening i gjennomføre intervjuer, slik at det kan skape flyt i samtalen samt minimere muligheten for å gjøre informantene ukomfortable. Det er viktig å tenke på intervjuguiden som en guide og ikke et manus i slike situasjoner. Dette ble enklere for hvert intervju som ble gjennomført.

3.5 Analysemetode

Etter gjennomført intervjurunde satt jeg igjen med store mengder data. Alle intervju ble transkribert ved første mulighet etter de ble gjennomført. Med en stor mengde skriftlige data er det et behov for datareduksjon. Dette innebærer å trekke ut relevant informasjon med tanke på studiet. Dette ble gjort etter alle intervju var gjennomført, på grunn av funn.

Analyse av kvalitative data dreier seg om å beskrive, systematisere, kategorisere og sammenbinde (Jacobsen, 2015). Målet var å se om jeg kunne knytte utsagn og tema som ble brakt opp mot teori som var undersøkt på forhånd og for å avsløre hvilke temaer som måtte undersøkes nærmere.

Saunders et al. (2013) mener at analyseprosess kan enten gjøres deduktiv eller induktiv, avhengig av om en henter teori før eller etter datainnhenting. Thaagard (2013) belyser en tredje metode kalt abduktiv, som er en mer dynamisk metode for analyse av data med tanke

på oppgavens omfang. Dette går ut på å ha teori i bakgrunn, men justere etter innhenting av data. Noe som er relevant for denne oppgaven.

3.6 Metodekvalitet

Det er viktig å forholde seg kritisk til dataene som er samlet inn. Oppgavens kvalitet og gyldighet forteller hvor mye vi kan stole på resultatene i studien og baserer seg på valgene som er tatt i forhold til valgt metodikk. Thagaard (2013) påpeker at validitet og reliabilitet, som nevnt er gyldighetstester, har opprinnelse i kvantitativ forskning og derfor har en litt annen betydning i kvalitative oppgaver.

I kvalitativ forskning er validitet knyttet til gyldigheten og relevansen til forskningen. Thagaard (2013) forklarer også at reliabilitetsbegrepet er knyttet opp mot oppgavens troverdighet også kalt pålitelighet. I tillegg er det fokus på overførbarhet av oppgavens resultater, som vil si om de kan overføres og være gjeldene i andre sammenhenger.

I dette kapittelet vil denne oppgavens styrker og svakheter bli belyst og for å diskutere kvaliteten av oppgaven vil det fokuseres på begrepene pålitelighet, gyldighet og overførbarhet.

3.6.1 Pålitelighet

Pålitelighet i en studie krever, ifølge Thagaard (2013) at måleinstrumentet som i kvalitative studier er forskeren, kan produsere like resultater gjentatte ganger. Dette kan være en utfordring i slike studier på grunn av problemet med subjektiviteten til forskeren. Dette gjør det vanskelig å reprodusere noe som ikke kan gjentas på samme måte. Derimot kan reliabiliteten til en studie sikres gjennom å fremstille fremgangsmåten så korrekt som mulig slik at studien kan etterprøves av andre.

I forbindelse med denne studien er det mange faktorer som kan påvirke påliteligheten. I en intervjusituasjon er det flere faktorer som kan ha effekt på resultatene. Forskeren sin fremtreende og utseende kan ha påvirkning på intervjuobjektene og situasjonen rundt intervjuet, samt konteksten hvor intervjuene foregikk (Jacobsen, 2015). I denne situasjonen ble det prøvd å tone ned viktigheten med intervjuene med å kalle dem samtale, slik at dette ikke skulle føles så høytidelig og legge unødvendig press på informantene. Intervjuene ble gjort etter informantenes timeplan og ble gjennomført i omgivelser informantene selv valgte.

For å skape tillitt og en avslappende atmosfære under intervjuene fikk informantene prate seg ferdig før neste tema ble bragt opp. Omstendigheten under intervjuene ble som en samtale hvor forsker og informant hadde en dynamisk samtale og interesse for temaene eksisterte fra begge parter. Informantene var heller ikke under noen form for tidspress

Bruk av lydopptaker sikrer også at informasjon blir ivaretatt fra samtalene til transkriberingen skjer. Dette for å kunne analysere dataene på en korrekt måte. Siden oppgaven fokuserer på én innsamlingsmetode for data har dette vært fordelaktig med tanke på mengde data som skal analyseres.

3.6.2 Gyldighet

Oppgavens gyldighet går ut på å sikre om det er målt det som er ønsket å måle i studiet. Dette for å se om funnene som kommer fram viser den virkeligheten som er forsket på (Thagaard, 2013). Siden denne studien i hovedsak er utforskende, men også litt beskrivende blir dette et vesentlig element å ta hensyn til.

Begrepet kan deles inn i eksterne og interne faktorer også kjent som intern og ekstern validitet. Interne faktorer kan synliggjøres ved å underbygge årsakssammenhenger i studien ved å bruk av referanser eller tidligere forskning. I denne oppgaven er dette prøvd med å begrunne for valgt teori som oppgaven er basert på. Det å sitere ordrett og referere riktig, gjør ifølge Thagaard (2013) at det ikke skal være tvil om hva som er primærdata og hva som er refleksjoner.

Eksterne faktorer innebærer en mulighet for at oppgavens funn kan brukes i andre tilfeller, igjen gjennom å gi en korrekt gjennomgang av hva som har blitt gjort – skape transparent tilgang til oppgavens oppbygning og vise tydelig hvordan data tolkes og ender opp i en konklusjon.

All datainnhenting og analysering er gjort ene og alene av oppgavens eier. Dette vil si at det er forskerens tolkning av dataene som ligger til grunn for resultatene. For å sikre enda bedre gyldighet av oppgaven kunne det blitt gjort slik som Thagaard (2013) forespeiler at transkriberinger og tolkninger skulle blitt sendt tilbake til informantene for å få bekrefte eller avkrefte at tolkningen som er gjort er i tråd med hva de oppfatter. Dette har ikke vært mulig å gjøre i denne studien med tanke på tid til rådighet.

Gjennom å bruke veileder aktivt kan det argumenteres for å øke studiens gyldighet da de har mer erfaring fra forskning og kan bidra med øke kvaliteten på oppgaven.

3.6.3 Overførbarhet

I kvalitativ forskning vil overførbarhet vil ifølge Thagaard (2013) bety at tolkningen av fenomenet avgjør om det kan brukes av andre. Jacobsen (2015) påpeker at hensikten med kvalitative studier er sjeldent å kunne generalisere funnene sine. Denne studien har heller ikke mål om å generalisere funnene til en større populasjon. Dette fordi oppgaven bare gir innsikt i ett eksempel. Det er likevel mulig for andre å dra nytte av oppgaven i form av de teoretiske bidragene.

Målet med denne oppgaven er å få innsikt i hvordan motivasjon påvirker commitment i en kontekst hvor det eksisterer høy turnover og lav lønn. Bidragene fra denne studien kan ikke generaliseres, men kan bidra til å avkrefte, bekrefte eller utvikle teorier. Saunders et al. (2012) påpeker et viktig poeng, om der er mulig å relatere en studie til eksisterende teori er det mulighet for å demonstrere at funn som er kommet frem har en bredere teoretisk viktighet enn caset som studiet har tatt for seg.

3.7 Forskningsetiske spørsmål

Ved kvalitativ forskning påpeker Thagaard (2013) at det er viktig at forskeren er klar over de etiske aspektene siden denne metoden innebærer en direkte involvering med personene som bidrar til studien. Etiske aspekter forteller noe om forholdet mellom forsker og deltaker, samt hvordan dette bør være for å ivareta deltakeren på best mulig måte. Jacobsen (2015) henviser til tre grunnleggende krav som er knyttet til forholdet mellom forsker og deltaker i en undersøkelse. 1) informert samtykke, 2) krav på privatliv og 3) informantene har krav på å bli konkret gjengitt. *Informert samtykke* innebærer at informantene deltar frivillig, er informert om oppgavens formål, hensikt og tematikk. I denne oppgaven ble informantene både informert i mailen hvor de ble forespurt om å delta, også før intervjuet begynte. Åtte stykker ble forespurt om å snakke med meg, syv av dem takket ja. Noe som forteller at informantene hadde full rett til å avslå forespørselen.

