



# Handelshøyskolen BI

## BTH 14111 Bacheloroppgave - Human Resource Management

Bachelor thesis 100% - B

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	10-01-2022 09:00	<b>Termin:</b>	202210
<b>Sluttdato:</b>	03-06-2022 12:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	D		
<b>Flowkode:</b>	202210  10732  IN04  B  D		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

### Deltaker

Navn:

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	Bacheloroppgave HRM 2022
<b>Navn på veileder *:</b>	Eric Arne Lofquist

Inneholder besvarelsen  
konfidensielt materiale?:

Nei

Kan besvarelsen  
offentliggjøres?:

Ja

### Gruppe

**Gruppenavn:** (Anonymisert)  
**Gruppenummer:** 11  
**Andre medlemmer i gruppen:**

# **Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI**

*Hvordan påvirker lønnstilfredshet og belønninger en sykepleiers motivasjon og jobbtilfredshet?*



## **BTH 1411 - Human Resource Management**

Utleveringsdato:

10.01.2022

Innleveringsdato:

03.06.2022

*"Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI.  
Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er  
anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket."*

## Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av vår bachelorgrad i markedsføringsledelse ved Handelshøyskolen BI, Campus Bergen, med fordypning i kurset Human Resource Management. Oppgaven er utarbeidet av to studenter i samarbeid med veileder Eric Arne Lofquist.

Arbeidet har vært veldig lærerikt og spennende, men også utfordrende. Vi valgte et tema som vi finner ekstra spennende og dagsaktuelt. Motivasjon, lønns- og jobbtilfredshet er forsket på en del tidligere, men vi ønsket å rette mer oppmerksomhet mot hvordan lønnen til sykepleiere påvirket deres motivasjon og jobbtilfredshet. Vår innsikt og erfaring fra helsesektoren har gjort arbeidet med oppgaven mye mer spennende.

Denne oppgaven er avsluttende for de tre fine årene vi har hatt på Handelshøyskolen BI. Vi vil ta med oss de opplevelsene og erfaringene, og ikke minst all læring, videre.

Vi ønsker å takke alle respondentene som deltok i intervjuene våre og som gjorde det mulig for oss å gjennomføre oppgaven. Videre ønsker også å takke alle foreleserne i kurset Human Resource Management, som har gitt oss grunnlaget for å gjennomføre bacheloroppgaven med all verdifull kunnskap som vi har tatt med oss. Sist, men ikke minst ønsker vi å takke vår veileder Eric Arne Lofquist, som har vært tilgjengelig og til hjelp for oss under hele prosessen. Tusen takk!

Bergen, juni 2022

## Sammendrag

Motivasjon er et viktig og sentralt begrep innen ledelsesteorien. Begrepet forklarer en intern prosess og tilstand som ønsker forandring hos oss eller i noe annet rundt oss, og ses enten på som en drivkraft eller et behov. Den interne prosessen som setter oss i gang, gir oss retning, opprettholder og bestemmer intensiteten av ens atferd. Jobbtilfredshet viser hvor tilfreds en person er med sin jobbsituasjon. Det er som regel flere faktorer som spiller inn på hvor tilfreds en person er med jobben sin, samt hvilke tiltak man kan iverksette og hvilke endringer som bør gjøres for å ivareta et visst nivå av tilfredshet.

En persons lønnstilfredshet forklares ut fra hvordan følelser et menneske har ovenfor sin belønning, enten positive eller negative. Det er essensielt for organisasjoner å ha forståelse for lønnstilfredshet, da dette er avgjørende for å kunne forstå ansattes motivasjon og jobbtilfredshet.

Hensikten med oppgaven er å undersøke om jobbtilfredshet og motivasjon hos sykepleiere blir påvirket av hvor tilfreds man er med egen lønn og belønninger. Vi valgte å utføre dybdeintervju med flere ulike sykepleiere med forskjellig bakgrunn. Drøftingen i oppgaven er basert på faglitteratur og tidligere forskning knyttet til motivasjon, jobb- og lønnstilfredshet.

Hovedfunnene i denne studien viser at sykepleierne sin personlige interesse dominerer og arbeidet de gjør stimulerer til motivasjon, jobbengasjement og jobbtilfredshet. Jobben deres er interessant nok i seg selv, og derfor er det ikke lønn og økonomi som er den største motivasjonsfaktoren, og det tyder på at informantene er indre motiverte. Videre viser vår studie at det er de ikke-finansielle belønningene som øker den indre motivasjonen.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b>	2
<b>Sammendrag</b>	3
<b>Innholdsfortegnelse</b>	4
<b>Innledning</b>	5
<b>1.0 Teori</b>	6
1.1 Motivasjon	6
1.2 Motivasjon på arbeidsplassen	7
1.3 Indre, ytre og prososial motivasjon	8
1.4 Selvbestemmelsesteorien av Ryan & Deci	9
1.5 Sammenheng mellom belønning og motivasjon	10
1.6 Jobbtilfredshet	11
1.7 Tofaktorteorien til Frederick Herzberg	13
1.8 Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell	13
1.9 Jobbkra-ressurs modellen (JD-R)	15
1.10 Lønnstilfredshet	16
1.11 Turnover og turnoverintensjon	18
<b>2.0 Metode</b>	19
2.1 Valg av metode	19
2.2 Intervjuguide	20
2.3 Utvalg av informanter og fremgangsmåte	20
2.4 Analysemetode	21
2.5 Reliabilitet	21
2.6 Validitet	22
<b>3.0 Resultat</b>	22
3.1 Grunnleggende informasjon om informantene	23
3.2 Lønnstilfredshet - økonomiske og ikke-økonomiske belønninger	23
3.3 Motivasjon og jobbtilfredshet	24
<b>4.0 Drøfting</b>	28
4.1 Lønn og belønning	28
4.3 Jobbtilfredshet	31
4.4 Jobbkarakteristikamodellen	32
4.5 Jobbkra-ressurs modellen	35
4.6 Faglig utvikling og kurs	37
<b>Referanseliste</b>	41
<b>Vedlegg</b>	45

## Innledning

Motivasjon er og har vært et aktuelt tema innenfor psykologi lenge. Motivasjon kan ses på som drivkraften bak handlinger som påvirker atferd. Det er mange forskjellige motivasjonsteorier, som har forskjellige virkninger i arbeidslivet. Jobbtilfredshet viser i hvilken grad folk er fornøyde med jobben sin (Spector, 1997). Under temaet jobbtilfredshet fokuserer vi på elementene i jobbkarakteristikamodellen av Hackman & Oldham (1980) og Herzbergs tofaktorteori (1959). Jobbengasjement henger tett sammen med jobbtilfredshet, og derfor har vi tatt med jobbkrav-ressursmodellen som en sentral del. Disse er et godt grunnlag for å besvare problemstillingen. De neste kapitlene skal vi bruke til å redegjøre for relevant teori og forskningen innenfor fagfeltene motivasjon, jobbtilfredshet og lønnstilfredshet.

Tall fra SSB viser at innenfor sykepleieryrket er 87% føler seg alltid eller ofte motivert og engasjert i arbeidet sitt. Videre viser statistikk at 87% av sykepleiere også er tilfreds med jobben sin. Covid-19 har generelt ført til økt belastning på arbeidsplassen og redusert jobbtilfredshet under pandemien (Sykepleieren, 2022). Hva er kilden til at 87% føler seg tilfreds med jobben sin og motivert? Kan det ha noe med lønnen å gjøre, eller er det andre faktorer som spiller inn? Er det en sammenheng mellom motivasjonen man har og lønnen? Finnes det en ytterlig kobling mellom jobbtilfredshet og lønnstilfredshet? Dette er temaer vi ønsker å gå mer i dybden i.

Med utgangspunkt i dette, ønsker vi å undersøke:

*Hvordan påvirker lønnstilfredshet og belønninger en sykepleiers motivasjon og jobbtilfredshet?*

For å undersøke dette har vi gjennomført dybdeintervju med forskjellige typer sykepleiere med forskjellig grad av utdanning. Resultatene fra intervjuene vil bli presentert og analysert senere i oppgaven. I tillegg vil vi bruke teoretiske rammeverk innenfor motivasjon, samt jobbtilfredshet. Noen av de teoretikerne vi har valgt å trekke inn er Deci & Ryan, Maslow, Herzberg, Kuvaas og Hackman & Oldham. Teoriene vi har valgt er relevante for å forstå vår problemstilling og temaene vi tar for oss.

# 1.0 Teori

## 1.1 Motivasjon

Motivasjon er et sentralt begrep innen organisasjonspsykologi. Det å fokusere på ansattes motivasjon på en arbeidsplass er essensielt for å oppnå positive organisatoriske resultater - både prestasjonsmessig og resultatmessig. Opprinnelig stammer begrepet motivasjon fra latinsk, der “movere” betyr å bevege seg. Det finnes mange forskjellige definisjoner på hva motivasjon er, men fellestrekkene er at den styrer ens atferd og handlinger i ulike situasjoner. En definisjon av motivasjon er “*psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd.*” (Bjørvik & Haukedal, 2001) Motivasjonen kan beskrives gjennom tre ord: retning, intensitet og utholdenhet (Mitchell 1997, referert i Mikkelsen, 2016 s. 24). De menneskene som er i høy grad motiverte, tar valg og vet hvilke mål de vil gå for, når de står overfor forskjellige alternativer (retning). Disse menneskene bruker rikelig tid og krefter for å komme dit (intensitet) og opprettholder aktivitetsnivået til målene er nådd (utholdenhet).

Motivasjonen kan sies å være krefter eller behov som setter i gang og dirigerer atferd mot ett eller flere mål. Det forklarer hva som får oss til å oppføre oss på bestemte måter. Prosessen som settes i gang, gir retning og bestemmer varigheten og intensiteten i individets atferd. Å få tilfredsstilt behov er viktig for å overleve. Mennesker er drevet av å oppfylle de fysiologiske og psykologiske behovene, og når disse ikke er oppfylt, retter vi motivasjonen mot å oppfylle disse. De fysiologiske behovene, som er Maslows første nivå (Arnold et al., 2020, s. 179-180) i behovspyramiden, fokuserer på de grunnleggende menneskelige behov man har for å holde seg i live. De psykologiske behovene fokuserer på mestring, tilhørighet og autonomi.

En motivasjonsteori må (1) kunne identifisere en utfallsatferd, (2) identifisere hva som driver atferden og (3) kunne forklare hvordan driverne for motivasjon jobber sammen i en uformell kjede (Kanfer, 1990, referert i Arnold et al., 2020, s. 178). Vi deler motivasjonsteoriene inn i fire kategorier: behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristikamodeller. Behovsteori er motivert atferd som blir utløst av ulike forskjellige grunnleggende behov mennesker har. Kognitiv motivasjonsteori mener at handlingene en gjør, er et resultat av

rasjonelle og bevisste valg. Motivasjon er her et resultat av hva en person forventer innen belønning, måloppnåelse og prestasjon. De sosiale teoriene er opptatt av hvordan individets forhold til andre medarbeidere påvirker motivasjonen, spesielt følelsen av rettferdighet. Sist har vi jobbkarakteristikamodeller som fokuserer på egenskapene ved selve jobben som påvirker medarbeidernes motivasjon.

## **1.2 Motivasjon på arbeidsplassen**

Arbeidsmotivasjon er en indre tilstand hos individet som oppfattes som noe som gir ønske, intensjon eller et press til å gjennomføre en handling (Westwood, 1992). Individet er forskjellige når det gjelder motivasjon, da motivasjonen kan variere over tid og i forhold til forskjellige situasjoner. Det er vanlig å oppleve varierende grader av indre og ytre motivasjon på jobb, og dette er avhengig av forskjellige faktorer som for eksempel oppgave og preferanser. Noen ganger har vi glede av å utføre enkelte oppgaver, mens andre oppgaver utfører vi for å unngå irettesettelse eller for å oppnå et ønsket utfall, som en forfremmelse eller bonus (Ohmler, 2020).

En sykepleiers arbeidsmotivasjon har innvirkning på trivsel, ytelse, jobbtilfredshet og engasjement (Toode et al., 2015). Personer som er iverksatte motiverte fant ut at jobben i seg selv er interessant, utfordrende og morsom (Hee et al., 2016). Mens motivasjon styrer og stimulerer ansattes handlinger ved sykehus, regulerer motivasjonsnivået sykepleiernes engasjement og prestasjoner i sykepleiepraksisen (Toode, 2015). En studie gjort på to sykehus i Italia viser at engasjement er relatert til motivasjon, da dette betydelig påvirket ansattes atferd og holdninger. En selvbestemt motivasjon hadde en viktig rolle i positiv atferd (Battistelli et al., 2013).

Arbeidsmotivasjon er avgjørende for en helsearbeiders prestasjoner (Bhatnagar et al., 2017). En kvantitativ studie hadde som mål å undersøke forhold mellom motivasjon og ytelse blant sykepleiere som jobber ved European Gaza Hospital. Studien indikerte at høyt motiverte sykepleiere oppnådde bedre ytelse enn lavt motiverte sykepleiere. Resultatet økte behovet for trening og rettferdig arbeidsplan for å øke motivasjonen og forsterke ytelsen (Ayyash, 2011).



