

Hvilke motivasjonsfaktorer kan man finne hos deltidsansatte fulltidsstudenter?

En kvalitativ studie om hva som motiverer deltidsansatte fulltidsstudenter til å yte i jobbsammenheng.



Masteroppgave i økonomi og administrasjon, med fordypning i strategi- og kompetanseledelse



Mai 2016

Elin Franck Sørfonden

Forord

Dette er min avsluttende oppgave i Masterstudiet i siviløkonomi, ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold med fordypningen strategi og kompetanseledelse.

Oppgaven er en kvalitativt forskningsstudie som er delt inn i en teoridel og en empiridel, hvor jeg i empiridelen har samarbeidet med Coop konsernet i Hordaland. Tema er motivasjon og i undersøkelsen ser jeg på hvordan ulike faktorer kan være med på å øke motivasjonen blant deltidsansatte fulltidsstudenter.

Å komme i havn med denne oppgaven har vært en lang prosess. Fra jeg begynte å tenke på den til jeg i dag er ferdig har det gått relativt lang tid. Det var vært mye om og men under valg av temaet for denne oppgaven. Jeg hadde først bestemt meg for å skrive om e-læring og hadde i den forbindelse brukt mye tid på å samle inn artikler og bakgrunnsinformasjon om temaet. Men min egen motivasjon for å starte på oppgaven dukket aldri opp. Da jeg fikk beskjed fra skolen om at det måtte skje noe forsto jeg at temaet måtte endres. Hva var vel da bedre enn å skrive om motivasjon? Alt i alt har det vært en spennende, interessant og ikke minst lærerik prosess å skrive denne oppgaven, særlig fordi temaet er aktuelt i arbeidslivet.

Jeg vil takke arbeidsplassen min for å ha gitt meg fri de dagene jeg behøvde det da innleveringsfristen for oppgaven nærmet seg faretruende. En stor takk rettes til intervjuobjektene mine for deltakelsen og selvsagt også til Coop Hordaland for lån av respondentene under intervjuene. Jeg vil også takke veileder Øystein Sørebo for gode råd underveis i prosessen. Renate Nordeide – takk for tilbakemeldinger og korrekturlesing. Astrid Kvale – takk for barnepass på innspurtsdagen. Takk til min lille perfekte familie for energien dere tilfører livet mitt og for at dere overlevde en utvidet langhelg uten husmors omsorg og husarbeidshjelp. Til slutt vil jeg takke mamma Elisabeth Sørfonden for konstruktiv kritikk og hard korrekturlesing, du er god å ha!

Bergen 17.mai 2016

Elin Franck Sørfonden

Sammendrag

I denne masteravhandlingen har jeg gjennomført en studie av syv deltidsansatte fulltidsstudenter fra to av Coop Hordaland sine butikker. Studien omhandler motivasjon i arbeidslivet og formålet har vært å finne ut hva som kan motivere deltidsansatte fulltidsstudenter til å yte på arbeidsplassen sin.

Det teoretiske utgangspunktet for denne studien er Deci og Ryans selvbestemmelsesteori og Herzbergs tofaktorteori. Selvbestemmelsesteorien forklarer indre motivasjon og viser til at vi har tre grunnleggende behov som må dekkes for å oppnå indre motivasjon; behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Tofaktorteorien ser på ulike faktorer som enten fører til trivsel når faktorene er til stede, eller som gir mistrivsel når faktorene ikke er tilstede.

Jeg har benyttet meg av kvalitativ metode og har gjennomført dybdeintervjuer av syv respondenter. Ved å benytte intervju som metode for innsamling av data fikk jeg god innsikt i respondentenes meninger og erfaring fra arbeidslivet.

Ut i fra funnene som presenteres i oppgaven er sosial tilhørighet av spesiell betydning for respondentene. Å være sosial med kollegaene og å oppleve et godt arbeidsmiljø er viktig for dem. Studien min viser en sterk sammenheng mellom sosial tilhørighet og indre motivasjon, og bekrefter dermed deler av selvbestemmelsesteorien. Resultatene indikerer at relasjonen med lederen kan være avgjørende for følelsen av inkludering og anerkjennelse i jobbsammenheng. Noen av mine utvalgte respondenter føler at lederen ikke er flink nok til å delegere arbeidet fra seg og å gi dem tilbakemeldinger for utført arbeid.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag.....	3
1.0 Innledning:.....	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	6
1.2 Problemstilling.....	7
1.3 Oppbygging av oppgaven.....	8
2.0 Teoretisk grunnlag.....	10
2.1 Hva er motivasjon.....	10
2.1.1 Indre motivasjon.....	11
2.1.2 Ytre motivasjon.....	12
2.1.3 Amotivasjon.....	12
2.2 Herzbergs tofaktorteori.....	13
2.3 Selvbestemmelsesteori (SDT).....	15
2.3.1 Fire underteorier for selvbestemmelse.....	15
2.4 Definisjoner av relevante begrep.....	20
2.4.1 Definisjon jobbtilhørighet.....	21
2.4.2 Definisjon jobbtilfredshet.....	22
2.4.3 Definisjon jobbengasjement.....	23
3.0 Metode.....	25
3.1 Valg av metode og design.....	25
3.2 Intervju som kvalitativ metode.....	26
3.3 Rekruttering av respondenter.....	28
3.4 Utvalget.....	29
3.5 Gjennomføring og bearbeiding av intervjuene.....	30
3.6 Reliabilitet/pålitelighet og validitet/gyldighet.....	31
4.0 Presentasjon og drøfting av funn.....	33
4.1 Motivasjonsteori.....	34
4.1.1 Indre motivasjon.....	34
4.1.2 Ytre motivasjon.....	35
4.1.3 Amotivasjon.....	37
4.2 Herzbergs tofaktorteori.....	37
4.3 Selvbestemmelsesteorien.....	39
4.3.1 CET.....	39
4.3.2 OIT.....	40
4.3.3 COT.....	41
4.3.4 BNT.....	41
4.4 Jobbtilhørighet.....	42
4.4.1 Affektiv tilhørighet.....	44
4.4.2 Vedvarende tilhørighet.....	44
4.4.3 Normativ tilhørighet.....	45
4.5 Jobbtilfredshet.....	45
4.6 Jobbengasjement.....	47
4.7 Oppdukkende funn.....	48
4.7.1 Hvorfor har respondentene valgt å jobbe i Coop.....	48
4.7.2 Arbeidsmoral.....	48
4.7.3 Arbeidsmiljø.....	50
5.0 Oppsummering av funn og konklusjon.....	52
5.1 Sosial tilhørighet som motivasjonsfaktor.....	52
5.2 Lederens interaksjon som motivasjonsfaktor.....	53

5.3	Ytre rammer som motivasjonsfaktor	54
5.4	Implikasjoner for ledere.....	54
5.4.1	<i>Sosial tilhørighet i fokus</i>	54
5.4.2	<i>Inkludering av deltidsansatte fulltidsstudenter</i>	55
5.4.3	<i>Tydligere ledelse og bruk av tilbakemeldinger som virkemiddel</i>	56
5.4.4	<i>Ytre faktorer for motivasjon</i>	56
5.5	Konklusjon.....	57
5.6	Svakheter ved studien	58
5.7	Videre forskning	59
6.0	Referanseliste.....	60
7.0	Vedlegg.....	63
7.1	Intervjuguide.....	63
7.2	Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt.....	66
7.3	Samtykkeerklæring	67
7.4	Publiseringsavtale med HBV	68

Figur-liste

Figur 1.	Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer.....	13
Figur 2.	Oversikt over motivasjonstypene i OIT	17
Figur 3:	Oversikt over respondentene.....	30

1.0 Innledning:

Denne masteroppgaven handler om jobbmotivasjon hos deltidsansatte som har fulltidsutdanning som sin hovedbeskjeftigelse. I de siste årene har jeg arbeidet fulltid i en Coop-butikk. Like før jeg startet arbeidet med denne oppgaven ble jeg gitt et utvidet ansvar for kasse og informasjon i butikken jeg jobber i. I tillegg fikk jeg ansvaret for bemanningen på den samme avdelingen. Etter hvert la jeg merke til at det er store forskjeller blant de deltidsansatte fulltidsstudentene når det gjelder å takke ja til å arbeide ekstra utover den kontraktfestete arbeidstiden deres. Dette er noe jeg har lagt merke til før i andre stillinger jeg har hatt i arbeidslivet. På de fleste arbeidsplassene jeg har vært tilsatt i har jeg opplevd at det er et relativt stort gjennomtrekk av ansatte, spesielt blant deltidsansatte fulltidsstudenter. Hensikten med denne studien er å få mer kunnskap om hvilke faktorer som kan virke motiverende for arbeidstakere i deltidsstillinger, til å prestere på jobb.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

For mange bedrifter og bransjer er arbeidskraft fra deltidsansatte nødvendig for å kunne holde den daglige driften i gang. For eksempel er butikker helt avhengige av deltidsansatte for å kunne dekke behovet for arbeidskraft i helgene. På grunn av studenters relativt store deltakelse på arbeidsmarkedet vil det være formålstjenlig for bedrifter å vite hva som kan fremme jobbengasjement og jobbtilhørighet også hos denne gruppen av ansatte.

Hovedtyngden av eksisterende teori og forskning på feltet dreier seg i stor grad om heltidsansatte. Teori og forskning som finnes om deltidsarbeid, både i Norge og i utlandet, omhandler for det meste helsearbeidere. Mye av de tilgjengelige forskningsresultatene på deltidsarbeid dreier seg om kjønnsforskjeller, med et særskilt fokus rettet mot kvinner som enten velger å arbeide deltid, eller som ufrivillig ikke får økt sin stillingsprosent til fulltid.

Et nytt fokus på dette forskningsfeltet, spesielt i Norge, er endringen som nå finner sted i kjønnsfordelingen innenfor deltidsarbeid. På grunn av den økte arbeidsledigheten over hele landet vårt, ser det ut til at kjønnsforskjellene i forbindelse med deltidsarbeid er i ferd med å jevne seg ut. Det kan derfor være behov for videre forskning på deltidsarbeid, som ikke er kjønns spesifikk. Ettersom det er utført relativt lite forskning på området deltidsarbeidende studenters jobbmotivasjon, finner jeg det interessant å fremskaffe mer kunnskap på dette området.

Det er vesentlig for arbeidsgivere å tiltrekke seg og å holde på ansatte, inkludert deltidsansatte fulltidsstudenter. Bedrifter bør i tillegg vite noe om hva som skal til for at deltidsansatte fulltidsstudenter er villige til å gjøre en god jobb. For noen ansatte er lederne en avgjørende faktor for motivasjon ved at lederne er gode på å gi tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk til den ansatte, både positivt og negativt. For andre ansatte er det lønnen som er drivkraften til å gå på jobb, mens det for mange er graden av varierte og interessante arbeidsoppgaver som er den avgjørende faktoren.

Av Norges befolkning var det 144 000 personer mellom 20 og 24 år som var under utdanning i 2015. Av disse studentene hadde 64 000 en deltidsjobb (SSB.NO, 2016). Det tilsvarer om lag 44 prosent av studentene. For personer mellom 25 og 54 år var det 88 000 som var under utdanning hvorav 29 000 av dem hadde en deltidsjobb ved siden av studiene, noe som utgjør om lag 33 prosent. En forklaring på at prosentandelen er lavere for denne aldersgruppen kan være at det antagelig er en del sysselsatte over 30 år som etterutdanner seg og som sper på med kunnskap ved siden av sin fulltidsstilling.

Studielån og stipend fra Statens Lånekasse har ikke økt i takt med den generelle prisøkningen i det siste tiåret. For de aller fleste studenter er det derfor nødvendig å ha en inntekt i form av arbeid ved siden av studiene for å kunne overleve økonomisk. Hele 52 prosent av borteboende studenter hadde lønnet arbeid ved siden av studiene gjennom hele semesteret i 2013 (SSB, 2015). Det er en kjent sak at mange studenter opplever et forventningspress knyttet til prestasjoner i forhold til karakterer, og at de har forpliktelser og forventninger på mange hold som de føler de må leve opp til.

Bedriftene som de deltidsansatte arbeider i forventer rimelig nok at de yter sitt beste når de er på jobb og ønsker i tillegg at de deltidsansatte stiller opp på kort varsel når det måtte være behov for det.

1.2 Problemstilling

I de siste tiårene er det forsket og skrevet mye på temaet om motivasjon, men det er forsket relativt lite på området motivasjon hos deltidsansatte fulltidsstudenter. Det er mange fulltidsstudenter som velger å arbeide i butikkbransjen for å spe på inntekten, ved siden av studielån. Fordi tilstrømmingen av kunder til butikkene ofte er størst på ettermiddags- og kveldstid utgjør deltidsansatte en vesentlig del av arbeidsstokken i en butikk.

Arbeidsmotivasjonen til deltidsansatte fulltidsstudenter kan være avgjørende i forhold til om de ønsker å yte sitt beste etter en lang dag på skolen. Forskning som foreligger på deltidsarbeidende studenter har fokus på om deltidsarbeidet går utover skoleprestasjonene. Det fokuseres i mindre grad på hvilke faktorer som motiverer studentene når de er på arbeid. Jeg ønsker derfor å finne ut hvilke faktorer som kan medvirke til at deltidsansatte fulltidsstudenter gjør en god arbeidsinnsats i sin deltidsjobb. Er motivasjonen kun basert på økonomi, eller dreier det seg også om å skaffe seg jobberfaring og kompetanse? En regner ofte med at de fleste deltidsansatte fulltidsstudenter slutter etter fullført studie. Likeledes antas det gjerne at deltidsansatte fulltidsstudenter har relativt lav jobbtilhørighet og at de muligens ikke føler seg som en del av arbeidsmiljøet på arbeidsplassen.

