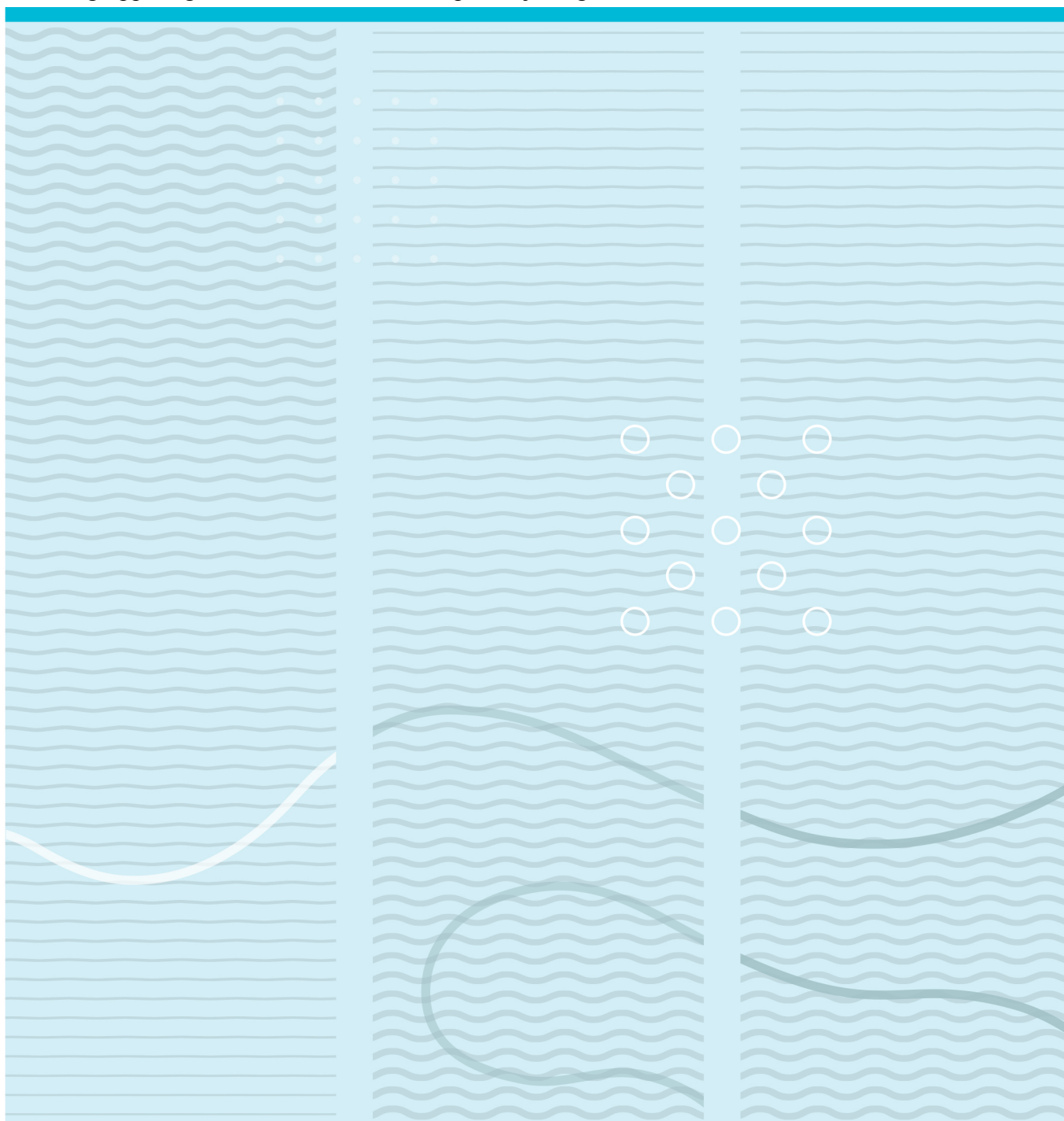


Annie Rahman

Generasjoner på arbeidsplass og deres kilde til motivasjon

Har generasjon noe å si for hva som motiverer en? Hva slags type motivasjon motiverer forskjellige aldersgrupper og om det resulterer i bedre prestasjon og mer effektivt arbeid.



Forord

Denne masteravhandlingen inngår i programmet master i økonomi og ledelse på Høgskolen i Sørøst-Norge. Min interesse i motivasjon kommer fra Motivasjon og Mestrings faget jeg hadde i våren 2016, hvor jeg ble introdusert for artikkelen *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being* av Ryan og Deci (2000). Målet med oppgaven er å se på hvordan motivasjonen er i Norge og bidra med funn som kan hjelpe selskaper med å øke motivasjonen hos ansatte.

Jeg vil takke min veileder Limei Chei for god hjelp og veiledning under skrivingen av masteravhandlingen. Jeg vil også takke for god diskusjon og konstruktive tilbakemeldinger.

Sammendrag

En av de største bidragsyterne til generasjon kartlegging er William Strauss og Neil Howe, hvor de har skrevet serie av bøker som tar for seg forskjellige generasjoner helt fra 1584 og frem til nye generasjoner som er relevant per i dag. I følge Strauss og Howe (1991) er generasjon en gruppe av mennesker med lik oppførsel og tankegang, og gjerne en del av en tidsperiode bestående av historiske hendelser.

Gjennom min masteravhandling ønsker jeg å se nærmere på generasjoner i Norge og fokusere på motivasjonsforskjeller blant forskjellige generasjoner. Problemstilling: Har generasjon noe å si for hvordan man ønsker å bli motivert? Jeg ønsker å finne ut om motivasjonskilden er den samme eller ulik hos forskjellige aldersgrupper, og eventuelt se på hvor stor forskjellene er.

Ryan og Deci (1990) har utviklet Selvbestemmelsesteorien som består av både ekstern og intern motivasjon. Teorien deres er anerkjent og brukt blant flere motivasjons teoretikere. Jeg tar utgangspunkt i deres Selvbestemmelsesteorien ved gjennomgang av motivasjon.

Under mine undersøkelser fant jeg veldig få teorier om motivasjon, med utgangspunkt i generasjon som avhengig variabel. Jeg har derfor tenkt å ta for meg teoriene om generasjon og motivasjon hver for seg og deretter utvikle hypoteser. Med oppgaven ønsker jeg å kunne bidra med teori som kan brukes i praksis i Norge under ansettelsesprosess og generelt i ledelsesprosesser.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
TABELLER	6
FIGURER	7
1 INNLEDNING	8
1.1 PROBLEMSTILLING OG MÅL	9
<i>1.1.1 Problemstilling</i>	<i>9</i>
1.1.1.1 AVGRENSNING AV PROBLEMSTILLING	9
<i>1.1.2 Mål</i>	<i>9</i>
2 TEORI	10
2.1 MOTIVASJON	10
<i>2.1.1 Selvbestemmelsesteorien (SDT)</i>	<i>11</i>
<i>2.1.2 Autonomi</i>	<i>12</i>
<i>2.1.3 Indre motivasjon</i>	<i>13</i>
<i>2.1.4 Ekstern motivasjon</i>	<i>16</i>
<i>2.1.5 Kontrollert motivasjon</i>	<i>19</i>
<i>2.1.6 Demotivasjon (amotivation)</i>	<i>19</i>
<i>2.1.7 Oppsummering av motivasjon</i>	<i>20</i>
2.2 GENERASJONER	21
<i>2.2.1 Baby Boomers, som senere tid har fått navnet Eldrebølgen i Norge</i>	<i>21</i>
<i>2.2.2 Generasjonen X</i>	<i>23</i>
<i>2.2.3 Generasjon Y</i>	<i>25</i>

2.2.4 Oppsummering av Generasjoner	27
2.3 NORSK HISTORIE.....	29
2.4 ALDER	31
2.5 TIDLIGERE FORSKNING.....	32
2.6 HYPOTESER.....	33
3 METODE	35
3.1 KVANTITATIV METODE	35
3.1.1 Undersøkelse	36
3.2 INTERVJUOBJEKTER.....	36
3.3 MÅLEFAKTORER.....	37
3.4 DATA	37
3.4.1 Generasjoner	37
3.4.2 Samvariasjon mellom dataene	38
3.5 VALIDITET	40
3.5.1 «Alder»	40
3.5.2 Variabler	42
3.5.3 Omkoding av variabler	43
3.5.4 Faktoranalyse av avhengige variabler.....	45
3.6 RELABILITET.	47
3.7 SAMMENHENG MELLOM UAVHENGIGE VARIABEL.....	48
4 KVANTITATIV ANALYSE.....	49
4.1 «INDRE AUTONOMI».....	49
4.2 «YTRE AUTONOMI»	51
4.3 «YTRE KONTROLL»	53
4.4 DRØFTING AV FUNN.....	56

5 KONKLUSJON.....	58
LITTERATUR OG REFERANSELISTEN.....	60
<i>Artikler.....</i>	<i>60</i>
<i>Bøker.....</i>	<i>62</i>
<i>Nettsider.....</i>	<i>62</i>
VEDLEGG.....	63
SPØRREUNDERSØKELSE.....	63
DATA.....	67
FORESPØRSEL OM DELTAKELSE.....	70

Tabeller

Tabell 1 Analyse faktorer.....	20
Tabell 2 Generasjon trekk.....	27
Tabell 3 Generasjon inndeling.....	37
Tabell 4 Generasjon enheter.....	38
Tabell 5 Krysstabell Alder+ Kjønn.....	39
Tabell 6 Krysstabell Alder * Utdanningsnivå.....	39
Tabell 7 Respondent frekvens.....	40
Tabell 8 Alder(prosent).....	41
Tabell 9 Alder, ekstrem verdier.....	41
Tabell 10 Beskrivende statistikk av variabler.....	42
Tabell 11 Korrelasjon mellom variablene.....	48
Tabell 12 Rppotering regresjonsanalyse: Model Summary.....	49
Tabell 13 Rppotering regresjonsanalyse: ANOVA.....	50

Tabell 14 Regresjonskoeffisienter	50
Tabell 15 Rapportering regresjonsanalyse, Model Summary	51
Tabell 16 Rapportering regresjonsanalyse: ANOVA	52
Tabell 17 Regresjonskoeffisient	52
Tabell 18 Rapportering regresjonsanalyse: Model Summary	53
Tabell 19 Rapportering regresjonsanalyse: ANOVA	53
Tabell 20 Regresjonskoeffisient	54
Tabell 21 Oversikt over variabler	57

Figurer

Figur 1 Alder Histogram	40
Figur 2 Utregning	41
Figur 3 Spørsmål 1	44
Figur 4 Faktormatrisen	45
Figur 5 Kategorisering av variabler	46
Figur 6 Faktormatrise med spørsmål 18	46
Figur 7 Ekstern Kontroll Motivasjon	47
Figur 8 Ekstern Autonom Motivasjon	48
Figur 9 Indre Autonom Motivasjon	48
Figur 10 Resultat fra analysemodellen	51
Figur 11 Resultat fra analysen av totalmodellen	54
Figur 12 Koeffisient av Alder og Ekstern kontroll	55
Figur 13 Undersøkelse Modell	55
Figur 14 Model Summary av Age 4	56

1 Innledning

På dagens arbeidsplasser jobber flere generasjoner, som er vokst opp med veldig ulik bakgrunn. Bakgrunnen kan være med å forme hva folk synes er viktig på en arbeidsplass, hvordan de ser på insentiver og kan ha forskjellige forventninger. Målet er å se på om forskjellige generasjoner i Norge har lik eller ulik respons til forskjellige motivasjonsformer.

Gjennom tiden har det blitt forsket mye på motivasjon. I nyere tid har forskere hatt større fokus på indre motivasjon. I følge Behovspyramideteorien til Maslow (1943) kan det komme av at de mest grunnleggende behovene er dekket, som mat, hus og økonomisk trygghet (Waage et al., tern faktor). I dagens Norge er disse eksterne faktorene dekket og derfor blir fokuset å dekke de interne behovene, som selvrealisering.

Mennesker kan av natur være aktiv eller passiv, konstruktiv eller mindre konstruktiv. Dette er funksjon av biologisk arv, men også reaksjoner på sosiale miljøer, som er gode og viktige faktor å kunne analysere (Ryan & Deci, 2000; Strauss & Howe, 1991).

Noe de fleste teoretikere er enige i er at motivasjon er essensielt for ansatte og for deres innsats. Motivasjon kan øke effektiviteten, produktiviteten og generelt forbedre prestasjon. Bedrifter bør bruke tid og ressurser på å øke produktiviteten hos sine ansatte, slik at de kan bli en sterk ressurs for selskapet.

Individer reagerer ulikt på forskjellige motivasjonstyper. Ingen mennesker er like og det er vanskelig å bruke en eksakt mal på å motivere sine ansatte. Man går ofte etter det som har gitt resultater tidligere. Problemstillingen basert på dette blir formulert i kapittelet 1.1 og målet med oppgaven. Avgrensningen av problemstillingen blir tatt opp i kapittelet 1.1.1.1

1.1 PROBLEMSTILLING OG MÅL

1.1.1 Problemstilling

I denne oppgaven skal jeg se om ulike generasjoner foretrekker ulike måter å bli motivert på. Jeg har tatt for meg ansatte i selskaper som operer i Norge. I tillegg skal jeg undersøke om kjønn og utdanningsnivå har noe å si for hvordan man ønsker å bli motivert.

1.1.1.1 AVGRENSNING AV PROBLEMSTILLING

Jeg har tatt for meg private selskaper som er norske eller har store avdelinger i Norge. Ser bort fra andre kontroll variabler som respondentenes etnisitet, ansiennitet, geografisk tilhørighet og livssituasjon, som eksempel er respondenten gift, har samboer eller barn.

1.1.2 Mål

Målet med oppgaven er å redegjøre tidligere funn og teorier, samt undersøke om det finnes ulike motivasjonskilder for ulike grupper.

2 Teori

Dette kapitlet er delt inn i to hovedområder. Jeg begynner først med motivasjonsteorier og går inn i temaene ekstern-, intern autonomi og kontrollert motivasjon. Deretter skal jeg gå gjennom temaet generasjoner. Tilslutt ser jeg på Norges historie.