### 1.3 Indre, ytre og prososial motivasjon

Ifølge forskerne Deci og Ryan kan man skille motivasjon i to kategorier: indre- og ytre motivasjon. Indre motivasjon er menneskers naturlige tilbøyelighet til å engasjere seg i aktiviteter som interesserer dem, og som gjør at de lærer, utvikler og utvider sin kapasitet (Einarsen et al., 2017, s. 104). Med andre ord en aktivitet man har lyst til å utføre av fri vilje hvor selve aktiviteten er belønningen. Ytre motivasjon er derimot atferd motivert av faktorer og belønninger som skjer utenfor selve jobbaktiviteten, for eksempel i form av lønn og pengebonus, anerkjennelse, forfremmelse eller andre frynsegoder. Forskjellen på de to motivasjonskategoriene er selve årsakene som ligger bak motivasjonen.

Indre og ytre motivasjon trenger ikke nødvendigvis å stå i et motsetningsforhold til hverandre, og kan overlappes på flere områder. Likevel viser også forskning at det enten er indre eller ytre motivasjon som dominerer (Kuvaas et al., 2017; Gagné & Deci, 2005). I en jobbsammenheng hvor den ansatte opplever arbeidet som tilfredsstillende i seg selv, uten typiske insentiver som bonus og frynsegoder, vil det være naturlig at indre motivasjon er den dominante motivasjonen for den ansatte. Tidligere forskning viser at indre motivasjon ofte er den foretrukne av de to motivasjonsformene. En annen form for motivasjon er prososial motivasjon, som blir definert som atferd som utføres med et ønske om å ha en positiv innvirkning på andre mennesker eller sosiale grupper og organisasjoner (Einarsen et al., 2017, s. 107). Prososial motivasjon antas å være en kilde til bedre utholdenhet, produktivitet og prestasjon, og de som er prososialt motivert blir ofte kalt for givere. Eksempel på prososialt motiverte arbeidere kan være innenfor helse. Indre motivasjon blant sykepleiere er definert som selvtilfredsstillelse og glede ved å utføre ansvar i stedet for å jobbe for ytre belønning. Ytre motivasjon i helsesammenheng fører til at sykepleierne oppnår goder som f.eks. bedre stillinger, utmerkelser, insentiver og frynsegoder som genereres av ytre stimuli og profitt selv (Hee et al., 2016).

Ceracoli et al. (2014) gjorde en meta-analyse som inkluderte hele 212 468 respondenter. Funnene viser at indre motivasjon er sterkt relatert til arbeidsprestasjoner. Relasjonen var sterkere for kvalitative prestasjoner enn kvantitative prestasjoner. Indre motivasjon viser seg å være en sterk kilde til økt arbeidsinnsats (Volberda & Bruggen, 1997). Forskere har også funnet at indre

motivasjon er en viktig kilde til reduksjon i ønsket om å slutte på jobben - turnoverintensjon.

Lai (2017) skriver om ny forskning som tyder på at prososial motivasjon kan bidra til høyere indre motivasjon, bedre ytelse og prestasjon, mer initiativ og ansvarsfølelse, større grad av hjelpeatferd overfor medarbeidere, og større kreativitet. Å bygge og forsterke prososial motivasjon er viktig hvis det er behov for samarbeid, nytenking og kreativitet. Forskning fra Adam Grant viser at prososial motivasjon er en kilde til høyere grad av utholdenhet, prestasjon og produktivitet på tvers av forskjellige oppgaver, jobber, inkludert ekstrarolleatferd (Grant, 2008). Flere studier av Grant viser en sammenheng mellom indre og prososial motivasjon. Ansatte som opplever høy grad av indre og prososial motivasjon, viser et høyere nivå av ytelse og produktivitet. Arbeidsoppgaver som skal øke den indre motivasjonen er positivt korrelert til prososial motivasjon.

#### **1.4 Selvbestemmelsesteorien av Ryan & Deci**

Selvbestemmelsesteorien (SDT) (Ryan and Deci, 2000) er en teori og bredt rammeverk i studier om menneskelig motivasjon og personlighet. Det sentrale i teorien er skillet mellom indre og ytre motivasjon, og graden av autonomi og selvbestemmelse koblet opp mot motivasjonen. Hva som motiverer den menneskelige atferden, er altså avhengig av i hvor stor grad personen er autonom eller kontrollert i arbeidet. Indre motivasjon er et eksempel på autonom motivasjon, da aktiviteten blir utført av fri vilje og jobben er gøy. Kontrollert arbeid kan knyttes opp med ytre motivasjon med å skape press og en følelse av å måtte engasjere seg i aktiviteten (Gagne og Deci, 2005). SDT identifiserer tre indre psykologiske behov som motiverer menneskelig atferd; behovet for *autonomi*, behovet for *kompetanse* og behovet for *tilhørighet*. Den ansatte kan kjenne på mestringsfølelse og det å føle seg betydningsfull i arbeidet ved å vise sine ferdigheter og evner, bidra til en forskjell og levere et arbeid både man selv og andre på jobben er fornøyd med. I oppgaver hvor man får større grad av tillit og autonomi fra ledelsen, vil oppgaven i seg selv være mer belønnende, og bidrar til økt indre motivasjon. Selvbestemmelsesteorien brer seg fra stadiet av amotivasjon, som er atferd helt uten selvbestemmelse, til indre motivasjon som er helt selvbestemt. Mellom de to finner vi de ulike formene for ytre motivasjon, som har ulike grader av selvbestemmelse.

Mange års forskning og studier støtter selvbestemmelsesteorien og viser at autonom motivasjon i arbeidslivet har en mer positiv effekt med bedre jobbprestasjoner og den ansattes velvære enn kontrollert motivasjon (Arnold et al., s. 184). En metaanalyse av 99 studier som baserer seg på hvordan SDT fungerer i arbeidslivet, viser at om de tre psykologiske behovene er møtt og tilfredsstilt, vil individet være optimalt motivert, oppleve psykologisk velvære og glede (Van den Broeck et al., 2016).

### **1.5 Sammenheng mellom belønning og motivasjon**

Et fortsatt kontroversielt tema innenfor organisasjonspsykologien er hvorvidt belønninger kan ha innflytelse på motivasjon. Faktorer som kan påvirke en sykepleiers arbeidsmotivasjon er flere. Blant annet påvirkes arbeidsmotivasjonen av personlige faktorer, alder, kjønn og sosial status, erfaring og utdanning. De organisatoriske faktorene som påvirker motivasjon hos sykepleiere er blant annet autonomi, engasjement, ledelse, læring, opplæring, arbeidets natur, kommunikasjon, karriereutvikling osv.

Kontingente belønninger kjent som anerkjennelse, verdsettelse og utmerkelser ble ansett som motiverende faktorer som kan øke en sykepleiers arbeidsmotivasjon. Belønning og arbeidsmotivasjon hos en sykepleier var direkte og positivt assosiert. Flertallet av sykepleiere (83%) var enige i at et belønningssystem kunne fremme deres arbeidsmotivasjon. (Kamanzi & Nkosi, 2011). Ytterligere studier viste at ikke-økonomiske belønninger, som anerkjennelse, jobbsikkerhet, ble rapportert som en viktig motivator (Bonsdorff, 2011). På den andre siden fører mangel på verdsettelse, belønning for god jobb og anerkjennelse til lavt nivå av arbeidsmotivasjon (Negussie, 2012).

Økonomiske incentiver er fremhevet i litteraturen som en motivasjonsfaktor som fremmer sykepleiers motivasjon (Sato et al., 2017). I Rwanda var de viktigste motivasjonsfaktorene som ble nevnt av sykepleiere lønn, da mer enn halvparten var enige om at økt lønn kunne fremme motivasjonen deres (Kamanzi & Nkosi, 2011). En annen studie utført i Kairo viser at lønn og frynsegoder (periodisk legesjekk, måltid for sykepleiere) var en vesentlig motivasjonsfaktor (Said et al., 2013). I Pakistan ble økonomiske insentiver funnet til å være den viktigste motivasjonsfaktoren som førte til forbedret prestasjoner hos sykepleierne (Dar et al., 2014). Lønn og pengegoder var viktigst i India. Demotiverende faktorer hos

sykepleiere var lavt inntektsnivå, inkonsekvent betaling av permisjon og overtid (Purohit et al., 2016).

## **1.6 Jobbtilfredshet**

Å være tilfreds med jobben er viktig av mange grunner, både fordi det er knyttet til menneskers mentale helse (Dirlam & Zheng, 2017 referert i Arnold et al., 2020 s.147) og jobbtilfredshet, som fører til økt motivasjon og bedre prestasjoner.

Edwin Locke definerte jobbtilfredshet som en behagelig eller positiv emosjonell tilstand som et resultat av ens jobb eller ens jobberfaringer (Einarsen, 2017, s. 122). Jobbtilfredshet er de følelsesmessige og tankemessige aspektene man har til jobben sin, og man oppnår en høy grad av tilfredshet når man føler seg fornøyd med arbeidet. Jobbtilfredshet gir også en følelse av mestring. Samtlige skiller mellom prestasjonsbasert trivsel og forventningsbasert trivsel. Prestasjonsbasert trivsel handler om hvor mye den ansatte er fornøyd med egen prestasjon. Forventningsbasert trivsel handler om i hvilken grad den ansatte sine forventninger oppfylles.

Det er flere grunner til hvorfor man bør engasjere seg i ansatte sin tilfredshet. Det viser seg at jobbtilfredshet virker inn på den generelle tilfredsheten med livet (Tait et al., 1989). Jobbtilfredsheten er en indikator på en person sin velvære eller mentale helse. Man antar videre også at jobbtilfredshet fører til motivasjon og gode jobbprestasjoner (Arnold, 2020). Jobbtilfredshet handler ikke kun om den ansatte liker arbeidsoppgaven, men avhenger også av hvor viktig jobben er for vedkommende og hvor godt den passer inn i målene deres. Forskning viser også at en faktor for motivasjon er jobbtilfredshet på arbeidsplassen.

Det er flere faktorer som kan påvirke graden av tilfredshet. Ifølge Spencer er kommunikasjon på arbeidsplassen, kollegaer, lønn og frynsegoder, jobbforhold, arbeidsoppgaver, organisasjonen, personlig vekst, prosedyrer og ledelse noen faktorer som påvirker tilfredsheten. Ansatte som er misnøye, har liten grad av jobbtilfredshet. I tillegg kan man dra inn jobb-hjem-modellen, der problemene man har hjemme kan påvirke graden av tilfredshet, som igjen påvirker prestasjon og motivasjon. Lav grad av jobbtilfredshet hos ansatte vil også føre til høyere sannsynlighet at man slutter i jobben.

Jobbengasjement er et begrep som henger tett sammen med jobbtilfredshet. Jobbengasjement fremstilles som forskjellen mellom kravene og ressursene, der høyt jobbengasjement har lite gap mellom disse ytterpunktene, og lavt jobbengasjement har et stort gap mellom. Jobbtilfredshet handler om den mentale innstillingen man har ovenfor jobben og jobbroller. Begrepet jobbengasjement blir av forskere definert som “noe relativt permanent følelsesmessig, som en positiv, fullførende, arbeidsrelatert, mental tilstand som kjennetegnes av vitalitet, entusiasme og fordypelse” (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Denne følelsesmessige tilstanden påvirkes av tre kvaliteter: den engasjerte personen er preget av vitalitet, altså har et høyt energinivå, er utholdende og viser vilje til å anstrenge seg. Entusiasme betegner følelsen av inspirasjon, stolthet og at man identifiserer seg med arbeid som personen opplever som utfordrende. Den siste og tredje kvaliteten er fordypelse, som sier noe om personens evne til å gå i dyp konsentrasjon (Einarsen, 2017 s. 131).

Jobbengasjement innenfor forskning knyttes opp mot jobbstress og utbrenthet. I en studie gjort av Kahn observerer han at arbeidstakerne sin opplevelse av seg selv i en gitt situasjon på jobb påvirker hvor villige de var til å engasjere seg i arbeidet. Man har ut av denne studien funnet ut at jobbengasjement korresponderer positivt med kognitive eller kunnskapsmessige arbeidskrav (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2005), ansvar i jobben (Rothbard, 2001) og stor arbeidsmengde (Xanthopoulou et al., 2007).

Forskning innenfor jobbtilfredshet viser blant annet at individfaktorer kan ha betydning for tilfredsheten hos vedkommende. I gjennomsnitt er eldre arbeidstakere mer tilfredse med jobbene sine enn yngre arbeidstakere (Spector, 1997). I en større metastudie blant 800 studier, fant forskerne at tilfredshet synes å øke med årene (Ng & Feldman, 2010). Når man har kommet seg et stykke ut i karrieren får arbeidstakerne ofte mer ansvar og varierte jobber, mange blir ledere og mellomledere. Personlighet har også en betydning for jobbtilfredsheten. Forskning innenfor Big Five viser at ekstroverte er mest tilfredse med jobben, samme med de som har lav nevrovisisme og høy planmessighet.

En studie gjort av Furunes, Kaltveit og Akerjordet (2018) viser at en sykepleiers opplevelser av arbeidsmiljøet påvirker direkte sykepleierens jobbtilfredshet. Sykepleierne forklarte at når de jobbet i et godt arbeidsmiljø som igjen oppfattes som meningsfullt, ville dette bidra til økt trivsel, positivitet og bedre helse på

jobb. Ledere har ferdigheter til å skape et engasjement for transformasjon læring på arbeidsplassen, der ansatte blir respektert og verdsatt for sin kunnskap og visdom. Faktorer ved arbeidsmiljøet som er essensielle for å beholde sykepleiere i jobben er for eksempel respekt, anerkjennelse, autonomi og fellesskapsfølelse.