Hva kan motivere fulltidsstudenter til å bli i den samme jobben gjennom studietiden? Hvorfor er det slik at noen deltidsansatte lettere sier ja til å komme på jobb utenom de faste arbeidstidene, enn det andre deltidsansatte gjør? Hvorfor er det noen av de deltidsansatte studentene som yter mer eller bedre på jobb enn det andre av dem gjør? Hvorfor fortsetter noen deltidsansatte studenter i stillingen etter endt utdanning? Hvorfor tar noen mer ansvar enn andre for det arbeidet som skal utføres? Ut i fra spørsmålene som fremkom gjennom mitt arbeid med temaet «Deltidsarbeidende studenter og jobbmotivasjon» har jeg utformet følgende problemstilling:

Hva motiverer deltidsansatte fulltidsstudenter til å yte i jobbsammenheng?

Selv om arbeidsstokken i norske butikker er noenlunde jevnt fordelt mellom heltidsansatte og deltidsansatte, finnes det ikke særlig mye av tilgjengelige forskningsresultater om deltidsansatte. For å få svar på problemstillingen min har jeg benyttet meg av to ulike motivasjonsteorier for å bedre kunne forstå faktorer som ligger bak deltidsansatte fulltidsstudenters arbeidsmotivasjon. Jeg har gjennomført intervjuer med fulltidsstudenter som i tillegg har en deltidsjobb.

1.3 Oppbygging av oppgaven

I kapittel to gjør jeg rede for Herzbergs tofaktorteori og Deci og Ryans selvbestemmelsesteori. Dette er to sentrale teorier innenfor området motivasjon. For å bedre forstå hvilke faktorer som kan virke motiverende for deltidsansatte fulltidsstudenter til å yte

i jobben sin, vil jeg videre definere begrepene jobbtilhørighet, jobbtilfredshet og jobbengasjement. Kapittel tre omhandler metoden som jeg har benyttet meg av og beskriver hvilket design og hvilken type datainnsamling som er foretatt. Jeg presenterer intervjuobjektene mine og det arbeidet som jeg har gjort i forbindelse med intervjuprosessen. I kapittel fire presenteres og drøftes funnene som fremkom. Avslutningsvis i kapittel fem blir funnene oppsummert. Kapitlet tar også for seg implikasjoner for ledere, en konklusjon av funnene samt svakheter ved oppgaven.

2.0 Teoretisk grunnlag

I min utvelgelse av det teoretiske rammeverket for denne oppgaven har jeg foretatt søk i en del databaser som for eksempel Science Direct, Web of Science, Jstor og Springer Link. Søkene er blitt utført både på engelsk og norsk med ordene indre og ytre motivasjon, amotivasjon, deltidsansatt, autonomi, jobbtilhørighet, jobbtilfredshet og ytelse. Jeg har vurdert at det mest hensiktsmessige teorigrunnlaget for min problemstilling er Deci og Ryans teori om selvbestemmelse. I tillegg anser jeg Herzbergs tofaktorsteori for å være egnet. Valget mitt har sammenheng med at det er to velutviklede og etablerte teorier som jeg har litt kjennskap til fra før og jeg anså dem som aktuelle i forhold til problemstillingen min. Ved å benytte meg av disse to ulike teoriene får jeg belyst problemstillingen fra ulike vinkler.

Den sosiale tilhørigheten som ofte oppstår på en arbeidsplass kan knyttes til indre motivasjon, og kanskje kan nettopp det være en sterk motiverende faktor for å yte på jobb. Ytelse i jobbsammenheng dreier seg om hvor mye innsats man legger ned i oppgavene som skal utføres på arbeidsplassen. Ved høy ytelse gjennomføres arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte for bedriften man er ansatt i. Maksimal ytelse forekommer først når motivasjonen er høy nok. Med andre ord kan man si at jobbytelse avhenger av motivasjonsnivået til den ansatte (Deadrick & Gardner, 2008).

2.1 Hva er motivasjon

Dette avsnittet skal redegjøre for begrepet motivasjon og derunder indre og ytre motivasjon samt amotivasjon. Dette er blant de mest sentrale begrepene i oppgaven min og har en viktig betydning for at deltidsarbeidende fulltidsstudenter yter på jobb.

Motivasjon kan forstås som en indre psykologisk prosess i det enkelte individ som skaper en drivkraft som får oss til å handle, som gir retning for handlingen, og som opprettholder og forsterker handlingen (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Motivasjon er det som ligger til grunn for atferd og er med på å skape en aktivitet hos individet. Motivasjon gir aktiviteten som skal utføres mål og mening. En kan ha ulik mengde av motivasjon (lav grad til høy grad) for ulike oppgaver, og man kan ha ulik motivasjon (årsak) for oppgavene.

Både verdier og personlighet kan ha betydning for vår motivasjon (Parks & Guay, 2009). Verdier handler om hva vi tror det er som forventes av oss og hva vi bør gjøre i ulike situasjoner, mens personlighet er hva vi har en naturlig tendens til å gjøre. Motivasjon kan ses som en energisk kraft som forårsaker en handling. Imidlertid er det varierende hva vi ønsker å yte innsats i, hvor mye innsats vi legger ned og hvorfor vi yter en ekstra innsats ved en spesifikk oppgave fremfor en annen. Parks og Guay (2009) mener at samvittighet er et personlighetstrekk som relaterer til motivasjon og oppgaveytelse.

2.1.1 Indre motivasjon

I hovedsak skilles det mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon har man når man gjør en aktivitet fordi den er interessant, givende, krevende og morsom i seg selv. Man har et ønske, en lyst og en nysgjerrighet for å utføre aktiviteten for aktivitetens skyld, ikke fordi det forventes eller kreves. Aktiviteten fører til handling ut i fra følelsene man får av å utføre den og selve utførelsen er en belønning i seg selv. I jobbsammenheng er det indre faktorer som interesse for oppgaven, en følelse av å utrette noe og en tilfredshet i det å utføre arbeidet som styrer motivasjonen. Det er viktig for den indre motivasjonen å ha givende arbeidsoppgaver og at en får anerkjennelse og tilbakemeldinger på arbeidet som utføres (Deci & Ryan, 2008).

Det å være indre motivert vil si at mennesket handler ut i fra de verdier og holdninger som er i en selv. Mennesket opplever ikke seg selv som kontrollert av krefter utenfra, men opplever at de valgene det tar er selvbestemt, og at handlingene er selvregulerte. I motsetning til det er en person ytre motivert når vedkommende utfører en handling fordi hun ønsker å oppnå en belønning eller har et mål som er utenfor selve aktiviteten. En ytre motivert handling karakteriseres ved at man gjør som man er blitt instruert eller bedt om å gjøre.

Følelsen av overvåking, evaluering og tidsfrister på en arbeidsplass kan være en trussel mot den indre motivasjonen fordi fokus endres med hensyn til hvorfor man utfører oppgavene. Det vil i tilfelle bli mer fokus på ytre årsaker og ulike belønninger, fremfor egen indre motivasjon. Det innebærer ikke at innleveringsfrister er et onde, at evaluering er uriktig, eller at man ikke skal sette grenser for hverandre. Det betyr bare at motivasjonen kan skifte form og veksle fra indre til ytre motivasjon (Deci & Ryan, 2000).

2.1.2 Ytre motivasjon

Ytre motivasjon vil si motivasjon som er knyttet opp mot selve resultatet av utførelsen (Deci & Ryan, 2000). Handlingen blir da utført med et ønske om å oppnå noe mer enn det å fullføre oppgaven. Man kan være ytre motivert både av forventning om belønning i form av penger, forfremmelser, skryt, anerkjennelse og gode karakterer, men også av forventning om straff dersom man ikke gjennomfører aktiviteten som forventet (Deci & Ryan, 2008). I tilfelle er det da ytre forhold som påvirker og driver aktiviteten framover og atferden er ikke basert på noe individet selv har interesse av, utover det å oppnå den aktuelle belønningen.

Det er ikke nødvendigvis slik at all ytre motivasjon er ikke-autonom ettersom ytre motivasjon kan variere i graden av autonomi (Deci & Ryan, 2000). Man kan utføre arbeidsoppgaver fordi man frykter sanksjoner fra leder dersom man ikke gjennomfører, eller man utfører oppgaven fordi man ønsker å gjøre lederen fornøyd. Det kan også være at en gjør en ekstra innsats fordi man vet at det vil føre til bedre betingelse for forfremmelse. I disse eksemplene er man ytre motivert, men graden av autonomi er ulik. Når man har en målsetting om opprykk i bedriften, opplever man i større grad en følelse av et valg når det gjelder utførelsen av oppgaven.

2.1.3 Amotivasjon

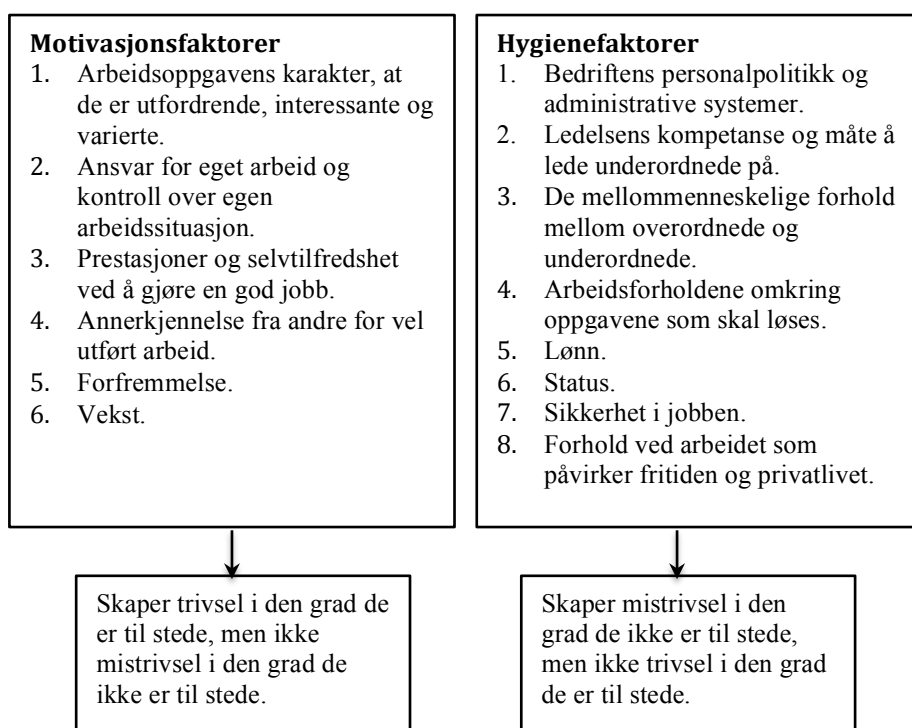
Det motsatte av motivasjon er amotivasjon. Når man kjenner på amotivasjon mangler man en intensjon både i til atferd. Mennesker kan bli amotiverte dersom de føler de mangler kompetanse eller mangler kontroll på utfallet av en aktivitet (Deci & Ryan, 2000). Amotivasjon står som en kontrast til indre og ytre motivasjon. Både autonome og kontrollerte aktiviteter har reguleringsprosesser i seg. Dersom reguleringen ikke drives fra verken indre eller ytre krefter vil dette kunne føre til passivitet. Amotivasjon innebærer at individet mangler alle former og muligheter for selvbestemmelse, at alt er utenfor den enkeltes kontroll, og at man hverken ønsker eller evner å iverksette en aktivitet. Tilstanden kan nærmest beskrives som likegyldig.

Som nevnt innledningsvis i dette avsnittet handler motivasjon om hva som får oss til å utføre bestemte handlinger. Det kan avgjøres av ytre påvirkninger eller av egen følelse av at handlingen er nyttig og givende og at man dermed selv ønsker å utføre handlingen.

2.2 Herzbergs tofaktorteori

På 1960-tallet gjennomførte Fredrick Herzberg studier som omhandlet trivsel på arbeidsplassen. Herzberg tok utgangspunkt i at hvis man endret på et forhold som gjorde arbeidstakerne misfornøyde, for eksempel lønn, ville trivselen øke og dermed også motivasjonen og ytelsen. Konklusjonen av studiene var imidlertid at tilfredshet og mistrivsel var relatert til ulike sett av forhold. Mistrivsel var ikke nødvendigvis det motsatte av trivsel. Begrepene refererte til to uavhengige dimensjoner. Dersom man gjorde noe med arbeidsforhold som gjorde de ansatte utilfreds, var det ikke ensbetydende med at de ville bli tilfredse og motiverte (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Ettersom dette er en veletablert teori innenfor organisasjonsfaget vil det være interessant å se om trivselen, eller mistrivselen, til mine respondenter påvirkes av noen av faktorene i modellen til Herzberg eller om teorien ikke har noe relevans for dem.

Et av funnene til Herzberg var at forhold som førte til trivsel og tilfredshet hadde tett tilknytning til arbeidet og arbeidsutførelsen. Herzberg kalte disse faktorene for motivasjonsfaktorer. Motivasjonsfaktorer er faktorer som skaper trivsel i den grad de er til stede, men som likevel ikke skaper mistrivsel dersom de ikke er til stede. Øvrige faktorer som ble relatert til mistrivsel kalte han for hygienefaktorer. Disse faktorene var i stor grad knyttet til arbeidsmiljøet og til hvordan de ansatte ble behandlet. Hygienefaktorer er faktorer som kan skape mistrivsel dersom de ikke er tilstede, men som ikke nødvendigvis fører til trivsel om de er til stede.