2.1 Motivasjon

Motivasjon er «de psykologiske forhold som bidrar til å bestemme atferd eller som fører til en bestemt atferd. Det finnes ingen teoretisk forståelse av motivasjon som makter å forklare alle beveggrunner for atferd» (www.snl.no)

Motivasjon handler om energi, utholdenhet og å målsettinger. En aktivitet må ha et mål eller intensjon for at man for at man er motivert til å utføre handlingen. Motivasjon har vært sentralt i mange år innen psykologi, da det er kjernen i biologiske, kognitive og sosiale reguleringer.

Motivasjon er et viktig virkemiddel for eksempel for ledere, lærere og foreldre, som skal få andre til å handle etter deres ønske og mål (Ryan & Deci, 2000). Motivasjonen er høyt verdsatt på grunn av dens konsekvenser dersom den ikke foreligger, som eksempel en ansatt ville jobbe mindre effektivt. Ved å finne ut av hva og hvordan behovet til mennesker er, vil man kunne bruke dette i motivasjonsprosessen. Ved å dekke disse behovene kan man få sine ansatte til å handle på en ønskelig måte, for eksempel arbeide mer effektivt.

Mennesker kan motiveres på ulike måter, ene formen er ved å oppmuntre andre måten er å tvinge. De kan bli oppfordret på mange måter, som eksempel bestikkelse, ekstern incentiver eller at egne interesser er ivaretatt. Man kan bli tvunget ved at man handler ut ifra forpliktelse eller fordi man blir overvåket. Det er store kontraster mellom å ha indre- og ytre

motivasjon, og indre og ytre press. Hva man legger av verdi i en handling er også kultur avhengig (Ryan & Deci, 2000).

Innenfor motivasjon er det viktig å finne ut hvordan individer blir motivert, hvordan bevarer motivasjonen under hele handlingen, og hvordan motivasjonen påvirker prestasjonen.

2.1.1 Selvbestemmelsesteorien (SDT)

Sentralt i SDT er forskjellen mellom autonom motivasjon og kontrollert motivasjon. Autonomi innebærer handlinger med følelsen av å ha et valg. Både indre og eksterne motivasjoner kan være autonom motivasjon. Autonomi er når mennesker gjør en aktivitet fordi de trives, finner det interessant eller føler de bidrar med noe viktig. I motsetning har vi det å bli kontrollert. Det er aktiviteter med følelsen av press, og man ingen innflytelse i utførelsen av aktiviteten (Gagné & Deci, 2005).

Å internalisere er å ta til seg verdien av en handling, som eksempel handle ut ifra selskapets motto. Å integrere er å ta til seg handlingen som deres egen. Dette er relevant for regulering av atferd i arbeidslivet og i andre sosiale settinger på arbeidsplass. Eksempel det er viss oppførsel og verdier som er mer verdsatt enn andre, som kan bli sett ned på (Ryan & Deci, 2000).

Selvbestemmelsesteorien (Ryan & Deci, 2000) tilsier at individer har tre typer psykologiske behov. Behovet for *kompetanse*, som innebærer å oppnå suksess gjennom utfordrende oppgaver og oppnå ønskelig resultater. Behovet for *autonomi*, som vil si å erfare valgmuligheter og føle man selv tar initiativ for aktiviteter. Tilslutt behovet for å føle gjensidig respekt og ha tillit til hverandre (Baard, Deci, & Ryan, 2004).

Ved å tilfredsstille de overnevnte behovene vil man kunne øke selvbestemmelse og ha en effektiv funksjonsfaktor, da eksterne verdier og regulerings prosesser på arbeidsplassen

blir internalisert hos ansatte. Tilfredstilling av behovene gir nødvendig næring for at individer skal kunne utvikle seg (Deci & Ryan, 1990).

2.1.2 Autonomi

Behovet for kompetanse og autonomi (selvbestemmelse) forklarer mange av handlingene som utføres av mennesker. Man ønsker å utvikle seg, mestre en oppgave og utvikle ens kapasitet. Man har også et indre behov for sosialt liv og har derfor indre driv for å skape bedre relasjoner. Dette øker interessen for gode felles verdier og kultur i et selskap. Aktivitetene man gjør for å bevare kultur og bedriftsverdier, øker også generelt motivasjonen hos ansatte. Et eksempel er teambuilding, der selskapet tjener på godt samarbeid mellom de ansatte, men den ansatte selv også vil få motivasjon av følelsen av å være en del av et team.

Behovet for autonomi betyr å ha et behov for å kunne velge selv og vite at handlingen stammer fra sitt indre selv. Aktiviteten man foretar skal gi følelse av at det er ens ide, sitt eget ønske og at man kan relatere til handlingen (Deci & Ryan, 1990).

Ordet *behov* er brukt for å beskrive ens bevisste ønsker eller motiver. Som nevnt ovenfor har behov mye å si for motivasjon. Hvor mye av disse behovene som er dekket vil ha et utslag på ønskelig utfall. Ønskelig utfall (eksempel arbeidsgivers mål) kan påvirkes av direkte eller indirekte faktorer, som eksempel lede stil eller samspillet på arbeidsplassen. En alternativ beskrivelse av behov er gjennom fysiologiske eller psykologiske behov for overlevelse, vekst og integritet til individer. Disse behovene er man født med og ikke innlært (Baard et al., 2004) . Et eksempel på innlært behov kan være trender som er viktig for å kunne passe inn i samfunnet og sosiale tilsetninger.

Handlinger man foretar skal dekke ens indre og eksterne behov. Ifølge Maslows teori (1943) er det fem typer behov. Siste steget eller trinnet i teorien er «selvrealisering» som er et indre behov, da man ønsker personlig eller åndelig utvikling. Dette er en form for autonomi.

Selvbestemmelsesteorien er en autonom motivasjonsteori som tar for seg både de ytre og indre styrker til motivasjon.

SDT tilsier at både sosiale kontekster og individuelle forskjeller, som er varige, påvirker menneskers indre behov til tilfredshet. Dermed påvirker det deres motivasjon, prestasjon og innpasning.

«Autonomy support» er en sosial kontekst som har blitt mye forsket på. Det innebærer at ledere skal forstå og vise forståelse for deres ansatte og ansattes synspunkter. Ansatte må føle tilhørighet, trygget og tillit fra ledelsen. Ved å gi tilgang til informasjon om arbeidet og tilby flere valg muligheter kan ledelsen oppnå mer tillit fra ansatte. Ledere skal også oppmuntre ansatte til å ta initiativ på egenhånd. Ansvaret for «Autonomy support» ligger hos ledelsen. Flere studier har vist at sosiale kontekster, spesielt i autonome kontekster bidrar til bedre prestasjon (Baard et al., 2004).

2.1.3 Indre motivasjon

Indre motivasjon er kanskje det eneste fenomenet som på egenhånd reflekterer det positive potensialet til mennesker. Fenomenet får en person til å ta utfordringer og bruke sine ferdigheter (Deci & Ryan, 1990). Det er motivasjonen som gjør at man tar tak i situasjoner og problemer for å kunne utforske, lære og bli bedre.

Indre motivasjon som er en motsetning til finansiell motivasjon, har blitt diskutert av flere teoretikere der i blant av Ryan og Deci (1990). De har delt indre motivasjon inn i fire kategorier. Den første er indre motivasjon som ikke kommer av ytre belønninger, man handler ut ifra fri vilje, «free-choice». Det vil si muligheten til å velge om man vil foreta en viss handling. Det går imot Operantteorien som mener at all handling er en reaksjon fra ytre belønninger.

Den andre typen indre motivasjon er det som springer ut av egen interesse. Interesse er noe som kommer av ens indre, som man relaterer til ekstern eller intern erfaring. Denne er viktig for å forstå utviklingen av seg selv. For eksempel en utfordrende oppgave som vil gi den ansatte større nyttefølelse og utvide den ansattes erfaringsområde. Dette kommer av menneskers natur om ønske å bli bedre og utvikle seg. Man vil da søke optimale utfordringer for å kunne overvinne sine svakheter.

Den tredje typen er når indre interesse aktiveres ved optimalisert utfordring. Når en oppgave er utfordrende vil en person kunne ha mer glede av å gjennomføre den, fordi man føler oppgaven har en hensikt. Det vil gi en mulighet til å bli bedre, beherske sine ferdigheter på bedre måte og å utvikle seg til å bli mer effektiv.

Siste typen av indre motivasjon er det som er basert på medfødte psykologiske behov (Deci & Ryan, 1990). Det kan være behovet for å bli bedre, være mer effektiv, øke kompetanse og bestemme selv. Dette kan også gå inn i Maslows behovspyramiden (1943). Der han beskriver behov for selvrealisering og grunnleggende behov som må dekket (som mat og hus). I dagens samfunn, utenfor u-land, er de fleste menneskers grunnleggende behov dekket. Derfor har selvrealisering vært et viktig tema i flere tiår.

Den naturlige driften mot assimilering, mestring og utforskning er sentralt for kognitivt og sosial utvikling. Det er hovedkilden til å kunne nyte og ha energi gjennom livet. Selv om mennesker har indre motivasjonstendenser, må det være visse betingelser til stedet for å kunne ivareta og øke denne motivasjonen (Ryan & Deci, 2000), for eksempel en arbeidsplass som gir utfordrende oppgaver til en som søker utfordringer. Hvis det er mangel på betingelser eller andre ikke-støtte faktorer til stedet, kan motivasjonen forsvinne.

Den Kognitive evolusjonsteorien (heretter forkortet til CET) utviklet av Deci og Ryan (2000) er undertema innen Selvbestemmelsesteorien. Denne forklarer variasjonen innen indre motivasjon.

CET-rammen tar for seg sosiale- og miljøfaktorer som skal kunne hjelpe til å danne eller fjerne indre motivasjon. Hvis visse betingelser er tilstede vil iboende indre motivasjon hos mennesker kunne komme frem, utvikle seg og bli sterkere. Det vil si at omgivelsen må kunne legge til rette for at en slik utvikling av indre motivasjon skal kunne forekomme.

CET mener at handlingen i sosiale kontekster, som tilbakemeldinger, kommunikasjon og belønninger er med på å øke følelsen av kompetanse, mens man foretar en handling. Som videre gir økt indre motivasjon, hvis følelsen av autonomi også er tilstede. Det å føle at man har kompetanse eller at handlingene kan påvirke resultatet er ikke nok, man må også føle at aktiviteten er selvbestemt. Tidligere studier har vist at utfordrende aktiviteter ga høy indre motivasjon. Og positive tilbakemeldinger ga indre motivasjon, ved at man fikk følelsen av kompetanse og man følte ansvar for egen suksess. Positive tilbakemeldinger øker indre motivasjon, mens fysiske belønninger ødelegger indre motivasjon. Fysiske belønninger som lønn, som er uavhengig av arbeidsoppgaver, og uforventet bonuser er ikke med på å minke indre motivasjon. Belønninger som kommer av gode arbeidsprestasjoner, som ikke er avhengig av arbeidspress, vil øke indre motivasjon. Det å ikke få noe tilbake meldinger eller belønninger vil redusere indre motivasjon (Gagné & Deci, 2005).

De fleste tidligere teoretikere har fokusert på forholdet mellom autonomi og kontrollert motivasjon. Teoretikerne har ikke hatt fokus på kompetanse og ønske om kompetanse. Ifølge SDT-teorien vil man kunne øke indre motivasjon i forskjellige situasjoner, ved at man føler en viss trygghet og støtte fra arbeidsplassen (Ryan and Deci, 2000). Det finnes også de som har høy indre motivasjon når de er isolert og har ikke behov for mennesker rundt seg.

2.1.4 Ekstern motivasjon

Ekstern motivasjon kan variere fra å være kontrollert til autonom avhengig av type ekstern faktor og i hvilken sammenheng. Aktiviteter som ikke kommer fra indre motivasjon krever ekstern motivasjon. Med ekstern motivasjon vil ens handlinger være avhengig av forståelsen av ønskelig resultat, som eksempel taus godkjenning eller fysisk belønning. Når en handling er motivert av eksterne reguleringer vil det bety at det er oppnådd med eksterne faktorer. Når ens handling er eksternt regulert vil det si man har intensjonen å beholde ønskelig eller unngå uønskelig utfall. Mennesker motivert av eksterne faktorer utfører handlinger kun når handlingen gir slike utfall. Et eksempel på slik holdning er når ansatte kun jobber når sjefen er tilstede eller for å unngå å miste jobben (Gagné & Deci, 2005). Denne typen ekstern motivasjon er helt det motsatte av indre motivasjon, som ble snakket mye om av teoretikere før Selvbestemmelsesteorien kom på banen.

En annen type ekstern motivasjon er når en persons handlinger og verdier til handlinger blir internalisert med for eks arbeidsplassens verdier, når disse handlingen i utgangspunkt var regulert av ekstern motivasjon. Internalisering er, i denne sammenheng når *«mennesker tar inn verdier, holdning eller regelverk strukturer, slik at ekstern regulering av en handling har blitt gjort om til internt regulering og krever ikke lenger ekstern faktor»* (Gagné & Deci, 2005).

Organismic integrasjonsteori (OIT) er også en av undertemaer til SDT, som ble presentert av Deci og Ryan, for å forklare ekstern motivasjon med selvbestemmelse. «Organismic Integration» er grunnleggende strevet etter å utvikle seg selv. OIT finnes på to nivåer, der første nivå er å ta tak i interesser og erfaringer, og jobbe med disse på en høyere skala. Andre nivå er samvær med andre mennesker gjennom samarbeid og å skape harmoni i forhold til individer (sosialisering). Nivåene hjelper med å integrere, skape samhold og er essensen for å utvikle seg (Deci & Ryan, 1990).

OIT tar opp forskjellige former for ekstern motivasjon og hva som øker eller hindrer internalisering og integrering av handlinger. Man har de som er demotivert, som foretar handlinger, eventuelt lar være å handle, uten intensjon. Det kommer av at de utfører handlinger uten å verdsette handlingen, uten noe form for følelse av at de har nok kompetanse for å utføre handlingen eller uten følelse av at handlingen vil gi ønsket utfall (Ryan & Deci, 2000).

Mange teoretikere har sett på motivasjon som en analyseenhet, mens andre har delt motivasjon inn i kategorier. Det er viktig å kunne kartlegge flere aspekter av motivasjon for å få et større og klarere bilde, slik at man kan bruke kunnskapen til å øke prestasjon og effektivitet hos ansatte mer.

I OIT fokuseres det på forskjellige typer handlingsmønstre innen ekstern motivasjon, som er autonome. Disse tre formene, *introjeksjon*, *identifisering* og *integrering*, internaliserer eksterne faktorer. Ekstern motivasjon kan ses på som en blanding av indre motivasjon og demotivasjon, da indre motivasjon kan være veldig lik ekstern selvbestemt motivasjon og ekstern kontroll kan være i grensen til demotivasjon.