### **1.7 Tofaktorteorien til Frederick Herzberg**

Tofaktorteorien, også kalt for motivator-hygiene -teorien, til Frederick Herzberg er en teori som ofte blir brukt til å forklare jobbtilfredshet. Herzberg mente at faktorer til tilfredshet og utilfredshet i jobben er forårsaket av ulike faktorer, nemlig motivasjons- og hygienefaktorer (Einarsen et. Al. s. 126).

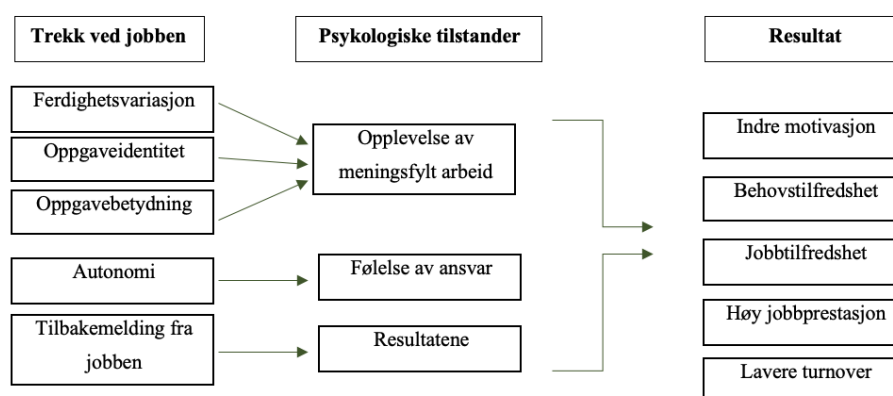
Hygienefaktorene handler om de ytre forholdene på jobben som for eksempel tilstrekkelig lønn, og gode og trygge arbeidsforhold. Disse hygienefaktorene skaper ikke misnøye i seg selv, men heller om de ikke er til stede (Arnold et. al. s.187). Motivasjonsfaktorene handler om de indre forholdene som handler om arbeidsoppgavene og jobben i seg selv, om den er variert, autonom, utfordrende og lærerik. I kontrast så skaper motivasjonsfaktorene trivsel om de er til stede, men ikke misnøye om de ikke er til stede.

Ved å bruke Herzberg sin tofaktorteori kunne man analysere motivasjon og jobbytelse hos sykepleiere på et privat sykehus i Malaysia. Denne studien rapporterte at indre og ytre motivasjon var positivt relatert til sykepleiernes jobbytelse (Hee & Kamaludin, 2016). En studie gjort i Ghana fant at prestasjonsbaserte insentiver var assosiert med lite forbedring i helsepersonells motivasjon. For å forbedre sykepleiernes prestasjoner er det behov for belønninger som autonomi, vekst, tilbakemeldinger og anerkjennelse som skaper en følelse av god prestasjon og tilfredshet (Hee et al., 2016). En annen studie viser at en sykepleier med høyere motivasjon i jobben, assosieres med høyere nivå av pasientsentrert omsorg (Suhonen et al., 2014). Videre ble det gjennomført en studie om tillit og motivasjon i helsesektoren, som indikerte at tillitsrelasjoner på arbeidsplassen har innvirkning på ens indre motivasjon og påvirker ytelse, kvalitet på omsorg og oppbevaring (Okello & Gilson, 2015).

### **1.8 Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell**

Jobbkarakteristikamodellen av Hackman og Oldham kan supplere tofaktorteorien ovenfor, og er en jobb-berikelses modell som måler hvordan forhold ved jobben

påvirker menneskers jobbinteresse og potensialet for motivasjon i en jobb. Hackman og Oldham (1976) presenterer en jobbkarakteristikamodell som identifiserer fem kjernefaktorer som potensielt sett kan påvirke faktorer som fører til en rekke positive personlige og arbeidsmessige resultater. Disse fem faktorene er ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding fra jobben. Videre i modellen vil disse fem faktorene vil føre til tre psykologiske tilstander hos den ansatte: opplevelse av meningsfylt arbeid, ansvarsfølelse og kunnskap om resultatet. Siste del av modellen er resultatene av hva de tre psykologiske tilstandene medfører.



Figur 2: Jobbkarakteristikamodell laget og oversatt fra "Fig. 1. The job characteristics model of work motivation." av Hackman og Oldham, 1976, s.256)

Ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet og oppgavebetydning leder alle til den psykologiske tilstanden om opplevelse av meningsfylt arbeid. Autonomi fører til ansvarsfølelse. Den siste faktoren, tilbakemelding fra jobben, fører til kjennskap til arbeidsresultatene (Hackman & Oldham, 1975). Ferdighetsvariasjon angir i hvilken grad en jobb krever ferdigheter, evner og kunnskap fra den ansatte for å utføre de ulike aktivitetene i et arbeid. Oppgaveidentitet handler om i hvilken grad den ansatte fullfører hele arbeidet, eller bare deler av det. Altså, gjøre en jobb fra start til slutt med et synlig resultat. Oppgavebetydning angir i hvilken grad jobben har en betydelig innvirkning på livene til mennesker rundt. Det kan for eksempel være pasienter, pårørende eller medarbeidere. Autonomi handler om i hvilken grad jobben gir betydelig frihet og uavhengighet til den ansatte til å utføre arbeidet på den måten han eller hun ønsker. Tilbakemelding fra jobben går ut på hvilken grad det er mulig for arbeidstakeren å vite om arbeidet blir utført på en korrekt og

god måte eller ikke. Den ansatte får en tilbakemelding på effekten på hans eller hennes jobbprestasjoner.

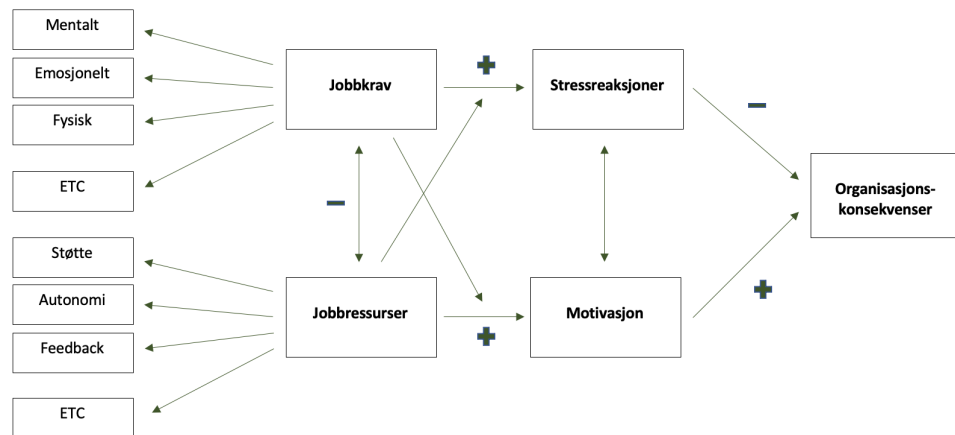
Hensikten til modellen er å kunne skreddersy arbeidsoppgavene til den enkelte ansatte. Dette vil da stimulere behovet for vekst og utvikling hos enkeltindividet, noe som igjen kan resultere i økt motivasjon for å yte på jobb. De tre førstnevnte jobbkarakteristikkene (ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet og oppgavebetydning) gir en samlet opplevelse av mening i arbeidet. En jobb som har alle tre egenskaper, kunne medføre til at jobben føles meningsfylt. Det er imidlertid ikke alle egenskapene som må være like fremtredende for at oppgaven skal oppleves som meningsfylt.

Jobbkarakteristikamodellen har fått mye forskningsmessig støtte. Resultater fra en stor metaanalyse på 259 studier med rundt 220 000 deltakere fant at motivasjonsmessige kjennetegn og sosiale jobbrelasjoner forklarte henholdsvis 34% og 17% av variasjonen i jobbtilfredshet, mens arbeidskontekst var på 4% (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007).

### **1.9 Jobbkraft-ressurs modellen (JD-R)**

Jobbkraft-ressursmodellen måler engasjement og motivasjon på arbeidsplassen. Modellen forklarer hvordan ulike faktorer i arbeidsmiljøet kan knyttes til jobbtilfredshet og god jobbprestasjon, og kan deles i inn i to prosesser: en motivasjonsprosess og en helsesvekkende prosess (Bakker & Demerouti, 2017 s.313). Alle yrker har sine spesifikke risikofaktorer knyttet til jobbstress, men man kan dele disse faktorene inn i to generelle kategorier: jobbkraft og jobbressurser. Jobbkraft vil si de fysiske, psykologiske, sosiale og organisatoriske aspektene ved jobben som krever fysisk og psykologisk innsats eller ferdigheter, og er derfor assosiert med en del fysiologiske og psykologiske kostnader (Bakker & Demerouti, 2007). Dette kan for eksempel være høyt tidspress, krevende fysisk arbeidsmiljø, for mange arbeidsoppgaver og emosjonelt krevende samhandling med pasienter. Jobbressurser er de faktorene ved jobben som kan redusere jobbkraft, stimulere til personlig vekst, læring og utvikling, og fungere for å nå jobbmål. Eksempler på jobbressurser er sosial støtte og tilbakemeldinger fra medarbeidere og ledelse, autonomi, oppgavebetydning, oppgavevariasjon og tilbakemeldinger (Bakker & Demerouti, 2007).





Laget fra "The Bakker, A. B., Demerouti, E. The Job Demands-Resources model: state of the art. (2007): Journal of Managerial Psychology; Bradford. Vol. 22, s. 313.

Som nevnt tidligere beskriver JD-R-modellen to parallelle prosesser, en motivasjonsprosess og en stressprosess. Modellen viser at jobbressurser har en positiv innvirkning på motivasjon, samtidig som den bidrar til stressreaksjoner. Disse stressreaksjonene kan komme av tidspress, arbeidsmengde, fysisk eller psykisk arbeidsmiljø eller arbeidsrelaterte konflikter. Stressprosessen på den ene siden sier noe om arbeidstakernes stressopplevelser og at de gjennomgår en bytteavtale mellom å beskytte sine prestasjonsmål og sin mentale innsats som de investerer for å oppnå målene. Når jobbkravene øker, kan det resultere i ubalanse mellom opplevd innsats og gevinst. Dette kan føre til utmattelse, irritabilitet og videre kan dette påvirke arbeidstakerens energinivå, som igjen fører til dårligere helse og utbrenthet, i verste fall sykefravær (Hockey, 1997). Motivasjonsprosessen på den andre siden drives av tilgjengelige jobbressurser som spiller en motiverende rolle fordi de promoterer arbeidstakernes personlige vekst, læring og utvikling. Jobbressursene er viktige for å oppnå mål i arbeidet (Deci & Ryan, 2002). Et arbeidsmiljø som tilbyr ressurser vil skape arbeidstakere som er villige til å gjøre en ekstra innsats i arbeidsoppgavene (ekstrarolleatferd), som igjen øker sannsynligheten for gode resultater for både arbeidstakerne og selve organisasjonen. Jobbressurser skaper også jobbengasjement gjennom en motivasjonsprosess og øker muligheten for måloppnåelse hos arbeidstakerne.

### 1.10 Lønnstilfredshet

Lønnstilfredshet er de følelsene og følelsen av tilfredshet individer har overfor sin belønning, og disse følelsene er enten positive eller negative. Lønn til ansatte er

en av de største kostnader en bedrift har, og dermed er forskning på lønnstilfredshet viktig. Lønnstilfredshet kan øke ansattes motivasjon og jobbtilfredshet, og derfor er det viktig å ha en god oversikt og forståelse av dette.

Lønn og belønninger er en viktig faktor å vurdere når det kommer til jobbtilfredshet. Lønn reflekterer oppnådd status og verdighet. I selvbestemmelsesteorien er lønn en viktig faktor innen motivasjonen hos den ansatte. Herzberg (1966, referert i Arnold et al., 2020 s.198) og andre argumenter for at lønn ikke er nøkkel-motivasjonen på arbeid, men dersom forventet lønn er lavere enn tenkt, vil det oppnå misnøye hos den ansatte. Heneman og Jugde (2000) sin forskning viser at misnøye om lønn kan ha uønskede effekter på ansattes resultater. Dette kan være økt turnoverintensjon, redusert engasjement og dårlig arbeidsmoral.

Malka og Chatman (2003) tok utgangspunkt i Maslows behovspyramide. De argumenterer for at høyere inntekt kan ha en rolle innenfor det å tilfredsstille det høyereliggende behovet om anerkjennelse. Dette kan vise en sammenheng med at høy inntekt knyttes opp mot høy kompetanse og personlig verdi. Williams (2006) viser i sin studie at tilfredsheten en har på lønnen sin påvirker turnoverintensjonen til en viss grad, men at sammenhengen mellom lønnsnivå og prestasjoner er relativt svak, men positiv. Lønnsnivå-tilfredshet fører nødvendigvis ikke til konsekvenser i faktisk atferd, men knyttes heller opp mot holdningene.

Innen sykepleie har en rekke studier inkludert lønnstilfredshet som en del av mål på jobbtilfredshet. Sykepleiere vurderer ikke vanligvis lønn som en høy prioritet i arbeidsgleden sin, men i løpet av de siste årene har de uttrykt sine økende bekymringer for lønn og goder. I 1988 fant Murray & Smith ut at kun 10% av sykepleiere var fornøyd med lønnen sin, og 45% var misfornøyd. Bateman & Strasser (1984) studerte sykepleiernes tilfredshet med deres arbeid, kollegaer og veiledning. Disse var sterke prediktorer for engasjement, men ikke for lønnstilfredshet.