Figur 1. Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer

I etterkant er denne teorien blitt etterprøvd, blant annet av Lundberg, Gudmundson og Andersson (2009). Forskerne undersøkte forskjeller i motivasjonen blant sesongansatte og faste ansatte i turistnæringen. Et viktig funn var at lønnsnivået var viktigere for de faste ansatte enn for de sesongansatte. Det å møte nye folk veide opp for sesongarbeidernes lave lønn. Motivasjonsfaktorene tilbakemelding og ansvar, hadde effekt på arbeidsmotivasjonen i begge gruppene. Faktorene informasjon, kunnskap og opplæring hadde mindre betydning for arbeidsmotivasjonen blant de faste ansatte, mens sesongarbeiderne anså disse faktorene som vesentlig. For sesongansatte som bodde i samme bofellesskap ble arbeidsbaserte vennskap viktig. De sesongarbeiderne som hadde samme interesser og hobbyer var atskillig bedre på team-arbeid og fikk et sterkt fellesskap (Lundberg, Gudmundson, & Andersson, 2009).

Kritikk til Herzbergs teori er at han legger til grunn at jobbtilfredshet i form av for eksempel ansvar, oppnåelse, anerkjennelse og forfremmelser er den eneste måten å øke arbeidsmotivasjonen på (Lundberg, Gudmundson, & Andersson, 2009). Det har vist seg at hygiene faktorer også kan være motivatorer. For noen kan hygiene faktorene lønn, arbeidsforhold og relasjoner være svært motiverende. En pengebelønning kan ses som en anerkjennelse for godt utført arbeid og er ofte den eneste tilbakemeldingen en arbeidstaker får. Lønn dekker menneskers basisbehov, men er også et sterkt symbol i dagens samfunn (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Herzbergs teori er kritisert for ikke å ta i betraktning de individuelle forskjellene i behov og verdier når den forklarer arbeidsmotivasjon. Ulike mennesker responderer forskjellig på ulike former for motivasjon.

I tillegg er fremgangsmåten Herzberg benyttet seg av blitt kritisert. Respondentene skulle beskrive situasjoner hvor de hadde følt seg tilfreds eller misfornøyd i arbeidet. Ettersom mennesker har en tendens til å legge skylden på andre mennesker eller omgivelsene rundt dem dersom de ikke lykkes, og at man omvendt relaterer gode resultater til egen innsats, kan ikke trivsel og mistriivsel med sikkerhet relateres til de ulike forholdene Herzberg mener de kan ses i sammenheng med (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

En annen sentral teori i studien min er selvbestemmelsesteorien. Også denne teorien ser på hvordan ytre forhold påvirker motivasjonen til mennesker, men teorien er mest opptatt av

hvordan disse forholdene er med på å styrke eller svekke den indre motivasjonen i mennesker.

2.3 Selvbestemmelsesteori (SDT)

Selvbestemmelsesteori er en motivasjonsteori som legger samspillet mellom mennesker i omgivelsene til grunn for menneskelig utvikling. Teorien er utviklet av psykologene Edward L. Deci og Richard M. Ryan på 1970-tallet. Deres teori ble anerkjent på 1980-tallet og har siden den gang utgjort en viktig del av forskningen på motivasjon. Selvbestemmelsesteorien ses som en modell bestående av indre og ytre arbeidsmotivasjon, med et særskilt fokus på motivasjonen som ligger til grunn for avgjørelser og valg. Teorien er opptatt av at mennesket skal være en del av en helhet og at mennesker er aktive individer som ønsker å utvikle seg. I følge SDT gjenspeiler motivasjon en intensjon til handling. Intensjonen kan være selv-initiert eller den kan være et resultat av ytre motiver (Meyer, Vandenberghe, & Becker, 2004).

2.3.1 Fire underteorier for selvbestemmelse

Selvbestemmelsesteorien ses på som en makroteori om motivasjon for mennesker. Den består av fire miniteorier som er utviklet av Deci og Ryan (2002).

2.3.1.1 Kognitiv evalueringsteori (CET)

CET dreier seg om hvordan den indre motivasjonen preges i samspill med sosiale relasjoner. Er det sosiale miljøet til hjelp eller hinder for at indre motivasjon skal oppstå eller opprettholdes? CET mener at belønning, kommunikasjon og tilbakemelding kan føre til at man føler seg kompetent mens man utfører en aktivitet. De aller fleste mennesker trenger anerkjennelse og tilbakemeldinger, uten det vil den indre motivasjonen synke. Det å føle seg kompetent kan øke den indre motivasjonen for den aktuelle aktiviteten fordi det psykologiske behovet for kompetanse blir tilfredsstilt. Det er også viktig at man opplever at handlingen er selvbestemt. Hvis ikke disse faktorene er til stede minker autonomifølelsen og flytter årsaks følelsen fra indre til ytre styrt. Dermed undermineres den indre motivasjonen. Følelsen av kompetanse og autonomi er vesentlig for å kunne oppleve indre motivasjon (Deci & Ryan, 2002).

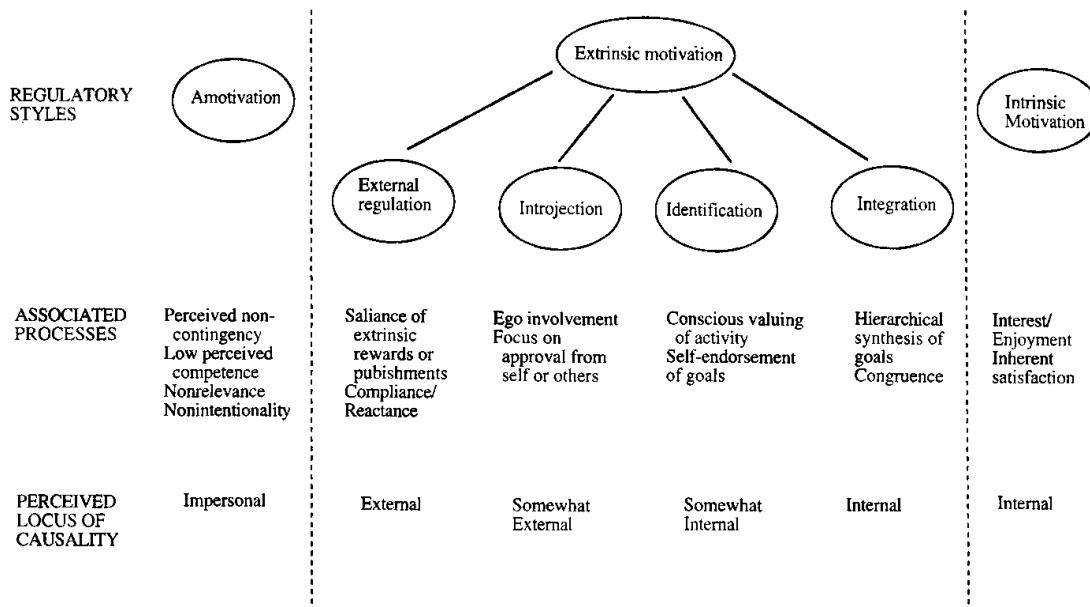
Sosiale miljø inneholder i følge CET både et kontrollerende og et informerende aspekt som blir avgjørende i forhold til den indre motivasjonen man har i forhold til aktiviteten (Deci & Ryan, 2002). *Det kontrollerende aspektet* av de sosiale omgivelsene er de faktorene som representerer press mot spesifikke utfall og som dermed gir et ytre fokus. Det kan være både forventninger om ulike former for belønning, men det kan også være tidsfrister, trusler om straff, konkurranse og evaluering. Dette kan underminere den indre motivasjonen ved at man føler seg overvåket. Dersom man befinner seg i en aktivitet eller i forhold hvor man hele tiden blir kontrollert, kan det føre til at man mister interessen for aktiviteten (Deci & Ryan, 2000).

Det informerende aspektet omhandler kommunikasjon i form av tilbakemelding som kan øke den indre motivasjonen ved å støtte under følelsen av egen kompetanse (Deci & Ryan, 2002). Positive følelser vil naturlig nok forsterke og bidra til at vi opplever større grad av motivasjon for å oppsøke og utføre en aktivitet. Negative følelser kan hemme lysten og motivasjonen til å oppsøke en aktivitet eller handling.

2.3.1.2 Organic Integration Theory (OIT)

OIT forklarer de ulike måtene ytre motivert atferd er regulert på. Teorien beskriver hvordan en persons motivasjon kan strekke seg fra amotivasjon eller uvillighet, til personlig forpliktelse. OIT ble utformet for å belyse utviklingen og dynamikken til ytre motivasjon og ser blant annet på hvordan individer kan oppleve autonomi mens de gjør ytre motiverte oppgaver.

Forskjellen på indre motivasjon og internalisering er at våre indre motiverte handlinger er spontane og bygger på en interesse hos individet. Gradene av internalisering i denne prosessen avhenger av i hvilken grad man handler ut i fra sin egenvilje. Dersom man kun handler ut i fra press, tvang eller belønning er det sterk grad av ytre motivasjon. Internaliseringsprosessen omhandler i hvilken grad man tar innover seg de ytre verdier og atferd slik at handlingene oppleves som selvbestemt (Deci & Ryan, 2000).



Figur 2. Oversikt over motivasjonstypene i OIT

Til venstre i figuren vises *amotivasjon* som innebærer at man mangler intensjon for å handle. Amotivasjon resulterer fra å ikke sette pris på en aktivitet, å ikke føle seg kompetent til å utføre den, eller å ikke ha tro på at handlingen vil føre til et ønsket resultat.

Ekstern regulering er den klassiske formen for ytre motivasjon hvor individets atferd kun er kontrollert av ytre faktorer. Denne formen for regulering er den minst autonome og mest kontrollerte formen for ytre motivasjon. Aktiviteter gjennomføres kun ut i fra ønsket om å oppnå fordeler eller unngå ulemper. Ved ekstern regulering har den ansatte ingen opplevelse av eierskap til det å utføre oppgavene.

Introjeksjon vil si at atferden er motivert fra et indre press eller tvang i individet selv og knytter seg til individets selvfølelse (Deci & Ryan, 2002). Den handlingen som individet utfører baserer seg på behovet for å unngå dårlig samvittighet, skam, skyldfølelse og angst. Handlingen kan også ha som hensikt å styrke ens eget ego og et ønske om å oppnå eller bevise noe. Denne atferden er mer autonom enn ekstern regulering fordi atferden iverksettes av individet selv. Likevel er den ikke autonom ettersom det er et indre press som styrer individet og gjør at handlingen likevel ikke er selvvalgt (Deci & Ryan, 2002).

Identifisert regulering er en mer autonom eller mer selvbestemt form for motivasjon enn de to førstnevnte. Identifisert regulering kjennetegnes ved at individet forstår at atferden er viktig, men atferden er ikke nødvendigvis interessant, engasjerende eller i tråd med de mål

som individet har satt seg selv. Individet opplever valgfrihet fordi handlingen i større grad stemmer overens med deres personlige mål, verdier, tro og identitet. Individet har akseptert verdiene bak reguleringen. Det er derfor større samsvar mellom den eksterne reguleringen og personens indre verdier. Handlingen er verdsatt og akseptert og er et naturlig valg som føles riktig for vedkommende.

Integrert regulering er den mest avanserte og utviklingspotensielle form for ytre motivasjon. Den kjennetegnes ved at det er harmoni mellom aktiviteten og individets mål, verdier, tanker og interessefelt og at aktiviteten ikke på noen måte er påtvunget fra miljøet. Verdier og valg er naturlig integrert og akseptert hos individet og anses som å være sine egne. Handlinger som utføres med denne graden av autonomi er derfor nokså lik indre motiverte handlinger. De integrerte handlingene er likevel ytre motivert fordi de utføres på grunn av sin instrumentelle verdi, og ikke springer ut av spontan naturlig interesse og engasjement (Deci & Ryan, 2002). Integrert regulering karakteriseres ved at aktiviteten er instrumentelt viktig for å oppnå de mål som man har satt seg.

En indre motivert handling preges av indre personlig interesse for aktiviteten på grunn av at man finner den morsom og interessant. Man er genuint interessert i aktiviteten man utfører og aktiviteten er tilfredsstillende i seg selv. Handlingen er selvbestemt og det er ingen som presser individet til å gjennomføre den.

2.3.1.3 Causality Orientations Theory (COT)

COT er en årsaks-orientert teori som fokuserer på hvordan vi som individer orienterer oss i ulike retninger ut i fra våre individuelle ulikheter og personligheter. Man oppfatter ulike årsakssammenhenger ut i fra tidligere erfaringer og man forholder seg ulikt til ulike aspekter ved miljøet i reguleringen av egen atferd. Tidligere erfaringer er med på å aktivere visse orienteringer i mennesker noe som påvirker den etterfølgende motivasjonen (Deci & Ryan, 2002). Teorien ser på kilden for regulering av atferd og graden av selvbestemmelse i forhold til egen atferd. Dette ligger som et personlighetstrekk i individet. Dersom et individ regulerer sine handlinger på bakgrunn av egne ønsker og interesser er individet autonomi-orientert og opplever stor grad av indre motivasjon. Dersom individet søker kontroll og bestemmelse er individet orientert mot kontroll og er med det ytre motivert. Dersom individet handler uten hensikt er det upersonlig orientert og kan sies å ha tendenser til amotivasjon.

2.3.1.4 *Basic needs theory - grunnleggende psykologiske behov*

Betydningen av støtten for behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet er avgjørende for å legge til rette for menneskets indre motivasjon, internalisering av ytre verdier og interesser, og den livslange psykologiske veksten. "Basic needs Theory" bidrar til å identifisere hva i menneskets omgivelser som hemmer eller fremmer deres utvikling og velvære (Deci & Ryan, 2000). Signifikante andres støtte, eller mangel på støtte, påvirker motivasjonen. Hvis krefter i miljøet fremmer dine iboende ressurser gjennom å tilfredsstille grunnbehovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, vil du kunne utvikle en autonom motivasjon. De grunnleggende behovene ansees å være universelle, og for at individets motivasjon skal øke, må alle tre behovene tilfredsstilles (Deci & Ryan, 2002).