En *introjeksjon* (minst autonomi av ekstern motivasjon) handling er blitt tatt inn av personen, men ikke akseptert som sin egen. Et eksempel på introjeksjon er kontingent selvtillit, når man føler man må oppføre seg på en bestemt måte eller foreta bestemte handlinger for å kunne føle seg verdig. Og ivaretagelse av ego, som presser mennesker til å oppføre seg på bestemt måte. Handlingen internaliseres og man unngår intern straff som skyldfølelse og skam, eller oppnår stolthet i form av ens ego (Deci & Ryan, 1990).

Introjeksjon er formen med minst autonomi, her blir handlinger gjort for å kunne tilfredsstille arbeidsplassens krav. Et eksempel utføre oppgaver som kreves av jobben, eller for å få en belønning, for eksempel i form av høyere lønn eller bonus. Ansattes syn på sine handlinger er koblet til eksterne (ytre) årsakssammenheng og er eksternt regulert, som lønn.

Introjeksjon kommer fra ens indre, men er en relativ kontrollert form for internalisert ekstern motivasjon (Gagné & Deci, 2005).

En form for introjeksjon regulering er å utføre en handling for å vise ens evne eller for å unngå å mislykkes, for å kunne bevare følelsen av viktighet. Selv om denne typen motivasjon er internt drevet er det fortsatt sett på som en ekstern årsakssammenheng, der følelsene ikke er en del av ens indre.

For å være selvbestemt eksternt motivert kreves det at man skal kunne *identifisere* seg med oppgaven, ved at verdien til handlingen stemmer overens med egne mål. Med identifisering føler mennesker større frihet og valgmulighet, da deres aktivitet er mer parallell med deres personlige mål og identitet (Gagné & Deci, 2005). *Identifikasjon* er mer autonomi ekstern motivasjon, der man legger verdi i handlinger og ser årsaken bak handlingen (Deci & Ryan, 1990). Handlingene blir mer verdsatt og akseptert som sine egne.

Den mest internaliserte reguleringen og mest autonome av ekstern motivasjon er *integrering*. Det innebærer refleksjon over flere sider av seg selv, sine interesser og verdier. Med integrert regulering vil folk kunne føle at aktiviteten er integrert med den de er og at den stammer fra deres indre selv. Integrasjon er handlinger som er integrert med ens selvbilde og blir en viktig del av personen. Integrasjon oppstår når man kan identifisere seg med handlingen til egne verdier og behov. Integrert motivasjon har mange fellestrekk med indre motivasjon. Men da ekstern motiverte handlinger er for å oppnå et spesifikt utfall og ikke for ansattes indre glede er det regnet som ekstern motivasjon (Deci & Ryan, 1990; Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000).

2.1.5 Kontrollert motivasjon

Både indre og ytre motiverte handlinger kan være *kontrollert* for å oppnå et resultat. Det er aktiviteter man føler må gjøre, disse kan være drevet av ekstern eller intern kraft, i slike sammenhenger kan man ofte føle at man ikke har noe valg. For eksempel kan det være fordi man ønsker å beholde jobben, lønnen eller får generelt følelse av autoritet. Men det finnes også tilfeller der man har intensjonen på plass, men i tillegg føler man blir kontrollert. Et eksempel er der man ønsker å gjøre en bestemt handling, men føler at ledelsen stiller for høye krav til handlingen. Dermed har handlingen ingen form for personlig verdi for utfallet (Deci & Ryan, 1990).

2.1.6 Demotivasjon (amotivation)

Demotiverte handlinger er handlinger uten noen form for intensjon bak seg, man ser ikke noen form for verdi i handlingen, verken personlig eller profesjonell. Som jeg har nevnt tidligere kan demotivasjon komme av negative erfaringer, for eksempel følelse av mangel på ferdigheter som har ført til at man ikke har oppnådd ønskelig resultat. Dette kan komme av at man har mangel på kompetanse på et felt eller andre barrierer, som eksempel at lederen setter begrensninger som har innvirkning på utfallet (Deci & Ryan, 1990). Tidligere studier har vist at negative tilbakemeldinger reduserer ansattes oppfattelse av egen kompetansen, dermed sinker både indre og ekstern motivasjon, som igjen førte til demotivasjon (Gagné & Deci, 2005).

2.1.7 Oppsummering av motivasjon

Jeg har laget en tabell (Tabell 1) som oppsummerer innholdet i begrepene motivasjon. Jeg har samlet faktorer som passer innunder hver kategori, med utgangspunkt i variablene for autonom og kontrollert motivasjon I høyre kolonne har jeg tatt med demotivasjon, som kan oppstå blant kandidater som deltar i undersøkelsen.

Tabell 1 Analyse faktorer

Måleenheter	Intern	Ekstern	Demotivasjon
<u>Variabler for autonomi motivasjon</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Mulighet for utvikling - «free-choice», valg mulighet - er jobben/ oppgaven av interesse (utfordrende) - positiv tilbakemelding - belønning ved autonomi tilstand aktiviteter - kommunikasjon under autonomi aktiviteter - ønske om mer kompetanse 	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeidsmiljø - Føle seg viktig - På grunn av stolthet - Unngå skam/skyld - Fysisk belønning - For å vise ens evne - For å unngå å feile - man ser ens side av seg i oppgaven (personlige mål/verdier) 	<ul style="list-style-type: none"> - mangel på kompetanse eller ferdigheter - negativ tilbakemelding
<u>Variabler for kontroll motivasjon</u>	<ul style="list-style-type: none"> - beholde jobben for å dekke grunnleggende behov 	<ul style="list-style-type: none"> - Fysisk belønning - Godkjennelse av sjef og arbeidsplass(taus) - For høyt krav fra ledere 	

2.2 Generasjoner

Vi alle har opplevd at vi i visse sammenhenger tenker helt forskjellig fra våre foreldre. Forskjellige alders grupper eller *generasjoner* har vokst opp med forskjellige historiske hendelser og forskjellig verdigrunnlag og kultur, som kan føre til ulik mentalitet. Forskere har påpekt at miljø har mye å si for hvordan vi blir. Derfor har kanskje forskjellige generasjoner ulikt syn på livet og dermed også arbeidslivet.

En av de første til å sammenligne generasjoner i grupper og beskrive dem med forskjellige likhetstrekk er Neil Howe & William Strauss (Yusoff & Kian, 2013). Strauss og Howe (1991) beskriver *generasjon* som en kohort gruppe, med varighet ut livet *eller* som er en stor del av livets fase, som er definert av likesinnede. Kohort grupper er personer født i samme periode eller år (www.sn1.no). Et eksempel er å kalle personer født i samme årstall i et felles kull, en kohort gruppe. Mennesker i forskjellige kull er ofte sett på som å ha lik tankegang og til en viss grad like verdier.

I boken «Generation» (1991) har Strauss og Howe gjort det samme ved å dele inn generasjoner ut ifra demografi, som beskriver befolkningen ut ifra alder, sted, historiske opplevelser, sykdommer og andre faktorer (www.thefreedictionary.com).

Jeg skal videre i dette kapitlet gjennomgå generasjonene mest relevante for vår tid og se nærmere på beskrivelse av dem.

2.2.1 Baby Boomers, som senere tid har fått navnet Eldrebølgen i Norge

Personer som er født mellom 1943 til 1960 blir referert som «Baby Boomers» generasjonen. I denne perioden ble det født mange barn, i perioden før og etter 1943 og 1960 ble det ikke født like mange barn, derav har de fått navnet baby boomers. I Norge utgjør Baby

boomerne den største generasjonen og det har oppstått en liten frykt for hvordan Norge som stat ta av seg disse når de når pensjonsalderen, derav kommet navnet Eldrebølgen.

Baby boomerne er opptatt av selvrealisering på jobb (Cole, Smith, & Lucas, 2002). Som nevnt under kapittel 2.1 om motivasjon er selvrealisering å kunne utvikle seg, sitt indre og få muligheten til å bli bedre. Dette er en av de mest kjente karakteristiske trekkene ved Boomers når det gjelder verdien av arbeidslivet. De er ellers opptatt av etikk og det å ha gode sosiale relasjoner både privat og på arbeidsplassen. Boomerne er mer fokusert på å skape personlig identitet, enn å være en del av noe, for eksempel et team eller felles prosjekt. De er mer opptatt av sine evner og utvikling av dem enn sosial status (Cole et al., 2002).

Økonomien vokste enormt på 50-, 60- og 70-tallet, som var Boomerne preget av. Generasjonene før vokste opp med hierarkiske arbeidsplasser og var mer opptatt av å følge ledere. Her brøt generasjonen Boomers ved at de ønsket å ha mer innflytelse og større innvirkning på beslutninger som påvirket livene deres (Howe & Strauss, 2000).

Boomerne er et bra eksempel på Maslows (1943) definisjon av *selvrealisering*. Selv om boomerne var den første generasjonen som krevde rett til medbestemmelse, var de også den type lederen som var lojale mot deres ansatte (Cole et al., 2002).

Boomerne er mer optimistiske, uavhengige individer og misliker autoritet (hierarki). Generasjonen Boomers oppfant kredittkortsystemet, for å kunne rask tilfredsstille sine personlige og materielle behov. De er generelt ikke kjent for å legge av penger til pensjonstiden og spare, noe generasjonene før var flinke til (Sandeen, 2008).

Boomerne vokste opp i en optimistisk og trygg tid i USA rett etter andre verdenskrig. Familierollene var klare, hvor far tjente inn penger, mens moren var hjemmet med barna og det var veldig mye fokus på barna. Boomerne selv er avhengig av to inntekter for å dekke husholdningen og livsstilen deres. Generasjonen Boomer jobber veldig mye, har gjerne lite

fritid og opplever stress (Sandeen, 2008). De setter stor pris utdanning og er avhengig av utdannelsen for selvrealisering i yrkeslivet (Strauss & Howe, 1991).

Boomerne er også veldig konkurranseinnstilte. De er ikke lojale ovenfor sin arbeidsplass og de er mer opptatt av anerkjennelse enn generasjonen før dem. Til tross for dette bytter ikke Boomerne arbeidsplass ofte, da dette blir ansett som dårlig karrierevalg. (Sandeen, 2008). Denne generasjonen er antatt å jobbe langt utover pensjonsalderen, spesielt over det som har vært vanlig og vil være vanlig. En årsak kan være at de ikke er så flinke til å spare. De forventer å ha stødig karriere, med lønn, tittel, fordeler og sosial status som kommer med jobben og har ofte høyt fokus på karriere. Boomerne liker å sosialisere og er kjent for å foretrekke møter (personlig oppmøte, ansikt til ansikt) når de skal kommunisere med ledere eller andre på arbeidsplassen (Howe & Strauss, 2000)

2.2.2 Generasjonen X

Det er en strid mellom ulike demografer om hvilken kohortgruppe Generasjon X tilhører. Jeg tar i denne oppgaven utgangspunkt i Strauss og Howe (1991), der Generasjon X er definert som de som er født mellom 1961 og 1981.

Generasjon X er en svært ulike Boomers og andre tidligere generasjoner. Arbeid er nå blitt mindre viktig i livene til Generasjon X. I motsetning til Boomerne trenger ikke folk fra Generasjon X å finne sin identitet gjennom karrierelivet og arbeidsplassen. Generasjonen X jobber fordi de må dekke økonomisk behov (Cole et al., 2002) eller grunnleggende behov (Maslow, 1943).

Dette betyr nødvendigvis ikke at de ikke har ønske om å jobbe, men arbeid er en sterk nødvendighet for å overleve. Særlig gjelder dette for å ivareta familien og andre relasjoner utenfor arbeidsplassen.

Økonomisk trygghet er viktig for Generasjon X. Men de er ikke like optimistiske som tidligere generasjoner og stoler ikke på myndighetene eller større selskaper til å gi dem økonomisk trygghet. Jobben er for Generasjon X en økonomisk trygghet og med dette faller ønsket om å skape karriere bort. Generasjon X forventer ikke å være velstående og framgangsrike, slik som Boomerne ønsket i sin tid (Cole et al., 2002).

For Generasjon X er det viktig å være uavhengig. Mange i Generasjon X har opplevd å mye selvstendighet som barn, noe som har ført til stor evne til å stole på egne beslutninger. I arbeidslivet kan en slik ferdighet bety at man er i stand til å delta i beslutninger som påvirker ens selv samt et stort ønske om denne påvirkningsmuligheten. De krever, i likhet med Boomers, å ha innflytelse i ledelsens beslutningsprosesser som er av betydning for dem selv. Forskjellen er allikevel at Generasjonen X har en stor forventning om dette påvirkningsmuligheten (Strauss & Howe, 1991).

Generasjon X ble presentert for mange nye teknologiske midler, blant annet var de den første Generasjonen som ble presentert for fjernsynsapparater (TV). TV-en ble etter hvert bruk for å holde barn «opptatt». TV, medier og kommunikasjonsmidler kan være en faktor som påvirker menneskers verdier og synspunkter. Generasjon X ønsker på egenhånd og på egne premisser å velge sin livssituasjon og livsstil. Et av premissene er at arbeid skal være interessant og at det skal være en uformell tone på arbeidsplassen. De har et stort ønske om å bytte mellom ulike jobber og har lett for å akseptere endringer på arbeidsplassen, som blant annet kan bestå av nye teknologiske midler.

Velstand er ikke særlig viktig for Generasjon X, men de er samtidig en veldig materialistisk gruppe. Penger er et viktig middel for å skaffe til veie disse matrealistiske godene, men Generasjon X er mer opptatt av fritid og muligheten til å ta egne valg (Cole et al., 2002). Sosial status er ikke like viktig for Generasjon X som for Boomerne.

USA, og resten av den vestlige verden, opplevde økonomiske nedganger mens Generasjon X vokste opp. Barna til Generasjon X så deres foreldre miste gode jobber i veletablerte selskaper med gode lønninger. Særlig i USA var arbeiderene ikke sikret en langvarig karriere og pensjonsløsningene deres var svært usikre (Sandeen, 2008). En av fem levde i fattigdom og antall huseiere sank. Dette gikk spesielt utover ungdommen i Generasjon X (Strauss & Howe, 1991). Grunnet nedgangstidene økte antall kvinner i arbeid, noe som førte til Kvinnebevegelsen der kvinner krevde mer likestilling mellom kjønnene. Dette førte også til at barna til Generasjon X var mye hjemme. (Strauss & Howe, 1991) Samtidig økte også antatt skilsmisser noe som førte til at mange kvinner ble sittende igjen som eneforsørgere.