Irvine og Evans (1992) studerte sammenhenger mellom turnoverintensjon, jobbtilfredshet, og organisatorisk forpliktelse. Indre faktorer som autonomi, respekt, anerkjennelse og ytre faktorer som lønn, turnus og arbeidsmengde er variabler knyttet til jobbtilfredshet. Jobbtilfredshet og lønnstilfredshet var negativt relatert til turnover (Cotton & Tuttle, 1986).

### 1.11 Turnover og turnoverintensjon

Turnover er når en person frivillig slutter i jobben sin og arbeidskraften går tapt for organisasjonen. I teorien skiller man mellom frivillig og ufrivillig turnover. En frivillig turnover er når arbeidstaker selv sier sin stilling opp. Ansatte som er misfornøyd med jobben eller arbeidsgiveren, begynner å se etter andre muligheter og slutter når de har sikret seg et bedre alternativ (Hom el al., 2017). Årsaker for frivillig turnover kan være dårlig ledelse, dårlig arbeidsforhold, lite utfordring eller mobbing. En ufrivillig turnover er når arbeidsgiveren sier arbeidstaker opp på grunn av for eksempel nedbemanning eller andre eksterne faktorer.

For organisasjonen har turnover implikasjoner. Det koster mye å miste sine ansatte, da det er dyrt å rekruttere og lære opp nye ansatte. Den tiden som er brukt på ansettelse og opplæring av individet som forlater organisasjonen er tapt. Det er også bevist at dersom en bedrift har høy turnover blant sine ansatte, kan dette smitte negativt over på de andre kollegene som er igjen, da det kan føre til blant annet lavere arbeidsmoral og produktivitet, i verste fall at de slutter. For organisasjonene blir det da viktig å kunne beholde de ansatte og den kompetansen de besitter. Enkelte medarbeidere kan ha stor verdi for organisasjonen og turnover fører til at denne verdien går tapt.

I store deler av forskning og teorier innen turnover blir jobbtilfredshet identifisert som en viktig faktor i forutsetningen av turnoverintensjonen. Videre viser det seg at arbeidsmiljøfaktorer, som forhold med kolleger og sosiale relasjoner på arbeidsplassen, påvirker jobbtilfredsheten direkte (Regts & Molleman, 2013). En annen meta-analyse gjort av Hausknecht og Holwerda (2013) viser at problematiske turnovers skjer når erfarne ansatte forlater deler av organisasjonen, som etterlater en høy andel av nykommere jobbende på tvers av organisasjonen. Her vil kunnskapen, kompetansen og evnene til nykommerne ikke klare å erstatte den gamle.

I en undersøkelse gjort av Norsk Sykepleierforbund oppgir 72 prosent av 1188 sykepleierne at de har vurdert å slutte som sykepleier eller bytte arbeidsplass. Dette er en markant økning i forhold til tidligere undersøkelser. Årsakene til turnoverintensjon var at: bemanningen ikke er i samsvar med behovet (69%), misfornøyd med lønnsnivået (64%), den psykiske belastningen (59%), den fysiske

belastningen (57%) og lite tid og rom for faglige diskusjoner med kollegaer (51%).

En annen studie gjort av Sykepleien viser at 1 av 5 sykepleiere har forlatt jobben i helsevesenet etter 10 år. En NOVA-undersøkelse viser at halvparten sykepleiere ønsker å slutte i jobben eller er usikker på om de vil slutte. Årsakene til dette var stor arbeidsbelastning, stort tidspress, for få sykepleiere på jobb, ubekvem arbeidstid, for lav lønn og at de ikke har fått heltidsstilling. Ønsket om å slutte var størst blant unge og de som har jobbet færrest år (Sykepleien, 2017).

## 2.0 Metode

### 2.1 Valg av metode

En metode betyr en planmessig fremgangsmåte (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016). Det skilles mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Vi har i vår oppgave valgt kvalitativ metode da det passer best til vår studie. Kvalitativ metode kjennetegnes av at man går i dybden for å forstå noe, og fordi man vil fange opp erfaringer, opplevelser og beskrivelser fra et felt. Man bruker kvalitativ data for å analysere beskrivelser og forstå sammenhenger. Vi ønsker å se nærmere på forhold rundt sykepleieres *motivasjon* og *jobbtilfredshet*, og de ulike faktorene som påvirker dette. For å få best mulig forståelse rundt temaet var vi nødt til å gå i dybden, og følte kvalitativ metode med dybdeintervjuer passet best for vår problemstilling.

Vi valgte å gjennomføre dybdeintervjuer i en én-til-én-situasjon, da vi ønsket den individuelle sykepleierens personlige erfaringer og meninger, uten påvirkning fra andre. Dybdeintervjuer kan være tidkrevende og vanskelig arbeid fordi formålet er å *forstå* fremfor å finne en forklaring. Av tidsmessige årsaker har vi begrenset antall intervjuobjekter til seks respondenter. Det kan være ubehagelig eller sensitivt å snakke om tilfredshet og motivasjon på jobben, spesielt om det er negativt rettet, noe vi har tatt hensyn til i valg av metode. Med individuelle dybdeintervjuer vil man gjerne i større grad samle mer ærlige svar, noe som vil øke kvaliteten på studien vår.

## 2.2 Intervjuguide

I forkant av intervjuene har vi laget en intervjuguide (vedlegg 2) og et informasjonsskriv om forskningsprosjektet (vedlegg 1). Dette har blitt godkjent av NSD. I intervjuguiden tar vi for oss informasjon om sykepleiers jobb- og lønnstilfredshet og deres motivasjon i forhold til dette. Bakgrunn for spørsmålene er tidligere forskning på aktuelle områder og diverse modeller. Vi har delt inn spørsmålene i forskjellige kategorier som tar for seg hovedkategoriene i oppgaven. Hver del består av alt fra tre til ti spørsmål, for å dekke problemstillingen vår.

I begynnelsen av intervjuene starter vi med innledende spørsmål for å få litt litt bakgrunn i informantene sin jobbsituasjon og utdanning. Første delen går ut på lønn, der vi tar for oss hvilken form for lønn og belønninger de mottar, og om de er fornøyde med egen lønn. I andre delen tar vi for oss motivasjon og jobbtilfredshet i jobbsammenheng, der det er fokus på hvordan motivasjon og jobbtilfredshet er et resultat av ansattes oppfatning av belønning. På slutten av intervjuet stiller vi informantene oppfølgingsspørsmål hvor de reflekterer rundt tematikken i problemstillingen.

## 2.3 Utvalg av informanter og fremgangsmåte

*«I en kvalitativ undersøkelse, hvor målet er å utvikle forståelse for fenomenet, er det viktig å identifisere respondenter som sitter med en god kunnskap om fenomenet som skal studeres»* (Silkose et. Al. 2021, s. 183). Målgruppen vår er sykepleiere med variert bakgrunn i forhold til alder, utdanning, arbeidsplass og yrkeserfaring. Informantene våre er valgt ut hensiktsmessig basert på at karakteristika ved studien blir representert i utvalget.

Da vi skulle finne informanter til intervjuet fikk vi hjelp av familie og venner. Vi kjente til flere av informantene fra før, men fikk også anbefalt informanter som kunne være relevante for studien. Det var viktig å sette en øvre grense for antall respondenter, fordi dataene man samler inn er så rike på detaljer og opplysninger så det vil være vanskelig å analysere for store mengder. Vi bestemte oss for å benytte oss av 6 respondenter totalt ettersom vi har begrenset med tid og økonomi som studenter.

Informantene våre er tre sykepleiere med videreutdanning og tre uten. De jobber alle på forskjellige steder spredt geografisk rundt om i Norge, både små og store steder. Arbeidsplassene til våre informanter er sykehjem, sykehus og legevakt. Videre er målgruppen vår i forskjellige arbeidsgrupper med forskjellig jobberfaring. Alle har ulike stillinger, skift og turnus, lønn, og en generelt forskjellig arbeidshverdag. Dette fordi vi vil sørge for at utvalget representerer karakteristika ved problemstillingen vår på best måte.

## **2.4 Analysemetode**

Datamaterialet vi har samlet inn skal analyseres og tolkes. For å tolke dataene vi samlet inn er det viktig å bearbeide tekst. Dataene vi får fra å intervju respondentene er hovedmaterialet for bacheloroppgaven.

Vi utførte intervjuene både fysisk og over Zoom, hvor vi skrev fortløpende notater ned i et Word-dokument. Til slutt gikk vi over alt materiale vi samlet inn og dobbeltsjekket om det stemte sammen med intervjuobjektene. Intervjuene tok oss rundt 30 minutter til 1 time å gjennomføre. Informantene ble forsikret om at all innsamlet data ville bli anonymisert og at det kun var de involvert i oppgaven som hadde tilgang på informasjonen.

## **2.5 Reliabilitet**

Reliabilitet handler om den graden en måling vil gi det samme resultatet dersom det gjentas mange ganger (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016). Man kan teste reliabiliteten på flere ulike måter. Man kan også ha undersøkelse på samme tid med samme gruppe på forskjellige tidspunkter og få flere til å undersøke det samme. Om resultatene blir noenlunde like, vil dette tyde på høy reliabilitet. Dersom man fokuserer på reliabiliteten, vil man kunne unngå kreativ tenking og variasjon i svar.

Innenfor kvalitative metoder er dette vanskelig, da datainnsamling styres av en samtale. For å styrke reliabiliteten har vi prøvd å skrive så ordrett som mulig under intervjuene. Når vi skulle utforme intervjuguiden var intensjonen å unngå ledende spørsmål, da dette kunne påvirke svarene vi fikk. For å skape en trygg atmosfære sørget vi for å tydeliggjøre at informantene forblir anonyme, da vi tror dette hjelper respondenten med å svare ærlig.

## **2.6 Validitet**

Validitet handler i stor grad om hvor godt man måler det man har til hensikt å måle (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016). Validitet av funn handler i all hovedsak om å ta hensyn til feilkilder og være kritisk til tolkninger, samtidig som man motvirker selektiv forståelse basert på egne antakelser. Sannsynligheten for at noe er riktig er større om flere er enige. Validitet deles videre inn i intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om hvordan fremgangsmåte og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten på en riktig måte. Ekstern validitet handler om hvordan man kan generalisere resultatene ut fra et begrenset omfang. Om studien har ekstern validitet, skal det utvalget mennesker klare å gjelde en hel befolkning.

I studien vår har vi sett på det vi ønsket å undersøke. Gjennom våre dybdeintervju har vi fått en hel del informasjon som knyttes til problemstillingen, samt de temaene vi ville fordype oss litt mer i. Vi intervjuet dermed mennesker innen sykepleieryrket og laget en intervjuguide som målte det vi ville finne ut av i forhold til problemstillingen.

## **3.0 Resultat**

I resultatdelen vil vi presentere våre funn tilknyttet datamaterialet fra dybdeintervjuene. Gjennom intervjuene skal vi analysere resultatene som skal belyse problemstillingen. Arbeidssted er viktig for å vise forskjellene, og dermed blir dette inkludert. Svarene fra intervjuene har hjulpet oss med å finne sentrale punkter som skal tas videre i drøftingsdelen. Til dette forskningsprosjektet intervjuet vi 6 sykepleiere med forskjellig stilling, alder og kjønn. De vil bli omtalt som “informant 1” og “informant 2” osv. i oppgaven. Vi velger å illustrere de sentrale punktene som kom fra respondentene. Resultatdelen er delt inn på noenlunde lik måte som intervjuet er oppbygd for oversiktens del.

### 3.1 Grunnleggende informasjon om informantene

Informant	Alder	Tittel	Arbeidssted	Stillingsprosent	År jobbet	Utdanning
1	31	Sykepleier	Akuttmottak på sykehus - by	100% - tredelt turnus, hver 3. helg	8	Grunnleggende – 3 år
2	25	Sykepleier	Gamlehjem - bygd	100% tredelt turnus – hver 3 helg	2	Grunnleggende – 3 år
3	52	Sykepleier	Legekantor - bygd	80% dagtid	12	Grunnleggende – 3 år
4	45	Operasjonssykepleier	Operasjonsavdeling på sykehus - by	100% tredelt turnus, hver 4 helg	18	Videreutdanning i operasjonssykepleie
5	45	Spesialsykepleier	Akuttmottak på sykehus - by	100% tredelt turnus, hver 3 helg	17	Videreutdanning i intensivsykepleie
6	62	Avdelingsleder	Sykehjem - bygd	100% dagtid	2,5	Videreutdanning i geriatri. Også videreutdanning i KOLS, hverdagsrehabilitering

### 3.2 Lønnstilfredshet - økonomiske og ikke-økonomiske belønninger

Grad av lønnstilfredshet blant informantene var relativt like. Alle informantene understreket at lønnen ikke var tilstrekkelig god nok i forhold til ansvar, turnus, arbeidsmengde, og arbeidsoppgaver. Informant 1 sier *“I forhold til ansvar, arbeidsmengde og arbeidstider er jeg ikke fornøyd med lønnen. Som sykepleiere har vi et enormt ansvar på avdelingene for liv og helse, det er vi som har ansvar for alle pasientene når legen ikke er til stede»*. Informant 3: svarer at *“Sykepleierlønnen er ikke i samsvar med ansvaret man har på jobb. (...) Kunne ønsket å ligge på samme nivå med andre bachelorutdanninger.”* Dette sier informant 4 seg enig i: *“Kommer an på hvilke utdanninger/yrke/sector man sammenlikner med»*. Informant 6, som er avdelingsleder, forteller *“Jeg opplever at lønna mi ikke står i forhold til arbeidsmengden. Jeg har personalansvar for 40 ansatte, ansvar for å dekke opp vakter, lage turnus og ikke minst ha overordnet fagansvar.”* Alle informantene mente lønnen ikke var tilstrekkelig i forhold til arbeidet lagt ned, og at lønn ikke var noe hovedmotivasjon. Ikke-økonomiske faktorer spiller en betydelig større rolle enn økonomiske.