2.3.1.4.1 *Motivasjonsbegrepene autonomi, kompetanse og tilhørighet*

Behovet for autonomi refererer til menneskets behov for selvbestemmelse. Det vil si at man har valgfrihet og kontroll over hva man gjør og hvordan man gjør det. Man tar selv beslutninger, løser problemer og viser personlig ansvar. Man handler i retning av målet fordi en selv ønsker det, ikke fordi andre krever det. Autonome handlinger kjennetegnes av at de utføres av fri vilje og med en opplevelse av valg. Mennesket handler da autonomt ut fra sine interesser og integrerte verdier. Å være autonom er det motsatte av å føle seg kontrollert av krefter utenfor seg selv (Deci & Ryan, 2002).

Autonomi er kanskje det mest sentrale behovet i forhold til selvbestemmelse.

Kompetansebehovet forklares ut fra at mennesket har et behov for, og ønsker å være kompetent i sin interaksjon med miljøet rundt seg. Mestring er viktig for mennesker. Kompetansebehovet handler om at mennesker har et medfødt ønske om å strebe etter læring, vekst og utvikling. Med dette som utgangspunkt vil individet alltid søke etter å tilfredsstille kompetansebehovet med mål om å føle seg mest mulig effektiv i pågående interaksjon med det sosiale miljøet (Deci & Ryan, 2002). Mennesker har behov for å erfare at man lykkes med det man deltar i eller utfører. Behovet for kompetanse vil lede mennesket til å søke optimale utfordringer ut fra sin kapasitet (indre ressurser) og aktivt gå ut for å opprettholde, utvikle og utvide denne kapasiteten (Deci & Ryan, 2002). Tilfredsstillelse av behovet for kompetanse hjelper individer med å tilpasse seg komplekse og endrende omgivelser.

Det sosiale behovet er noe mer difust enn de øvrige, men behovet for interaksjon med andre individer er likevel et basisbehov som må tilfredsstilles for at vi i større grad skal oppnå indre motivert atferd (Deci & Ryan, 2000). Indre motivasjon øker sannsynligvis i settinger der man føler seg trygg og der man har et nært og godt forhold til sine omgivelser.

Tilhørighet viser til følelsen av å være knyttet til andre mennesker og til de omgivelsene man befinner seg i (Deci & Ryan, 2002). Man ønsker å oppleve respekt, anerkjennelse og kjærlighet fra andre mennesker, men man må også selv kunne bry seg om andre. Selv om tilhørighet til familie og andre nære relasjoner er vesentlig, er behovet for tilhørighet også til stede når en deltar i mer upersonlige grupper og miljøer.

De tre behovene spiller ulike roller i den enkeltes utvikling og vekst, og man fungerer ikke helt optimalt dersom et av behovene blir forbigått eller ikke blir tilfredsstillt i tilstrekkelig grad.

Deci og Ryans teori har fått relativt lite negativ kritikk av sin teori om selvbestemmelse. Det betyr imidlertid ikke at teorien er feilfri. Det kan stilles spørsmål om hvorfor det kun fokuseres på tre basale behov når andre forskere har funnet frem til atskillig flere behov som kan forklare individers motivasjon. Deci og Ryan argumenterer i flere av sine artikler for at disse tre behovene er universelle og uavhengig av kjønn, kultur og sosiale forskjeller, i motsetning til det mange andre behov er.

For å oppsummere selvbestemmelsesteorien kan man si at motivasjon grovt sett kan deles inn i selvbestemt og kontrollert. Den autonome, selvbestemte motivasjonen er i hovedsak en indre motivasjon og aktivitetens verdi er identifisert for individet. Individet opplever både frivillighet, vilje og valg rundt handlingen. Kontrollert motivasjon består av ekstern regulering i form av for eksempel straff og belønning. Individet vil i tilfelle på sett og vis føle seg presset til å gjennomføre en handling. Den typen motivasjon en person har er viktigere enn mengden motivasjon vedkommende har (Deci & Ryan, 2008).

2.4 Definisjoner av relevante begrep

I tillegg til de sentrale motivasjonsbegrepene som er redegjort for i avsnittene over er det flere viktige begreper som bør defineres for å bedre kunne forstå motivasjon og for å kunne forklare resultatene som fremkommer i oppgaven. Jeg har derfor valgt å se nærmere på

tilhørighet til arbeidsplassen ettersom det kan være avgjørende for å oppleve en følelse av motivasjon for å gå på jobb. Videre kan jobbtilfredshet påvirke lysten til å yte på jobb ettersom trivsel kan være viktig for motivasjon.

2.4.1 Definisjon jobbtilhørighet

Ettersom mennesker har behov for å oppleve tilhørighet, vil man på en arbeidsplass prøve å finne noe man kan identifisere seg med, enten det gjelder en arbeidsoppgave, organisasjonens mål eller kollegaer. Tilhørighet til arbeidsplassen utvikler seg som regel over tid. Arbeidserfaring har betydning for at man etter hvert føler seg komfortable i jobben, at man opplever rolle-klarhet, fravær av konflikter og at man har erfart å få en rettferdig belønning eller eventuelt negative sanksjoner. Arbeidserfaring øker sjansen for at man har erfart utfordringer, at man har fått støtte og opplevd autonomi, samt at en har opplevd å få anerkjennelse fra dem rundt en.

Organisasjonstilhørighet kan defineres som en psykologisk link mellom den ansatte og organisasjonen, som bidrar til å hindre at den ansatte forlater organisasjonen frivillig (Allen & Meyer, 1996). Tilhørighet kan ses som et resultat av at ansatte har tro på organisasjonens mål og verdier, og derfor ønsker å yte og bidra ekstra på vegne av organisasjonen. På den måten føler den ansatte seg som en del av organisasjonen.

Tilhørighet kan deles inn i tre ulike former, affektiv, vedvarende og normativ. Felles for de tre tilhørighetsformene er oppfattelsen av at tilhørighet er en psykologisk tilstand som karakteriserer den ansattes forhold til bedriften og som har følger for avgjørelsen om å fortsette eller avslutte medlemskapet i organisasjonen (Meyer, Allen, & Smith, 1993).

2.4.1.1 Affektiv tilhørighet

Affektiv tilhørighet refererer til identifisering med, involvering i og emosjonell tilknytning til organisasjonen. Ansatte med sterk affektiv tilhørighet blir i organisasjonen fordi de ønsker det. De ansatte føler seg knyttet til målene og verdiene til organisasjonen og føler seg som en del av gruppen. Det er sannsynlig at de ansatte øker innsatsen og bidrar til en mer effektiv organisasjon i håp om opprettholdelse av forholdet med organisasjonen (Meyer & Allen, 1991). Affektiv tilhørighet er forbundet med ansatte som viser høy organisasjonsforpliktelse, bedre arbeidspresentasjoner og som har lavere frafall enn andre (Meyer, Allen, & Smith, 1993).

2.4.1.2 *Vedvarende tilhørighet*

Vedvarende tilhørighet viser til tilhørighet basert på den ansattes anerkjennelse av kostnadene som er assosiert med å forlate bedriften (Meyer & Allen, 1991). Ansatte med vedvarende tilhørighet blir værende i bedriften fordi de må eller trenger det. Hva som helst som øker kostnadene knyttet til å forlate organisasjonen kan potensielt føre til vedvarende tilhørighet. Dette kan være pensjon, relasjoner til kollegaer eller andre ting som fremstår spesielle for organisasjonen og dermed også for de ansatte. I slike tilfeller har ansatte en kalkulerende forpliktelse ovenfor arbeidsgiver. Det gjør at det sjeldent er interessant å forlate organisasjonen, men kan innebære at de ansatte yter på laveste nivå i forhold til det som er nødvendig for å beholde jobben.

2.4.1.3 *Normativ tilhørighet*

Normativ tilhørighet er basert på en følelse av forpliktelse til organisasjonen. De ansatte blir værende fordi de føler at de bør det, gjerne fordi det kjennes som det riktige å gjøre (Allen & Meyer, 1996). Normativ tilhørighet kan for eksempel ha blitt internalisert gjennom oppdragelsen hjemmefra, eller for eksempel fra bedriften ved at lojalitet verdsettes og belønnes. En kan si at normativ tilhørighet oppstår som et naturlig resultat av samfunnet en vokser opp i og kan forklares av forpliktelser man kjenner på, som for eksempel forpliktelser i ekteskap, familie og til religion. Gjennom lojalitetsfølelsen man opplæres og oppfordres til å inneha, skapes det også en moralsk forpliktelse til arbeidsplassen.

I tillegg til tilhørighet er tilfredshet nødvendig for å ha det bra på arbeidsplassen og det kan i likhet med tilhørighet være med på å redusere den ansattes ønske om å se seg om etter en ny jobb.

2.4.2 *Definisjon jobbtfredshet*

Jobbtfredshet handler om hvor fornøyd man er i jobben sin og en viktig del av tilfredsheten kan være verdsettelse av arbeidsoppgaver. Man opplever jobbtfredshet dersom resultatet av arbeidsutførelsen svarer til forventninger man har til oppnådde fordeler av utførelsen. Det kan være selve arbeidsoppgaven, lønn, muligheter for forfremmelse og forholdet til kollegaer. Karrieremotivasjon kan også assosieres med jobbtfredshet (Alniacik, Alniacik, Akcin, & Erat, 2012). Ansatte som liker og er fornøyd med jobben sin tilbringer gjerne mer

tid på jobb og er generelt mer involvert på arbeidsplassen. For dem er jobbtilfredshet så viktig at fraværet av det kan føre til redusert organisasjonstilhørighet.

I en studie gjennomført blant ansatte som jobbet i frivillighetsbransjen fant forskerne at respondentene ble i jobben sin på tross av dårlig betaling fordi arbeidet var variert og utfordrende (Parsons & Broadbridge, 2006). Respondentene jobbet i veldedighetsbutikker tilsvarende Fretex i Norge. De opplevde at det ikke var én arbeidsdag som var lik den andre og at det alltid var noe å gjøre på. De trakk også frem friheten de hadde i arbeidet sitt. De verdsatte å ha "frie tøyler" for gjennomføring og det å ha kontroll på sitt eget område. Resultatene viste at effekten av frihet og selvbestemmelse kan ha stor innflytelse på arbeidstilfredshet.

Neste avsnitt tar for seg engasjement i forhold til arbeidet som utføres på arbeidsplassen. En engasjert ansatt er motivert for arbeidsoppgavene som skal utføres og kan sies å oppleve arbeidsglede (Richardsen & Martinussen, 2008).

2.4.3 Definisjon jobbengasjement

Interessen for jobbengasjement blant forskere innenfor psykologi, arbeidsmiljø, stress og helse, vokste fram som et resultat av forskning på utbrenthet. Forskerne fant etter hvert ut at utbrenthet og engasjement bør sees på som to ulike konsept i motsetning til hva man hadde trodd tidligere (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). Jobbengasjement og utbrenthet er to uavhengige tilstander som bør måles med ulike måleinstrumenter. Det at man ikke er utbrent betyr ikke at man opplever jobbengasjement. Forskerne fant frem til to underliggende dimensjoner som er blitt identifisert i arbeidsrelatert velvære. Den ene er *aktivering* som rangeres fra utslitt til styrke og den andre er *identifisering* som rangeres fra kynisk til dedikasjon. Utbrenthet er en kombinasjon av utslitt (lav aktivering) og kynisme (lav identifisering) mens engasjement er karakterisert av styrke (høy aktivering) og dedikasjon (høy identifisering).

Engasjement refererer til en iherdig, relativt vedvarende følelsesmessig og gjennomtrengende affektiv tilstand som ikke er fokusert på en spesiell handling, objekt, oppførsel eller individ. Høy grad av jobbengasjement innebærer at aktivitetene i arbeidet er svært viktige for personen, for hans eller hennes identitet eller selvbilde (Schaufeli & Bakker, 2004).

Jobbengasjement er en positiv, meningsfylt, jobbrelatert tilstand som karakteriseres av vitalitet, tilegnelse/dedikasjon og fordypelse i arbeidet (Schaufeli & Bakker, 2004). **Vitalitet** er karakterisert av høy grad av energi og mental elastisitet i jobben. Ved høy grad av vitalitet har man vilje til å investere innsats i ens arbeid og man viser utholdenhet selv når det oppstår vanskeligheter og motstand, samt jobbrelaterte utfordringer. Vitalitet kan gi en sterk mental vilje til å takle stress i jobben. Å være **tilegnet** og/eller dedikert i arbeidet vil si å være entusiastisk til jobben og inspirert av ens arbeidsoppgaver. Man er stolt av ens arbeid og liker utfordringer. **Fordypning** referer til konsentrasjonen om arbeidet som blir utført. Det vil si at man blir så konsentrert i arbeidet at man kommer i flyt og ikke enser at tiden går.

3.0 Metode

Innledningsvis i dette kapittelet redegjør jeg for valg av fremgangsmåte for innsamling av data til studien min, samt for utvelgelsen av intervjuobjekter. Deretter blir utvalget presentert, før gjennomføringen av intervjuene beskrives. Så presenteres bearbeidningen av intervjuene og til slutt ser jeg på kvalitetskravene for kvalitativ metode.

Vitenskapelige metoder er systematiske og planmessige fremgangsmåter for å etablere pålitelig kunnskap og holdbare teorier innenfor bestemte fagområder (Grønmo, 2007). Dataene som samles inn kan karakteriseres som enten kvalitative eller kvantitative der hovedskillet går på bruken av tall. Kvantitativ metode har mange enheter med korte konsise svar og det er begrensninger for hva som samles inn av data. Kvantitative data uttrykkes i tall eller mengdeenheter og kan dermed tallfestes (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004). Denne metoden er best å bruke når man skal teste forhold som allerede er etablerte. Kvalitative data derimot er hovedsakelig uttrykt i form av ord og omhandler meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2008). Kvalitativ metode omtales som dybdeundersøkelse hvor man går i dybden på få enheter. Denne metoden er bra å benytte når det foreligger lite forskning og litteratur om temaet man forsker på og man ønsker å avklare nærmere de ulike årsakssammenhengene som fremkommer.