Ifølge Howe og Strauss (1991) har Generasjon X dårligere akademiske ferdigheter og høyere forbruk, men bedre sosiale ferdigheter enn Boomerne. I forhold til Boomerne sparer Generasjon X mer og er mer opptatt av langsiktige økonomiske utviklinger.

Karrieremessig ønsker Generasjon X å skape en CV som de kan bruke på flere forskjellige arbeidsområder. De er ikke lojale ovenfor arbeidsgivere. De setter pris på og ønsker tilbakemeldinger og har et ønske om å vite hvordan de presterer. Å kunne utvikle seg karrieremessig og få muligheter, til å bli bedre, på arbeidsplassen settes også pris på (Sandeen, 2008).

2.2.3 Generasjon Y

Generasjon Y er de som er født mellom 1982 og 2000, de utgjør den største arbeidsgenerasjonen i USA i dette øyeblikk. Dette er folk fra alderen 16 til 36 som utgjør stor del av arbeidsmarkedet. Denne aldersgruppen utgjør også den største generasjon i Amerikansk historie (Cole et al., 2002) og vil være med å endre arbeidsmarkedet.

IT og kommunikasjonsteknologi utviklet seg raskt før og imens denne generasjonen vokste opp, avansert teknologi spiller derfor en svært sentral rolle i deres liv og disse er den generasjonene og raskest vender seg til ny teknologi.

Generasjon Y er mer velstående, utdannende og består av et større etnisk mangfoldig. Deltakelse i gruppe, teamarbeid og å oppnå mål er viktig (Cole et al., 2002).

Generasjon Y eller MILLENNIALS som Strauss og Howe kaller dem (1991;2000) kommuniserer mye gjennom teknologiske midler, som datamaskiner og mobiltelefon. De er også opptatt av å være oppdatert på sosiale medier (Cole et al., 2002).

Sli som generasjonen X, foretrekker Y å jobbe i et uformelt og trivelig arbeidsmiljø. For Generasjon Y er fordeler på arbeidsplassen viktig. Dette gjelder fordeler som ikke nødvendigvis kan utbetales i økonomisk verdi. Ønske om slike fordeler øker (Cole et al., 2002). Dette kan være fordeler som fleksibel arbeidstid. Fordeler som dette virker tiltrekkende på mange i Generasjon Y.

Ledere har erfart at det å bygge samarbeid har man greid å bygge en følelse av tilhørighet og anerkjennelse, noe som er viktig for de ansatte (Cole et al., 2002).

I motsetning til generasjon X er generasjonen Y mer optimistiske i forhold til hva de kan oppnå og hvordan de skal nå disse målene. De er flinkere i kommunikasjon og er mer engasjert i samfunnet generelt, i forhold til Generasjon X. For Generasjon Y sosiale forhold, som vennskap, viktig.

På en arbeidsplass kan dette komme til syne, da tilhørighet til likesinnede i en gruppe er viktig Generasjon Y- Dette kan øke effektiviteten og oppgavehåndteringen til ansatte (Cole et al., 2002).

Som Generasjon X har også Y problemer med å stole på selskaper og særlig liten tillit har de til ledelsen. De har også mindre interesse for å ta ansvar for andres innsats og dette kan

komme av at de ikke ønsker å lede på en hierarkisk organisert arbeidsplass. Det er viktigere for Y å ha ansvar for sine egne handlinger og arbeid (Cole et al., 2002)

Når det gjelder Generasjon Ys motivasjon i arbeidslivet, er de ikke opptatt av status, men jobber for en ønsket livsstil. De setter pris på tillit, ærlighet og bli vist omsorg.

Generasjon Y foretrekker arbeidsplasser der de har mulighet til å påvirke hvordan arbeidet skal bli gjort, muligheten til å forbedre arbeidsplassen og muligheten til å være innovative.

Generasjonen Y er mer allsidig enn tidligere generasjoner og bruker globaliseringen til læring og forbedring (Cole et al., 2002).

Generasjonen som er født etter år 2001 er ikke drøftet i denne oppgaven. Da disse enda ikke er en del av arbeidsstaben i den vestlige verden.

2.2.4 Oppsummering av Generasjoner

Tabell 2 er inspirert av Henrik Goldbecks tabell av generasjon inndeling (www.goldbeck.com) og det som ovenfor er nevnt om generasjoner, med særlig utgangspunkt i Strauss og Howe (1991;2000).

Tabell 2 Generasjon trekk

	Baby boomers (1943-1960)	Generasjon X (1961-1981)	Generasjon Y, (1982-2000)
Arbeids etikk og verdi	Arbeidsnarkoman, jobber effektivt, jobber for kvalitet, setter spørsmål ved ledelsen(autoritet)	Fjerne oppgaven, tillit til seg selv, vil ha struktur og retning man skal jobbe, skeptisk(pessimistisk)	Hva er neste som trengs å gjøre, multitasker, stabil, besluttsom, entreprenør, mål orientert, tolerant

Arbeid er ...	spennende, eventyr	Vanskelig, en kontrakt,	Noe man skal overholde, noe man trenger for å nå endene
Lederskap stil	Samtykke, delt ansvar	Alle er det samme, utfordrer andre, spør hvorfor	IKKE KLART ENNÅ
Interaksjon stil	Gruppearbeid, elsker møter	Entreprenør,	deltagelse
Kommunikasjon	personlig	Direkte, med engang	Epost, meldinger, lydmeldinger
Tilbakemelding	Liker det ikke.	Ønsker det	Forventer det
Belønning	Penger, tittel (status rolle), anerkjennelse	frihet	Betydningsfullt arbeid
Beskjeder som motiverer	Du er satt pris på, du trenges	Gjør det på din måte, glem regler	Du kommer til å jobbe sammen med andre smarte kreative mennesker
Job og familie liv	Ingen balanse, man jobber for å leve	Balansert	Balansert

Mye av det som er redegjort for i dette kapittelet er basert på forskning og teorier fra USA. Strauss og Howe (1991;2000) mener historiske hendelser og miljø påvirker en generasjon. Derfor kan tilfellene være annerledes for de som vokser opp i Norge.

Strauss og Howe har også fått mye kritikk for å ikke ha brukt større datainnsamlinger, resultatene kan da ikke brukes generelt for alle bedrifter i USA, noe Strauss og Howe gjør (Reeves & Oh, 2008).

2.3 Norsk Historie

Etterkrigstiden (år 1945 til 1970) er en periode hvor Norge var i stor vekst. Dagens velferdsstat ble grunnlagt i denne perioden. Fokuset etter andre verdenskrig var å bygge Norge til en sterk stat. De første årene etter krigen var harde, det var store mangler på varer og penger. Man fokuserte i denne perioden å bygge en eksportrettet industri.

Litt senere ut i perioden ble økonomien bedre og folk var villige til å betale høye skatter for velferden. Folk motsatte seg ikke de høye skattenivåene, blant annet ble økte forbrukerskatten fra 1% før krigen til 20% etter krigen.

Før 1930 hadde det vært frie markedskrefter som førte til økonomisk krise. Etter dette begynte det med planøkonomi, som viste gode resultatet, derfor var troen på økonomistyring stor i etterkrigstiden. Konflikten i starten av denne perioden dreide seg i første omgang om hvem som skulle styre økonomien og ikke hvorvidt om den skulle styres eller ikke. Den politiske retningen Sosialdemokratiet, valgte *blandingsøkonomi*, hvor både staten og private personer har eiendomsretten til produksjonsmidlene. Det ble satset stort på kraftutbygging i regi av staten, som førte til metallurgiske bedrifter, jern- og aluminiumsverk. Det var politisk enighet blant alle partier om å industrialisere Norge og at staten skulle ha største rollen i dette arbeidet. Flere flyttet inn til byene der jobbene var, primærnæringen hadde sterk nedgang, mens landets industriarbeid, spesielt administrasjon og tjenesteyting hadde en stor vekst.

Den positive økonomiske veksten i landet muliggjorde velferdsstaten. Det ble innført barnetrygd, syketrygd og arbeidsledighetstrygd. I 1966 ble det innført folketrygd, som blant annet tilbyr penger ved sykdom, svangerskap og fødsel, arbeidsløshet, uførhet, alderdom, tap av forsørger og dekker utgifter til medisinsk behandling. Andre velferdsprosjekter var

husbygging, utbygging av sykehus, lokale distrikts helsetjenester og obligatorisk folkeskole innført i 1969. Ungdom fikk mulighet til å ta høyrere utdanning. Fra 1970 var nye universiteter i Bergen, Trondheim og Tromsø tillegg distriktshøyskoler (www.snl.no).

Perioden mellom 1970 og 1990 kalles *Nyliberalismen*. Overgangen fra etterkrigstiden er kjent som en tid med økte politiske og kulturelle spenninger, stans i økonomisk vekst og økt usikkerhet rundt den Sosialdemokratiske modellen som Norge brukte.

70-årene var preget av kvinnebevegelsen og førte til at flere kvinner kom seg ut i arbeidslivet. Ny og mer liberal abortlov ble vedtatt og det ble innført barnehageordninger. Miljøbevisstheten økte og i 1978 ble Miljødepartementet opprettet.

Et historisk vendepunkt for Norge var folkeavstemningen om EF- medlemskap i 1972. I 1980 årene ble troa på en stekt regulerende stat mindre og høyrebevegelsen blomstret.

Det norske oljeeventyret startet i slutten av 1960-årene med funn av petroleum i Nordsjøen. Statoil, et statseid selskap, fikk hovedansvaret for oljeutvinningen. I 1969 begynte utbyggingen av første oljefelt. I løpet av de neste tiårene skapte oljen en sterk økonomisk vekst. Ved valget i 1981 hadde den borgerlige siden flertall med Høyre i spissen, dette medførte utviklingen av et statlig bankvesen og kringkasting. Liberalisering var en internasjonal trend, og den va kommet for å bli.

1990- tallet er kjent som tiden der teknologi og globalisering økte. Tilgangen til teknologi økte. Det skjedde også omfattende endringer i politiske-, økonomiske- og sosiale forhold. 1994 stemte Norge igjen nei til medlemskap i EU, men gjennom EØS-avtalen fikk man sterk tilknytting til EU. EØS- avtalen gir Norge tilgang til det europeiske markedet på samme måte som EU- stater, med fri flyt av varer, tjenester, kapital og personer.

Etter 1990- årene ble det lagt opp for økt liberalisme i det offentlige og ideen om reguleringssamfunnet mistet sitt fotfeste. Flere bedrifter, som tele-, jernbane- og luftfartsverk

ble privatisert. Etter 1990 økte Norges rikdom og vi ble ikke rammet av økonomiske kriser på lik linje med andre europeiske land.

De siste 20-30 årene har det vært en digital revolusjon, hvor det i de siste årene har utviklet seg sosiale medier som raskt har blitt en viktig del av menneskers sosiale og arbeidsliv.

2.4 Alder

Alder er en viktig faktor for hvordan man blir motivert. Det å være ung, ha mangel på arbeidserfaring og mindre ansvar, kan påvirke ens motivasjon. Og motsatt, å være eldre med mye erfaring og større ansvar gir mer kontroll over egen arbeidssituasjon og dermed økt motivasjon.

Kanfer og Ackerman (2004) beskriver fire temaer som de mener forklarer hvordan endringer relatert til alderen kan påvirke motivasjon. Disse er *tap*, *vekst*, *omorganisering* og *utveksling*.

Tapet er beskrevet som nedgang i flytende intelligens, som kommer med aldring. Det vil si man har mindre muligheter til å ta til seg ny informasjon og tilpasse seg, og tap av minner og hukommelse (Cavanaugh & Blanchard-Fields, 2014).

Vekst derimot er vekst i krystallisert intelligens som også kommer med aldring. Flytende intelligens svekkes med alderen, mens krystallisert intelligens styrkes med alderen. Det er utdanning, erfaring og kunnskap som har bygget seg opp gjennom årene. Krystallisert intelligens er også assosiert med allmenn kunnskap, interesser man har tilegnet gjennom årene og økning i ordforråd (Kanfer & Ackerman, 2004).

Omorganisering, i motsetning til de to overnevnte temaene som er normale endringer i kognitive evner, er omorganisering ikke endring i egne egenskaper.

Utteksling, er spesifikke endringer i personlighet, interesser og verdier som skjer i løpet av livet og er relatert til alderen. Både omorganisering og utveksling er temaer om

egenskaper som personlighet, følelse og påvirkninger. Arbeid som krever flytende evne innebærer større anstrengelse med alderen og det kan være demotiverende i lengden. Særlig dersom arbeidet krever maksimal ytelse og man ikke kan kompensere med kunnskap og ekspertise (Kanfer & Ackerman, 2004).

2.5 Tidligere forskning

Gilda E. Ennis, Thomas M. Hess og Brian T. Smith har gjort en forskning med to aldersgrupper: der den yngre gruppen er mellom 20 til 40 år gamle og eldre er mellom gruppen er 64 til 85 år gamle.

Forskningen ser på hvordan motivasjonen er i de ulike aldersgruppene når det gjelder kognitive arbeidsforpliktelser. Forskernes fokus ligger her på indre motivasjon, da det er sett på som den største drivkraften for arbeid (Ennis, Hess, & Smith, 2013).

De kom frem til at den eldre gruppen var mer motivert enn yngre gruppen. Men dersom arbeidsoppgavene krevde mer innsats, ville motivasjonsnivået synke i takt med at alderen økte. Motivasjon hos den eldre gruppen var signifikant jo større ansvar man følte, men hos yngre gruppen var ikke den signifikant.

Den generelle konklusjonen i denne forskningen var at den eldre gruppen var mer motivert til ulike varianter av kognitivt arbeid. De var også mer motivert dersom de fikk mer ansvar og kontroll, i forhold til den yngre gruppen. Indre motivasjon var ulik for aldersgruppene, de kom fram til at høyere nivå av kontroll på arbeidsoppgavene ga høyere indre motivasjon. Det var den eldre gruppen som var mer indre motivert, men det kan også komme av at gjennom år og erfaring at de er blitt tildelt mer ansvar (Ennis et al., 2013).