Informant 3: *“God ledelse og godt arbeidsmiljø er definitivt den største belønningen sett bort fra det økonomiske. Min sjef setter veldig pris på sine ansatte - vi får mye ros, får gaver og kort ved høytider, viser medmenneskelighet, stiller opp og er tilgjengelig”* og tilføyer *“Vi får også dekket diverse kurs vi ønsker, noe jeg tror ikke hadde vært mulig uten sjefen min”*.



Det var forskjellige meninger rundt forhold om økt lønn og motivasjon. Tre av seks informanter mente økt lønn ville føre til økt motivasjon og jobbprestasjon, men med ulike begrunnelser. Informant 4: *“Jeg tror økt lønn ville bidratt til økt motivasjon. Lønn er et uttrykk for hvordan jobben verdsettes i samfunnet. I overført betydning får det betydning for hvor viktig den enkelte anser sin jobb å være”*. Informant 2: *“Jeg er helt sikker på at økt lønn vil styrke motivasjonen til alle sykepleiere. Jeg ville nok følt at arbeidet jeg legger ned og tiden jeg ofrer med familien hadde vært mer verdt det”*. Informant 6: *“Lønn er viktig, men jeg tenker at gode turnuser og mulighet for å få faglig påfyll teller mer som motivasjon enn lønn, og tror derfor ikke at økt lønn vil påvirke en sykepleiers motivasjon og jobbprestasjoner”*.

Mens informant 1 fokuserte mer på at økt lønn ville motivere sykepleiere til å bli værende lenger i jobben enn direkte daglig motivasjon: *“Jeg tror ingen blir sykepleiere fordi de skal bli rike, de fleste er nok motivert av selve arbeidet. Men jeg tror at høyere lønn hadde bidratt til at vi hadde fått beholdt de gode, erfarne sykepleierne lenger. De som slutter fordi de har fått nok av turnus, fått nok av å bli påtvunget vakter og et enormt press i hverdagen, er de som sitter med mye erfaring”*. Informant 3: *“For min del tror jeg ikke økt lønn ville gitt meg særlig mer motivasjon. De som utdanner seg innen sykepleie, har nok en indre motivasjon og interesse for yrket, og tenker ikke på lønn som motivator”*.

Informant 1: *“Jeg kunne tenkt meg videreutdanning for å kunne få jobb i det private. Jeg har flere tidligere kollegaer som nå jobber på privat sykehus og tjener flere hundre tusen mer enn meg, selv om jeg jobber en hard turnus og de har dagvakt-stillinger med helgefri”*

### **3.3 Motivasjon og jobbtilfredshet**

#### ***Jobbkarakteristikamodellen av Hackman og Oldham***

Når vi ser på funn fra dybdeintervjuene, kan vi trekke inn jobbkarakteristikamodellen, som er svært relevant her. Dette fordi sykepleieres arbeid har en direkte påvirkning på andre mennesker på flere forskjellige måter.

#### ***Ferdighetsvariasjon***

Flertallet av informantene forteller at en jobbhverdag med varierte og utfordrende arbeidsoppgaver er svært viktig for motivasjonen. Informant 3 sier *«Dagene på*

*jobb består av mye tverrfaglig og variert arbeid. Jeg vet aldri hva som møter meg og ingen dag er lik, noe jeg synes er spennende».* Informant 5: *«Dagene på jobb er fysisk og psykisk krevende - på en positiv måte. Jeg har flere forskjellige arbeidsoppgaver som utfordrer meg daglig, som gjør at ingen dager er like og jeg kjeder meg aldri på jobb».* Det er tydelig at ferdighetsvariasjon er viktig for trivsel i hverdagen og motivasjonen til informantene. Ifølge Hackman og Oldham (1976) vil arbeidet oppleves som mer meningsfylt jo mer ferdigheter som kreves.

Informantene med spesialisering forteller at muligheten for flere arbeidsoppgaver og ferdighetsvariasjon var en av grunnene til hvorfor de ville ta videreutdanning. Informant 6 forteller *“Det var tanken på flere og mer spennende arbeidsoppgaver, og selvstendighet i hverdagen min som gjorde at jeg valgte videreutdanning”*. Informant 4 fortalte at *“Utviklingsmuligheter til en mer spennende jobbhverdag”* var viktig i valget.

### ***Oppgaveidentitet***

Oppgaveidentitet beskriver i hvilken grad den ansatte utfører en hel jobb, eller deler av den, fra start til slutt med et tydelig resultat. I en sykepleiers tilfelle vil det være oppgaver med de pasientene som han/hun har ansvar for. Informantene våre forteller alle om en travel hverdag som kan føre til at dette ikke alltid blir lett. Informant 1: *“Jeg føler ofte at arbeidsoppgavene ikke blir utført i så bra stand som jeg vil da det er begrenset med tid. Det påvirker både motivasjonen min og selyfølelsen min”*.

Informantene forteller om at de ikke får mulighet til å pleie pasientene sine som de skulle ønsket. Videre er det begrenset hva en sykepleier kan gjøre da det er strenge retningslinjer for hvordan oppgavene skal utføres. Informant 3: *“Det er ikke alt vi kan gjøre selv som sykepleiere, vi samarbeider tett med legene på jobben, ettersom de har andre arbeidsoppgaver som vi ikke kan ta oss av på grunn av utdanning».*

### ***Oppgavebetydning***

Hovedfokuset i sykepleieryrket er pasientene. Informant 2, som jobber på gamlehjem, sier *“Det viktigste med jobben min er jo naturligvis å ta vare på pasientene”*. Videre forteller informanten at arbeidet føles meningsfylt ut og forteller *“Å hjelpe mennesker med diverse aktiviteter de ikke selv klarer, og at jeg har en så stor påvirkning i andres liv, gjør at jeg føler meg veldig viktig på jobb”*.

Alle informantene mente at arbeidet sitt er viktig og de føler seg betydelige i andres liv. Informant 4 sier: *“Jeg som sykepleier føler at arbeidet mitt er svært meningsfylt, spesielt da overfor pasientene og deres pårørende, da det er oss sykepleierne som har mest kontakt og interaksjoner med dem”* og legger mye vekt på viktigheten av opplevelsen til pasienter og pårørende. Informant 1: *“Det å se at pasientene mine og deres pårørende setter pris på meg og mitt arbeid, betyr enormt mye”*.

### ***Autonomi***

Alle informantene understreket at økt kompetanse og kursing vil bidra til mer kontroll og ro i hverdagen, som igjen vil øke selvstendigheten. Informant 4 forteller *“Muligheten for faglig utvikling og kurs er svært viktig for meg og mine kollegaer. Ikke bare øker det kompetansen, men også selvtillit, kontroll og effektiviteten på jobb. Dette vil hjelpe i en svært travel hverdag med det enorme ansvaret vi har”*.

Informant 1: *“Jeg opplever ofte for stort ansvar på jobb. For en sykepleier å ha ansvar for alt mellom fem til ti syke pasienter på en og samme tid, gjør at tiden til hver enkelt pasient blir liten. Dette går dessverre ut over kvaliteten på arbeidet”*. Arbeidsoppgavene blir ikke utført på den måten informanten ønsker på grunn av lav bemanning og ansvaret blir dumpet hos sykepleierne på jobb. Det ser ut til at alle informantene føler på mye ansvar.

De tre informantene med spesialisering mente at autonomi og muligheter for flere arbeidsoppgaver var en stor grunn til valg av videreutdanning. Informant 5: *“Jeg er veldig glad for at jeg tok spesialisering siden arbeidsoppgavene mine er mer spennende, og jeg har mer autoritet i hva jeg gjør nå”*

### ***Tilbakemelding fra jobben***

Sykepleiere kan man få tilbakemelding på utført arbeid på flere forskjellige måter. Det kan være både direkte ros eller kritikk fra medarbeidere og ledelse, fra pasienter og pårørende, men også tilbakemeldinger som sykepleierne selv observerer og følelsen av effekten de har på jobben gjort. Et eksempel på sistnevnte kan være å se at en syk pasient blir frisk, og se ser at de har gjort en god jobb for å hjelpe. Informant 1 forteller *“Jeg får motivasjon av å ha fornøyde og takknemlige pasienter, men mister også fort motivasjon om man gjør så godt man kan ut fra arbeidsforholdene, og ingen blir fornøyde. Jeg blir selv fornøyd om*

*pasientene mine er fornøyde*”. Og understreket at tilbakemeldinger fra pasientene er viktig for daglig motivasjon og trivsel. Dette kan sees sammen med oppgaveidentitet hvor samme informant fortalte om dette problemet i sammenheng med begrenset bemanning og tid.

Det er tydelig at direkte tilbakemeldinger fra ledelse og medarbeidere er viktig for alle informantene. Informant 2, som er 25 år og nyutdannet sykepleier, forteller *“Siden jeg jobber på et lite gamlehjem, betyr det veldig mye for meg å få “bekreftelse” og ros/kritikk fra leder og kolleger. Jeg er nyutdannet og har gjerne mer behov for dette for å skape trygghet i jobben*”. Informant 3: *“Jeg er veldig glad for at jeg har en god sjef som tydelig setter pris på sine ansatte og vil oss det beste, og gir oss tilbakemeldinger på godt og vondt”*.

### ***Ledelse og verdsettelse***

Det var like svar fra fem av seks informanter på spørsmål om verdsettelse fra ledelsen. Alle informantene uttrykket verdsettelse og positiv påvirkning fra nærmeste leder, men kun én av informantene følte på det samme fra ledelsen høyere i systemet. Informant 1, som er sykepleier på akuttmottaket på sykehus, forteller *«Jeg føler arbeidet vårt blir verdsatt av våre nærmeste ledere i avdelingen, men oppe i sykehussystemet på ledernivå kjenner jeg ikke på samme forståelse»* og forteller videre at tiltak og krav fra øverste ledelse *«ikke henger på greip med hvordan vi arbeider «på gulvet»»*. Informant 3, som er sykepleier på legekontor i en bygd, sa *«Jeg føler nær leder setter veldig pris på oss, samt også leger og medarbeidere. Kommunen som er litt lenger ut, eller øverste leder, føler jeg ikke det samme på. Jeg føler ikke alltid at de tenker på oss sykepleiere med viktige avgjørelser som kan bety mye mer for oss, enn andre»*. Informantene gjør det klart at nær ledelse vil motivere ansatte og ønsker å bidra til en god jobbhverdag, men at toppledelsen gjør det vanskeligere.

Informant 6, som selv er avdelingsleder på sykehjem i en bygd, sa seg fornøyd med øverste leder i motsetning til de andre informantene. *«Jeg samarbeider godt med ledelsen i sykehjemmet og får gode tilbakemeldinger på at jeg gjør en god jobb»* og fortsetter med *«som mellomleder opplever jeg ofte at jeg står mellom barken og veden. Men ja, jeg kjenner likevel på at jeg får den verdsettelsen jeg fortjener»*.

### ***Faglig utvikling og kurs***

Flere av informantene fortalte at kurs og andre kompetanse-økende aktiviteter var ettertraktet, både for å lære nye ting og holde seg oppdaterte. Lysten for kurs er høy blant alle informantene, men for noen av informantene er det ikke særlig gunstig å delta på. Informant 1 forteller at *“Kurs, sosiale turer og bedre arbeidsvilkår vil virkelig bidra til å styrke motivasjonen. Jo mer man lærer og kan, jo mer motivert er man til å jobbe og gjøre en god jobb. Det samme med kollegaer - jo mer man liker de og blir kjent med dem utenom jobb, jo mer trives man”* og legger til *“Dessverre går disse godene ut over fritiden vår, vi får for eksempel ikke betalt for kurs, og da blir det oftest nedprioritert”*. Informanten forteller at mangfoldige timer på kurs uten betalt gjør at kurset ikke er attraktivt lenger. Informant 3 derimot forteller *“Vi får dekket diverse kurs vi ønsker. Dette innebærer betalt for kurstimer, eventuell transport, reise og opphold”* og uttrykker stor takknemlighet for mulighetene.

### **Motivasjon**

Grad av motivasjon hos sykepleierne var ulik blant informantene. Gjennomgående ser vi at motivasjonen er høy hos de fleste, men hos noen kan den være svingende. Alle informantene våre svarte at de mente selv at de nok var over gjennomsnittet motivert, hvor to av informantene rangerte seg selv som en 10'er på en skala fra én til ti.

## **4.0 Drøfting**

I denne delen av oppgaven skal vi diskutere og analysere funnene som er gjort i resultatdelen mot tidligere forskning og teori. Vi skal drøfte funnene og knytte det opp mot problemstillingen. Mye av det informantene påpeker som er viktig for jobbtilfredsheten og motivasjonen deres, påvirker kvaliteten i arbeidet.

### **4.1 Lønn og belønning**

Lønnen reflekterer oppnådd status og verdighet. Frederick Herzberg er en av de som har forsøkt å kartlegge årsaker til trivsel og mistrivsel på jobb.