3.1 Valg av metode og design

Problemstillingen det søkes svar på er avgjørende for hvilken metodisk tilnærming man velger. Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming da det er mest hensiktsmessig i forhold til å kunne gå i dybden på fulltidsstudenters opplevelser og erfaringer i deltidsjobben sin. Kvalitativ metode fordrer nærhet til intervjuobjektet og både intervjuobjektet og forskeren vil ha innvirkning på prosessen og dataene som fremkommer.

Man skiller mellom tre hovedtyper av undersøkelsesdesign i den pragmatiske tilnærmingen (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004). *Eksplorativt (utforskende) design*, *deskriptivt (beskrivende) design* og *kausalt (årsak-virkning) design*. Valg av forskningsdesign er valg av overordnet strategi for gjennomføringen av studiet. Utgangspunktet for valg av design er hva det spørres om og hva som skal undersøkes.

I min studie har jeg benyttet meg av et *eksplorativt design*. Jeg startet med å se på det som allerede er samlet inn av data tidligere og hva som finnes av litteratur på dette forskningsfeltet. Videre er det vanlig å samle inn primærdata ved hjelp av egne undersøkelser. Individuelle dybdeintervjuer gjennomføres når individets personlige erfaringer, meninger eller lignende er av interesse (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004) og man bruker en intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet. Dybdeintervjuer er aktuelt når man skal undersøke tema som ikke lett kan behandles i spørreskjema eller i fokusgrupper. I mitt tilfelle ønsker jeg å få svar uten at respondenten påvirkes av andre slik de kunne ha blitt i en fokusgruppe, og jeg ønsker at vedkommende kan føle at hun kan få snakke fritt og utdypende. Det er vanlig at intervjuene varer i 1-2 timer (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004).

3.2 Intervju som kvalitativ metode

Et intervju kan være strukturert, ustrukturert eller en blanding av de to formene. I et ustrukturert intervju er det kun temaet som er bestemt på forhånd og spørsmålene tilpasses underveis. Intervjuet blir mer som en samtale og dette er en uformell og ustandardisert måte å intervju på. Dette gjør det vanskelig å analysere dataene i etterkant. Et strukturert intervju er derimot basert på et sett godt forberedte spørsmål som er arbeidet så mye med at intervjuer er helt sikker på at spørsmålene vil gi henne den informasjonen hun er ute etter. Et strukturert intervju har standardiserte spørsmål som stilles alle intervjuobjektene og alt er fastlagt på forhånd (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2008).

Ettersom en av svakhetene ved en strukturert intervjuform er rigiditet, der spørsmålsstillingen kan være statisk og lite tilpasningsdyktig til intervjuobjektet, har jeg valgt å bruke en semistrukturert intervjuform. På den måten åpnet jeg for fleksibilitet og kunne tilpasse meg respondentene ved å tilføye spørsmål underveis i intervjuet og endre spørsmålene dersom det var behov for det. De forberedte spørsmålene som ligger til grunn i det semistrukturerte intervjuet gir en form for forutsigbarhet og kan bidra til å øke reliabiliteten for oppgaven ved at informasjonen da blir lettere å etterprøve. Det var en fordel at alle intervjuobjektene i størst mulig grad ble stilt de samme spørsmålene slik at svarene kunne sammenlignes og diskuteres opp mot hverandre.

På forhånd utviklet jeg en intervjuguide med forhåndsbestemte tema og spørsmål. Intervjuguiden startet med åpne spørsmål om blant annet alder, tidligere arbeidserfaring, status i arbeidslivet og annen bakgrunnsinformasjon for å få intervjuobjektene til å åpne seg litt. Min intervjuguide fungerte som en mal for å belyse temaene jeg ønsket i løpet av intervjuene. I forkant av utarbeidelsen av intervjuguiden brukte jeg tid på å sette meg inn i teoriene og temaet i studien min, for å kunne stille riktige spørsmål og sørge for å komme innom alle temaene som jeg ønsket å se på.

En av styrkene og hovedmål ved bruk av kvalitativ metode er at man kan få frem en helhet som forhåpentligvis gir en økt forståelse for sosiale prosesser og sammenhengen som man eventuelt undersøker. Fordi man intervjuer respondenten personlig vil man kunne få en bedre forståelse av hva respondenten mener om temaet som det samtales om. Dette fordi man har mulighet til å utdype og innhente mer informasjon og dermed få avklart hva vedkommende mener med svaret sitt dersom noe er uklart. Ved å ha utgangspunkt i en intervjuguide har man oversikt over tema og spørsmål og dermed noe å falle tilbake på dersom man sporer av med oppfølgingsspørsmålene. Man har også mulighet til å fokusere på viktig informasjon som kanskje fremkommer i intervjuet (Grønmo, 2007).

Dette gjør at temaer som ikke var tatt med i utgangspunktet kan inkluderes og temaer som viser seg å ikke passe til enkelte objekter kan utelates. Denne fleksibiliteten kan også være en svakhet. Dersom undersøkelsesopplegget endres for mye underveis i forsøket på å få en grundigere forståelse av den enkelte respondenten, er det sannsynlig at man kan få ulik type informasjon fra de ulike intervjuobjektene og det kan vanskeliggjøre analysen i etterkant. Samtidig er det vesentlig å ha i minne at mennesker er ulike og det er ofte et poeng å få frem nettopp det. Kvalitativ metode tar sikte på å fange opp det spesielle og særegne ved hvert enkelt intervjuobjekt. En svakhet med denne metoden er at den er ressurskrevende. Man får hentet inn mye og svært kompleks informasjon og det kan være lite strukturerte data som innkommer. Nettopp på grunn av omfanget bør man konsentrere seg om noen få intervjuobjekter.

I kvalitativ metode må man være bevisst på at man som intervjuer kan påvirke intervjuobjektet. Måten som intervjuer stiller spørsmål og vinkler samtalen på kan variere avhengig av relasjonen mellom intervjuer og intervjuobjektet. Kroppsspråk, talemåte og holdning er derfor viktige påvirkningsfaktorer i forhold til intervjuobjektet. Intervjuobjektets

oppfatning av tema og spørsmål og dermed svarene som kommer fra intervjuobjektet kan være farget av intervjueren. Som intervjuer eller forsker må man være klar over at man kan lage egne tolkninger av det som intervjuobjektet sier og at en annen person kanskje hadde oppfattet og fremstilt det helt annerledes.

3.3 Rekruttering av respondenter

De utvalgte respondentene i studien min er alle ansatt i Coop. Coop er Norges nest største dagligvareaktør og driver i dag ca. 1150 dagligvarebutikker innenfor åtte kjedekonsepter: Coop Obs!, Coop Extra, Coop Prix, Coop Mega, Coop Marked, ICA, Rimi og Matkroken. I tillegg driver Coop 134 byggevarebutikker i kjedene Coop Obs! Bygg, Coop Extra Bygg og Coop Byggmix (Coop, 2015). Jeg har tatt utgangspunkt i Coop Hordaland SA som driver 39 butikker innenfor kjedekonseptene til Coop. Ved utgangen av 2014 hadde Coop Hordaland SA 1035 ansatte. Coop er en medlems eid organisasjon og ved utgangen av 2014 hadde Coop Hordaland ca. 104.000 medlemmer. Det er forbrukerne som gjennom sitt medlemskap i samvirkelagene eier og styrer virksomheten og som disponerer de verdier som skapes (Coop, 2015).

Jeg valgte å intervju deltidsansatte fulltidsstudenter i Coop Hordaland fordi det er en stor og seriøs aktør i Norge. Jeg regnet med at det ville være lettere å få intervjuobjekter der i fra enn fra andre butikker ettersom jeg selv arbeider i en Coop-butikk. Det viste seg likevel å bli en utfordring å finne tilstrekkelig respondenter for å kunne få et gyldig resultat. For å starte opp med studien min kontaktet jeg personalsjefen til Coop Hordaland og presenterte oppgavens formål. Han stilte seg positiv og ga meg kontaktinformasjon til deltidsansatte i to av Coop Hordalands butikker.

I juni 2015 sendte jeg forespørsel om deltakelse til deltidsansatte i de to ulike Coop butikker i Bergen. Forespørselen som ble sendt ut til de aktuelle respondentene inneholdt en kort presentasjon av temaet for studien min, samt informasjon om konfidensialitet. Det var dårlig respons og jeg måtte purre en del ganger på hver enkelt deltidsansatt som hadde mottatt en forespørsel fra meg. Purringen resulterte i fire samtykker til intervju fra den ene butikken. Før jeg bekreftet tidspunkt for intervju forsikret jeg meg om at respondentene fortsatt var fulltidsstudenter og at de fremdeles hadde en deltidsstilling i Coop Hordaland.

Ettersom jeg ikke fikk svar fra de forespurte i den andre Coop-butikken som jeg hadde henvendt meg til, benyttet jeg meg av respondenter fra min egen arbeidsplass. Det å intervju personer der jeg selv arbeider kan være problematisk ettersom det innebærer forskning på min egen arbeidsplass, noe som kan innvirke både positivt og negativt. Respondentene kan bli tilbakeholden med informasjon på enkelte områder ettersom de kanskje ikke ønsker å dele informasjon med meg som sin kollega. En annen svakhet er at jeg som forsker kan ha et eget inntrykk av hvordan ting fungerer på arbeidsplassen og hva som påvirker motivasjonen til de ansatte. På den måten kan spørsmålstillingen og vinklingen av oppfølgingsspørsmål bli ledende. Dette var noe jeg var bevisst på under intervjuene med de tre respondentene som det gjaldt for. På den annen siden kan det føre til en tryggere intervjusituasjon og gi rom for å få mer utdypende informasjon fra respondentene, noe som jeg oppfattet var tilfelle i mine intervjuer. Jeg oppfatter at det er respondentenes subjektive oppfatninger og meninger som er kommet frem i oppgaven.

3.4 Utvalget

Kvalitative studier baserer seg på et strategisk utvalg, det vil si et utvalg som bygger på systematiske vurderinger av hvilke enheter som ut fra teoretiske og analytiske formål er mest relevante og interessante å inkludere i studien (Grønmo, 2007). Man velger de personene som har egenskaper eller erfaringer man ønsker å finne ut mer om. I mitt tilfelle er det deltidsansatte fulltidsstudenter i Coop Hordaland. Ettersom det viste seg å være vanskelig å få intervjuobjekter endte jeg opp med et utvalg som kan ligne på om et bekvemmelighetsutvalg (Jacobsen, 2003). Et slikt utvalg innebærer at de som det er lettest å få tak i blir dem som deltar i undersøkelsen.

Aldersspennet på de som ble intervjuet er fra 20 år til 28 år. Fire av respondentene jobber på ulike avdelinger på et Coop Obs! Hypermarked, fordelt på fruktavdeling, hus- og hjemavdeling, elektroavdeling og kasseavdelingen. Tre av respondentene jobbet på Coop Obs! Bygg hvorav to jobbet på bad og garderobeavdelingen samt en på verktøysavdelingen. Utvalget mitt består av tre kvinner og fire menn. Når det gjaldt spørsmål om ledelsen snakket samtlige respondenter mest om sin nærmeste overordnede. Respondentene har ulike ledere alt etter hvilken avdeling de arbeider på og ingen av deres ledere er i toppledelsen. Av den grunn kan det være variasjoner i trivsel og arbeidsmiljø både mellom de ulike avdelingene og mellom de to butikkene.

Respondent	Kjønn og alder	Tid brukt på intervju	Antall år ansatt i Coop
Intervjuobjekt 1	Dame, 21 år	36 minutter	3 år
Intervjuobjekt 2	Mann, 23 år	19 minutter	6,5 år
Intervjuobjekt 3	Dame, 23 år	73 minutter	3 år
Intervjuobjekt 4	Dame, 22 år	28 minutter	4,5 år
Intervjuobjekt 5	Mann, 20 år	40 minutter	2 år
Intervjuobjekt 6	Mann, 24 år	39 minutter	1,5 år
Intervjuobjekt 7	Mann, 28 år	41 minutter	På og av i 9 år

Figur 3: Oversikt over respondentene

I neste avsnitt presenteres prosessen rundt intervjuene og arbeidet som fulgte da de var gjennomført.

3.5 Gjennomføring og bearbeiding av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i perioden mellom juni 2015 og februar 2016. Alle intervjuene foregikk på intervjuobjektets arbeidsplass og utenom arbeidstiden deres. Vi satt i helt lukkede rom og vi ble ikke forstyrret under intervjuene. Da respondentene møtte til intervju skrev de under på konfidensialitetsavtalen og de ble informert om og bekreftet at det var greit at intervjuet ble tatt opp med båndopptaker. Samtlige har skrevet under på samtykkeerklæring for deltakelse i intervju og at empirien kunne benyttes i studien min. Samtykkeskjema ligger vedlagt.

Respondentene ble intervjuet hver for seg med tanke på at det kunne gjøre intervjuet mer personlig og at de dermed antakelig ville åpne seg mer enn dersom det var andre intervjuobjekter tilstede. Jeg valgte vekk å benytte meg av et gruppeintervju for å unngå påvirkning fra andre respondenter. Jeg valgte å ikke notere svarene etter hvert men ønsket i stedet å konsentrere meg om det respondentene sa slik at jeg kunne få større mulighet til å komme med adekvate oppfølgingsspørsmål. På den måten unngikk jeg at det ble lange pauser i samtalen fordi jeg eventuelt måtte notere ferdig før neste spørsmål kunne bli stilt.