Konfidensialitet innebærer, ifølge Jacobsen (2015), at enkeltpersoner ikke kan identifiseres og at det vises følsomhet til data som skal samles inn og undersøkes. Informantene som ble brukt til denne oppgaven ble informert om denne konfidensialiteten ved første henvendelse og igjen bekreftet før intervjuet. Informantenes personalia er blitt anonymisert i oppgaven. Dette er alt i fra stilling, ansiennitet, alder og kjønn. Sitatene er skrevet som bokmål slik at det ikke skal forekomme gjenkjenning basert på dialekt ikke skal forekomme. Selve organisasjonen er ikke blitt anonymisert da dette ikke har hensikt og tar bort litt av konteksten rundt oppgaven. Resultatene til undersøkelsen kan innebære informasjon om ikke nødvendigvis er positivt for bedriften, men dette bør være innenfor en akseptabel ramme.

Presentasjon av data er det siste kravet at etiske vurderinger (Jacobsen,2015). Dette blir gjort i oppgaven ved å sitere korrekt hva informantene har sagt, i en sammenheng, slik at det blir en fullstendig sammenheng og ikke tatt ut av kontekst. Under intervjusituasjonen har informantene ikke blitt presset til å fortelle om noe de ikke har hatt ønske om å snakke om. Det oppleves som at informantene har vært helt ærlige i intervjuene og at det har vært en tillitt tilstede mellom forsker og deltaker, i tillegg til et genuint ønske om å bidra til oppgaven.

4 Analyse og drøfting

I dette kapittelet vil empiri fra intervjuene presenteres og analyseres. Dette vil bli gjort med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Funnene vil bli presentert og belyst med sitater fra informantene, deretter vil dette bli diskutert opp mot teori.

4.1 Commitment

I dette avsnittet vil funnene presenteres og analyseres opp mot første forskningsspørsmål.

Dette lyder som følger;

Hvilken commitment profil er dominerende hos ansatte i Tromsprodukt og hvem er de ansatte commitet til?

For å svare på dette er det nødvendig å dele spørsmålet i to og se på funnene deretter.

4.1.1 Hvem er ansatte i Tromsprodukt commitet til?

Funn fra denne studien viser at ansatte i Tromsprodukt føler en commitment til bedriften. I tillegg føler de også en commitment til oppdragsgivere og deltakere.

«Tidligere ville jeg sagt FIA (Flerspråklig i arbeid) og de deltagerne som er her. Nå, etter direktørskifte og med ny ledelse så er det helt klart deltagerne og oppdragsgiverne jeg jobber for. Men det er jo Tromsprodukt som hovedbedrift, fordi vi er mer samlet nå. Det er virksomheten jeg jobber i. Før har vi på en måte holdt oss for oss selv, men nå er vi blitt en del av inkludert i Tromsprodukt.»

Informant 7

Dette sitatet viser nettopp dette; de ansatte føler en commitment til Tromsprodukt. Sitatet forteller også at følelsen av commitment har flyttet fokus fra å være konsentrert til avdelingen, i dette eksempelet henvises det til FIA – Flerspråklig i arbeid. Informanten begrunner flytting av fokus til commitment med endring i ledelse. Denne endringen som er nevnt har ført til at ansatte føler seg som en del av organisasjonen i sin helhet og ikke bare knyttet til avdelingen sin. Sitatet viser at det har skjedd en endring med tanke på hvem de føler en commitment til. Informanten snakker om at nå har de blitt mer samlet og inkludert i

bedriften etter at det har skjedd et lederskifte i bedriften. Nå føler informanten seg del av Tromsprodukt som organisasjon og identiteten som følger. Dette utsagnet kan også gi signaler om at det er flere som har følt at det ikke har eksistert en tilhørighet til Tromsprodukt, men heller at det har vært tilhørighet til underavdelingene hvor de ansatte har følt tilknytning til. Det kan også betyr at informanten er involvert i bedriften, slik at denne endringen er blitt oppfattet.

Ifølge Meyer, Allen og Smith (1993) er det grunnlag for at jobbrelatert atferd kan ha en mer fullverdig forklaring når det også tas i betraktning at ansatte føler en form for commitment til flere kretser som er i forbindelse med arbeidet. Dette kan for eksempel være nærmeste leder, øverste leder, kollegaer, avdeling og klienter for å nevne noen. I følge Meyer et al. (1998) utvikler ansatte ikke bare en form for commitment til organisasjonen, men også til andre kretser i organisasjonen eller utenfor. Videre påpeker de at forhold som fører til endringer i commitment kan føre til endrede forhold når det kommer til ansattes moral, motivasjon, ytelse og ikke minst organisasjonens suksess. Affektiv commitment kan påvirkes av endringer i kunnskapsbasert arbeid. Endringer som beriker arbeidsplassen påvirker ansatte som er affektivt committet i en positiv retning ved at de bli enda mer committet til organisasjonen.

Dette er i samsvar med funn som er gjort; de ansatte er committet til Tromsprodukt i tillegg til andre kretser, som informanten nevner eksempelvis deltagere og oppdragsgiver. Med tanke på endringene som er nevnt, at følelsen av commitment har byttet fokus fra å være bare rettet mot avdelingen og til organisasjonen forstås, det slik at det oppfattes av de ansatte som positivt. Dette siden de nå velger å identifisere seg med den helhetlige organisasjonen – og ikke bare se på avdelingen som sin bedrift. Meyer, Becker og van Dick (2006) forklarer dette med å forskjellig fokus når det kommer til commitment, at ansatte kommer regelmessig i kontakt med medlemmer av sin egen arbeidsgruppe, mer enn de gjør med representanten for organisasjonen. Derfor distingveres forholdene til medlemsgruppen og forholdet preges av å ha en større mening enn med selve organisasjonen. Dette kan forklare hvorfor det blir påpekt at dette har skjedd etter endring av ledelse. At ansatte, eksempelvis på FIA, har grunnlag for å få et forhold til representanten for organisasjonen, som blir da den nye administrerende direktør og på grunnlag av dette føler seg mer inkludert i organisasjonen.

4.1.2 Hvordan commitmentprofil preger ansatte i Tromsprodukt

Funn fra denne studien viser at de ansatte i Tromsprodukt har en affektiv commitment til bedriften. Dette begrunnes med data som indikerer at ansattes overensstemmelse med verdier, mål og engasjement med bedriften.

«Det er ikke dem (deltakerne) jeg jobber for i sånn henseende, men det er derfor jeg er her i denne jobben, det er derfor vi alle er her på Tromsprodukt på grunn av at det er noen som har et behov for at vi følger dem opp.»

Informant 3

Dette sitatet viser at informanten har stor forståelse om Tromsprodukt sin hovedoppgaven og hva hensikten med sitt eget arbeidet er. Det forteller også noe om informanten sitt valg og være ansatt i Tromsprodukt. Det viser en refleksjon over å kunne hjelpe og være der for andre mennesker som har behov for det.

«Jeg tror at hvis man har litt sånn der sosialfaglig hjerte innerst i bunnen uansett hva du holder på med så tror jeg at det her med det samfunnsoppdraget, at vi skal ha ting vi gjør i bedriften som gjør at andre kommer i jobb, det får man et eierskap til.»

Informant 2

Dette sitatet gir påpeker tydeligere hvilken betydning det har for de ansatte at de jobber i en bedrift men en slik samfunnsnyttig hensikt. Informanten understreker også at det er engasjement både til oppdraget og til bedriften på grunn av dette.

Neste sitat forteller hvor stor betydning det har for de ansatte at bedrift og personlige verdier skal gå overens. Det betyr noe for å kunne identifisere seg med arbeidsoppgaver og bedriften generelt.

«(Tromsproduks verdier) går veldig godt overens med mine personlige verdier. Hadde de ikke det så hadde det skjært seg litt her, med den kontrakten her. Det er sikkert veldig forskjellig fra person til person, men for meg har det med verdier mye å si. Og hadde jeg ikke klart å være enig i at det er sånn det skal være og det betyr ikke

at i hver enkelt sak som drøftes at en skal være enig hele tiden. Men jeg kjenne litt det der med at hvis det går på bekostning av mine verdier så går jeg mot det at da er jeg ikke så interessert i å være her.»