2.6 Hypoteser

Generasjoners tankesett og verdier er basert på den historiske epoken, miljø og oppveksten de har hatt. Da generasjonene jeg har tatt for meg i denne oppgaven har en del fellestrekk, kan de også reagere veldig likt til ulike motivasjonsfaktorer. Ulike motivasjonsinsentiver gir ulike resultater og prestasjoner. Vi vet ut ifra tidligere forskning at noen trenger å bli presset for å jobbe og andre jobber av eget ønske.

Basert på tabell 1 og 2 har jeg kommet frem til noen hypoteser som jeg mener vil forklare hva slags motivasjonskilde ulike generasjoner reagerer på. Viktige faktorer i denne vurderingen er hva slags bakgrunn de forskjellige generasjonene har og deres karakteristiske beskrivelser (tabell 2).

Ut ifra redegjørelsen ovenfor vil jeg anta at indre motivasjon er ulik blant generasjonene, særlig for Generasjon Y (1982-2000) er det å være indre motivert viktig. Ifølge Strauss og Howe (2000) liker generasjon Y å jobbe med det som er av personlig interesse.

Hypotese 1: Generasjon Y (1982-2000) er mer opptatt av indre motivasjon enn Generasjon X. Mine antagelser er at indre motivasjon har utviklet seg som en trend og blitt viktigere for Generasjon Y enn for Generasjon X.

Hypotese 1.1: Generasjon X (1970-1981) er mer opptatt av indre motivasjon enn Boomers (1943-1960). Generasjon Y (Howe & Strauss, 2000) har også større ønske om bedre inntekt med flere fordeler på arbeidsplassen, enn tidligere generasjoner.

Hypotese 2: Ekstern motivasjon er viktigerefor Generasjon Y (1982-2000) enn de andre generasjonene. Det har vært en økning av eksterne motivasjonsfaktorer, noe jeg mener har ført til at Generasjon X har høyere ekstern motivasjon enn Boomer..

Hypotese 2.1: Ekstern motivasjon er høyere ønsket av Generasjon X enn Boomer. (Howe & Strauss, 2000; Sandeen, 2008; Strauss & Howe, 1991) Tilbakemeldinger er viktig

for Generasjon Y, særlig viktig er det for deres selvbilde og fokus på videre arbeid. Det er også viktig med arbeid som gir dem status.

Hypotese 3: Ekstern motivasjon (selvbilde, hva andre mener om deres egenskaper og ferdigheter, jobber med status) er viktigere for Generasjon Y, enn det er for Generasjon X og Boomers. Etersom både X og Boomer mener arbeid er noe som må gjøres for å dekke økonomiske behov, er X mer opptatt av hva folk rundt mener (Wage et al.,2005).

Hypotese 3.1: Ekstern motivasjon (selvbilde, hva andre mener om deres egenskaper og ferdigheter, jobber med status) er viktigere for Generasjon X, enn det er for Generasjon Y og Boomers.

Hypotese 4: Eksternt motivasjon (å hjelpe andre, sosialt ansvar) er viktigst hos Boomer enn hos Generasjon X og Y.

Generasjon Y vil helst ha arbeid som er betydningsfull for å være veldig motivert (Cole et al., 2002) og det mer enn generasjon X. Derfor har jeg skrevet denne hypotesen som en del av hypotese 5:

Hypotese 4.1: Ekstern motivasjon (å hjelpe andre, sosialt ansvar) er viktigst hos Y enn X.

H5: Arbeidsmiljø (at folk trives på jobb) er viktigst hos Boomer enn hos generasjonene X og Y

H5.1 Arbeidsmiljø er viktigst hos Y enn X.

Grunnen til at jeg har delt hypotesene i to ledd er for å gi en bedre oversikt over aldersgruppene, som er brukt som måleenhet. Det er viktig å ha en oversikt over både hvilken type motivasjon som virker best på en generasjon og om hvordan den virker inn på den bestemte generasjonen.

3 Metode

Her skal jeg ta for meg metoden jeg har brukt for innsamling av data. Jeg forklarer videre i kapittel 3.3 hva slags faktorer jeg bruker for å måle data. Videre i kapittel 3.5 går jeg gjennom dataen jeg har og omkodning av dem inn i nye variabler. I kapittel 3.6 blir dataen testet for validitet.

3.1 Kvantitativ metode

Jeg har laget spørreundersøkelse med Google Survey som har blitt distribuert per epost. Kvantitativ metode innebærer å samle inn data i store mengder på en formalisert måte. Det vil si at innsamling av data skal skje uten spesiell interaksjon mellom den som samler inn data og kandidaten, som deltar i undersøkelsen (Cohen, Manion, & Morrison, 2013).

I undersøkelsen har jeg tatt med ulike variabler som var uttrykket med forskjellige tallverdier, en likert skala fra 1 til 7. Etter innsamling av datamaterialer har jeg analysert de. Den mest vanlige formen for analyse er regresjonsanalyse (Cohen et al., 2013).

Regresjons formel: $Motivasjon_i = a_0 + b_1 * Alder_i + b_2 * Utdanning_i + b_3 * Kjonn_i + e_i$

Ved bruk av kvantitativ metode for man ikke en detaljert analyse som man kunne ha fått gjennom kvalitativ. I en oppgave som dette ønsker jeg å velge kvantitativ metode, da man kan bruke denne for å generalisere funnet.

Jeg vil heller ikke påvirke de som tar undersøkelsen, eller bidra på andre måter slik at dataene ikke blir valide. Med en standardisert undersøkelse som blir levert til intervjuobjektene vil føre til større validitet og pålitelighet.

3.1.1 Undersøkelse

Jeg har utviklet påstander som er testet mot aldersgruppene nevnt ovenfor (Waage et al., tern, intern). Det er flere faktorer/deler som går innenfor ekstern og intern motivasjon, og målet er å finne ut av hvilken type som er egnet best for å motivere. Før ferdig stillelse av spørreundersøkelsen ble den testet på ett par av mine kollegaer og venner fra forskjellige aldersgrupper. I første omgang ble den testet på en håndfull av personer som ga tilbakemeldinger og det ble gjort endringer. Deretter ble denne pilot testen utført på 12 personer. På denne måten fikk jeg vite hvilke spørsmål som kunne misforstås og burde endres. Etter nødvendige endringer ble den sendt ut til kandidatene. Spørreundersøkelsen ble distribuert per epost og sendt til 270 personer fra rundt 250 private selskaper.

Eksempler på påstander jeg har tatt med i å spørre undersøkelsen er «Det er viktig for meg at en arbeidsoppgave skal gi mulighet til å utvikle mine ferdigheter» og «Det er viktig for meg at en arbeidsoppgave skal kunne vise mine ferdigheter». I slike påstander har jeg brukt 6-punkts skala hvor 1 er minst viktig og 6 er viktigst. I de andre spørsmålene har jeg brukt 7-punkts likert-skala der 7 er «helt enig» og 1 er «helt uenig». Utenom kontroll spørsmål om fødselsår, kjønn og utdanningsnivå hadde jeg med to åpne spørsmål «Hva er det som motiverer deg på jobb» og «Hva får deg til å yte ditt beste på jobb». Totalt hadde spørreundersøkelsen 23 spørsmål hvor spørsmål nr. 18 hadde 6 påstander, så det er 28 variabler i data settet.

3.2 Intervjuobjekter

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til HR og markedsførings avdelinger hos selskaper i Norge, i håp om at de skulle sende det videre til ansatte. Målet var å nå ansatte i ulike grupper, ulik alder og utdanningsnivå i det private markedet.

Selskapene som fikk undersøkelsen var enten helt private eller hadde staten som deleier. Da det er mange private selskaper i Norge ble det prioritert å sende undersøkelsen til større selskaper.

3.3 Målefaktorer

Avhengige variabler i denne undersøkelsen er:

Indre autonomi motivasjon, for velger sine handlinger, positive tilbakemeldinger, utfordre seg selv og ønske om mer kompetanse. Ingen form for press

Ekstern Autonomi motivasjon, godt arbeidsmiljø, føle seg viktig, fysisk belønning (ønskelig), unngår å feile. Ingen form for press

Ekstern kontroll motivasjon, fysisk belønning som gir følelse av press, man føler press for å være godkjent av leder og arbeidsplass (tause krav), for høye krav fra leder. Form for press

Demotivasjon, mangel på kompetanse eller ferdighet, negativ tilbakemelding.

3.4 Data

3.4.1 Generasjoner

Siden generasjonsgrupperingene til Strauss og Howe (Strauss & Howe, 1991) er så vide (Tabell 3), har jeg tatt norsk historiske i betraktning og har jeg endt opp med å lage noe andre typer kohort grupper.

Tabell 3 Generasjon inndeling

Norsk Historie	Generasjoner(Strauss & Howe, 1991)
Etterkrigstid 1945-1970	Baby Boomer 1943-1960
Nyliberalisme 1970-1990	Generasjon X 1961-1981
Teknologi og globalisering 1900- per dags dato.	Generasjon Y 1982-2000

I tabell 4 har jeg gruppert i ulike aldersgrupper basert på generasjoner og Norsk historie. Jeg har delt det opp i fire grupper, hvor første gruppen fra 1943 til 1960 er størst. Grunnen til jeg har valgt å beholde generasjonen Baby Boomer er fordi de er født og oppvokst i en tid hvor det var lite endringer. Det vil si mye av miljø, utvikling i landet og arven fra generasjonen før er veldig lik.

Tabell 4 Generasjon enheter

1943-1960	1961-1969	1970-1981	1982-2000
-----------	-----------	-----------	-----------

Generasjonen X som er født mellom 1961 til oppstarten av nyliberalismen 1970 er barn som er vokst opp med nyliberalistisk tankegang, dermed fått gruppen fra 1961-1969, og resterende ble gruppen 1970-1981. Med siste aldersgruppen har jeg beholdt generasjonen Y av samme grunn som jeg har valgt å beholde generasjonen Baby Boomer. I motsetning til Boomerne har denne generasjonen opplevd mye og store endringer, både i utviklingen av synet på samfunnet og teknologisk utviklingen. Den teknologiske tiden begynner i 1991, det vil si de som er født fra 1982 opplevde starter av denne perioden og var med i utviklingen.

3.4.2 Samvariasjon mellom dataene

Med en krysstabellanalyse kan vi se hvordan to eller flere variabler samsvarer. Jeg har valgt å se på de uavhengige variablene. Antall kvinnelige respondenter er en god del lavere enn antall menn, derfor utfører jeg en krysstabellanalyse hvor jeg ser på prosentverdier (Tabell 5). Med krysstabellen kan jeg se at det er større prosent andel kvinner enn menn født mellom 1961-1969 som har svart. Samtidig kan jeg se det er flere menn både i antall og prosentandel som har deltatt og er født mellom 1982-2000.

Tabell 5 Krysstabell Alder+ Kjønn

		Crosstab			Total
		Kjønn			
		Kvinne	Mann		
Age	1943-1960	Count	12	20	32
		% within Kjønn	20,7%	22,2%	21,6%
	1961-1969	Count	18	20	38
		% within Kjønn	31,0%	22,2%	25,7%
	1970-1981	Count	20	32	52
		% within Kjønn	34,5%	35,6%	35,1%
	1982-2000	Count	8	18	26
		% within Kjønn	13,8%	20,0%	17,6%
Total		Count	58	90	148
		% within Kjønn	100,0%	100,0%	100,0%

Jeg har valgt å plassere utdanning som avhengig variabel og alder som uavhengig i krysstabellanalysen (Tabell 6) for å få bedre oversikt over utdanningsnivået til respondentene i de ulike aldersgruppene.

Med tabell 6 ser jeg at 50% av de i aldersgruppen 1943-1960 har mastergrad. Aldersgruppen med høyest andel mastergrad er de som er født mellom 1982 og 2000. Denne prosentandelen ville vært større dersom jeg hadde tatt bort alle respondenter født etter 1993 (etter det norske skolesystemet vil de yngste med mastergrad, per april 2017, være de som er født i 1992).

Tabell 6 Krysstabell Alder * Utdanningsnivå

		Utdanningsnivå * Age Crosstabulation				Total
		Age				
		1943-1960	1961-1969	1970-1981	1982-2000	
Bachelor	% within Age	15,6%	28,9%	13,5%	15,4%	18,2%
Master	% within Age	50,0%	34,2%	59,6%	65,4%	52,0%
Videregående	% within Age	34,4%	36,8%	26,9%	19,2%	29,7%
Total	% within Age	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Med enkel frekvens analyse ser jeg antall respondenter i de ulike aldersgruppene. Antall respondenter varierer, og gruppen 1970-1981 er den med flest respondenter.

Tabell 7 Respondent frekvens

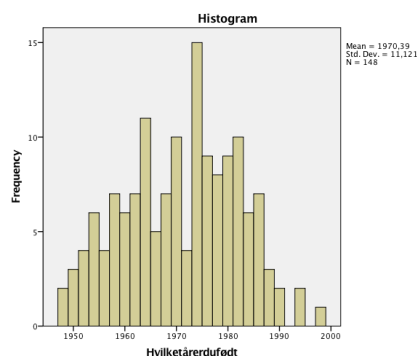
		aldersgrupper			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1943-1960	32	21,6	21,6	21,6
	1961-1969	38	25,7	25,7	47,3
	1970-1981	52	35,1	35,1	82,4
	1982-2000	26	17,6	17,6	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

3.5 Validitet

3.5.1 «Alder»

Diagrammet fra beskrivende analyse av faktoren «året man er født» vises under (Figur 1). Det ser veldig normalfordelt ut.

Figur 1 Alder Histogram



Andy Field (Field, 2005) og flere andre forskere har kritisert *grafmetoden*, for å finne ut om det er normalfordeling. Da forskere bare kan velge å si at det ser ut som normalfordelt.

For å tolke «Age» mer objektivt, enn å kun se på diagrammet (figur 1), velger jeg å regne det ut ved hjelp av prosentverdiene fra tabell 8 og Excel (figur 2).

Tabell 8 Alder(prosent)

		Percentiles						
		5	10	25	50	75	90	95
Weighted Average (Definition 1)	åretfødt	1951	1954	1962	1972	1979	1985	1987
Tukey's Hinges	åretfødt			1962	1972	1979		

Jeg setter inn tallet fra 25 % og 75 % som er 1962 og 1972 (Tabell 8). 1,5 verdien i «g» som multiplikatorverdi har jeg fått fra Tukey (Tukey, 1977) som da var den første til å snakke om utenforliggende faktorer. Excel utregningen vises under (figur 2).