Tofaktorteorien tar utgangspunkt i at medarbeidere som trives i jobben er produktive og deles videre inn i motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Herzberg argumenterer for at lønn, arbeidsmiljø, status og jobbsikkerhet skaper ikke i seg

selv tilfredshet og motivasjon for arbeidet. Dersom disse elementene mangler eller er lavere enn forventet, vil det oppnå en viss misnøye hos den ansatte.

Sykepleiere vet når de utdanner seg at de ikke blir rike av lønna, men flere får likevel sjokk når det er så stor differanse mellom arbeid og lønn. De føler på at lønna ikke strekker til i forhold til sine arbeidsoppgaver, og dette kan føre til en misnøye. En person som er misfornøyd med sin lønn vil kunne ha høyere intensjon om å slutte i jobben sin, redusert engasjement og dårligere arbeidsmoral. Sykepleiere vurderer ikke vanligvis lønnen sin som en høy prioritet i sin arbeidsglede, men i løpet av de siste årene har dette blitt en større bekymring.

Informantene trekker frem at lønnen kunne vært noe høyere. Sykepleiere jobber mye og på ugunstige tider, og lønnen tilsvarer ikke dette. Ansvarer er også høyt på flere arbeidsplasser, med mye stress. Etter 10 års ansiennitet får man som sykepleier ikke noe høyere lønn og det er ikke noe form for bonusordninger. Flere informanter mener også at de får lite uttelling av å jobbe kveld, natt, helg og helligdager. Ut fra våre respondenter er det en klar enighet om at lønna ikke står i samsvar med det ansvaret man har, hvor ugunstige tider man jobber på, og hvordan andre med samme utdanning har forhåndsvis høyere lønn. I tillegg nevner informant 1 at motivasjonen for videreutdanning ligger i å få seg jobb i privat sektor, der lønnen er høyere enn offentlig.

Individets oppfatning av egen status i jobbsammenheng påvirkes av samfunnets holdning til den enkeltes fagposisjon, og til hva den enkelte arbeidstaker selv legger i statusbegrepet (Herzberg et al., 1993). Informant 5 forteller om hvordan lønnen kan være et uttrykk for hvordan jobben verdsettes i samfunnet, og dermed kan dette tyde på dårlig verdsettelse av yrket i samfunnet.

Det var forskjellige meninger rundt forhold til om høyere lønn ville øke en sykepleiers indre motivasjon. Tre informanter mente at høyere lønn vil føre til økt motivasjon og jobbprestasjon. Den ene informanten mener at økt lønn motiverer sykepleiere til å bli værende i yrket sitt lenger, og den andre mener at lønn er viktig, men at gode turnuser og mulighet for utvikling er mer motivasjon enn lønn. Den siste informanten sier at økt lønn ikke ville ha gitt vedkommende noe mer motivasjon, da man som sykepleier har mest sannsynlig en indre motivasjon og interesse for yrket.

De ikke-økonomiske belønningene er de belønningene man får utenom de finansielle. Dette kan være muligheten for karriereutvikling, læring, arbeidsmiljø, ros fra ledelse og kollegaer og utfordrende arbeid, for å nevne noe. De ikke-økonomiske belønningene spiller en viktig rolle i ansattes engasjement og motivasjon i jobben. Informantene uttrykker et personlig engasjement og interesse for fagfeltet. Våre informanter får forskjellig grad av ikke-økonomiske belønninger, men flere nevner trivsel, ros og skryt av medarbeidere. Noen nevner også at de har tilgang til å utvikle seg faglig med kurs.

## **4.2 Motivasjon**

Det er vanlig å oppleve varierende grad av motivasjon på jobb. Noen ganger er man indre motivert, andre ganger er man ytre motivert. Motivasjonen avhenger av forskjellige faktorer som oppgaver, vanskelighet, trivsel, preferanser og andre faktorer. En sykepleiers arbeidsmotivasjon påvirker trivsel, prestasjon, tilfredshet og engasjement. Innen kognitiv motivasjonsteori handler motivasjon om hva en person forventer innen belønning, måloppnåelse og prestasjon. Herzberg sin tofaktorteori kan dras inn her. Som sagt består teorien av to faktorer, hygiene faktorer og motivasjonsfaktorer. Motivasjonsfaktorene knyttes til selve yrkesutøvelsen og innholdet i jobben. Dette omhandler anerkjennelse for godt utført arbeid, forfremmelse grunnet personlig vekst og opplevelsen av at jobben er meningsfull.

Da vi spurte våre informanter om hvor motiverte de er for jobben sin svarte alle at den lå ganske høyt generelt. Noen svarer at den varierer litt ut fra dagene, men generelt sett ligger alle høyt på skalaen. Man kan se at to av tre med videreutdanning/master svarer at deres motivasjon for jobben er ti av ti, altså toppscore. De med grunnleggende utdanning, altså 3 års bachelor i sykepleie, har litt lavere grad av motivasjon, men den er fortsatt høy. Dette kan være en indikasjon på at de med videreutdanning kanskje er mer motiverte, da de muligens får mer ansvar, har flere, mer spennende oppgaver og mer autonomi. Respondentene uttrykker også et personlig engasjement og interesse for fagfeltet de har utdannet seg innen. Sykepleiernes personlige interesse for arbeidet stimulerer til jobbengasjement, jobbtilfredshet og motivasjon.

Vi spurte også om hva motivasjonen deres var for å gå på jobb. Informantene påpeker at de mener de har en viktig jobb som redder liv, man føler seg viktig for sine pasienter og viktig i samfunnet. De opplever jobben sin som høyst meningsfull, der arbeidet i seg selv gir de motivasjon. Man tar vare på andre mennesker og gir dem hjelp og omsorg, og dette er veldig givende. Dette er fellestrekk for alle informantene. Flere snakker også om at jobben er lærerik, utfordrende og variert, der man har gode kollegaer og medarbeidere. Respondentene opplever også at faglig utvikling, bidrar til å stimulere motivasjonen og følelsen av personlig vekst. Dette gir de mer trygghet i jobben og muligheten for mer ansvar.

### **4.3 Jobbtilfredshet**

Det er viktig å trives i arbeidet, da dette er en plass man bruker mye tid på. Jobbtilfredshet henger tett sammen med begrepet motivasjon. Begrepet knyttes til organisasjonstilhørighet og motivasjon, som igjen kan ha positiv effekt på jobbprestasjon og produktiviteten. Jobbtilfredshet er en indikator for arbeidsforhold.

Jobbtilfredshet fører til økt motivasjon og bedre prestasjoner på arbeid. Man kan definere jobbtilfredshet som enhver kombinasjon av psykologiske, fysiologiske og miljømessige omstendigheter som får personen til å si at den er fornøyd med jobben sin (Hoppock, 1977). Jobbtilfredsheten handler altså om hvordan følelser man har ovenfor jobben sin. Følelsestilstanden er sensitiv for kognisjon. Dette kan være vurderinger den sysselsatte gjør ut fra forskjellige aspekter ved jobben, som lønn, tidligere erfaringer, forhold til kollegaer eller forhold til sjef og ledelse. Å kartlegge jobbtilfredshet blant sykepleiere gir grunnlag for å iverksette målrettet forbedringstiltak. Arbeidsforhold har en viss betydning for å beholde sykepleierne i sine stillinger. Dersom det er dårlige arbeidsforhold vil dette redusere kvaliteten i sykepleien, øke risiko for uheldige situasjoner, gi lavere jobbtilfredshet og økte kostnader for organisasjonen.

Likeverdsteorien (Adams, 1965) legger til grunn at dersom forholdet mellom innsats og belønning er dårligere enn det man vitner hos en eller flere referansepersoner, vil personen mistrives i den grad at man opplever en urimelig ulikhet. Rettferdig lønn, rettferdig lønssystem eller rettferdig fordeling av goder



bidrar til jobbtilfredshet, mens ulikhet eller urettferdighet med hensyn til avlønning bidrar til redusert jobbtilfredshet (Shin & Sohn, 2015). Noen av informantene informerer oss at de føler på en viss urettferdighet når det gjelder lønn, da flere yrker med samme lengde utdanning tjener mye mer. Informant 3 kunne ønsket at lønnen lå mer på samme nivå som andre bachelorutdanninger, mens informant 4 mener at det kommer an på hvem man sammenligner seg med.

Videre vil vi drøfte jobbtilfredshet ut fra jobbkarakteristikamodellen og tofaktorsteorien.

#### **4.4 Jobbkarakteristikamodellen**

Modellen til Hackman & Oldham sier at variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet og oppgavebetydning fører til at individer opplever jobben sin som meningsfull og kan oppnå indre motivasjon. En jobb må derimot ikke score høyt på alle tre karakteristikkene for at den skal bli sett på som meningsfull. En person kan oppleve arbeidet som meningsfylt, selv om en av disse er lavere. Fra våre informanter kommer det frem at oppgavebetydning og ferdighetsvariasjon er de viktigste faktorene som påvirker deres opplevelse av å ha en meningsfylt jobb. Autonomi og oppgaveidentitet her gir mindre utslag, men viktigheten er der fortsatt.

Variasjon i ferdigheter handler om graden en jobb gir mulighet til å bruke forskjellige kunnskaper og ferdigheter. Jo mer varierte ferdigheter som inngår i jobben er, jo mer engasjerende og motiverende er jobben (Hackman & Oldham, 1976). Varierte arbeidsdager gir muligheter for veksling mellom oppgaver sykepleierne utfører. Sykepleiere vektlegger å tilpasse øvelsene av sykepleie til pasientens alder og helsetilstand, og dette skaper variasjon i hverdagen. Tidligere forskning viser at mindre monotone oppgaver styrker ønsket om å fortsette i sin sykepleierstilling (Andresen et al., 2017). Informantene våre uttrykker at tverrfaglige og varierte oppgaver som kan utfordre ferdighetene deres øker motivasjon og trivsel på jobb, men at lav bemanning og tidspress kan sette en stopper for det.

Flere av våre informanter oppgir at det er de høye jobbkravene, stort pasientansvar og lavere bemanning som gjør at man ikke får like god tid på alle arbeidsoppgavene, og mister mulighet for å bruke sine ferdigheter i den grad de

ønsker. Det kan se ut til at arbeidsoppgavene til tider kunne føles mer “kvantitative” enn “kvalitative” for noen av informantene. En av informantene fortalte om at å ha 5-10 pasienter på en og samme tid gjorde at pasientpleien ble unnagjort fortest mulig med innsats på “det minimale” for å rekke alt. Informantene våre uttrykker alle ønsker om å utvikle seg faglig for å øke kompetanse og effektivitet i hverdagen. Ifølge Hackman og Oldham (1976) vil arbeid hvor ansatte får vise sine ferdigheter og evner, nesten alltid bli ansett som meningsfylt arbeid. Likevel gir informantene uttrykk om at de har varierte arbeidsdager, der ingen dag er lik, og at det er variasjon i hva de gjør i løpet av en dag.

Oppgaveidentitet var vanskelig å “måle” da det finnes grenser for hvor mye av en hel jobb en sykepleier kan gjøre på egenhånd. Det er diverse krav til arbeidsoppgaver som krever forskjellige kvalifikasjoner og utdanninger, og det er derfor begrensninger for hvor mye autonomi sykepleierne kan ha. Loven om helsepersonell sier at helsepersonell i Norge skal utføre sitt arbeid i samsvar med de krav til faglig forsvarlighet og omsorgsfull hjelp som kan forventes ut fra helsepersonellens kvalifikasjoner, jf. § 4. Det er naturligvis også strenge prosedyrer, retningslinjer og krav til *hvordan* oppgavene skal utføres. Men selv med disse kravene er det fortsatt rom for autonomi i sykepleieryrket innenfor sine rammer. Vi kunne i våre funn se en sammenheng ved at de tre informantene med videreutdanning, som dermed har mer arbeidsoppgaver og autoritet, scoret høyere på denne faktoren enn de tre uten.

Autonomi handler om i hvilken grad jobben tillater den ansatte å ta valg og frihet til å utføre arbeidet, samt ha kontroll og ansvar for det. De ansatte vil oppleve mer personlig tilknytning og ansvar for arbeidsresultatet, noe som kan være både positivt og negativt. Det kommer frem at alle informantene våre føler på stort ansvar i jobben. I yrker hvor man har ansvar for andre mennesker, kan flere ansatte oppleve *rolleoverbelastning*. Det vil si at krav og forventninger overstiger de ressursene individet har tilgang på (Einarsen et al. s. 158). Flere av informantene våre fortalte at det til tider kan bli *for* mye ansvar på én sykepleier. For mye ansvar, sett sammen med stor arbeidsmengde og tidspress, kan medføre mindre kontroll og dårligere utførelse på arbeidet. Dette påvirker både motivasjon og jobbtilfredshet negativt, selv om autonomi og ansvar i teorien er en positiv faktor. Ansvar og kontroll skal samsvare med tid og ferdigheter for at det ikke

skal gå i den negative retningen. På den andre siden vil for små jobbkrav med lite utfordrende oppgaver gi opplevelse av å være mindreverdige eller verdiløse på jobben. Vi kommer frem til at informantene opplever stort ansvar, som til tider overgår tilgjengelige ressurser, men som oftest akkurat nok til å stimulere behovene og holdes på den positive siden. Vi tar hensyn til erfaringen til informantene når vi analyserer deres ansvarsopplevelse. De mer erfarne informantene har naturligvis et annet forhold til autonomi enn de nyutdannede.