Informant 3

«Jeg tror at hvis mine verdier, holdninger og integritet ofte ble utfordret i forhold til hva jeg måtte stå å fronte videre ovenfor mine, som jeg har ansvar for, gikk på tvers av det jeg kjenner at jeg kan stå for, så tror jeg det nesten ikke hadde vært noen vei tilbake for å vurdere og se etter annen jobb. At verdigrunnlaget «kræsjer», at jeg kjenner på det at "nå står jeg egentlig en dag i uka å fronte beslutninger jeg ikke kan si med hjerte at jeg står inne for." så det hadde hatt stor betydning.»

Informant 2

Det disse to sitatene forteller at informantene ikke hadde valgt å være i Tromsprodukt hvis de følte at verdigrunnlaget var feil og at det er grunn til å se seg om etter annen jobb.

Meyer og Allen (1991) definerer affektiv commitment som den emosjonelle koblingen, identifiseringen og involvering en ansatt har til en organisasjon. I Cohen (2007) sin studie av organisasjons commitment foreslår han at affektiv commitment innebærer en psykologisk tilknytning til organisasjonen som innebærer at de som har en sterk tilknytning identifiserer med, er følelsesmessig involvert og føler en sterk tilknytning til organisasjonen.

Dette stemmer overens med funnene gjort i denne studien. Informantene som ble intervjuet ga inntrykk av at verdigrunnlaget var i overensstemmelse med deres egne. Organisasjonsformen til Tromsprodukt har også en betydning for involvering og gir informantene en følelse av eierskap. De jobber ikke for at noen andre skal bli rik, de jobber for seg selv og organisasjonen.

«Det er en god og viktig jobb. Det er en jobb som gjør noe for, en fordel med denne jobben er at overskuddet ikke betales til eiere og at formålet med jobben er å utvikle andre igjen og ikke effektivisere ting for at andre skal profitere på det. Det gir en merverdi. Og merverdien syns jeg er viktig»

Informant 4

Denne informanten beskriver det godt og henviser tilbake til verdigrunnlaget til Tromsprodukt. Dette er ikke en bedrift som fokuserer på kvantitet, men kvalitet og samfunnsoppdraget;

«Vi har en sånn organisasjonsform at vi ikke skal ta ut utbytte. Eierne våre forventer ingenting penger, annet enn at vi levere samfunnsoppdraget. Det gjør at jeg kjenner på at, kontra tidligere jobber der det her profittjaget er veldig flagga, så er det elementet litt nedtona og jeg tror det gjør at man tar seg mer tid og rom til å gjøre ting ordentlig. Jeg vet ikke, det er litt vanskelig og forklare, det får en sånn betydning for meg at vi holder på med noe meningsfullt, som ikke bare handle om å tjene mest mulig pengestokk til noen eiere som jeg aldri ser. For det er ikke formålet vårt, det er ikke engang målsetning. Vi trenger bare å gå i null så er alle happy, så lenge vi får flest mulig folk i jobb. Og det er litt sånn godt.»

Informant 2

Dette tolkes slik at det gir et annet eierforhold til arbeidsplassen, siden det skaper et annet fokus på å gjennomføre arbeidet. Det blir et annen nærhet med visjon og mål for bedriften. Dette gir rom for involvering og en annen prestasjonskultur.

Ifølge Meyer og Herscovitch (2001) så har individer med et sterkt, affektivt engasjement ønske om å følge en bestemt handlingsplan mot et bestemt mål. Utviklingen av slike ønsker er påvirket av følelsen av involvering, opplevelse av felles verdigrunnlag og identifikasjon. Ansatte i Tromsprodukt gir inntrykk av at bedriften gir dem muligheten til å gjøre en jobb med mening og denne muligheten har en stor betydning.

«Det er en viktig del av meg både fordi jeg har vært her lenge i Tromsprodukt og FIA (Flerspråklig i arbeid) men også fordi at det er jo blitt en viktig del av meg det vi jobber med. Jeg tror nok det har mye med det jeg jobbe med, også at det liksom ikke bare e å produsere viskelær, men man har en jobb der man føler har mye mening.»

Informant 7

Sitatet forteller oss om hvordan informanten identifiserer seg med arbeidsplassen på to nivå. På den ene siden den ansatte har vært der lenge og føler seg trygg og hjemme på

arbeidsplassen. Det andre viktige som blir påpekt er at *hva bedriften faktisk gjør* har stor betydning for identiteten til den ansatte.

I forsøket på å utvide det teoretiske rammeverket rundt commitment, spesielt med tanke på ansattes commitment til organisasjoner som har et oppdrag eller bidrar til samfunnsnyttige oppdrag, så argumenterer Bingham, Mitchell, Bishop og Allen (2013) at ansatte har en større mulighet til å føle seg stolt av organisasjonen de er medlem av og i tillegg styrkes commitment på grunn av dette.

Dette stemmer med funnene som er gjort, at informantene identifiserer seg med oppdraget til Tromsprodukt. De ansatte føler en commitment til Tromsprodukt på grunn av samfunnsoppdraget som Tromsprodukt gjør.

Funn fra studien peker på at de ansatte har ikke føler at de skylder bedriften det å forbli i ansettelsesforholdet. De ble spurt om de ville få dårlig samvittighet overfor Tromsprodukt om de skulle bytte jobb. Det var enighet blant informanten at det var ikke tilfelle. Neste sitat beviser betenkeligheten med det å bytte jobb etter en god del år i bedriften;

«De (bedriften/ledelsen) kjenner meg godt, de vet hva jeg står for, de vet hvordan jobb jeg gjør og gir meg tillit på grunn av det. Og hvis jeg nå skal bytte jobb så må jeg begynne på nytt igjen, og det er faktisk en grunn til å bytte jobb. Det er litt det her med «pokker heller, skal jeg slå rot når jeg er (antall) år. Skal jeg bli med det vante, det som er.» Det klart det å ha jobbet seg opp en sånn tillit, det at de kjenner meg så godt, det er jo en trygghet også er det veldig behagelig. Man må jo gå på med krum hals på en annen måte i en ny jobb. Og det og plutselig begynne med noe helt nytt, opplæringstiden før en liksom er oppe og går. Det kommer til å koste litt men kanskje er det verdt å gjøre det. Så det er sånne tanker jeg går med.»

Informant 1

Dette sitatet forteller noe om farene med å «gro fast» i en bedrift på bakgrunn av at det blir behagelig. Det er trygt og forholdet mellom ledelse og ansatte innebærer en tydelig forståelse om hva som forventes og hva som leveres.

Ifølge Meyer og Herscovitch (2001) øker graden av kontinuativ commitment med ansiennitet i en bedrift, men de nevner også at dette er kombinert med ansattes oppfattelse av tilgjengelig

alternativer. Kontinuativ commitment er som nevnt i teoridelen der ansatte føler det må være ansatt i en bedrift på grunn av mangel på alternativ eller på grunn av at ansatte er bevisst over kostnadene som innebærer med å bytte jobb.

Dette samsvarer til dels med situasjonen til denne informanten. Informanten finner det behagelig og trygt å være på jobb og er i stand til å reflektere over kostnadene ved å bytte jobb. Det som ikke stemmer helt for å avgjøre om informanten har en kontinuativ commitment er det som informanten påpeker at akkurat denne kostanden er grunn til faktisk vurdere å bytte jobb, slik at det ikke oppstår en situasjon hvor en velger å bli i ansettelsesforholdet på bakgrunn av at det er beleilig. Dette også belyser at det er normalt å forandre jobb arena etter en stund.

Meyer og Allen (1991) definerer at de ansatte som har en kontinuativ commitment til en bedrift gjør ikke mer en nødvendig for å bidra og oppfylle arbeidskontrakten.

«Jeg har valgt å jobbe så hardt for min egen del(...) Jeg ser det bare som en naturlig ting å gjøre også er det helt klart at jeg tenker egoistisk, at det er en verdi for meg.»

Informant 1

Dette sitatet beviser at selv om informanten kjenner på hvor godt det er å bli i det ansettelsesforholdet og at informanten kanskje ligger på grensen til å ha en kontinuativ commitment til organisasjonen, så stemmer det ikke med teorien at det bare blir gjort det som er nødvendig med tanke på kontrakten som foreligger med bedriften.