Jeg har selv utført transkriberingen i etterkant av intervjuene. Under transkriberingen ble alle opplysninger som kunne være gjenkjennelige anonymisert slik at man ikke skal kunne identifisere intervjuobjektene. Jeg skrev opptakene ordrett og under intervjuene holdt vi oss innenfor temaene så ingenting er kuttet bort under transkriberingen. Jeg fortsatte prosessen med å lese gjennom de transkriberte intervjuene. Da intervjuene var gjennomgått én gang kategoriserte jeg respondentenes svar ut i fra temaene i intervjuet og oppgavens teori. Målet var å finne ut hvilke tema som gikk igjen hos respondentene. Videre så jeg etter likheter og ulikheter mellom respondentenes svar.

3.6 Reliabilitet/pålitelighet og validitet/gyldighet

Reliabilitet dreier seg om datamaterialets pålitelighet og viser til om man kan stole på resultatene som er kommet frem (Grønmo, 2007). Dataene som fremkommer må kunne vurderes, kontrolleres og etterprøves av andre slik at det kan være mulig for andre å kontrollere at resultatene man har kommet frem til er riktige og reelle (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004).

Under transkriberingen lyttet jeg til opptaket flere ganger for å sikre at jeg skrev ordrett av fra opptaket. Jeg har ønsket å utvise redelighet og har forsøkt å gi en korrekt og fullstendig framstilling av det jeg har oppfattet, fortolket og videreformidlet, både når det gjelder anvendt teori og mine funn i undersøkelsen. Jeg har prøvd å henvise til referanse i størst mulig grad for å sikre at det skal være mulig å etterprøve mitt resultat.

Validitet handler om datamaterialets gyldighet i forhold til problemstillinger som skal belyses (Grønmo, 2007). Kompetansevaliditet refererer til intervjuers kompetanse for innsamling av kvalitative data om det aktuelle temaet. Kompetansen handler om intervjuers erfaringer, forutsetninger og kvalifikasjoner som er knyttet til bruk og gjennomføring av kvalitativ metode. Jo høyere kompetansen er, desto høyere blir validiteten (Grønmo, 2007). Jeg har noe erfaring med innsamling av data fra før, i forbindelse med kvalitative intervjuer for gjennomføring av bacheloroppgaven min. Validiteten i forhold til min kompetanse kan med bakgrunn i det vurderes for å være tilstrekkelig. Jeg har forsøkt å ikke la mine egne holdninger og mitt eget syn på for eksempel motivasjon, være utslagsgivende for mine vurderinger og fortolkninger av empirien som jeg har hentet inn.

Ekstern validitet handler om i hvilken grad man kan overføre resultatene fra et studie til å gjelde for lignende situasjoner, altså om resultatene kan generaliseres (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2004). Mine resultater vil kunne være overførbar og gjeldende for andre deltidsansatte fulltidsstudenter i Coop Hordaland ettersom de overordnede målene stort sett er de samme for alle butikkene i dette konsernet. I tillegg deltar alle lederne på de samme ledersamlingene og de gjennomfører de samme opplæringskursene. Av den grunn har lederne et noenlunde likt utgangspunkt.

4.0 Presentasjon og drøfting av funn

I dette kapitlet presenteres og drøftes resultatene av analyseprosessen. Jeg har valgt å inkludere meningsbærende utsagn fra intervjuene for å best mulig kunne belyse det jeg ønsker å få frem i oppgaven. Utsagnene jeg presenterer og drøftingen av dem er inndelt i kategorier ut i fra teorien jeg har lagt frem tidligere i oppgaven. Avslutningsvis har jeg et eget kapittel med oppdukkende funn som kan være interessante å ha med og som ikke er dekket i teorikapitlet.

I sin selvbestemmelsesteori argumenterer forskerne Deci og Ryan (2002) for at tilbakemeldinger kan være avgjørende for ansattes motivasjon og fungere som et insentiv for å stå på i jobben. Manglende tilbakemeldinger kan gi en opplevelse av å verken bli sett eller hørt og en kan på den måten føle seg lite verdsatt. I tilfelle gjør en det en får beskjed om, men er kanskje ikke nevneverdig motivert til å på egenhånd finne ut hvilke andre arbeidsoppgaver som bør gjøres. Det er imidlertid stor variasjon på hva det er som motiverer folk. Det å motivere en ansatt kan derfor være en vanskelig oppgave. Det som motiverer en ansatt kan virke demotiverende for en annen.

På spørsmål om respondentene yter maksimalt på jobb var det en respondent som svarte følgende:

Spørs litt på dagene, men når jeg føler det kreves så gjør jeg det. Kanskje mer også. Blir litt demotivert av enkelte andre på avdelingen. Som ikke yter. Blir litt påvirket og provosert av at andre ikke gjør noe. Jeg gidder ikke å jobbe ræven av meg hvis de står og henger. Men jeg må jo likevel yte mitt. Men hvis det er rolig går jeg ikke nødvendigvis og leter etter ting å gjøre på.

Intervjuobjekt 6

Å oppleve at kollegaer ikke gjør jobben de skal kan virke demotiverende for den ansatte som opplever det. Dersom man ser at kollegaer sluntrer unna og gjør minst mulig på jobb og man opplever at leder ikke gir beskjed til vedkommende, kan det være med på å skape en dårlig kultur på arbeidsplassen. I dette tilfellet finner respondenten motivasjon for å gjennomføre arbeidsoppgaver som må gjøres på avdelingen, noe som viser at han kjenner på behovet for å unngå dårlig samvittighet i forbindelse med manglende gjennomføring av arbeidsoppgaver (introjeksjon). Dersom alle skulle bli påvirket av andres manglende innsats vil ingen arbeidsoppgaver bli gjort. Det er ofte lite som skal til fra leder sin side for å få endret et slikt

atferdsmønster. Bare det at ansatte ser at det gjøres et forsøk på å ta tak i problemet kan være motiverende nok til at de fortsetter å gjøre en innsats selv om den som sluntrer unna ikke gjør det.

4.1 Motivasjonsteori

Dette kapittelet vil inneholde elementer av mine egne refleksjoner rundt motivasjon, med utgangspunkt i arbeidet jeg har lagt ned i denne studien. Jeg kommenterer også mitt helhetlige inntrykk av respondentenes forhold til sin egen motivasjon. Der respondentene har kommet med utsagn som går direkte på en av motivasjonsformene blir utsagnet presenteres og kommenteres.

4.1.1 Indre motivasjon

Når man er indre motivert deltar man i aktiviteter frivillig på grunn av følelsen av interesse og fornøyelse ved selve utførelsen. Ikke alle deltidsansatte fulltidsstudenter i butikk drives kun av lønn, men de styres nok heller ikke kun av interessante aktiviteter. Det vil selvfølgelig avhenge av hva slags interesser de har og hvilken avdeling i butikken de jobber på. De fleste deltidsansatte fulltidsstudenter antas å ha en kombinasjon av ytre og indre motivasjon for å utføre sitt arbeid. Noen opplever oppgaver de har på jobb som givende. Dersom man finner en bakenforliggende årsak for å utføre en oppgave kan den bli mer interessant. Hvis en kasserer tenker over hvilken betydning deres jobbutførelse har for kunden, kan det hjelpe den ansatte til å se verdien av aktiviteten. Et smil, nøyaktig utførelse, å ikke skvise varene på båndet og en avsluttende hilsen kan gjøre kunden svært fornøyd og glad. Man kan være indre motivert når man oppnår en følelse av å utrette noe, og det gjør man forhåpentligvis ved å oppleve fornøyde kunder.

Mine respondenter utførte typiske butikkoppgaver som varepåfylling, kundebehandling og å ta i mot reklamasjoner. Noen av respondentene likte disse arbeidsoppgavene veldig godt, mens andre av dem hadde en del fokus på de negative og ”vanskelige” kundene. De fleste respondentene kunne styre arbeidsdagen selv, noe de satt pris på. Jeg fant at dette støtter behovet deres for autonomi og selvbestemmelse og er med på å gi dem en indre motivasjon slik selvbestemmelsesteorien fremlegger det. Men det var ingen av respondentene som opplevde stor grad av indre motivasjon i form av at utførelsen av arbeidsoppgavene var en belønning i seg selv.

4.1.2 Ytre motivasjon

Straff og belønning kan være pådrivere for ytre motivasjon. Disse to ulike formene for ytre faktorer er muligens ikke noe som praktiseres i stor grad i butikker, men jeg forsøkte å få respondentene til å reflektere over om dette er noe de opplever på arbeidsplassen sin. Med unntak av én respondent var det ingen som opplevde dette i sin arbeidshverdag. Avdelingen som denne respondenten arbeidet på hadde deltatt i en konkurranse fra en leverandør, der butikken med de beste salgstallene for et spesielt produkt kunne vinne en iPad.

Konkurransen hadde motivert de ansatte til å stå på, spesielt de deltidsansatte. Dette funnet viser at ytre belønning var med å øke motivasjonen, selv om teorien til Deci og Ryan viser til at ytre motivert atferd kan gi lavere interesse for aktiviteten og dermed lavere arbeidsinnsats.

En mild form for ytre påvirkning er ønsket om å leve opp til forventninger i omgivelsene. Det var relativt få av respondentene som uttrykte at dette var avgjørende for dem, men noen sa de følte et visst press for å levere i løpet av arbeidsdagen sin.

På jobb får man ofte utdelt oppgaver man skal gjøre. Da gjør jeg disse oppgavene, nettopp fordi det er min jobb. Men om jeg ser at det er uoversiktlig, rotete eller tomme hyller på jobb, velger jeg å gjøre noe med det, frivillig, fordi jeg som person er ryddig og strukturert.

Intervjuobjekt 1

Jeg har vært oppå jobben mange ganger uten å være på jobb fordi jeg har fått reklamasjoner og ting som må følges opp og jeg opplever at det ikke følges opp av de andre. Jeg har respekt for mennesker. Hvis de har et problem må det fikses. De velger å handle i vår butikk. Dette gjelder i alle arenaer jeg er i. Venneforhold er det samme som kundeforhold. Kunder bruker tid og energi på noe som er vår feil. Kunden må få hjelpen han trenger. Noen ganger må jeg gjøre det på dagtid siden leverandører ikke er på jobb når jeg er på jobb.

Intervjuobjekt 3

Disse uttalelsene viser gode holdninger som kan bunne i respondentens ansvarsfølelse og ikke nødvendigvis fra ytre press. Parks og Guay (2009) mener at samvittighet er relatert til motivasjon og oppgaveytelse. Uttalelsene kan stemme overens med motivasjonsformen man benevner som introjeksjonsregulering i selvbestemmelsesteorien der atferden motiveres fra et indre press basert på å unngå dårlig samvittighet eller skyldfølelse. Det var flere av

respondentene som nevnte oppfølging av reklamasjoner som en viktig grunn for at de noen ganger tenker på jobben når de har fri fra jobb.

Omtrent halvparten av respondentene anså lønn som motivasjon for å fortsette og gå på jobb og gjøre en god innsats. Den andre halvparten stilte på jobb og gledet seg til det på grunn av sine kollegaer. En av respondentene kom på jobb hovedsakelig fordi han hadde en kontrakt med Coop Hordaland som han ønsket å opprettholde. En ytre faktor for å gjennomføre en aktivitet kan være anerkjennelse. Det var en god del av respondentene som var opptatt av å få en form for anerkjennelse eller konstruktiv tilbakemelding fra lederen sin. Respondentene var ganske likt delt mellom å faktisk motta tilbakemeldinger og å ha kommunikasjon med nærmeste leder og å oppleve at dette var ikke-eksisterende praksis. Årsaken ligger nok i de ulike avdelingene respondentene jobber på. På noen avdelinger er det naturlig at man jobber tett med lederen på lik linje med andre ansatte, mens for eksempel i kasseavdelingen på en stor Coop Obs! Hypermarked butikk treffer enkelte deltidsansatte aldri sin nærmeste leder. Det samme gjelder på avdelinger som ikke krever noe særlig bemanning. Da er det ofte slik at det de ansatte så vidt møtes i døren ved vaktskiftet.

Respondentene ble ikke spurt om det var viktig eller uviktig for dem å gjøre lederen fornøyd, men samtlige respondenter sa at det å gjøre et godt inntrykk var ønskelig. De fleste av respondentene var opptatte av å kunne få gode ord fra lederen og alle tenkte fremover på den gode attesten de håper på å få når de er ferdig med studier og skal ut i en ny jobb. Den neste uttalelsen viser at respondenten er ytre motivert for arbeidsoppgavene fordi hun trenger en attest:

Attest er veldig viktig, det sier vel så mye om meg som karakterene mine. Siden jeg er så pass glad som jeg er i denne jobben og de som er der og jeg kommer nok til å bli der selv når jeg er lærer, hvert fall mens jeg er alene, da er det viktig for meg at folk er fornøyd med meg.

Intervjuobjekt 3

Selv om denne respondenten trives med å utføre arbeidsoppgavene sine og det å få tilbringe tid med kollegaene, kan sitatet knyttes til selvbestemmelsesteorien CET sin eksterne regulering i tillegg til generell ytre motivasjon. I det perspektivet er man styrt ut i fra ønsket om belønning eller andre ytre betingelser for å oppnå fordeler. Respondenten uttrykker også et snev av introjeksjonsregulering ved å ønske å bevise seg god nok for omgivelsene rundt

henne. Dette er et interessant funn da denne respondenten også kan sies å oppleve indre motivasjon i forhold til sine arbeidsoppgaver ettersom hun finner dem givende samt at hun føler at både hennes behov for autonomi og tilhørighet oppfylles i arbeidsutførelsen.

Irettesetting i form av å få beskjed om å ikke bruke for mye tid på å prate og være sosial med kollegaene kan være et ytre press som leder kan gjennomføre, men det virker ikke som om Coop Hordaland gjennomfører det i stor grad:

Jeg tror de (øverste lederne) har sitt å si for arbeidsmiljøet. Men de henger ikke opp oppslag på tavlen om sosiale arrangementer. Men jeg har heller aldri opplevd å bli kjeftet på for å stå og prate med noen. Det er bra vi er mange på jobb og ikke alene.