Informantene trekker frem at de har mye ansvar på jobb, og at covid-19 har økt ansvarsområder i forhold til oppgavene som utføres og bemanning. Dette kan gi en indikasjon på at det ikke alltid er positivt for ansattes tilfredshet. Økt ansvar og økt kontroll fører til mer stress og mindre tid på hver pasient/bruker, som igjen fører til lavere jobbtilfredshet da ansatte ikke får gjennomført sine oppgaver på en tilfredsstillende måte. Det er høyt tidspress og mindre bemanning i yrket fra før av, og covid-19 for eksempel forverret situasjonen ytterligere. Sykepleierne måtte jobbe mye mer enn vanlig, også utenfor arbeidstid.

Oppgavebetydning handler om følelsen av at arbeidet har betydning for andre, enten i selve organisasjonen eller pasienter. Det omhandler om oppfatningen man har i forhold til innflytelse på andre, innenfor eller utenfor organisasjonen.. Tanken bak er at tilfredsstillende arbeid hjelper med å se en større mening på jobben. Man finner for eksempel mer mening i arbeidet når andres velvære avhenger av at du gjør en god jobb. Det var enighet blant alle informantene om at pasientene var hovedfokus og det viktigste i jobben. Det å føle at de gjør en forskjell og påvirker andres liv positivt ga mye for informantene, og var den største driveren. Når den ansatte forstår at resultatene av arbeidet har en betydelig effekt på andre menneskers velvære, vil som regel arbeidet føles mer meningsfylt ut (Hackman & Oldham, 1976). Informantene ønsker å gi til andre og utgjøre en betydelig forskjell i pasientenes liv, noe som gir oss mer grunnlag til å si at informantene er indre- og prososialt motiverte. Dette kan vi knytte opp mot selvbestemmelsesteorien. Informantene kan kjenne på mestringsfølelse og å føle seg betydningsfulle i arbeidet ved bruk av sine ferdigheter og evner mens de bidrar til å utgjøre en forskjell i andres liv.

Arbeidet må ikke score høyt i både ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet og oppgavebetydning for at den ansatte skal føle at arbeidet er meningsfylt. Det

kommer frem i jobbkarakteristikamodellen av Hackman og Oldham (1975) at en kan oppleve arbeidet som meningsfylt selv om en eller to av karakteristikkene scorer lavere. Vi kan tydelig se at oppgavebetydning er den desidert sterkeste faktoren for opplevelse av meningsfylt arbeid for informantene våre, men ferdighetsvariasjon og oppgaveidentitet er fortsatt viktige faktorer.

Tilbakemelding på utført arbeid handler om mengde og måten man får informasjon om eget arbeid og resultatene man skaper. I jobbkarakteristikamodellen ses tilbakemelding på utført arbeid på som den direkte effekten de har på jobben gjort og at de selv observerer det, fremfor ris eller ros fra ledelse og kolleger. Informantene kan oppfatte om jobben de utførte var korrekte eller gode på flere måter. Det kom tydelig frem blant våre informanter at arbeidet deres med pasientene var fokuset og at de ønsket å gjøre pasientenes opplevelse best mulig. Alle informantene mente at å få god tilbakemelding fra pasientene var svært viktig for motivasjon og trivsel. En av informantene sa “er pasienten fornøyd, er jeg fornøyd”, og viser til at pasientenes opplevelse og mottakelse av arbeidet påvirker den daglige selvfølelsen. Tilbakemelding direkte er viktig for at informantene skal føle seg betydningsfulle og meningsfulle i sin jobb.

En annen viktig form for tilbakemelding på jobben er feedback fra ledelse og medarbeidere. Alle informantene fortalte om at tilbakemeldinger fra nærmeste leder var viktig og hadde en positiv påvirkning på jobbtilfredsheten. Flere uttrykte at nærmeste ledelse var godt synlige, er gode på å gi tilbakemelding og vise verdsettelse. Det samme kunne ikke bli sagt om ledelsen høyere oppe i systemet. Flere av informantene kunne føle på at høyere ledelse ikke hadde forståelse for deres arbeid og innsats. Det kom kun tilbakemelding på hva som kunne blitt gjort bedre, men ikke skryt på noe av det gode arbeidet. Det var kun én av informantene som var tilfredse med øverste leder, og følte på verdsettelse også fra dem for jobben gjort. Nevnte informant er riktignok mellomleder, og stiller seg på et annet nivå enn de andre informantene. Likevel viser det seg at tilbakemelding fra ledelse og kolleger har en positiv virkning på ansatte, samt fremme læring og erfaring.

#### **4.5 Jobbkra-ressurs modellen**

Jobbkra-ressursmodellen mener at helse og produktivitet påvirkes gjennom to prosesser, en stressprosess som drives av høye arbeidskrav og som leder til

utbrenthet og sykdom, og en motivasjonsprosess som drives av jobbressurser som fører til jobbengasjement, positiv helse og organisatorisk produktivitet.

Vi vet av tidligere undersøkelser at det er en del sykepleiere som ønsker å slutte i jobbene sine på grunn av høy arbeidsmengde, høyt tidspress og lite bemanning. For liten tid til å gjøre alt arbeidet, kan oppleves som stressende og at man har en følelse av å ikke være ferdig når man går hjem, og dette kan oppleves utfordrende og lite tilfredsstillende. Arbeidsforholdene oppleves som belastende og dette gjenspeiles i turnoverintensjonen. I vår data opplever de fleste informantene at de har høye jobbkrav. Flere forteller om at de har liten tid til å utføre arbeidsoppgavene og at lav bemanning er belastende for informantene. Arbeidsbelastningen sykepleierne opplever i forbindelse med høye jobbkrav er med på å svekke deres personlige engasjement i jobben og øke yrkesrelatert stress, dette kan igjen føre til at flere slutter. Stress er noe kan som fører til redusert helse, og med uforutsigbare pasientsituasjoner kan det følge høye arbeidskrav. Jobbkrav i seg selv utgjør ikke en risiko i seg selv for de ansatte, men dersom jobbkravene er høye og uforutsigbare er det en klar helserisiko. Flere av informantene gledet seg til å få fri, slik at man kunne få tid til å slappe av mellom vaktene.

Jobbressurser er fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter av jobben som kan redusere jobbkrav, hjelpe til å nå mål i arbeidet og stimulere til personlig vekst, læring og utvikling (Avonova, 2013). Eksempler på slike ressurser er god støtte fra leder og medarbeidere, kompetanseheving og opplevelse av kontroll. Jobbressurser som sosial støtte fra leder og kollegaer, tilbakemelding, variasjon, autonomi og læringsmuligheter er positivt assosiert med jobbengasjement. Et godt forhold til sine kollegaer fremmer et bedre arbeidsmiljø og bidrar til økt jobbengasjement, som videre gir økt energi til arbeidet. Det kommer frem gjennom vår undersøkelse at sosial støtte er viktig for informantene, at de trives med kollegaene sine og nær ledelse. Gode kolleger og felleskap er en kilde til tilfredshet og jobbengasjement. Sykepleieryrket stiller høye krav til de ansatte. En god kombinasjon av høye arbeidskrav sammen med kontroll over arbeidsoppgavene og sosial støtte kan hjelpe de ansatte til å lære nye ferdigheter, som igjen fører til en større grad av tilfredshet. Større grad av autonomi vil også kunne bidra til en bedre bruk av ressursene. Tilrettelagte turnusordninger,

spennende arbeidsoppgaver, utvikling av egen fagkompetanse og læring var faktorer som våre informanter vektla når det gjaldt tilfredshet.

#### **4.6 Faglig utvikling og kurs**

For å fremme jobbtfredshet er det flere faktorer som spiller inn, deriblant muligheten for utvikling. Vi kan vi knytte dette opp mot Herzberg tofaktorsteori, der personlig vekst er en sentral faktor. Ved å bruke Herzberg sin tofaktorteori kan man analysere motivasjon og jobbytelse hos våre respondenter.

Sykepleieryrkene er i stadig endring og dette gjøres for å forbedre hverdagen til pasienter og ansatte. Det blir dermed viktig å holde fokus på å stadig utvikle sine ansatte. Det bør legges til rette for faglig utvikling og personlig vekst, da dette forbedrer ansattes jobbtfredshet og pasientenes opplevelse av tjenesten.

Faglig utvikling omhandler forbedring av rutiner, prosedyrer, undervisningsopplegg, veiledning, ulike prosjekter, implementering av ny kunnskap, kvalitetsarbeid eller forskning. Faglig utvikling kan synonymt ses på som en kompetanseutvikling. En kompetanse omfatter de kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som har betydning for å gjennomføre en definert oppgave på en tilfredsstillende måte (Løvsletten, 2010).

Faglig utvikling er et viktig middel for å heve kompetansen hos sykepleiere. Helsepersonelloven stiller krav til personalet i forhold til forsvarlig utøvelse og at helsepersonellet får nødvendig utdanning for å utføre dette forsvarlig. Et godt kunnskapsgrunnlag er grunnmuren for å være sykepleiere, og dette innebærer at de må holde seg faglig oppdatert for å utøve en forsvarlig helsetjeneste. Endringer i arbeidsmetoder, teknologi og organisering er noe som fort kan oppstå i yrket, og dermed er det viktig å holde seg oppdatert. Kurs er en viktig del av jobben med å utvikle seg faglig og oppdatere seg, og dermed bør dette en essensiell og nødvendig del av jobben.

Flere av våre informanter forteller at de har mulighet til å dra på kurs. Andre nevner at de mener at kursene eller faglig utvikling kan øke indre motivasjonen, som kan tilsi at det ikke er tilrettelagt nok for kurs. Nærmere sier den ene informanten at de ikke har noen form for tilrettelegging i forhold til tilbud om kurs. Det er viktig at ledelsen sørger for at arbeidstakerne får mulighet til å utvikle

seg og utfordre den ansatte nok når det gjelder arbeidsoppgaver. Dersom jobben preges for mye av rutiner, kan dette føre til at man mister motivasjon og at man blir mer likegyldig til jobben. Det vil dermed være vanskelig for ansatte å oppnå personlig vekst i en jobb som er sterkt preget av rutiner. Jobbene innebærer mange prosedyrer som stell, matservering, sårstell, dokumentasjon, testing (f.eks. covid-19) for å nevne noe.

Videre har informantene en kollektiv enighet om at kurs og andre aktiviteter som øker deres kompetanse er høyt ettertraktet. Flere snakker om at muligheten for å videreutvikle seg innen faget er en større motivasjon for dem enn selve lønnen. Kurs var en faktor som var viktig for å styrke den indre motivasjonen hos sykepleierne. Derimot var det flere stoppere for flere av våre respondenter til å reise på kurs og utvikle seg faglig. Informant 1 forteller at kurs er noe de ønsker, men at dette går utover fritiden deres og at de må betale selv. Dette fører til at det nedprioriteres og at motivasjonen og interessen for å reise på kurs reduseres betraktelig. Informant 4 forteller også om at arbeidsplassen har ingen tilrettelegging for videreutdanning eller tilbud om kurs. På den andre siden forteller informant 3 at de får dekket de kursene de ønsker å dra på. De får betalt for kurstimer, transport, reise og opphold. Informant 2 forteller også om kurs i ny og ne, som også blir dekket av jobben. Informanten informerer om økt lyst til å utvikle fagmulighetene da dette er noe de selv ønsker, i tillegg til at det byr på mer sosiale kontekster med andre i samme fagfelt. Informant 1 og 4 jobber i byen, mens informant 3 og 2 jobber i en bygd. I våre funn, gir dette en indikasjon på forskjeller i prioriteringer på små og store steder, hvor fordelene ligger hos de som jobber de mindre stedene.

### **Metodiske begrensninger**

En begrensning i våre studier kan være at intervjuene våre kun er basert på muntlig informasjon. Videre har vi kun intervjuet seks forskjellige sykepleiere, noe som kun gjelder for disse og ikke alle sykepleiere i landet. Den kvalitative metoden er ikke egnet for å generalisere. Digitalt intervju kan ha en begrensning ved at relevant informasjon kan gå tapt, men det er også mangel på fysisk tilstedeværelse. Det ligger også alltid en svakhet ved subjektiv tolkning, da dette gjør at man kan tolke ting forskjellig. Informantene våre har svart relativt likt på de fleste av spørsmålene og vi fant ikke spesielt store avvik blant svarene. Dette

øker reliabiliteten i oppgaven. Det har tidligere blitt gjort mye forskning på sykepleieryrket knyttet opp mot de samme temaene vi skrev om, og vi fant støtte fra dette i våre funn.

## 5.0 Konklusjon

For å kunne svare på problemstillingen, bruker vi teori og tidligere forskning, samtidig som vi tar utgangspunkt i våre egne undersøkelser og resultat.

Problemstillingen vår er som følger:

*Hvordan påvirker lønnstilfredshet og belønninger en sykepleiers motivasjon og jobbtilfredshet?*

Vi ønsket å skrive om dette temaet basert på relevans, interesse og nysgjerrighet rundt sykepleiere og deres arbeidsforhold. I studien vår har vi tatt utgangspunkt i seks sykepleiere med ulike jobb bakgrunn, arbeidsplass, alder og tittel for å finne ut hvilke faktorer som påvirker jobbtilfredsheten deres. Refleksjonene vi har gjort rundt dette har gitt oss økt forståelse for deres arbeidsbakgrunn og tilstander i yrket. Vi har også fått økt kunnskap fra informantene sine svar som belyser problemstillingen vår.