For å svare på forskningsspørsmålet, som er stilt med tanke på commitment, så viser studien at det foreligger en commitment til Tromsprodukt, som er affektiv dominerende. Det var ingenting av dataene som ga inntrykk av normativt dominerende commitment, heller ikke nok data til å gi et grunnlag for å uttale om det er kontinuativt dominerende commitment profil. Funnene i denne studien viser til at det er verdi i å jobbe med andre mennesker og at det betyr noe for de ansatte hvordan bedriften er organisert. Det er også grunnlag for å si at endringene av direktør har påvirket commitmentfokuset til de ansatte.

4.2 Motivasjon

I dette avsnittet vil funnene fra det andre forskningsspørsmålet presenteres og analyseres. Spørsmålet lyder som følger:

Hvordan motiveres de ansatte og er de indre motivert?

Funn fra denne studien viser at motivasjon spiller en rolle på ansattes commitment til Tromsprodukt. For å komme med konklusjon på dette spørsmålet er det nødvendig å se om det finnes bevis i dataene som oppfyller kriteriene til det å være indre motivert.

4.2.1 Motiverte ansatte

Informantene ble spurt åpne spørsmål som gikk ut på å forklare hvordan det var å jobbe i Tromsprodukt. Ved å la de beskrive arbeidshverdagen sin kunne de fokusere på hva som påvirker dem, motiverer og demotiverer.

Informantene rapporterte at Tromsprodukt er en trivelig og hektisk arbeidsplass, som tilbyr utfordringer, krever autonomi og gir muligheten for å utføre jobb med mening.

4.2.2 Autonomi

Det kommer frem fra studien at informantene føler seg sett og opplever anerkjennelse fra sin nærmeste leder. Det blir også påpekt at de får påvirke dagene selv;

«Jeg føler at jeg blir satt pris på for den jobben jeg gjør. Altså både på det her med at de (ledelsen) sier at de ser at jeg gjør jobben, men også det her med at jeg har så mye frihet. Jeg kan egentlig lage stillingen min til det jeg vil. For jeg føler at de vet at jeg gjør et godt stykke arbeid. Og det er så at jeg føler absolutt på det å ha tillit hos ledelsen. Jeg skal gjøre ganske mye galt før jeg blir sjekket i sømmene.»

Informant 1

Det informanten forteller om viser at det er rom for selvstendighet for de ansatte. De bestemmer sjøl over sin arbeidsdag og at det er tillit til de ansatte.

I følge Deci og Ryan (2000a) så er autonomi et basalt behov for mennesket. Det er viktig å få anerkjennelse, føle at det er et tillitsforhold og få bekreftelse på at jobben som blir gjort blir satt pris på. Dette legger grunnlaget til psykologisk vekst. Videre påpekes det av Deci og Ryan (1996) at behovet for autonomi er viktigst for å føle selvbestemmelse fremfor å føle seg kontrollert.

Den type jobb som de ansatte gjør i Tromsprodukt, med tanke på kunnskapsmedarbeiderne som driver med veiledning og konsulentvirksomhet, krever selvstendige medarbeidere. Sitatet under sier det rett ut, hva som kreves av de ansatte som jobber med dette i Tromsprodukt.

«Du må være veldig selvstendig, og du må klare å finne din egen oversikt»

Informant 6

Dette kan tyde på at de som arbeider i Tromsprodukt må være autonom, men det skjer ikke fremgang av bare å jobbe på egne premisser. Det er godt å få bekreftelse på at jobben som blir gjort er bra eller dårlig. Sitatet under forteller om hverdagen til en informant, hvor det eller de som bestemmer over arbeidshverdagen er deltakerne, ellers så legger informanten opp løpet selv.

«For min del er at det er ingen som bestemmer over, jo det er utrolig mange som bestemmer over jobbhverdagen min og det er de deltakerne som er her, men ellers så er det ingen som maser om hva jeg skal få til»

Informant 4

Igjen så ser vi tillitten som er til de ansatte. Dette tyder på at det viktigste er for de ansatte ved Tromsprodukt er å få lov til å gjøre en god jobb med menneskene som er innom, uten at det er en følelse av kontroll fra høyere hold.

Et funn i denne studien er forholdet mellom arbeidstempo og mengden arbeidsoppgaver;

«På Tromsprodukt nå er det veldig spennende å jobbe her. det er veldig god informasjon det er veldig mye, stor takhøyde, fokus på samarbeid. Jeg vil beskrive det at det er en glede for veldig mange som jobbe her, men det er hektisk. det er veldig

hektisk. det er utrolig slitsomme dager. fordi det er store endringer og man er kanskje litt i bakkant av dem. Så det er en krevende periode men spennende.»

Informant 7

Dette sitatet forteller om at det skjer spennende, nye ting som engasjerer på arbeidsplassen selv om det er hektisk. Det er hektisk med tanke på mengden av arbeid som skal gjøres. Med tanke på tempo er det noe annet:

«Også tror jeg at, sammenlignet med andre bedrifter spesielt i privat virksomhet, så tror jeg dagene vår er ganske mye fredeligere i forhold til arbeidspress.»

Informant 2

«En kjempefordel i denne bedriften her, som er utrolig slitsomt også, er at tempoet kan ikke være for høyt. Det funker ikke for de som kommer hit, hvis vi kjører for høyt tempo så mister vi så mange av de som er her. For de er jo her fordi de ikke klarer å følge tempoet som skjer rundt dem. Når du sitter og snakker med noen i en samtale, når du skal utvikle noen, så må du jo ofte kanskje sette ned en del ting i tempo. Det er jo godt for det er mange som kommer hit som ikke har fått prata med noen før, og ikke fått tid til å bli hørt sjøl og det må du jo ta deg tid til. Det er viktig. Samtidig skal du ha gjort mange oppgaver, så deler av året er hektisk i forhold til antall timer i uka som skal på plass for å få gjennomført jobben. Og min utfordring er at jeg føler at jeg ikke får gjort en god nok jobb for det jeg skal gjøre. Og hvis du da kjører opp tempoet på det som du skal gjøre, tilstedeværelsen din da i dagliglivet med personer her, hvis du prøver å kjøre opp tempoet på det fordi du skal prøve å få til noe annet så tror jeg du mister så mye kontakten med de som er her at det ødelegger poenget med å ha kurs i bedriften her»

Informant 4

Dette sitatet forklarer dette paradokset som eksisterer. Det beviser at det er mennesker som det jobbes med og at det er fokus på at det skal være kvalitet i det arbeidet som blir gjort.

«Like å ha tid til å gjøre jobben min. Jeg liker å ha kvalitet bak det jeg presterer i å hjelpe andre mennesker. Det er en verdi for meg, faktisk, å ha tiden til å gjøre den jobben jeg skal gjøre. Og så jobben passe meg veldig bra. Den er betydningsfull for min del. Absolutt»

Informant 1

«Det er mange som, i hvert fall midlertidig i sitt liv, har gjort et valg og jobbe her, mange aksepterer arbeidsvilkårene på bekostning av lønn. Det er alle som nødvendigvis ville ha fått høyere lønn, men en del som har kommet fra mer hektiske og masete jobber, og kommet hit og kan jobbe i et annet tempo. For min del er det store deler av året hektisk. Så det er litt lønn det å ta det med ro. Jo du må jo ta det med ro i jobbhverdagen. Det er jo en flott ting, men det er sånn hektisk i forhold til arbeidsmengde.»

Informant 4

Det disse sitatene påpeker er at forholdet mellom arbeidstempo og mengde gjør at de beholder fokuset på kvalitet.

I *cognitive evaluation theory* bemerkes det at autonom motivasjon er en med på å regulere følelsen for negativstress. Dette på grunn av at ansatte som har mulighet til å variere og påvirke hvordan arbeidsdagen skal se ut. I Deci og Gagné (2004) henviser de til flow teorien og betydningen av utfordringer for motivasjon. Det blir bemerket at det er en kurvlineær sammenheng mellom utfordringer og motivasjon, for lite eller for mye påvirker negativt de ansatte og kan virke amotiverende. Mens rett balanse virker som en drivkraft. Ved å sidestille arbeidsoppgaver med det de henviser til som utfordringer kommer det frem at i Tromsprodukt er det hektiske dager, men ikke så hektisk at det blir for mye for informantene. Det er fokus på å gjøre jobben ordentlig og det betyr å sette ned tempo - samtidig som det er med tanke på deltakerne som er innom.

4.2.3 Kompetanse

Funn fra denne studien viser at det er utfordrende både faglig og personlig for ansatte å jobbe i Tromsprodukt.