Intervjuobjekt 3

4.1.3 Amotivasjon

Det var ikke noen av respondentene i min undersøkelse som var helt umotiverte for deltidsjobben sin. Ingen av dem ser ut til å ha manglende kompetanse og respondentene virker i stand til å iverksette aktiviteter på egen hånd. Det var ingen som nevnte mangel på opplæring som et tema for forbedring på arbeidsplassen. Det var heller ingen som klagde på at det var for lite ansatte på jobb. Det kan være fordi de er deltidsansatte og ikke føler arbeidspresset på samme måte som de heltidsansatte kanskje gjør, når de står igjen med alle oppgavene som ikke ble gjort dagen før. Det virket som at respondentene hadde god innsikt og klare meninger om arbeidsplassen sin. Det er nok ikke alle deltidsansatte fulltidsstudenter som er overbegeistret over å gå på jobb hver eneste gang, men det er mange faktorer som virker inn på å gjøre dagen til en god arbeidsdag.

4.2 Herzbergs tofaktorteori

Dette kapitlet tar for seg hygiene- og motivasjonsfaktorer som ble nevnt av respondentene.

Hvordan lederen opptrer kan ha innvirkning på de ansattes motivasjon. For å unngå mistriivsel bør personalpolitikken være tydelig. Av svarene fra respondentene kom det klart frem at den flate strukturen i butikkene og det ”manglende” skillet mellom leder og ansatt ble verdsatt av de fleste respondentene. På spørsmål om hvordan respondentene ser på lederen sin svarte en av respondentene:

Som en kollega. Jeg jobber så tett på ham når vi først har vakter sammen. Da gjør vi den samme jobben. Jeg ser jo ikke han gjøre andre arbeidsoppgaver enn meg.

Intervjuobjekt 7

En annen respondent var enig:

Han er en venn og pådriver. Vi var venner før han ble lederen min, for da var vi kollegaer.

Intervjuobjekt 5

Respondentene som oppgav at de hadde gode relasjoner til kollegaene og lederen, uttalte at det var en motiverende faktor for dem som dermed førte til trivsel. I følge Herzberg er samspillet mellom overordnet og underordnet en hygienefaktor og vil derfor skape mistrivsel dersom den ikke er tilstede, og ikke føre til trivsel dersom faktoren er tilstede. Årsaken til at respondentene likevel uttaler at forholdet er motiverende for dem kan være at det ikke er et typisk forhold mellom overordnet og underordnet de opplever, og at funnet derfor faller litt utenfor teorien.

Det var to av respondentene som aldri møtte lederen sin på jobb og de fikk dermed aldri tilbakemeldinger på arbeidet de utførte. De det gjaldt ga uttrykk for at de ønsket å få en endring på det. Her blir teorien bekreftet ettersom den manglende ledelsen skapte mistrivsel blant de respondentene dette var gjeldene for.

Lønnen var en viktig hygienefaktor for respondentene mine. Dersom lønnen ikke er tilfredsstillende for ansatte vil det kunne føre til mistrivsel, men mine respondenter virket fornøyd med sin lønn. Noe av årsaken kan knyttes til at respondentene også følte at Coop Hordaland er en trygg arbeidsgiver. Det var flere respondenter som nevnte at Coop Hordaland er en sikker arbeidsplass og det var også en respondent som nevnte at Coop Hordaland følger gjeldende tariffavtaler.

De respondentene som opplevde at lederen var til stede for dem og som hadde en leder som anerkjente dem for arbeidet som ble gjort, uttalte at dette var svært viktig for dem. I følge Herzberg er anerkjennelse fra andre en motivasjonsfaktor, noe som er i tråd med uttalelsene fra respondentene. En annen motivasjonsfaktor er utfordrende arbeid som kan føre til at den ansatte opplever mestringsfølelse. Det var en respondent som mente at lederen med fordel

kunne delegert flere av arbeidsoppgavene på avdelingen og sluppet til for eksempel deltidene i gjennomføringen av disse. Respondentene mine har ikke særlig avanserte oppgaver, men det hender de deltidsansatte fulltidsstudentene møter situasjoner som de ikke har vært borti før. For eksempel må de håndtere reklamasjoner, noe som kan oppleves som en utfordrende situasjon. Når man lykkes i å håndtere reklamasjonen på en god måte både for kunden og bedriften, vil det som regel være motiverende for den ansatte.

4.3 Selvbestemmelsesteorien

Denne teorien viste seg som aktuell for min studie av arbeidsmotivasjonen til deltidsansatte fulltidsstudenter. I avsnittene under presenterer og kommenterer jeg utsagnene som passer innunder de ulike underteoriene innenfor selvbestemmelsesteorien.

4.3.1 CET

For at et individ skal oppnå indre motivasjon må som nevnt de tre psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet være oppfylt. Jo mer kompetanse et individ har for aktiviteten jo mer indre motivert er individet for deltakelse i aktiviteten og jo større sannsynlighet vil det være for gjennomføring. Det sosiale miljøet er av betydning for den indre motivasjonen for eksempel ved at nærmeste leder og kollegaer kan være pådrivere og gi positive tilbakemeldinger. Tilbakemeldingene kan medvirke til økt følelse av egen kompetanse og det var noe som ble verdsatt av en del av respondentene:

Ja. Jeg er veldig glad i å få skryt. Hinter ofte til å få det, spør om han (leder) synes det var bra det jeg gjorde... Jeg fisker nok litt etter å få positiv tilbakemelding. Men jeg føler ikke jeg får noe særlig negativt. Det har hendt jeg har hørt at jeg kunne gjort mer, men ikke ofte.

Intervjuobjekt 5

Dette utsagnet viser at det å få tilbakemeldinger på arbeidet en gjør er viktig for fortsettelse av gjennomføring av arbeidsoppgaver. Respondenten kan sies å være ytre motivert ettersom han virker å være styrt av ønsket om skryt. Samtidig kan utsagnet knyttes til Herzberg sin motivasjonsfaktor ”anerkjennelse” som også er med på å skape trivsel. I min undersøkelse var det ikke alle respondentene som følte de fikk tilstrekkelig med tilbakemeldinger:

Ikke så mye (tilbakemeldinger på arbeidet). Forhåpentligvis fordi det ikke er så mye å klage på.

Intervjuobjekt 4

Denne respondenten ønsket mer kommunikasjon med lederen sin både i forhold til konstruktiv tilbakemelding og til planer og mål for avdelingen fremover. Selv om lederen ikke har noe å klage på er det likevel bra å få høre at man gjør en god jobb. I følge CET vil manglende kompetansefølelse, som kan være resultatet av manglende tilbakemeldinger, føre til lav grad av indre motivasjon. Om man opplever positive følelser rundt en aktivitet øker det sjansen for at man gjentar den. Positive tilbakemeldinger kan være med på å øke følelsen av kompetanse og mestring og påvirker den indre motivasjonen til individet. Respondenten mente at følgende kunne hjelpe på hennes motivasjon:

(leder kan) Være mer inkluderende. Snakke om tilbud som skal komme. Om kampanjene som var, hvordan de gikk. Det hadde hjulpet veldig hvis hun hadde blitt igjen til jeg kom slik at vi kunne utvekslet noen ord.

Intervjuobjekt 4

4.3.2 OIT

OIT viser til internaliseringsprosessen av ulike ytre motiver og omhandler hvordan individet integrer de ytre faktorer til sine egne. Det var ingen som passet rett inn i amotivasjonskategorien.

To av respondentene vil kunne plasseres under introjeksjon hvor man engasjerer seg i aktiviteten for å unngå skyldfølelse eller for å få godkjenning fra andre. De to respondentene virket opptatt av å oppnå noe og bevise at de duger og hører hjemme på arbeidsplassen. De føler nok et indre press for å gjøre en god jobb og en av dem uttalte:

Jeg har nok behov for kontroll, i familien er det ofte jeg som tar ansvar, fordi ingen andre gjør det. Hvis andre har kontroll tar ikke jeg bare over og begynner å styre. Men når det trengs noen til å gjøre det, så gjør jeg det. Jeg tar ansvar når det er mangel på initiativ. Kontroll og behov for å vite at ingen kan utsette noe på det jeg gjør.

Intervjuobjekt 3

Denne respondenten kan også sies å være kontrollorientert i tråd med den årsaks-orienterte teorien COT ettersom hun søker kontroll over situasjoner.

Innenfor identifisert regulering kan tre av respondenter plasseres. De syntes ikke nødvendigvis jobben var interessant, i hvert fall ikke til enhver tid. Men respondentene

forsto at jobben var viktig og de utførte arbeidsoppgaver som de fikk beskjed om å gjøre. De så også at oppgaver måtte gjøres underveis og utførte dem.

4.3.3 COT

COT beskriver individuelle forskjeller i hvordan folk orienterer seg til ulike aspekter ved miljøet i reguleringen av egen atferd. Med unntak av respondenten som uttalte sitatet i avsnittet over kom det ikke frem noen flere funn i studien min som kan bekrefte denne situasjonsorienteringen blant mine respondenter.

4.3.4 BNT

4.3.4.1 *Autonomi*

De fleste respondentene opplevde et autonomistøttende miljø hvor de opplevde mye selvbestemmelse i forhold til arbeidsoppgaver så sant det lot seg gjøre.

4.3.4.2 *Kompetanse*

Som menneske ønsker man å utvikle seg og hele tiden lære mer. Ingen av respondentene syntes de fikk for lite opplæring eller deltakelse i ulike kurs. Kompetansebehovet handler også om å føle seg verdsatt og som en viktig del av helheten og kan tilfredsstilles ved positive tilbakemeldinger fra ens sosiale miljø. Som presentert gjennom funn tidligere i oppgaven var det stor variasjon i mottakelse av tilbakemeldinger blant respondentene.

4.3.4.3 *Tilhørighet*

Alle respondentene opplevde tilhørighet til arbeidsplassen og de opplevde at de hadde gode sosiale relasjoner med kollegaene. Som regel var det grunnen til at de takket ja til flere vakter når det var behov for det. For alle respondentene var et godt arbeidsmiljø og gode kollegaer viktige faktorer for trivselen på jobb. For de fleste respondentene var behovet for sosial tilhørighet noe sterkere enn behovet for kompetanse og autonomi. Det kan ha sammenheng med typen oppgaver de utfører på jobb og at det er en deltidsjobb de har. På andre arbeidsplasser med andre typer oppgaver ville kanskje en kompetanseopplevelse og følelsen av selvbestemmelse bli verdsatt i lik grad som tilhørigheten.

4.4 Jobbtilhørighet

Det har vært forsket på jobbtilhørighet siden 1970-tallet og fokuset har stort sett dreid seg om fulltidsansatte. Derfor er det ekstra interessant å se på tilhørighet hos deltidsansatte som er fulltidsstudenter. Er de på jobb nok timer til å oppleve tilhørighet til arbeidsplassen? Blir de nok inkludert i gjøremål og planer og kan de identifisere seg med organisasjonens mål og verdier? Det er nok flere som tenker at deltidsansatte fulltidsstudenter bare kommer på jobb for å heve lønnen sin. Men deltidsansatte fulltidsstudenter gjør også en god jobb og yter god service til kundene. Det kan ha med tilhørighet og tilknytning til kollegaer å gjøre.

Det er viktig å føle seg verdsatt av både ledelsen og av kollegaer og få oppleve seg selv som en del av det sosiale på arbeidsplassen. Et av funnene fra undersøkelsen min er at de fleste av respondentene opplever Coop Hordaland som en trygg arbeidsplass. Det er et godt grunnlag for å danne en tilhørighetsfølelse til arbeidsplassen. Det bidrar til at man ikke er redd for å knytte bånd og investere tid og følelser til organisasjonen som plutselig rives opp og tas fra en. Uten at det ble tatt opp var det en respondent som nevnte nettopp det med trygghet i Coop Hordaland:

Når det gjelder å jobbe i butikk tror jeg Coop er en ordentlig og trygg arbeidsplass. Det har nok litt med strukturen å gjøre. At det ikke er en franchiser butikk.

Intervjuobjekt 7

Fellesskap er et satsningsområde for Coop Hordaland og hvert år arrangeres det en årsfest der alle ansatte fra alle Hordalands butikker samt ansatte på hovedkontoret treffes. De siste fem årene har Coop Hordaland arrangert et kick-off der de ansatte skal få inspirasjon og arbeidsmotivasjon for året som kommer. Her får de ansatte snakke med leverandører, høre om planer for fremtiden og prøve nyheter som er på vei ut i butikkene. Dette bidrar til at de ansatte føler seg inkludert i organisasjonens planer. Som en av respondentene sa:

Når du er på en så stor arbeidsplass er det vanlig å føle at du bare er en av massen, men her føler man at man blir tatt vare på. Det er viktig...

...De fleste i kassen sier er du medlem hos OSS, eller er du et medlem av familien. Coop er jo egentlig en familie, de er jo eid av kundene. Tror ikke det er lederne som har fått oss til å spørre slik, det er bare slik som vi sier. Vi er jo egentlig en liten familie. Krangler og... haha, klisje. Det er mange mennesker samlet på et sted, da blir man jo glade i hverandre. Vi har vært gjennom mye rart vi i kassen.