Figur 2 Utregning

q1	median	q3	g	Nedre	Øvre
1962		1979	1,5	1936,5	2004,5
	q3-q1=	17			
	g' (1,5*10)	25,5			

Verdien g' er brukt for å trekke fra q1 og legge til i q2 og dermed fått «øvre» og «nedre» verdier.

Tabell 9 Alder, ekstrem verdier

Extreme Values			
		Case Number	Value
Hvilketårerdufødt Highest	1	16	1998
	2	80	1994
	3	6	1993
	4	56	1989
	5	79	1989
Lowest	1	143	1948
	2	82	1948

	3	131	1949
	4	47	1949
	5	50	1950

Figur 2 viser den nedre verdien 1936,5 og øvre 2004,5. Siden jeg ikke har verdi over 2004,5 eller under 1936,5 i tabell 9 betyr det at variabelen «Age» har ingen utenforliggende faktorer og er derfor normalfordelt.

3.5.2 Variabler

Jeg foretok en beskrivende analyse av spørsmålene med likert-skala fra 1-7 og utsagnene fra spørsmål 18 med skala-mål fra 1-6 (Tabell 10). For å se på hva de viktigste motivasjonsfaktorene ser jeg på gjennomsnittssvaret. Fokuserer på utsagnet fra spørsmål 18 med snitt over 5 og over 6 i snitt i de andre spørsmålene.

Fra spørsmål 2 til 17 som tar for seg både indre, ytre og demotivasjon har fem av spørsmålene over 6 i snitt. En av de fem med høyest snitt (over 6) er ytre motivasjonen arbeidsmiljø med snitt på 6,14 og resten er indre motivasjonsfaktorer. «Å kunne utføre en arbeidsoppgave bra» fikk 6,57 i snitt og er den med høyest snitt.

Variabler fra spørsmål 18 var delt inn i ytre og indre faktorer. Begge de variablene som hadde snitt over 5 er indre motivasjonsfaktorer, «arbeidsoppgave skal gi glede» og «å kunne utvikle ferdigheter».

Tabell 10 Beskrivende statistikk av variabler

Descriptives Statistics			
	Minimum	Maximum	Mean
Spm2.Meningsfullarbeidsplass	1	7	5,83
Spm3.selvstendighetpåjobb	3	7	6,18
Spm4.Innitiativ	2	7	6,27

Spm5.Jobbemedfolkduliker	3	7	5,87
Spm6.folkpåjobblikerdeg	1	7	5,52
Spm7.Arbeidsmiljø	4	7	6,14
Spm8.meningsfullarb. oppgave	1	7	5,91
Spm9.arb.ppgavenerinteressant	1	7	6,15
Spm10.utførerenarbeidsoppgavebra	4	7	6,57
Spm11.arb.oppgirøktbonus	1	7	3,53
Spm12.ønskerikkeåmislykkes	1	7	2,44
Spm13.Jegunngårarbeidsoppgaverfordijegønskerikkeåfåskyld	1	7	2,14
Spm14.velgearb. oppg	1	7	5,20
Spm15.Jegharikkenokkompetansetilåutførearbeidsoppgavenepåjob	1	7	2,07
Spm16.Jegharikkeverktøyetellerferdighetentilåutførearbeidsopp	1	7	2,01
Spm17.Jegholderfordetmestetilmegselvpåjobb	1	7	2,81
Spm18.utvikleferdigheter(1)	1	6	5,11
Spm18.værebedre-2	1	6	2,72
Spm18.Øktbonus(3)	1	6	3,14
Spm18.kunneviseferdigheter(4)	1	6	4,22
spm18.interesse(5)	1	6	1,125
spm18.gigledearb.oppg(6)	1	6	1,209

3.5.3 Omkoding av variabler

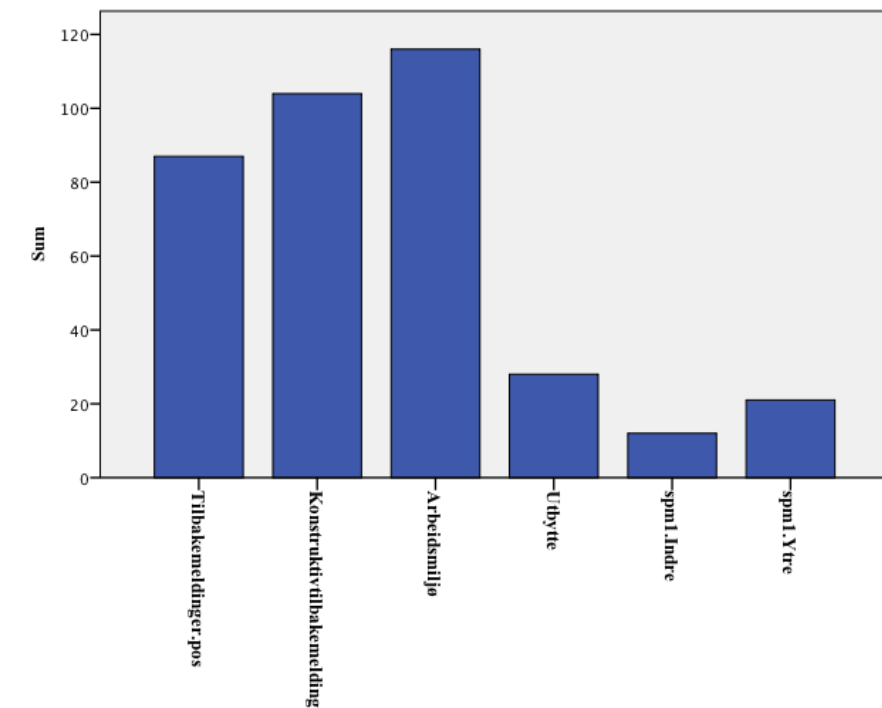
Spørsmål 1 er den eneste avhengige variabelen som ikke er et likert-skala spørsmål, men som er både et avkryssningsspørsmål og åpent spørsmål. Spørsmål 1, «Hva motiverer deg på jobb?» har fem alternativer, hvor den siste gir respondentene mulighet å skrive eget alternativ.

Ettersom multiavkryssningsspørsmålet var i programmet Google Survey var det umulig å overføre dataen til SPSS. Overføring av data til SPSS ble gjort manuelt. Jeg har delt alternativene fra spørsmål 1 inn i fire ulike variabler, slik at det ved avkryssning for de ulike variablene så står det 1, og 0 hvis man ikke har huket av svaret. Det respondentene selv skrev

som alternativ, ble kategorisert inn i to variabler, med navnet «spm1Indre» og «spm1Ytre». Dette for at det skal bli enklere å analysere dataen fra spørsmål 1.

Grafen(Figur 3) fra frekvensanalysen av variablene fra spørsmål 1 viser «Arbeidsmiljø» med høyest antall svar. Av 148 respondenter har 116 svart at arbeidsmiljø som motivasjons faktor på jobb. På andre plass kommer variabelen «konstruktiv tilbakemelding» med 104 av 148 respondenter.

Figur 3 Spørsmål 1



For at det skulle bli enklere å analysere dataene med SPSS versjon 24 omkodet jeg flere av variablene. Spørsmålet 23 hvor respondentene svarte hvilket år de ble født i ble omkodet til fire kategorier med tallet 1 til 4. De som svarte mellom 1943-1960 ble omkodet til 1, 1961-1969 ble tallet 2 osv. Deretter fikk de nye navn, slik at datamatriksen kunne vise både 1 og 1943-1960. På denne måten slipper jeg å forholde meg til tallene 1 til 4 og huske hvilken kategori det gjelder.

3.5.4 Faktoranalyse av avhengige variabler

Ved instrumentvalidering kan jeg se om spørsmålene faktisk analyserer det jeg ønsker å måle. Jeg bruker faktoranalyse som et verktøy for å teste dataen (Figur 4).

Figur 4 Faktormatrisen

Rotated Component Matrix ^a					
	Component				
	1	2	3	4	5
spm2.Meningsfullarbeidsplass	,809				-,213
spm8.meningsfullarb.oppgave	,806		,151	-,112	
spm4.Innitiativ	<u>,613</u>	,180	-,426	-,122	,315
spm3.selvstendighetpåjobb	,490		-,386		,358
spm9.arb.ppgavenerinteressant	,484	,216		-,151	,428
spm5.Jobbemedfolkdu liker		,800			
spm6.folkpåjobblikerdeg		,784		,165	
spm7.arbeidsmiljø	,102	,754			-,214
spm10.utførerendarbeidsoppgavebra	,233	<u>,598</u>		-,317	,255
spm15.Jegharikkenokkompetansetilåutførearbeidsoppgavenepåjobb			,879	,121	,110
spm16.Jegharikkeverktøyetellerferdighetentilåutførearbeidsopp			,875	,152	
spm12.ønskerikkeåmislykkes	-,101		,336	,814	
spm13.Jegunngårarbeidsoppgaverfordijegønskerikkeåfåskyld	-,129		,380	,744	
spm11.arb.oppgirøktbonus	-,126		-,116	,575	,169
spm17.Jegholderfordetmestetilmegselvpåjobb	-,196	-,149	,223		,753
spm14.velgearb.oppg	,151			,335	,690

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 8 iterations.

Faktor 1 (se Figur 4) blir ladet med spørsmålene 2, 8 og 4. For at spørsmålene skal være valide må faktorladingen være over 0,5 på høyeste verdi og nest høyeste må være 0,3 eller under. En mer liberal regel er at faktorladingen skal være minst 0,2 differanse fra høyeste verdi til nest høyest.

Siden faktoranalyse forutsier at man skal analysere spørsmål med en skala fra 1-7 eller lignende velger jeg å utelate delspørsmålene fra spørsmål 18. Jeg har brukt tykkere skrift på verdien som lader og brukt understrek på de som lader med liberal tilnærming (figur 4).

Faktor 2 blir ladet med spørsmålene 5, 6 og 7 med normal tilnærming og ladet med spørsmål 10 med liberal tilnærming. Faktorene 3 og 5 har kun to ladevariabler og kravet er minst 3 spørsmål, derfor faller disse spørsmålene ut. Figur 5 viser oversikt over spørsmålene og deres planlagte måleenhet. Tallet ved spørsmål nummer representerer faktoren disse spørsmålene ladet (Figur 4).

Figur 5 Kategorisering av variabler

Indre	Spm 2 ₁	Spm 3	Spm 4 ₁	Spm 8 ₁	Spm 9	Spm 10 ₂	Spm 14 ₅
Ytre	Spm 5 ₂	Spm 6 ₂	Spm 7 ₂	Spm 11 ₄	Spm 12 ₄	Spm 13 ₄	Spm 17 ₅
Demotivasjon	Spørsmål 15 ₃			Spørsmål 16 ₃			

Indre autonom motivasjon består av spørsmål 2 «meningsfull arbeidsplass», spørsmål 4 «initiativ» og spørsmål 8 «meningsfull arbeidsoppgave».

Ytre autonom motivasjon består av spørsmål 5 «Jobbe med folk man liker», spørsmål 6 «folk på jobb liker deg», spørsmål 7 «Arbeidsmiljø» og spørsmål 10 «Utføre en arbeidsoppgave bra».

Ytre kontroll motivasjon består av spørsmål 11 «gir bonus, spørsmål 12«for å ikke mislykkes» og spørsmål 14 «ikke få skyld». Spørsmål 18, del 1, 5 og 6 faller innenfor indre motivasjon og blir med i den nye variabelen «Indre autonom motivasjon».

Jeg gjennomfører en ny faktortest (Figur 6) for å se hvilken faktor spørsmål 18 lades med. Spørsmål 18 del 2 og 3 lader faktor 1 sammen med spørsmål 11, som går innenfor ekstern kontrollmotivasjon. Spørsmål 18 del 4 faller bort.

Figur 6 Faktormatrise med spørsmål 18

Rotated Component Matrix ^a					
	Component				
	1	2	3	4	5
spm18.Øktbonus_3	,849		-,157	-,115	
spm11.arb.oppggirøktbonus	,780			-,165	,188

spm18.værebedre_2	,749			,234	
spm6.folkpåjobblikerdeg	,156	,794			
spm5.Jobbemedfolkduliker		,787	,122		
spm7.arbeidsmiljø	-,144	,775	-,103	,124	
spm10.utførerenarbeidsoppgavebra		,574	,261	,151	-,220
spm18.interesse_5	-,134		,821	,164	,102
spm18.gigledearb.oppg_6	-,144	,145	,753	,201	
spm18.utvikleferdigheter_1	,119		,704		-,208
spm18.kunneviserferdigheter_4	,492		,559		-,176
spm2.Meningsfullarbeidsplass				,835	
spm8.meningsfullarb.oppgave			,184	,810	
spm4.Innitiativ		,215	,210	,554	-,346
spm12.ønskerikkeåmislykkes	,111			-,106	,887
spm13.Jegunngårarbeidsoppgaver,ønskerikkeåfåskyld	,121			-,139	,880
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 5 iterations.					

3.6 Relabilitet.

I en relabilitetstest bør Alpha verdien være minst 0,7 for at den skal være robust. Testen for spørsmål 11, 12 og 13 viser derimot Alpha på 0,639 ($\alpha < 0,7$) som sier at det er lavere relabilitet enn minstekravet. Jeg legger inn spørsmål 18 del 2 og 3, den nye Alpha verdien på 0,705 ($\alpha > 0,7$) betyr høy relabilitet. Dette utgjør den nye variabelen «Ekstern kontroll» motivasjon.

Figur 7 Ekstern Kontroll Motivasjon

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,705	5

Testen med spørsmålene 5, 6, 7 og 10 er Alpha på 0,727 (Figur 8) og blir variabelen «ekstern autonom» motivasjon.

Figur 8 Ekstern Autonom Motivasjon

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,727	4

Relabilitetstesten for 8,2 og 4 viser lav Alpha, med verdien 0,684. Den er ikke langt unna 0,7. Jeg satte inn indre motivasjon variabelen 18 del 1, 5 og 6 i testen og fikk en Alpha verdi på 0,724 (Figur 9). Med høy reliabilitet blir de variabelen «Indre Autonom» motivasjon.

Figur 9 Indre Autonom Motivasjon

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,724	6

3.7 Sammenheng mellom uavhengige variabel

Med høy korrelasjon mellom variablene vil det oppstå multikolaritet.

Multikolaritet sier at variablene kanskje har andre årsaker som også kan forklare utfallet og det videre kan skape støy i analysen.