«Vi er jo preget av at vi jobber med mennesker og vi er mennesker. Og da er det jo utfordringer hver eneste dag.»

Informant 6

«Det går litt tilbake med det å kunne endre, og jobbe på forskjellige måter om en vil det selv, og det appellere jo litt til meg for jeg liker det at ikke verden er satt og man kan gjøre noe annet enn hva man gjorde i går»

Informant 3

Studien viser også at de ansatte opplever at det kan være vanskelig å få tid til å fordype seg mer i det faglige. Spesielt hvis dette er noe som har vekket en særegen interesse hos enkelte ansatte;

«Jeg ser jo at det er en del oppgaver som henger som jeg burde ha gjort men jeg tror at jeg forholder meg greit til det. Sånn at jeg lar meg ikke stresse så lett, så det som må vente det må vente. Men nei, jeg har nok en ganske sånn uforutsigbar dag, hopper litt fra det ene til det andre. Så om jeg skulle ha ønsket meg noe så skulle det ha blitt mer alene tid på kontoret. Nettopp fordi jeg har lyst å bruke mer tid på den her faglige biten, det å bli enda bedre der å bli enda bedre veileder for de andre på den faglige biten. Men ting tar litt lengre tid enn hva jeg egentlig kunne ønsket meg, men sånn er det»

Informant 1

Dette sitatet forteller at det er mye som skal gjøres, og ikke nok tid til at dette skal bli gjort. Det er andre hensyn som må tas, slik at det ikke er mulig å ha et rent fokus på kompetanseheving. Det belyser også det som ble nevnt tidligere om arbeidstempo, men ønsket om kompetanseheving blir påvirket i denne sammenheng av at det eksisterer høy turnover. Dette går ut over de ansatte i den grad at de ikke får helt fokusere på det som er

deres fagfelt siden de må hele tiden hjelpe til med å ta på seg ekstra saker og opplæring av nyansatte.

«Det å få lov til å utvikle seg selv som fagperson. Det anser jeg som en frynsegode»

Informant 3

Dette sitatet forteller noe om at den som vil, får lov. Det er gode muligheter for å fokusere på utvikling som fagperson, om den enkelte ansatte har ønske om det.

Behovet for kompetanse definerer Deci og Ryan (2000a ;1985) som behovet for mestring og ønsket om å bruke ferdigheter og egne evner for å beherske utfordringer. White (1959) bemerker at behovet for kompetanse er en måte å kontrollere resultatene av hendelser og en driver til å mestre nye utfordringer. I studien til Gagné, Senécal og Koestner (1997) fant de et overraskende funn som gikk ut på at jo mer kompetent ansatte i undersøkelsen følte seg, jo mindre indre motivert ble de. Noe som de begrunnet med at behovet for kompetanse er dynamisk. Det må alltid være nye ting for ansatte å strekke seg etter for å utvikle seg, både faglig og personlig.

Dette stemmer til dels med funnene som er gjort, men det virker som det er forhold i bedriften som ikke er helt optimalt med tanke på ansattes kompetansebehov. Med tanke på det informantene forteller, om muligheter for faglig utvikling og kompetanseheving, så viser det at å jobbe med andre mennesker som trenger hjelpe er utfordrende, både faglig og personlig. Siden mennesker er forskjellige er også hver sak forskjellig. Dette setter fokus på at de ansatte i Tromsprodukt må ha evne til å omstille seg mellom saker og ha personlig egnethet til å jobbe med mennesker. Det som virker som det er en utfordring å få tid og mulighet til å fokusere på det faglige på grunn av at det blir ansatt nye personer, på grunn av turnover.

4.2.4 Tilhørighet

Denne studien viser at de ansatte føler tilhørighet til Tromsprodukt og at det eksisterer forhold som gir ansatte innpass i det sosiale på jobb, videre gir informantene inntrykk av at de trives på arbeidsplassen på grunn av blant annet det sosiale.

«Jeg trives veldig godt. Jeg tror det er folkene, samfunnsoppdraget, organiseringen av bedriften. Også synes jeg jo at jeg har fått lov til å hoppe fra stilling til stilling til stilling, og det har nok gjort at jeg har trivdes veldig godt hele veien. Og ikke minst alle de hyggelige folkene»

Informant 2

«Det er et godt samlende miljø i virksomheten.»

Informant 7

I Baumeister og Leary (1995) sin studie så de betydningen tilhørighet har for individets velvære. De bemerket at folk ser ut til å trenge hyppige, affektivt hyggelige eller positive interaksjoner med de samme personene, og de trenger disse interaksjoner å skje i et rammeverk som er langsiktig, gir stabil omsorg og mulighet for å dele bekymring.

Dette er noe som stemmer veldig godt med funnene som er gjort. Samtlige informanter gir uttrykk for at det sosiale er viktig både på det personlige plan, men også for å avreagere når det blir mye på jobben. Det virker som kollegiale forhold har stor betydning for mer enn å trives; det skaper en arena for å sikre kvalitet i arbeidet, avlaste hverandre med utfordringer i forbindelse med saker og få tverrfaglig utbytte av hverandre.

4.2.5 Jobb med mening

Funn fra denne studien viser at betydningen av å gjøre en jobb som oppfattes som meningsfull er vesentlig med tanke på motivasjonen for å bli værende i Tromsprodukt

Informantene påpekte hele tiden hvor viktig og hvilken betydning det hadde for dem at de følte de utførte et viktig samfunnsoppdrag. Dette gir en grobunn for mye i henhold til følelsen for jobb og arbeidsoppgaver, at det hele har en mening.

«Det er jo ikke kaffekanner vi holder på med. Det er folk»

Informant 2

Dette sitatet forteller oss med engang hvor fokuset for arbeidet ligger. Det handler om å jobbe med mennesker, det er betydningsfullt og det er viktig å ikke glemme dette - i motsetning til å tenke produksjonsbedrift fremfor å jobbe som konsulenter. Videre kommer det frem at betydningen av jobben i henhold til samfunnsoppdraget, er blitt tydeligere etter ansettelse av ny direktør.

«Samfunnsoppdraget er blitt mer tydeliggjort, etter at han begynte, fra øverste ledelse og det har stor betydning, tenker jeg, at vi jobbe mot samme mål hele bedriften. Og det oppfatter jeg at er blitt tydeliggjort og jeg tror det bare blir tydeligere og tydeligere for oss i årene fremover nettopp på grunn av at han har begynt, for han uttaler det veldig sterkt hvordan og hva som er samfunnsoppdraget vårt. Så det at vi sitter i en båt og har samme mål og ikke alle ror i motsatt retning tror jeg kan være en fordel. så målformuleringa hans er viktig.»

Informant 4

Dette beviser at ny ledelse har hatt en positiv innvirkning på fokuset til de ansatte. Dette blir gitt uttrykk for; de føler seg mer samlet i den forstand at de jobber alle mot samme mål, med samme hensikt. I tillegg har den nye direktøren har pustet nyt liv i ansattes forståelsen av hva de egentlig jobber mot og for.

«Jeg får jobbe med noe som faktisk gir mening, utover å bare tjene penger. Det er en mening med det. Både personlig og organisasjonsmodellen og det handle egentlig om de enkelte. Det vi faktisk går til. Jeg håper jeg aldri glemmer det, at man hele tiden husker på de enkelt personene som det hele koker ned til, hvorfor vi er her, hver dag.»

Informant 2

«Vi er en egen rase, det er det samme som lærere også er jo lavtlønna der også. Du gjør det ikke for å tjene penger og bli rik, du gjør det fordi at det er det du føler gir deg noe og det er det du føler du skal og gleden av å kunne hjelpe noen det er godt- å se når de klarer det, å se den mestringsfølelsen. Det gir noe det også.»

Informant 6

Disse sitatene bekrefter at det en drivkraft i det å hjelpe andre mennesker og bidra til å gi de noe meningsfullt i form av jobb.

Et av hovedpoengene i jobbkaraktistika modellen er at interesse for arbeidet har betydning for trivsel og effektivitet (Hackman og Oldham, 1976). Dette betyr selve innholdet i jobben blir en avgjørende faktor for motivasjon og det å være indre motivert.

Funn fra denne studien bekrefter dette; Det er mer givende å gjøre en jobb for andre mennesker, føle på det å gjøre et bidrag til samfunnet og være del av noe større.