Det er en tydelig sammenheng mellom vår oppfattelse av informantenes jobbtilfredshet og kjennetegn ved arbeidsoppgavene. Vi kom frem til at oppgavebetydning var den viktigste årsaken til at sykepleierne følte at arbeidet deres var meningsfylt og den faktoren som påvirket jobbtilfredsheten mest. Mye tyder på at informantene våre «godtar» de tøffe arbeidskravene, arbeidsmengde og tidspress i større grad fordi de er indre- og prososialt motiverte. Prososialt motiverte ansatte har høyere grad av utholdenhet, prestasjon og produktivitet.

Vi fant mest negative uttalelser om bemanning, tidspress og arbeidsmengde, spesielt knyttet opp mot lønn, og uttrykket misnøye. Dette kan støttes opp av studier gjort av norsk sykepleierforbund skrevet om tidligere i oppgaven (Sykepleien, 2021). Tilrettelegging i form av høyere bemanning på jobb er noe av det informantene etterspør ofte. Sannsynligvis er dette vanskelig å kunne



gjennomføre da det er svært mange faktorer som må tas i betraktning, som for eksempel økonomi.

Kurs og tilbud om kompetanseutvikling er svært etterspurt av alle informantene, og mener dette vil bidra positivt til jobbtilfredshet. For at dette skal bli ansett som en gode, må dette tilrettelegges mer gunstig for sykepleierne. For informantene som ikke får noe av faglig utvikling dekket i noe form, er ikke dette lenger et ønske, og jobbtilfredsheten kan svekkes over tid. Det bør derfor bli iverksatt tiltak for å kunne løse denne tvisten.

Vi kan konkludere med at motivasjon, jobbtilfredshet og lønnstilfredshet er tre faktorer som henger tett sammen og glir over i hverandre. Sykepleierne hadde en personlig sterk interesse for faget, som igjen viste at lønn og økonomi ikke var den største motivatoren innen arbeidet. Tilfredsheten kom heller ikke direkte av lønn, men av selve jobben, noe som tyder på at de er indre motiverte. Det viser seg at den faktoren som øker indre motivasjon er de ikke-finansielle belønningene, altså støttende ledelse, tilrettelegging for kurs og utvikling, autonomi og gode turnusordninger, for å nevne noe. Dette kan støttes av tidligere forskning nevnt i teoridelen.

## Referanseliste

- Bakker, A, B., Demerouti, E. The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*; Bradford. Vol. 22, Iss. 3, (2007): 309-328. Hentet fra <https://www.proquest.com/docview/215868920?parentSessionId=ftbMAROfKtvMmznICwjnQZ5S21pyFtVxWQKSRb1fGc4%3D&pq-origsite=primo>
- Baljoon, R.A., Banjar, H.E, Banakhar, M.A., (april 2018) *Nurses' Work Motivation and the Factors Affecting It: A Scoping Review*. *International Journal of Nursing and Clinical Practices*. Hentet 24.april 2022 fra [https://www.academia.edu/38657818/Nurses\\_Work\\_Motivation\\_and\\_the\\_Factors\\_Affecting\\_It\\_A\\_Scoping\\_Review](https://www.academia.edu/38657818/Nurses_Work_Motivation_and_the_Factors_Affecting_It_A_Scoping_Review)
- Christiensen M. *Jobbkrav-ressursmodellen som teoretisk ramme for MTM*. Hentet fra Avononva.no <https://www.avonova.no/contentassets/b28ba2de64f9451f87dad3640c07ec58/avonova---informasjon-om-jd-r-modellen.pdf>
- Christiensen M., Undebakke K.G (oktober 2013) *KIWEST - teorier, begreper og indekser*. ARK Arbeidsmiljø og klimaundersøkelser. NTNU. Hentet fra <https://www.ntnu.no/documents/34221120/0/Rapport+KIWEST.pdf/72246001-923c-4b49-9777-3ac48ed2f138>
- Diseth, Aage. *Motivasjonspsykologi: hvordan behov, tanker og emosjoner fremmer prestasjoner og mestring*. Oslo: Gyldendal, 2019.
- Einarsen, Ståle V, Øyvind L Martinsen, og Anders Skogstad. *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk, 2017.
- Farbrot, A. (07.10.2017) *Blir flinke ansatte enda mer motiverte av bonuser?: Forskning*.

Furunes, T., Kaltveit, A. & Akerjordet, K., (10.06.2018) Health-promoting leadership: A qualitative study from experienced nurses' perspektive. Wiley Online Libary. Hentet fra <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jocn.14621>

Gagné, M. og Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behaviour*. Hentet fra <https://www.proquest.com/docview/224880413?parentSessionId=6hYI8s syeCqMdlURykEUkfRQRKZqKNzb9v1K1bERm4g%3D&pq-origsite=primo&accountid=142923>

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson, og Ragnhild Silkoset. *Metode og dataanalyse beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. Oslo: Cappelen Damm akademisk, 2016.

Hackman, J. R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, vol. 60 (2), s. 159-170. Hentet fra <https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/02/Hackman-Oldham-1975-Development-of-the-JDS.pdf>

Hackman, J. R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work. Test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, s. 250-279. Hentet fra <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507376900167>  
Hentet 29.mars 2022 fra <https://forskning.no/partner-arbeid-handelshoyskolen-bi/blir-flinke-ansatte-enda-mer-motiverte-av-bonuser/318198>  
<https://www.ntnu.no/documents/34221120/0/Rapport+KIWEST.pdf/72246001-923c-4b49-9777-3ac48ed2f138>

Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D., & Morgeson, F.P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), 1332-1356. Hentet fra <https://web-p-ebSCOhost->

[com.ezproxy.library.bi.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=9fba7581-f698-4369-b62c-cb154cac37dc%40redis](https://com.ezproxy.library.bi.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=9fba7581-f698-4369-b62c-cb154cac37dc%40redis)

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., Nerstad, C. (2017) *Do intrinsic and extrinsic motivation relate to employee outcomes?* Journal of Economic Psychology

Lai, L., (14.aug. 2017) *Motivasjon for å gjøre en forskjell*: BI. Hentet 20.april 2022 fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/08/motivasjon-for-a-gjore-en-forskjell/>

Laudal, Thomas, og Aslaug Mikkelsen. *Strategisk HRM 2*. Oslo: Cappelen Damm akademisk, 2016.

Le, T. (12.05.2014) *Belønning og motivasjon knyttet til lojalitet*: Masteroppgave Høyskolen i Molde. Hentet 29.mars 2022 fra [https://himolde.brage.unit.no/himolde-xmlui/bitstream/handle/11250/222957/master\\_le.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://himolde.brage.unit.no/himolde-xmlui/bitstream/handle/11250/222957/master_le.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lum, L., Kervin., J, Clark, K., Reid, F., Sirkola, W., (1998) *Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?* Hentet 28.april 2022 fra <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/%28SICI%291099-1379%28199805%2919%3A3%3C305%3A%3AAID-JOB843%3E3.0.CO%3B2-N>

Norsk Sykepleierforbund (16.aug 2021) *Sykepleiere vurderer å slutte eller skifte jobb*. Hentet 27.april 2022 fra <https://www.nsf.no/artikkel/sykepleiere-vurderer-slutte-eller-skifte-jobb>

Ohmler I.V. (25.mars 2020) *Feil konklusjon om selvdrevne ansatte*. BI. Hentet 25.april 2022 fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2020/03/feil-konklusjon-om-selvdrevne-ansatte/>

- Randall, Ray. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. Seventh edition. Harlow, United Kingdom: Pearson, 2020.
- Regts, G., & Molleman, E. (2013). *To leave or not to leave. When receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee's turnover intention*. Hentet fra <https://journals-sagepub-com.ezproxy.library.bi.no/doi/full/10.1177/0018726712454311>
- Silkoset, R., Olsson, Ulf H., Gripsrud, G. (2021). *Metode, dataanalyse og innsikt*. 4 utgave. Cappelen Damm AS.
- SSB (29.juni 2020) *Bønder og leger blant de mest tilfredshet med jobben*. Hentet 15.mai 2022 fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/bonder-og-leger-blant-de-mest-tilfredse-med-jobben>
- Sykepleien (15.02.13) *Fagutvikling i praksis*. Hentet fra: <https://sykepleien.no/forskning/2013/01/fagutvikling-i-praksis>
- Sykepleien (25.aug 2017) *1 av 5 sykepleiere forsvinner fra helsevesenet*. Hentet 27.april 2022 fra <https://sykepleien.no/2017/08/1-av-5-sykepleiere-forsvinner-fra-helsevesenet>
- Sykepleien. *72 prosent av sykepleierne i kommunene har vurdert å slutte*. Hentet fra: <https://sykepleien.no/meninger/2021/08/72-prosent-av-sykepleierne-i-kommunene-har-vurdert-slutte>
- Toode, K., Routasalo, P., Souminen, T., (17.jan. 2010) *Work motivation of nurses: A literature review*. Hentet 24.april 2022 fra [https://www.academia.edu/7726492/Work\\_motivation\\_of\\_nurses\\_A\\_literature\\_review](https://www.academia.edu/7726492/Work_motivation_of_nurses_A_literature_review)

# Vedlegg

## VEDLEGG 1 - INFORMASJON OM FORSKNINGSPROSJEKTET

### *Informasjon om forskningsprosjektet*

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for dette forskningsprosjektet og hva prosjektet innebærer for deg

### **Formål**

Denne studien er en del av vår bachelorgrad. Vi skal se nærmere på hvordan lønnstilfredshet og belønninger påvirker sykepleiers motivasjon og jobbtilfredshet. Problemstillingen vi skal bruke i oppgaven er:

*Hvordan påvirker lønnstilfredshet og belønning en sykepleiers motivasjon og jobbtilfredshet?*

### **Hvorfor du er inkludert i studien?**

Vi ønsker å sette søkelys på hvordan sykepleieres lønnstilfredshet og belønninger påvirker motivasjonen og jobbtilfredsheten, da vi selv synes dette er en interessant problemstilling. Vi har dermed valgt å intervju fem til syv personer som jobber som en sykepleier.

### **Hva innebærer prosjektet for deg?**

Metoden vi skal bruke på bacheloroppgaven er basert på personlig intervju. Vi skriver ned svarene vi får. Intervjuet blir slettet etter innleveringen av bacheloroppgaven. Intervjuet inneholder spørsmål som dreier seg om motivasjon, jobb- og lønnstilfredshet hos sykepleiere. Intervjuet er konfidensielt.

### **Det er frivillig**

Du kan når som helst protestere mot at du inkluderes i dette forskningsprosjektet, du trenger ikke å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du velger å trekke deg.

### **Ditt personvern**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt:

- Studenter i bacheloroppgave, gruppen og veileder
- Navnet og kontaktopplysningene erstattes med yrkestittel og yrkessted
- Deltakerne vil ikke gjenkjennes i publikasjon

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Vi velger å ikke ta noe lydopptak, dermed sletter vi kun notatene vi tar fra intervjuene når prosjektet avsluttes eller er godkjent, noe som er planen 3.juni 2021.

## VEDLEGG 2 - INTERVJUGUIDE

### *Intervjuguide*

#### **Om oss**

Vi er to studenter ved Handelshøyskolen BI Bergen som skriver bacheloroppgave våren 2022 innenfor faget «Human Resource Management». Temaet vi skriver om i denne oppgaven er forhold rundt motivasjon, jobb- og lønnstilfredshet blant sykepleiere.

#### **Innledende spørsmål**

Alder og kjønn?

#### **Grunnleggende spørsmål**

- Hva er jobben din/tittelen din?
- Hvor jobber du? Sykehus, gamlehjem, sykehjem
- Hvor lenge har du jobbet der?
- Hva er din jobbsituasjon i dag? *Stillingsprosent? Turnus, dagvakt. Osv.*

#### **Utdanning**

- Har du videreutdanning innen sykepleie? Master
- Hva var grunn til at du valgte/ikke valgte videreutdanning? *Lønn, arbeidsoppgaver, autonomi*
  - Om nei, har du planer om å ta videreutdanning? Hvorfor?

#### **Lønnsspørsmål**

- Hvilken form for lønn mottar du? *Timelønn, fastlønn*
- Hvilke andre økonomiske belønninger får du i tillegg til lønn? *Overtidsbetaling, bonus osv.*
- Er du fornøyd med egen lønn? *Fornøyd i forhold til jobbmengde/arbeidsoppgave*
- Hvilke ikke-økonomiske belønninger mottar du som for deg er betydelige? *Ros, autonomi, kurs*

#### **Motivasjonsspørsmål:**

Hvor motivert er du for jobben din? *1-10?*



Hva er din motivasjon til å dra på jobb? Hva gjør at du vil gå på jobb?

Føler du at arbeidet du utfører blir verdsatt av ledelsen?

Får du den verdsettelsen du føler at du fortjener?

Føler du at arbeidet ditt er meningsfylt?

Hvordan påvirker lønnsforskjell mellom bachelor og master motivasjonen din?

Mener du høyere lønn hadde økt en sykepleiers indre motivasjon?

Hvordan tror du økt lønn / økonomiske belønninger påvirker en sykepleiers indre motivasjon og jobbprestasjoner?

Mener du ikke-økonomiske belønninger kan fremme sykepleiernes indre arbeidsmotivasjon?

### ***Avslutning***

Har du noe informasjon du vil tilføye, som du ikke følte du fikk frem i intervjuet?

*Tusen takk for ditt bidrag i prosjektet vårt. All din informasjon som har blitt gitt er konfidensiell og det er kun vi i prosjektet som har tilgang til disse intervjuene, og vil bli slettet etter endt bruk. Om det er noe du lurer på må du bare ta kontakt med oss.*