Tabell 11 Korrelasjon mellom variablene

		Correlations				
		Kjonn1	Age	Utdanning	IndreAutonom	EksternAutonom
Age	Pearson Correlation	,057	1	,146	-,039	,065
Utdanning	Pearson Correlation	,118	,146	1	,204*	-,132
IndreAutonom	Pearson Correlation	,054	-,039	,204*	1	,223**
EksternAutonom	Pearson Correlation	-,117	,065	-,132	,223**	1
EksternKontroll	Pearson Correlation	,030	,232**	-,125	-,186*	,004

Fra denne korrelasjonsanalysen (Tabell 11) ser jeg at ingen av variablene har korrelasjonsverdi over 0,6 (lav korrelasjon < 0,6), jeg vet derfor at datasettet har ingen multikolaritet.

4 Kvantitativ Analyse

For å teste min undersøkelsesmodell og hypoteser ble det gjennomført multippel regresjonsanalyse. En regresjonsanalyse viser om endringer i avhengige variabler kan bli forklart av endringer i uavhengige variabler.

I kapittelet 4.1 tester jeg effekten av uavhengige variabelen «Alder» og kontrollvariablene «Kjønn» og «Utdanning» på indre autonomi motivasjon. Det innebærer hypotesetesting av Hypotese 1 og Hypotese 1.1.

I del 4.2 testes effekten av de samme uavhengige variablene og kontrollvariablene på ytre autonomi motivasjon, hvor hypotesen H2, H2.1, H4 og H4.1. Det samme blir gjort i kapittelet 4.3 med avhengige variabelen ytre kontrollmotivasjon. Der det blir gjort hypotesetesting av H3 og H3.1.

4.1 «Indre Autonomi»

En lineærregresjons analyse viser (Tabell 12) at alder alene har negativ forklaring på indre motivasjon (Adjusted R Square). Alder, sammen med kjønn og utdanning, har 2,8 % forklaringskraft på indre motivasjon. Dette er en veldig lav forklaringsgrad på «IndreAutonom» og ikke akseptabel verdi. For en oppgave som min bør R^2 være 0,3 eller over for at det skal være akseptabelt variasjonsforklaring på avhengige variabler.

Tabell 12 Rapportering regresjonsanalyse: Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,039 ^a	,001	-,005	,70092
2	,218 ^b	,048	,028	,68928

a. Predictors: (Constant), Age
b. Predictors: (Constant), Age, Kjonn1, Utdanning

Tabell 13 viser at det er signifikant ($p < 0,1$) med «Alder», «Kjønn» og «Utdanning». Så jeg har en modell med lav forklaringskraft som er signifikant.

Tabell 13 Rapportering regresjonsanalyse: ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,106	1	,106	,217	,642 ^b
	Residual	71,727	146	,491		
	Total	71,834	147			
2	Regression	3,419	3	1,140	2,399	,070 ^c
	Residual	68,415	144	,475		
	Total	71,834	147			

a. Dependent Variable: IndreAutonom
b. Predictors: (Constant), Age
c. Predictors: (Constant), Age, Kjonnl, Utdanning

Tabell 14 Regresjonskoeffisienter

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	
	B	Std. Error	Beta	t		
1	(Constant)	5,589	,152		36,715	,000
	Age	-,026	,057	-,039	-,466	,642
2	(Constant)	5,200	,256		20,352	,000
	Age	-,049	,056	-,071	-,866	,388
	Kjonnl	,047	,117	,033	,401	,689
	Utdanning	,167	,065	,211	2,549	,012

a. Dependent Variable: IndreAutonom

Jeg skal se nærmere på hypotesene jeg har ved hjelp av tabell 14. Eneste variabelen som er signifikant med «IndreAutonom» er «Utdanning», med et sig verdi på 0,012 ($p > 0,1$). Hvor høyt indre motivasjon er, om den er til stede, har ingen ting å si om personen er mann eller kvinne. Alder har dessverre negativ effekt på indre motivasjon, men denne effekten er ikke signifikant. «Alder» og «Kjønn» har ingen effekt på indre motivasjon.

Disse funnene indikerer på at to av mine hypoteser, H1 og H1.1 faller bort. Det vil si

at ingen av generasjonene foretrekker indre autonomimotivasjon mer enn den andre. H4 og H4.1 blir også bortforklart siden «Alder» har ingen effekt på indre motivasjon.

Med ny kjøring av linearregresjonsanalyse (Figur 10) med kun «Utdanning» som uavhengig variabel ser jeg at forklaringskraften, beta, har gått ned til 0,204, men denne forklaringskraften har fått høyere signifikans.

Figur 10 Resultat fra analysemodellen

	Standardisert beta	sig
Utdanning	0,204	0,013
Modellstatistikk	R ²	0,035
	F-verdi	6,360

4.2 «Ytre Autonomi»

Fra tabell 15 ser jeg at modell 1 «Alder» har negativ variansforklaring på ytre autonomimotivasjon. Modell 2, «Alder», sammen med «Kjønn» og «Utdanning» har positiv forklaring, men denne er kun 1,6%. Som jeg nevnte i kapittelet 4.1 «Indre Autonomi» så bør forklaringsverdien ligge på 0,3 eller over. Videre ser jeg bort fra modell 1 og fokuserer kun på modell 2.

Tabell 15 Rapportering regresjonsanalyse, Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,065 ^a	,004	-,003	,70037
2	,189 ^b	,036	,016	,69395
a. Predictors: (Constant), Age				
b. Predictors: (Constant), Age, Kjoenn1, Utdanning				

Selv om det er lav forklaringsgrad vil jeg se om den er signifikant. «Alder», «Utdanning» og «Kjønn» sammen er ikke en signifikant forklaring for ytre autonomi motivasjon (Tabell 16)

Tabell 16 Rapportering regresjonsanalyse: ANOVA

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
2 Regression	2,571	3	,857	1,780	,154 ^c
Residual	69,346	144	,482		
Total	71,917	147			

a. Dependent Variable: EksternAutonom
b. Predictors: (Constant), Age
c. Predictors: (Constant), Age, Kjonnl, Utdanning

For å få bedre oversikt skal jeg se på koeffisienttabellen (Tabell 17). Ingen av avhengig og kontroll variablene alene er signifikant ($p < 0,1$) med ytre autonom motivasjon.

Tabell 17 Regresjonskoeffisient

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
2 (Constant)	6,346	,257		24,667	,000
Age	,062	,057	,090	1,091	,277
Kjonnl	-,152	,118	-,106	-1,288	,200
Utdanning	-,105	,066	-,133	-1,593	,113

a. Dependent Variable: Ekstern Autonom

Disse funnene indikerer ingen støtte for mine hypoteser H4, H4.1, H5 og H5.1. Som betyr at alder er ingen indikasjon på hva man foretrekker av ekstern motivasjon, som eksempel arbeidsmiljø eller meningsfull jobb. Med lav signifikant støtte har heller ikke utdanningsnivå noe effekt på hvordan man ønsker å bli motivert.

4.3 «Ytre Kontroll»

Gjennom lineærregresjon analyse av den avhengige variabelen «Ytre Kontroll» med «Alder» som uavhengig og «Kjønn» og «Utdanning» som kontrollvariabler kan jeg se fra tabell 18 at alder alene har 4,7 % variansen på ytre kontrollmotivasjon. R^2 verdi på 0,062 sier meg at kontrollvariablene og uavhengige variabelen har 6,2 % forklaring på ytre kontrollmotivasjon.

Tabell 18 Rapportering regresjonsanalyse: Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,232 ^a	,054	,047	1,05042
2	,284 ^b	,081	,062	1,04242
a. Predictors: (Constant), Age				
b. Predictors: (Constant), Age, Kjonn1, Utdanning				

Begge modellene (Tabell 19) er signifikante ($p < 0,1$). Siden F-verdien til alder er høyest, forklarer den mer variasjon i den avhengige variabelen «Ytre Kontroll» motivasjon enn alder, utdanning og kjønn tilsammen.

Tabell 19 Rapportering regresjonsanalyse: ANOVA

ANOVA ^a			
Model		F	Sig.
1	Regression	8,280	,005^b
2	Regression	4,220	,007^c
a. Dependent Variable: EksternKontroll			
b. Predictors: (Constant), Age			
c. Predictors: (Constant), Age, Kjonn1, Utdanning			

«Kjønn» er ikke signifikant (tabell 20) med ytre kontrollmotivasjon, men både «Utdanning» og «Alder» er signifikant ($p\text{-verdi} < 0,1$)

Tabell 20 Regresjonskoeffisient

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,184	,228		9,574	,000
Age	,244	,085	,232	2,877	,005*
2 (Constant)	2,450	,386		6,341	,000
Age	,268	,085	,254	3,143	,002*
Kjonn1	,077	,177	,035	,437	,663
Utdanning	-,203	,099	-,167	-2,051	,042*

a. Dependent Variable: EksternKontroll
*p<0,1, ** p<0,5, ***p<0,01

Kjører regresjonsanalysen på nytt med de variablene som var signifikante (Tabell 20) og settes inn i resultatene i Figur 11. Uten variabelen «Kjønn» har alder og utdanning fått litt høyere prosent på forklaring med ytre kontrollmotivasjon, men en R² på 6,7 % er fortsatt veldig lavt. F-verdien nå er lavere enn det «Age» fikk alene og høyere enn «Age», «Utdanning» og «Kjønn» fikk sammen.

Figur 11 Resultat fra analysen av totalmodellen

	Standardisert beta	Sig
Alder	0,255	0,02
Utdanning	-0,163	0,045
Modellstatistikk:	R ²	0,067
	F-verdi	6,269

Funnene fra analysen sier meg at utdanningsnivå sammen med alder påvirker ytre kontrollmotivasjon. Men alder alene har større signifikans og variansforklaring på ytre kontrollmotivasjon.

Jeg kjørte en lineærregresjonsanalyse av uavhengige variabelen «Age1», «Age2», «Age3» og «Age4» sammen med avhengige variabelen «Ytre Kontroll».

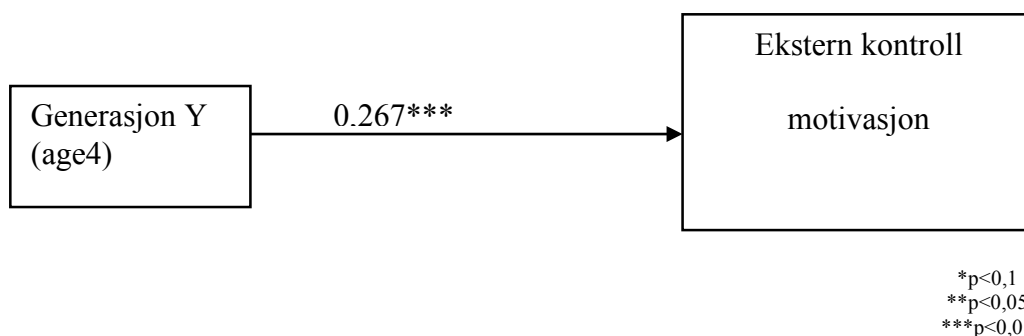
Figur 12 Koeffisient av Alder og Ekstern kontroll

Coefficients		
Model	Standardized Coefficients Beta	Sig.
1	(Constant)	,000
	Age1	,571
	Age2	,732
	Age4	,003

a. Dependent variable: Ekstern Kontroll

Funnet (figur 12) viser at «Age4», aldersgruppen 1982 og 2000, er signifikant korrelert med avhengige variabelen «Ekstern Kontroll». De andre aldersgruppene er ikke signifikante.

Funnene skrevet i Figur 12 viser at aldersgruppen som utgjør generasjon Y er signifikant koeffisient med ytre kontrollmotivasjon, men effekten har veldig lav variansforklaring. Dette gjør at hypotesen H3, H3.1, H2 og H2.1 faller bort. Funnet ovenfor er representert i figur 13 (under).



Figur 13 Undersøkelse Modell

R^2 til Generasjon Y er kun 7,7 % som er altfor lite effekt og forklaring på ytre kontroll motivasjon.

Figur 14 Model Summary av Age 4

Model Adjusted R Square	
1	,077

Funnene fra regresjonsanalysen sier at H3 og H2 må forkastes. Generasjoner, spesielt Y har ikke ønske om ytre kontrollmotivasjon, som varierer fra de andre.

4.4 Drøfting av funn

Alder ga ingen forklaring på noen av variablene fra motivasjon. Generasjon Y er signifikant med ytre kontrollmotivasjon, som i min datamatrikse består av spørsmålene 11, 12, 13, 18 del 2 og 18 del 3.

Ifølge Strauss og Howe(1991) er generasjon Y de som jobber for å dekke sine økonomiske utgifter. Dette blir bekreftet med at «Age4» er signifikant med «Ekstern Kontroll», hvor spørsmål 11 og 18 del 3 sier at man ønsker og jobber bedre med høyere bonus og lønn.

Gilda E. Ennis, Thomas M. Hess og Brian T (2013) kom frem til at det generelt var eldre gruppen fra 64 til 85 år mye mer motiverte enn den yngre gruppen. Funnene mine indikerer at de ulike aldersgruppene ikke er forskjellige i hvordan de ønsker å bli motivert.

Utdanning har positiv signifikant effekt på indre motivasjon. Ved høyere utdanning har man mer kompetanse og følelse av mer kompetanse, som kan påvirke ønske om mer indre motivasjon relaterte faktorer.

Tabell 21 gir oversikt over spørsmål variablene med høyest svar resultat (i gjennomsnitt) og rangert deretter (se tabell 10 fra kapittelet 3.5.3). Selv de spørsmålene som falt vekk etter faktoranalysen er med.

Å utføre arbeidsoppgave bra er viktig motivasjons faktor. Den kan både falle inn i indre motivasjon, hvor man ønsker å jobbe bra og bli bedre, eller ytre motivasjon, hvor man utfører arbeidsoppgave bra, for å vise sine ferdigheter. Den er uansett autonom variant. Etter faktor analysen faller spørsmål 10 sammen med andre ekstern autonomi variabler.

Det er viktig å kunne ta innitiativ og få være selvstendig på jobb (spørsmål 3 og 4), som faller innen for indre autonomi motivasjon.