For å svare på forskningsspørsmålet som er stilt med tanke på motivasjon, så viser studien at det foreligger bevis på at de ansatte i Tromsprodukt er indre motivert og at følelsen av å ha en jobb med mening er det som motiverer.

4.3 Lønn som årsak til misnøye

I dette avsnittet skal de siste forskningsspørsmålet diskuteres;

«Opplever ansatte misnøye på arbeidsplassen og hvilke faktorer er avgjørende for dette?»

Funn fra denne studien er at lønn er en faktor som skaper misnøye hos de ansatte i Tromsprodukt og får skylden for turnover i bedriften.

4.3.1 Rettferdig lønn

De ansatte ble bedt om å reflektere rundt forholdet mellom lønn og arbeidsmengde og fortelle om de oppfattet dette forholdet som rettferdig. Samtlige informanter var enige at det var det ikke.

«Om lønn passer til arbeidsbelastning og oppgaver? så sier jeg nei, nei det gjør det ikke. I forhold til hva man får kjøpt av ting i Tromsø by, i forhold til hva jeg legger ned i arbeidsplassen min og hvor mye kunnskap og kompetanse jeg selv har bygd så føler jeg ikke det, nei.»

Informant 4

Dette forteller at lønn oppfattes som skjevfordelt mellom hva de ansatte legger ned i arbeidet sitt og hva de føler de får igjen i form av lønn. Dette blir igjen begrunnet med at de føler de får lite igjen for lønnen de mottar, med tanke på hvor de bor. Dette kan tyde på at følelsen for rettferdig lønn hadde kanskje vært annerledes hadde dette vært på en annen lokasjon i Norge, hvor det eksempelvis er lavere bokostnader.

«Men livet er urettferdig, sånn er det bare. That's life. Enten så gjør du noe med det eller så må du finne deg i det (...) For det er det bedriften vil betale meg så dukker det opp noe bedre på veien så er det dem som taper på det»

Informant 4

Dette sitatet forteller at hvis denne informanten får tilbud om en bedre betalt jobb som er attraktiv, er det Tromsprodukt som taper på dette.

«Det kjenner jeg på at jeg synes at lønna er for lav i forhold til hvor mange år en har vært og den innsatsen en legger ned. Og det er en helt ærlig sak og det er jeg ikke redd for å si at lønn er en avgjørende faktor (for å bytte jobb).»

Informant 1

Dette sitatet påpeker at det er en manglende lønnsutvikling med tanke på ansiennitet og det virker som det oppleves så urettferdig at det er en reel faktor for å vurdere å skifte jobb.

«All den tiden jeg bruker på jobb er jo lik om jeg hadde jobbet i en annen virksomhet, så hadde jeg vært like mye borte og da tenker jeg at da bør lønnen være det samme.»

Informant 7

I følge selvbestemmelsesteorien skal lønn ikke fungere som en motivasjonsfaktor, men den må oppleves som rettferdig. Dette er i likhet med Herzberg sin motivasjon-hygiene teori, hvor lønn er karakterisert som en hygienefaktor. Dette vil si at det skaper grunn til misnøye når den ikke oppfattes som tilstrekkelig. Lindner (1998) testet dette ut på ansatte ved universiteter i USA hvor han fant ut at jobbinnhold var viktigere enn lønn. Det ble bekreftet at lønn er en hygienefaktor som påvirker ansettelsesforholdet negativt om den oppfattes som urettferdig. Narcy (2011) undersøkelse fra Frankrike, hvor det ble sammenlignet forhold mellom nonprofitt, for-profitt og offentlig ansatte og lønn. Deres resultat var at ansatte i nonprofitt selskaper aksepterte lavere lønn siden denne sektoren ser ut til å tiltrekke seg ansatte som har en sterk commitment til organisasjonens overordnede mål og mening.

Dette stemmer overens med funnene i denne studien. Basert på informantenes valg om å være i bedriften til tross for at lønnen er bemerkelsesverdig lav, nok til at det føles urettferdig, så kan det argumenteres for at de aksepterer forholdet med lønn fordi det er et større fokus på samfunnsoppdraget, som er motivasjonen. Basert på forskningen til Narcy (2011) så kan det også argumenteres for at de ansatte i Tromsprodukt velger å bli i bedriften til tross for lav lønn på grunn av organisasjonsformen. De opplever lønnen som urettferdig, men siden organisasjonen ikke er ute etter å skape profitt så fører det til at de ansatte føler en aksept i forhold til lav lønn.

4.3.2 Lønn som motivator

Funn fra denne studien tyder på at lønnsnivået er alt for lavt i henhold til informanten. Lønn får mye fokus og får skylden for høy turnover i bedriften. Det kommer frem at lønnen er så

lav at hadde den vært høyere så hadde det ikke vært så stort fokus og det hadde ikke vært motivasjonen for å ta andre jobber.

«I en jobb som her hvor jeg tenker at det hadde vært hyggelig om den (lønn) hadde vært høyere, så hadde det også vært en større motivasjon for å bli på lang sikt»

Informant 4

«Jeg tenker jo også at noen tenker at det med lønn gjør at noen ikke helt orke å gå inn i og fordype seg eller ta på seg ekstra oppgaver. Hvorfor skal man jobbe så hardt når man tjene såpass dårlig?!»

Informant 1

Disse sitatene forteller om hvordan lønn påvirker prestasjonen til de ansatte. Hvorfor skal de ansatte gjøre ekstraarbeid når det ikke er lønn som rettferdiggjør dette.

Denne studien viser at lønn er en faktor som forklarer turnover i Tromsprodukt.

«Det sier litt om at faktisk så er det ganske stor turnover på grunn av det med lønn. Det er unødvendig stor turnover. Jeg tror de kunne høyner lønnen ganske bra på alt det de har tapt på rekrutteringen av nyansatte. Mye kompetanse som forlater. Absolutt. Og det er jo en jobb som tar tid å læres opp i, tar tid å komme opp i fart i. Du skal ha jobbet her ei stund før du kommer opp i det antall saker som du bør ligge i. Det handle jo om økonomien. Flere saker betyr mer penger for bedriften.»

Informant 1

Dette sitatet forteller litt om frustrasjonen som foreligger over hvordan det påvirker de ansatte som er værende i bedriften når det er stor turnover og belyser en undring over hvorfor bedriften ikke tenker over dette selv;

«Det jo bedriften som burde giret på å gi oss den lønnen som gjør at vi blir her.»

Informant 7

Informantene er alle enige om forholdene når det kommer til lønn. Noen informanter reflekterte over hva som veier opp med tanke på at lønnen ikke er tilfredsstillende

«Vi har dårlig lønn, men så har vi så mye frihet som, ihvertfall i en sånn familie situasjon, betyr utrolig mye. Det å komme sent, ha dager med syke barn mens man har pc-en på og uten dårlig samvittighet. Den fleksibiliteten og friheten synes jeg er kjempebra og definerer litt egentlig arbeidshverdagen.»

Informant 2

«Men det er klart, jeg kjenner vel på det at hadde jeg vært 30 år og hatt veldig små barn, så ville nok denne jobben, friheten og velferdsordningen være enda mer viktig for meg (enn lønn).»

Informant 1

Disse to sitatene forteller om hvilke fordeler som veier opp for at lønnen ikke er konkurransedyktig, at det er vanskelig å få samme forhold i en bedre betalt jobb. Det er mulig å velge å gå ned i lønn på grunn av livssituasjonen. Det er en god jobb, ikke så godt betalt, men legger godt til rette for å ha en god balanse mellom jobb og familieliv.

I følge Kuvaas (2015) er indre motivasjon viktigere enn lønn for å gjøre en god jobb. Han påpeker også at det skal være et balanseforhold mellom de to, med tanke på belønning. Det er også en fare for at ytre belønninger reduserer indre motivasjon. I Meta-analysen til Deci, Koestner og Ryan (1999) så ser de at ytre belønninger kan øke indre motivasjon dersom mottakeren tolker belønning som informasjon om egen kompetanse. Blir fokuset for stort på belønningen, i denne sammenheng – lønn, så går det ut over den indre motivasjonen. Benz (2005) la merke til at personer som arbeider for non-Profit selskap ser ut til å være motivert av mer enn bare økonomiske hensyn, de verdsetter arbeidsforholdene som slike selskap tilbyr og dette igjen fører til høy trivsel blant ansatte.

I forhold til funnene som er gjort i denne studien at selv om de ansatte føler de kunne hatt mer i lønn og blitt mer motivert av dette, så stemmer det med hva Benz (2005) bemerker at arbeidsforholdene i bedriften er med på skape trivsel. Informantene belyser også at det er mange ting ved arbeidsforholdene som veier litt opp for at lønnen ikke er så bra.

For å svare på forskningsspørsmålet som er stilt med tanke på misnøye, så viser studien at det foreligger bevis på at de ansatte i Tromsprodukt oppfatter lønn som en hygienefaktor og har fokus nok til at det er grunnlag for å si at dette skaper misnøye blant de ansatte. Forholdet er derimot ikke betydningsfull nok siden de fremdeles velger å være ansatt i bedriften. Det kan være at på tross av fokuset lønn får så veier andre forhold opp for dette.

4.4 Oppsummering

I dette kapittelet er funnene fra intervjuene presentert og analyser opp mot teori og tidligere forskning. Med bakgrunn i dette har forskningsspørsmålene blitt besvart.

Empirien i denne studien har gitt grunnlag nok til gi et nyansert forhold til temaene presentert i denne studien.

Studiens første forskningsspørsmål gir svar på *om de som er intervjuet er committet til Tromsprodukt og hvilke faktorer som påvirker dette*. Selv om denne undersøkelsen ikke gir grunnlag til å gi en fullverdig commitmentprofil på informantene. Basert på det som kom frem under intervjuene er det nok å anta at de som har valgt å være i Tromsprodukt gjør dette fordi dette er en bedrift som går overens med dere verdier og gir dem en mulighet til å gjøre en meningsfulljobb. Dette gir blant annet grunnlag nok til å foreslå at det foreligger en commitmentprofil som er affektiv dominerende.

Dette fører oss videre til forskningsspørsmål to, *om ansatte i Tromsprodukt er indre motiverte og hva gjør dem indre motivert*. Det foreligger nok empiri til å si at de ansatte er indre motivert. Siden de er autonome på jobb og til tross for stor arbeidsmengden så oppleves ikke arbeidsstress som negativt. Tromsprodukt tilbyr utfordringer både personlig og faglig. Siden de ansatte har muligheten til å flytte på seg om de skulle føle for en annen jobbsituasjon, så tilrettelegger Tromsprodukt for at det er nye utfordringer for de som er interessert og de som gir uttrykk for det.

Til slutt er det forskningsspørsmål tre, *om de ansatte har grunn til å føle misnøye på arbeidsplassen*. Lønn er den faktoren som får fokus og virker som årsak til misnøye.

Informantene har likevel valgt å forbli i ansettelsesforholdet, slik at lønn enten ikke skaper nok misnøye eller at bedriften har noe som veier opp for dette. Det er akkurat dette som denne studien viser. Forholdene i organisasjonen gir grunn for en balanse mellom arbeidsliv og privatliv. Det virker som det blir verdsatt på tross av lav lønn.

5 Avslutning og konklusjon

I denne delen av oppgaven vil resultatene bli kort oppsummert, samt konkludert opp mot oppgavens problemstilling. Avslutningsvis vil studiens begrensninger presenteres og så komme med forslag til videre studier

Studien formål var å se hvordan motivasjon forklarer og påvirker commitment, dette med utgangspunkt i en lokal utførelsesbedrift som gjennomgår omstruktureringer med tanke på nytt rammeverk og en bransje som har gått fra å være subsidiert til å bli konkurransutsatt. Med tanke på at dette er en sektor som betaler lavest lønn til ledere, så er dette en relevant faktor å se betydningen indre motivasjon har når lønn er lav.

5.1 Konklusjon

Opgavens formål er å undersøke hvordan motivasjon påvirker og forklarer commitment i en utførelsesbedrift som har stor turnover, lav lønn og er under omstilling.

Opgavens overordnede problemstilling er:

Hvordan motiveres ansatte til commitment i en utførelsesbedrift som gjennomgår omstillinger?

Gjennom syv semi-strukturerte dybdeintervjuer, er det samlet inn empiriske data som gir grunnlag for å diskutere oppgavens emner og gjøre delkonklusjoner basert på forskningsspørsmål, som lyder;

- 1) *Hvilken commitmentkomponent er dominerende blant ansatte og hvem føler de commitment til?*
- 2) *Hvordan motiveres de ansatte og er de indre motivert?*
- 3) *Opplever ansatte misnøye på arbeidsplassen, og hvilke faktorer er avgjørende for dette?*

Funnene i denne studien illustrerer kompleksiteten som er i et arbeidsforhold og hvilken betydning det har for arbeidsgiver og ha motiverte ansatte. Indre motiverte ansatte fungerer bedre enn lønn når det kommer til prestasjoner (Kuvaas, 2015). Studien viser at det et sterkt engasjement blant informantene. Dette kan begrunnes med at det kreves at de ansatte i Tromsprodukt må være selvdreven og blir utfordret på daglig basis.

Hovedfunn i denne studien er at informantene er affektivt committet. Dette baserer seg på informantenes beskrivelse av hvem de føler ansvar for i jobbsammenheng, og hvem de føler de egentlig jobber for. Det som kom frem i denne sammenhengen er betydningen endringene i organisasjonen, på grunn av ny ledelse, har med fokuset for commitment. Ny ledelse og omstrukturering som resultat av endrede rammevilkår, har gitt ny giv blant de ansatte. Det er også gitt inntrykk av at endringene skaper engasjement blant de ansatte og at de får muligheten til å påvirke hvordan Tromsprodukt skal ende opp etter alle endringene er iverksatt.

Når det gjelder studiens andre forskningsspørsmål om motivasjon, så kommer det frem at informantene oppfyller kravene til selvbestemmelsesteorien, om autonomi, kompetanse og tilhørighet. Selv om disse kravene ble oppfylt så var hovedfunnet for å avdekke motivasjonsfaktorer til informantene at de følte at jobben hadde en mening.

Samfunnsoppdraget, bedriftens hensikt, er vesentlig når det kommer til hva som motiverer ansatte i Tromsprodukt. Dette ble også forsterket av strukturen og organisasjonens oppbygning; informantene følte de jobbet til dels for seg selv og organisasjonen, ikke for å tjene penger til noen andres lomme.

Siste del av studien innebar å se på faktorer for mistrivsel. Innledningsvis ble det påpekt denne bransjen betaler lavest lønn til sine ledere. Dette kom også frem som et resultat av undersøkelsen. Lønn får stort fokus, føles urettferdig og får skylden for turnover i bedriften. Selv om det er andre klare fordeler som fleksitid og at det er en «familievennlig» bedrift så får lønn stort fokus.

Med bakgrunn i oppgavens forskningsspørsmål, ser det ut til at hovedutfordringen til Tromsprodukt er å bli konkurransedyktig på lønn. Dette kan få implikasjoner for bedriften spesielt med tanke på at bransjen er blitt konkurranseutsatt.

For å konkludere denne studien, og gi et konkret svar på den overordnede problemstilling, så er det funn som bekrefter at det å ha en jobb med mening, utføre et viktig samfunnsoppdrag, forklarer ansattes motivasjon. Dette fører til en commitment til Tromsprodukt siden denne bedriften gir de ansatte denne muligheten og organisasjonsformen styrker denne commitmenten.

Det som er viktig i denne sammenhenger er at lønn får så stort fokus og virker som en reel trussel mot commitmenten. Dette betyr at hvis ikke Tromsprodukt endrer hygieneforholdene

så er det enkelt for eventuelle konkurrenter å tilby nåværende ansatte, med erfaring, muligheten til å utføre samme jobb, muligheten til å bidra til samfunnet, men for bedre vilkår.

5.2 Teoretiske implikasjoner

I startfasen av studien ble det gjort en litteraturgjennomgang av relevante emner i forhold til oppgavens problemstilling. Det foreligger ganske omfattende forskning basert på emnene som denne studien baserer seg på. Både enkeltvis og kombinert. Dette har med at begrepene er relativt like. Det som forskningen baserer seg på er kvantitative studier. Målet med denne oppgaven var ikke å måle et fenomen, men å forstå det. Derfor ble det gjennomført en kvalitativ studie, som gir innblikk i kompleksiteten i et unikt case. Gjennom denne metoden kommer nyansene i arbeidsforholdet til informantene frem.