Tabell 21 Oversikt over variabler

Spm10.utførerenaarbeidsoppgavebra	4	7	6,57
Spm4.Innitiativ	2	7	6,27
Spm3.selvstendighetpåjobb	3	7	6,18
Spm9.arb.ppgavenerinteressant	1	7	6,15
Spm7.Arbeidsmiljø	4	7	6,14
Spm18.utvikleferdigheter(1)	1	6	5,11
Spm8.meningsfullarb. oppgave	1	7	5,91
Spm2.Meningsfullarbeidsplass	1	7	5,83
Spm5.Jobbemedfolkduliker	3	7	5,87
Spm6.folkpåjobblikerdeg	1	7	5,52

Disse 10 spørsmålene (tabell 21) fra total 28 spørsmål er innenfor både ytre- og indre motivasjon. Felles for disse spørsmålene med høyest snitt svar er at det er autonome variabler.

5 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å se om ulike generasjoner i private selskaper i Norge ønsker å bli og blir motivert av ulike typer motivasjon. Med kontrollvariablene kjønn og utdanning var målet å se om det kan være andre faktorer alene eller sammen med alder, som påvirker motivasjonen positivt.

For Boomerne, i følge Strauss og Howe (1991) er utdanning viktig for selvrealisering. Når man ønsker å utvikle sine ferdigheter og å bli bedre er det indre motivasjon. Det at utdanningsnivå er signifikant med indre motivasjon gir derfor mening.

Utdanning eller erfaring som har bygget seg opp gjennom årene, er kjent som vekst i krystallisert intelligens. I følge Kanfer og Ackerman (2004) er dette med på å øke indre motivasjon, da man føler større mestring av arbeidsoppgaver.

Utdanning alene var signifikant med indre motivasjon, men effekten var veldig lav. Dette kan komme av få analyseobjekter i hvert utdanningsnivå. Ved større undersøkelser med flere respondenter ville jeg kunne kanskje sett større effekt fra variabelen utdanning.

Generasjon Y ønsker å bli mer motivert av økonomiske belønninger, enn de andre generasjonene. For generasjon Y er det ikke viktig hva slags arbeidstittel de innehar, så lenge de kan betale sine utgifter i følge Strauss and Howe (1991). Dette blir bekreftet ved at generasjon Y er positiv signifikant med ekstern kontroll motivasjon. Men denne forklarer kun 7,7 % effekt på ekstern kontrollmotivasjon. 26 av total 148 respondenter er fra generasjon Y, dette utgjør en veldig liten analyseenhet. Dette kan være grunnen til at effekten er så lav og derfor ikke valid.

Med funnene jeg har fått fra analyse kapittel 4 kan jeg si at alder ikke har noen betydning for hvordan man blir motivert og ønsker å bli motivert. Grunnen til jeg skriver ønsker er fordi en god del av spørsmålene fra spørerundersøkelsen spør etter hvor viktig det er at visse motivasjonsfaktorer er til stedet.

Tabell 21 fra kapittel 4.4 viser at faktorer innen autonomi motivasjon er det som motiverer mest. Autonomi motivasjon er også den formen respondentene ønsker å bli motivert av. Arbeidsmiljø, muligheten til å selv kunne bestemme arbeidsoppgaver, ha innflytelse og kunne utvikle sine ferdigheter, er noen av få faktorer innen autonomi. Autonomi er til stedet så lenge man ikke føler noen form for ekstern eller intern kontroll, som eksempel bli tvunget til å jobbe.

Litteratur og referanselisten

Artikler

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings¹. *Journal of applied social psychology, 34*(10), 2045-2068.

Cavanaugh, J., & Blanchard-Fields, F. (2014). *Adult development and aging*: Nelson Education.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2013). *Research methods in education*: Routledge.

Cole, G., Smith, R., & Lucas, L. (2002). The debut of Generation Y in the American workforce. *Journal of Business Administration Online, 1*(2).

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1990). A motivational approach to self: integration in personality. *Nebr Symp Motiv, 38*, 237-288.

Ennis, G. E., Hess, T. M., & Smith, B. T. (2013). The impact of age and motivation on cognitive effort: implications for cognitive engagement in older adulthood. *Psychol Aging, 28*(2), 495-504. doi:10.1037/a0031255

Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS (Introducing Statistical Methods S.)* Sage Publications Ltd.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior, 26*(4), 331-362.

Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*: Vintage Books.

Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of management review, 29*(3), 440-458.

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
doi:10.1037/h0054346
- Reeves, T. C., & Oh, E. (2008). Generational Differences.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychological*, 55(1), 68-78.
- Sandeen, C. (2008). Boomers, Xers, and Millennials: Who Are They and What Do They Really Want from Continuing Higher Education? *Continuing Higher Education Review*, 72, 11-31.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069: Morrow*.
- Tukey, J. W. (1977). Exploratory data analysis.
- Waage, A., Gagner, M., Biertho, L., Jacob, B. P., Kim, W. W., Faife, B., . . . del Genio, G. (2005). Comparison between open hand-sewn, laparoscopic stapled and laparoscopic computer-mediated, circular stapled gastro-jejunostomies in Roux-en-Y gastric bypass in the porcine model. *Obes Surg*, 15(6), 782-787. doi:10.1381/0960892054222704
- Yusoff, W. F. W., & Kian, T. S. (2013). Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(4), 97-103.

Bøker

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2013). *Research methods in education*: Routledge.

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*.
New York: Morrow

Nettsider

Goldbeck (blogg) (2013). *Generational Motivation Differences at the Workplace*. Hentet 19.mai 2016 fra <http://www.goldbeck.com/hrblog/motivational-differences-between-the-generations-x-y-and-baby-boomers/>

The free dictionary (2008). Demography. Hentet 6. Juni 2016 fra <http://www.thefreedictionary.com/demography>

Store norske leksikon (2013) *Motivasjon*. Hentet 1.Juni 2016 fra <https://snl.no/motivasjon>

Store norske leksikon (2013) *Norges Historie*. Hentet 1.April 2017 fra https://snl.no/Norges_historie

Vedlegg

SPØRREUNDERSØKELSE

Motivasjon på arbeidsplass

Denne undersøkelsen gjennomføres som en del av masteravhandling og spørsmålene er rettet mot arbeidsplass og arbeidsoppgaver. Undersøkelsen er anonym.

Spørsmål 1. Hva motiverer deg på jobb? (du kan huke av flere svar)

- Tilbakemeldinger(positive)
- Konstruktiv tilbakemelding
- Arbeidsmiljø
- Utbytte i form av premier/gaver
- Andre: _____

I denne sammenheng betyr meningsfullt arbeid som tjener samfunnet.

Spørsmål 2. Til hvilken grad er det viktig at arbeidsplassen din er meningsfullt.

	1	2	3	4	5	6	7	
Veldig liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Veldig stor grad

Spørsmål 3. Til hvilken grad er det viktig at jobben gir selvstendighet og frihet i hvordan du jobber?

	1	2	3	4	5	6	7	
Veldig liten grad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Veldig stor grad

Spørsmål 4. Til hvilken grad er det viktig for deg å kunne ta initiativ og bruke egen dømmekraft på jobb.

1 2 3 4 5 6 7

Veldig liten grad Veldig stor grad

Spørsmål 5. I hvilken grad er det viktig å jobbe med folk du liker?

1 2 3 4 5 6 7

Veldig liten grad Veldig stor grad

Spørsmål 6. I hvilken grad blir du motivert av at folk på jobben liker deg?

1 2 3 4 5 6 7

Veldig liten grad Veldig stor grad

Spørsmål 7. Til hvilken grad er arbeidsmiljø viktig for deg?

1 2 3 4 5 6 7

Veldig liten grad Veldig stor grad

Du skal nå forholde deg til flere utsagn om arbeidsoppgaver, hvor skalaen er fra 1 til 7, der 1 er "Helt uenig" og 7 er "Helt enig"

Spørsmål 8. Jeg jobber best når arbeidsoppgaven er meningsfull

1 2 3 4 5 6 7

Helt uenig Helt enig

Spørsmål 9. Jeg jobber best når arbeidsoppgaven er interessant

1 2 3 4 5 6 7

Helt uenig Helt enig

Spørsmål 10. Jeg blir fornøyd når jeg utfører en arbeidsoppgave bra

1 2 3 4 5 6 7

Helt uenig Helt enig

Spørsmål 11. Jeg jobber best når arbeidsoppgaven gir økt bonus

	1	2	3	4	5	6	7	
Helt uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt enig

Spørsmål 12. Jeg unngår arbeidsoppgaver fordi jeg ønsker ikke å mislykkes

	1	2	3	4	5	6	7	
Helt uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt enig

Spørsmål 13. Jeg unngår arbeidsoppgaver fordi jeg ønsker ikke å få skyld

	1	2	3	4	5	6	7	
Helt uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt enig

Spørsmål 14. Jeg trives best når jeg kan velge mine arbeidsoppgaver

	1	2	3	4	5	6	7	
Helt uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt enig

Spørsmål 15. Jeg har ikke nok kompetanse til å utføre arbeidsoppgavene på jobb

	1	2	3	4	5	6	7	
Helt uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt enig

Spørsmål 16. Jeg har ikke verktøyet eller ferdigheten til å utføre arbeidsoppgavene på jobb

	1	2	3	4	5	6	7	
Helt uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt enig

Spørsmål 17. Jeg holder for det meste til meg selv på jobb

	1	2	3	4	5	6	7	
Helt uenig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helt enig

Du er nå nesten i mål. I neste spørsmål skal du prioritere utsagnene i den rekkefølgen det beskriver deg best.

Spørsmål 18. Det er viktig for meg at en arbeidsoppgave skal

(fra 1 til 6, hvor 1 er minst viktig, og 6 viktigst)

	6	5	4	3	2	1
Gi mulighet til å utvikle mine ferdigheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi meg mulighet til å være bedre enn de andre på jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gi meg en utbytte(bonus, høyere lønn)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunne vise mine ferdigheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skal være av interesse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunne gi meg glede av å utføre den	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørsmål 19. Hva er det som motiverer deg på jobb? (Åpen spørsmål)

Spørsmål 20. Hva får deg til å yte ditt beste på jobb? (Åpen spørsmål)

Spørsmål 21. Hva er ditt utdanningsnivå?

- Bachelor
- Master
- Videregående (11-13 år skolegang)

Spørsmål 22. Kjønn

- Kvinne
- Mann

Spørsmål 23. Hvilket år er du født? (Åpen spørsmål)

DATA

BESKRIVENDE STATISTIKK AV VARIABLER

	N	Mean	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
Indre Motivasjon					
Spm2.	148	5,83	1,139	-1,258	2,155
Spm3.	148	6,18	,865	-1,002	,799
Spm4.	148	6,27	,805	-1,563	4,833
Spm8.	148	5,91	1,133	-1,206	1,995
Spm9.	148	6,15	,964	-1,918	6,522
Spm10.	148	6,57	,630	-1,335	1,427
Spm14.	148	5,20	1,328	-,684	,224
Spm18 del 1	148	5,11	1,014	-1,425	2,736
Spm18.del 5	148	4,99	1,125	-1,165	,944
Spm18.del 6	148	5,03	1,209	-1,471	1,717
Ytre Motivasjon					
Spm5.	148	5,87	1,058	-,473	-,886
Spm6.	148	5,52	1,122	-,960	2,143
Spm7.	148	6,14	,886	-,626	-,627
Spm11.	148	3,53	1,868	,391	-,774
Spm12.	148	2,44	1,508	1,149	,713
Spm13.	148	2,14	1,501	1,601	2,185
Spm17.	148	2,81	1,808	,769	-,530

Spm18.del 2	148	2,72	1,512	,434	-,932
Spm18.del 3	148	3,14	1,519	,334	-,960
Spm18.del 4	148	4,22	1,270	-,678	-,242
Demotivasjon					
Spm15.	148	2,07	1,349	1,715	2,569
Spm16.	148	2,01	1,322	1,921	3,614
Kontrollvaria bler					
Når er du født	148	1970,39	11,121	-,084	-,716
Kjønn	148	1,6081	,48983	-,447	-1,825
Alder	148	2,49	1,020	-,080	-1,109
Utdanning	148	2,2162	,88480	-,439	-1,587
Spørsmål1					
Tilbakemelding er (positive)	148	,59	,494	-,361	-1,896
Konstruktiv tilbakemelding	148	,70	,459	-,896	-1,214
Arbeidsmiljø	148	,78	,413	-1,393	-,061
Utbytte (penger/gaver)	148	,19	,393	1,603	,579
spm1.Indre	148	,08	,274	3,101	7,720
spm1.Ytre	148	,14	,350	2,074	2,331
Dekodet variabler					
Age1 (1943-	148	,22	,413	1,393	-,061

1960)					
Age2 (1961-	148	,26	,438	1,125	-,744
1969)					
Age3 (1970-	148	,35	,479	,629	-1,626
1981)					
Age4 (1982-	148	,18	,382	1,722	,978
2000)					
YtreMotMean	148	3,9975	,78969	,394	-,228
IndreMotMEA	148	6,0145	,59703	-1,210	3,416
N					

Forespørsel om deltakelse

Hei. Jeg går siste året på master på Høgskolen i Sørøst Norge og skriver nå masteroppgave om motivasjon blant ansatte i selskaper her i Norge.

Målet med oppgaven er å se om motivasjon kilden avhenger av alder, kjønn, og eventuelt utdanningsnivå.

Jeg håper du har anledning til å delta i undersøkelsen, og hvis det lar seg gjøre, sende til andre ansatte. Det vil være til stor hjelp.

Denne undersøkelsen vil være anonym, og vil ikke kunne kobles opp mot hvilke selskaper ansatte jobber for.. Hvis det er ønskelig så kan jeg sende sluttresultatet til dere i form av data analysen eller hele oppgaven. Hvis det er noe dere lurer på så er det bare å sende mail.

Det vil ta 5-8 minutter å besvare spørsmålene.

Lenke til undersøkelsen: <https://goo.gl/forms/5xhSSGZRSOOKpwDo2>

Dersom å trykke på lenken ikke fungerer kan du kopiere

lenke: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf2MkKu8nKwVGRje7p6xThf5i6YP8q8uUenhzI8djmcBYTYvQ/viewform>

og deretter lime den inn i nettleseren.

[Motivasjon på arbeidsplass](https://goo.gl)

goo.gl

Har du spørsmål rundt spørreskjemaet eller lurer om masteravhandling kan du sende en e-post til annie1392@hotmail.com eller 134882@hbv.no

På forhånd, takk for at du deltar i undersøkelsen.

Med vennlig hilsen

Annie Rahman

Masterstudent