Det sentrale bidraget i denne studien er å bevise hvilken betydning det er å gjøre en jobb som føles meningsfull til tross lite tilfredsstillende lønn. Dette er gjort gjennom en redegjørelse for oppfatningen informantene har om sin egen jobbsituasjon. Den praktiske betydningen oppgaven har gir mulighet for bedrifter i lik situasjon å se verdien av å gi en rettferdig lønn til sine ansatte, for å hindre turnover.

Et annet bidrag denne studien kommer med er å gi innblikk i hva som driver de ansatte i en attføringsbedrift. Dette gir også en mulighet til å bidra til å utvikle et mer fullstendig rammeverk i forhold til motivasjons påvirkning på commitment.

5.3 Begrensninger og forslag til videre forskning

Studiens overordnede problemstilling er besvart med utgangspunkt i syv intervjuer som er gjennomført med ansatte i Tromsprodukt. Det har ikke vært et mål med studien å produsere funn som er generaliserbare. Målet med studien har vært å skape en bedre forståelse for hvorfor noen velger å bli i en bedrift som betaler lav lønn og som har høy turnover. Med tanke på utvalget som er gjort for å se på dette fenomenet, kan dette karakteriseres som en begrensning for studien.

Underveis i studien har det dukket opp mulige forbedringsområder som kanskje hadde hevet kvaliteten på studien. Eksempelvis hadde det vært bedre tid og mulighet så hadde det

optimale vært å gjennomføre en triangulert studie, med et utvalg som ble intervjuet og et større utvalg av ansatte som svarte på en survey.

Men studiens begrensede tidsperspektiv har gjort det nødvendig å begrense oppgaven til få informanter. Det kunne også være hensiktsmessig å gjøre en komparativ studie, gjennom å gjøre flere utvalg og sette disse opp mot hverandre for å se om det er noe forskjell ved å endre utvalgsriteriene, for eksempel ved å fjerne utdanningskravet og tilsettelsesprosess. Dette for å se om type commiment til Tromsprodukt hadde vært annerledes.

Det hadde vært interessant med tanke på Tromsprodukt sin omstilling å gjennomføre en liknende studie noen år frem i tid. På denne måten vil det være mulig å undersøke hvilke tiltak som er iverksatt, spesielt hvordan lønnsforholdene har endret seg og om det fremdeles er en jobb med mening som er avgjørende for ansattes commitment.

Siste forslag til videre undersøkelser basert på denne oppgavens funn er å fokusere på ny ledelse og hvilke faktorer som påvirker beslutningene for å gjøre omstillinger i en slik organisasjon.

6 Litteraturliste

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A Motivational basis of performance and Well-Being in Two work settings¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
- Benz, M. (2005). Not for the profit, but for the satisfaction? - evidence on worker well-being in non-profit firms. *Kyklos*, 58(2), 155–176
- Bingham, J. B., Mitchell, B. W., Bishop, D. G., & Allen, N. J. (2013). Working for a higher purpose: A theoretical framework for commitment to organization-sponsored causes. *Human Resource Management Review*, 23(2), 174–189.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (3rd ed.). New York: Plenum Publishing Co., N.Y.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2012). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, 52(3), 412–430.
- Endr. i forskrift om arbeidsrettede tiltak mfl. (2015). Forskrift om endring i forskrift om arbeidsrettede tiltak mv. og forskrift om tiltakspenger mv. Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2014-10-17-1314>

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gagné, M., Senécal, C. B., & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(14), 1222–1240.
- Govern, J. M., & Petri, H. L. (2013). *Motivation: theory, research, and applications*. United States: Wadsworth Publishing Co.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2011). *Metode og Dataanalyse* (2nd ed.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Hetland, H. (2013). Lederen som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behov. *Magma*, 16(3), 18–25.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (3rd ed.). Kristiansand: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4th ed.). Bergen: fagbokforlaget.
- Johnson, R. E., Chang, C.-H., & Yang, L.-Q. (2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35(2), 226–245.
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode - ei innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365–385.
- Kuvaas, B. (2008). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*, 31(1), 39–56.
- Kuvaas, B. (2015). Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. In K. Knudsen & A. Ryen (Eds.), *Hvordan kan frynsegoder bli belønning* (pp. 29–51). Oslo: Cappelen.

- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the Twenty-First century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485–516.
- Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of extension*, 36(3), 1–8.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 39(1-2), 83–93.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665–683.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover* (4th ed.). San Diego, CA: Academic Press.
- Narcy, M. (2011). Would nonprofit workers accept to earn less? Evidence from France. *Applied Economics*, 43(3), 313–326.
- Nordrik, B., & Falkum, E. (2015). Norsk ledelsesbarometer 2015 Del 1- Noen vurderinger av lønn Retrieved from <http://lederne.no/wp-content/uploads/2015/06/150521-Norsk-Ledelsesbarometer-2015-1%C3%B8nn.pdf>

- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, *56*(4), 447–457.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1981). Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative Frameworks. *Administrative Science Quarterly*, *26*(1), 66.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 492–499.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Management Half-Truths and nonsense: How to practice evidence-based management. *Organizational Learning*, *48*(3), 100–77.
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. United States: Prentice Hall.
- Prop. 1 S (2014-2015). (2015). For budsjettåret 2015: Tilrådning fra Arbeids- og sosialdepartementet 12. september 2014, godkjent i statsråd samme dag (Regjeringen Solberg). [Oslo]: Arbeids- og sosial departementet.
- Quirin, J. J., Donnelly, D. P., & O'Bryan, D. (2001). Antecedents of organizational commitment: The role of perception of equity. *Advances in Accounting Behavioral Research*, *4*, 261–280.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, *25*(1), 54–67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, *55*(1), 68–78.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students (6th edition)* (6th ed.). Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.
- Teigen, Karl Halvor. (2013) Motivasjon. Store norske leksikon. Hentet 1. februar 2016 fra <https://snl.no/motivasjon>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4th ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Trevor, C. O., & Nyberg, A. J. (2008). Keeping your headcount when all about you are losing theirs: Downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices. *Academy of Management Journal*, *51*(2), 259–276.

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297–333.

Woods, S. A., West, M. A., Woods, & Martin, W. (2010). *The psychology of work and organizations*. United Kingdom: South-Western Cengage Learning.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

7 Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Introduksjon om meg, oppgaven og spørsmål om tillatelse av opptak og gi full anonymitet.

Introduksjonsspørsmål til den ansatte

- Alder
- Arbeidstittel/ansvar
- Ansiennitet – jobbet lenge i bedriften
- Utdanningsbakgrunn/kompetanse
- Ansvarsområder

Commitment

Hvem jobber du for?

Hvorfor jobber du i Tromsprodukt?

Hvilken betydning har Tromsprodukt for deg?

Hva skal til for at du skal tilbringe resten av ditt yrkesaktive liv i TP?

Hva skal til for at du skal vurdere å bytte jobb?

Ville du ha dårlig samvittighet om du skulle forlate TP?

Hvorfor/hvorfor ikke?

Hvordan føler du tilhørighet til bedriften?

Hvem føler du ansvarlig for i Tromsprodukt?

Kan du fortelle om Tromsprodukt verdier og hva dine synspunkter om dem er?

Hvordan stemmer disse med dine egne?

Har endring av direktør endret ditt forhold til TP på noen som helst måte?

Motivasjon

Fortell hvordan det er å jobbe i Tromsprodukt

(Har det skjedd endringer i det siste? Og kan du fortelle om det?)

Hva fikk deg til å søke jobb i Tromsprodukt?

Fortell hva som driver deg til (å ønske) å gjøre en god jobb?

Trives du i jobben din?

Hvorfor/ hvorfor ikke?

Føler du at du får rettferdig lønn for mengden arbeid du gjør i din stilling?

Hva ser du på som frynsegoder i Tromsprodukt?

Er det noen klare fordeler med å jobbe her?

Er dette viktig for din arbeidshverdag?

Kan du fortelle om samarbeid i bedriften?

Mellom kolleger/avdelinger/ledelse

Hvordan får du brukt din kompetanse?

Føler du at jobben utfordrer deg på noen måte? Og kan du fortelle litt om det?

Hva føler du at du får igjen for å jobbe i Tromsprodukt?

Noe du vil tilføye?

Takk for intervjuet