Intervjuobjekt 1

Hvor mye tid man tilbringer på jobb kan ha innvirkning på hvor knyttet man føler seg til butikken man jobber i. Det var få av mine respondenter som svarte at de ofte takket ja til ekstra vakter. På direkte spørsmål om respondentene følte tilhørighet til arbeidsplassen svarte samtlige ja. For noen av respondentene var det det å ha noen å snakke med i den tiden de var på jobb som var viktig. De det gjaldt var ikke med på felles arrangementer for de ansatte og de ville heller ikke investere av sin egen fritid for å bygge opp og opprettholde et samhold. Hvilken grad av tilhørighet disse respondentene hadde vites ikke, men de tilbrakte nok ikke tilstrekkelig med tid på arbeidsplassen til å utvikle en sterk tilhørighet. Det neste utsagnet viser derimot en respondent som opplever affektiv tilhørighet til arbeidsplassen. Hun ønsker å bli i sin nåværende jobb og det er rimelig å anta at mye av årsaken til det ligger i det sosiale miljøet hun har opparbeidet der:

Men jeg kunne gjerne gjort det mer (truffet kollegaer på egen fritid). Jeg tror jeg kunne vært venner med mange der oppe hvis jeg hadde møtt de andre steder. Er blitt glad i de. Vi prøver å arrangere litt lønningspilsler, men det er ofte labert oppmøte.

Intervjuobjekt 3

Det var varierende grad av tilhørighet blant respondentene. En respondent følte bare tilhørighet til avdelingen sin og ikke til Coop. Denne respondenten omtalte avdelingen sin som ”den frie øyen” hvor de stort sett følte de kunne gjøre det de ville, så lenge jobben ble gjort. Jeg spurte også om respondentene trodde tilhørigheten deres kunne vært styrket dersom de jobbet i heltidsstilling og en respondent svarte følgende:

Kanskje, men ikke nødvendigvis, jeg er ikke sikker. Det er ingen selvfølge. Jeg merker at tidligere deltider som nå er heltid blir fortere lei. De har vel gjerne sterkere bånd til noen ansatte, men de merker vel også fortere frustrasjon over andre ansatte som de ikke gjorde som deltider for da fikk de det ikke med seg. Men noen har nok et sterkere bånd fordi de er heltider. Om sommeren når jeg jobber fulltid kjenner jeg at jeg kan bli ganske lei, noen ganger er man glad for å komme tilbake til skolen, at man bare er deltidsansatt. Men jeg vet ikke om jeg blir lei fordi det gjerne ikke er utfordrende nok eller om jeg går lei... nei, det er nok arbeidsoppgavene. Det blir litt kjedelig. Men det er veldig bra for tilhørigheten for deltider å jobbe fulltid om sommeren. De som jobber da og ikke drar hjem om sommeren får bedre tilhørighet. Om sommeren kan man gjerne bevege seg litt mer rundt og hjelpe til på andre avdelinger. De som ikke bor i Bergen opplever ikke det.

Intervjuobjekt 3

Generelt sett mente respondentene at man føler mer tilhørighet dersom man jobber i en heltidsstilling og dermed tilbringer mer tid på arbeidsplassen. Det kan være riktig at tilhørigheten øker for hvert år man fortsetter å jobbe på den samme arbeidsplassen. Det vil gi økt forståelse for arbeidsoppgavene, reglene, normene og kulturen på arbeidsplassen og etter hvert blir man bedre kjent med kollegaene. Det ble også nevnt av en respondent at inkludering i forhold til planer og målsettinger kan bidra til økt tilhørighetsfølelse. Et av funnene i studien er at et stort antall av mine respondenter klart uttalte at de ikke følte seg nok inkludert i avdelingens gjøremål og at de gjerne skulle hatt flere konkrete og varierte arbeidsoppgaver. Det var kun en respondent som kunne gjengi litt av organisasjonens mål og verdier og hun identifiserte seg med dem til en viss grad. En av respondentene mente at lederen hans ikke var flink nok til å vise initiativ og engasjement ovenfor medarbeiderne. Han mente at kollegaene som jobbet heltid på hans avdeling ikke nødvendigvis opplevde en tilhørighet til arbeidsplassen og at dette kunne være et resultat av manglende lederskap.

Det er to heltider på min avdeling som jeg tror bare er der for å heve lønnen sin. Dette er arbeidsplassen min, ferdig med det. Mens den tredje heltiden følger mye mer opp. Enkelte deltider også. Vi har jo kunder vi hjelper på vår vakt, og som må følges opp. Da er det viktig at det gjøres. Så det følger vi jo selv opp ofte, fordi to av heltidene ikke bryr seg i det hele tatt.

Intervjuobjekt 6

4.4.1 Affektiv tilhørighet

Ved kategorisering av respondentenes tilhørigheten fant jeg at fire av dem hadde en emosjonell tilknytning til arbeidsplassen og opplevde affektiv tilhørighet. De ønsker å bli i sin nåværende jobb og oppgav at årsaken ligger i det sosiale miljøet de har opparbeidet der. Respondentene blir værende på arbeidsplassen fordi de opplever seg som en del av gruppen.

4.4.2 Vedvarende tilhørighet

En av respondentene kan kategoriseres innunder vedvarende tilhørighet. Han var opptatt av å få med seg gode ord fra arbeidsgiver og han tenkte det ville gi en negativ effekt på attesten hvis han avsluttet arbeidsforholdet på nåværende tidspunkt. Samtidig var ikke den kalkulererte fordel av å bli i bedriften den eneste årsaken til at han ikke byttet jobb ettersom han la ned en god innsats i arbeidet de dagene han så behovet for det.

4.4.3 Normativ tilhørighet

Normativ tilhørighet var til stede hos en respondent som fortalte at han hadde signert en kontrakt med Coop Hordaland og at han derfor må stille på jobb. Hans forpliktelse overfor arbeidsplassen lå i kontrakten. Det var hans forpliktelse som i hovedsak motiverte ham til å gå på jobb. Han kan dermed sies å være styrt av tanken om at det er det riktige å gjøre. Denne respondenten studerer juss, noe som kan innebære at han har fokus på at en kontrakt er en bindende avtale.

Det var bare en av respondentene som ikke kunne kategoriseres inn under noen av formene for tilhørighet. Vedkommende hadde sagt opp stillingen sin og gledet seg til å få en mer relevant sommerjobb i forhold til studiet sitt. Han hadde fått gode relasjoner til kollegaene og møtte en del av dem på fritiden, men han så ikke det som relevant for tilhørigheten til arbeidsplassen.

4.5 Jobbtilfredshet

Mitt inntrykk er at alle respondentene var fornøyde med jobben sin. Det var ingen som gruet seg til å gå på jobb eller som så det som negativt å være på jobb deler av dagen sin. De fleste sa at det hadde med kollegaene å gjøre, det var kjekt å treffe dem og det sosiale hadde mye å si for trivselen. Respondentene var opptatt av å selv bidra til trivsel ved å være hyggelige og hjelpsomme med kollegaene. For samtlige var det avgjørende for trivselen at de ikke var alene på jobb og at de hadde muligheten for å treffe kollegaene som de hadde utviklet vennskap med.

Det var en av respondentene som kommenterte at kunder kunne være med på å gjøre arbeidsdagen litt tyngre. På spørsmål om hva som kunne endres for å bedre trivselen svarte han:

Hehe, at det ikke kommer irriterende og teite kunder... Og de andre jeg jobber med kunne lagt mer i jobben sin. Men det er jo mye som avgjør dagen. Det som er skjedd tidligere på dagen. Hvis jeg har sko som ikke er vanntett og det høljer ute og jeg kommer på jobb klissvåt, da er jo dagen lagt.

Intervjuobjekt 6

At kollegaene la ned en innsats på jobb var av betydning for trivselen til flere av respondentene fordi de da ikke behøvde å gjøre alle arbeidsoppgavene selv. Det påvirker

deres egen vilje til å stå på, eller å la være. En respondent sa at dersom kollegaene hadde lagt litt mer ned i jobben sin ville det økt trivselen hans betraktelig. Da hadde han ikke behøvd å ikke bruke energi og tanker på å irritere seg over at ting ikke ble gjort i det tempoet som var ønskelig for butikken og kundene. En annen respondent fremhevet også at det å faktisk utføre jobben sin kunne gi bedre trivsel for kollegaene, slik at det ikke ble dobbelt arbeid på dem. En av respondentene hadde en kollega med dårlig rygg og han sørget for å gjennomføre alle de tunge løftene, slik at kollegaen kunne ta seg av lettere arbeidsoppgaver. Med hensyn til trivsel og motivasjon var det noen som ønsket å bli mer inkludert av sin leder. De syntes det hadde vært kjekt å høre hvordan kampanjene som var blitt gjennomført hadde gått og få vite hvilke tilbud og kampanjer som kom. De respondentene som ble inkludert av sin leder fremhevet at det hadde stor betydning for dem.

Som nevnt tidligere var det en respondent som hadde sagt opp sin stilling. Det var ingen av respondentene som vurderte å bytte jobb i øyeblikket de ble intervjuet. Men en av respondentene vurderte i blant å si opp stillingen sin, men han slo det fra seg hver gang det kom til stykket:

Nei... jeg følger jo med på det som dukker opp. Ser om det kommer noe mer interessant. Og det har det gjort noen ganger. Men det har aldri gått så langt som at jeg gidder å søke. Jeg ser etter noe som er nærmere geografisk. Kommer alltid frem til at det egentlig er greit å jobbe her oppe. Passe arbeidsmengde. Gode kollegaer. Så gidder ikke søke annet sted for jeg er fornøyd med ting her.

Intervjuobjekt 5

Ut i fra det respondenten nevner virker han tilfreds med arbeidsoppgavene sine og forventningene til oppnådde fordeler ved utførelsen av dem er antakelig innfridd da han også trekker frem at han har gode arbeidskollegaer. Dette funnet stemmer overens med definisjonen av begrepet. En av respondentene fortalte at hun opplevde stor jobbtilfredshet. Hun har vært i stillingen i fire år og trives veldig godt med arbeidsoppgavene. Noe av det hun trivdes med i forhold til arbeidsoppgavene var at hun kunne bestemme selv hva hun ville gjøre:

Hun som er avdelingsleder lar meg styre ganske mye selv. Det skrives gjerne lister over hva som må gjøres, men den vet jeg at ikke nødvendigvis er ment for meg. Så hvis jeg ikke stryker ting på den listen men har gjort andre ting og skriver det på listen så er det greit. For jeg ser gjerne ting som må gjøres som ikke andre gjør.

Intervjuobjekt 3

Denne respondenten sier mye ja til å jobbe ekstra og er ikke fremmed for å følge opp viktige oppgaver på sin egen fritid. Til gjengjeld prøver arbeidsplassen gi henne fri når hun trenger det, noe som i følge Herzberg vil forhindre at hun opplever mistrivsel da det er en hygienefaktor. Jeg fant at flere av respondentene svarte at de følte de hadde stor fleksibilitet i forhold til arbeidsoppgavene og alle uttrykte at det var viktig for dem. Dette viser at selvbestemmelse har betydning for den indre motivasjonen til ansatte. På spørsmål om respondentene ble hørt dersom de kom med forbedringspotensialer svarte en av dem:

Ja, hvis jeg kommer med forslag til noe jeg synes burde vært annerledes føler jeg at jeg får lov til å gjøre det jeg foreslår i flere situasjoner.

Intervjuobjekt 5

Det var av stor betydning for respondenten sin tilfredshet med arbeidsutførelsen og arbeidsoppgavene at han ble inkludert på denne måten. Han uttalte også at dersom han hadde kommet på jobb til en lang liste med oppgaver som måtte gjøres hadde det vært demotiverende for ham. Han var klar på at han satte pris på å kunne styre arbeidsdagen i stor grad selv. Det var også flere respondenter som satt pris på fleksibiliteten de hadde rundt utførelsen av arbeidsoppgavene sine.

Andre kilder til tilfredshet hos respondentene mine var lønn. Respondentene oppfattet den som rettferdig i forhold til arbeidet de gjorde og erfaringen og kompetansen som behøves for å utføre det aktuelle arbeidet.

Selv om respondenten som jobbet i kassen hadde lite variert arbeid, trivdes hun likevel godt på jobb. Hun opplevde lav grad av selvbestemmelse, men samhandlingen med kunder og kollegaer var motivasjon nok for henne. Det at hun har vist initiativ ovenfor lederne har ført til at hun får stå i shop expressen (sjekkpunktet hvor kunder som går med selvskanner betaler for varene etter endt handletur) der det er litt friere enn å sitte ”fast” i kassen.

4.6 Jobbengasjement

Ingen av respondentene uttrykte at de opplevde stress på arbeidsplassen. En respondent virket engasjert i forhold til arbeidsoppgavene sine og en annen respondent viste entusiasme for jobben sin. Sistnevnte var veldig opptatt av kundene og deres opplevelse av butikken hun

jobbet i. Jobbengasjement er antakelig mer aktuelt for heltidsansatte som gjerne har intensjoner om å bli på arbeidsplassen lenger enn som et stopp ved siden av studier.

4.7 Oppdukkende funn

I dette kapittelet skal jeg ta for meg empiriske funn som ikke er direkte koblet mot teoretiske begreper i teorikapittelet, men som likevel kan være interessant å se litt nærmere på. Dette er fenomener som har dukket opp uten at teori har vært utgangspunktet for å identifisere funnene.

4.7.1 Hvorfor har respondentene valgt å jobbe i Coop

Bedriften Coop ble for mange av respondentene valgt som arbeidsplass da respondentene søkte om en deltidsstilling fordi de kjente noen som jobbet i butikken fra før. Hele fire av syv respondenter kjente noen som jobbet der de søkte. Det kan nok ha bidratt til at et så stort antall av respondentene føler tilhørighet til arbeidsplassen ettersom de allerede hadde en sosial relasjon når de begynte i jobben. Tre av respondentene oppfordret hjemmefra om å søke jobb i Coop Hordaland og en respondent ble kontaktet av Coop Hordaland og ansatt på bakgrunn av en arbeidsuke gjennom skolen.

4.7.2 Arbeidsmoral

Sosiale krav og ulike roller vil etter hvert som vi kommer i tenårene og videre inn i voksenlivet, utgjøre en økende påvirkning på vår indre motivasjon. Dette betyr at vi stadig må forholde oss til og utføre handlinger som ikke er indre motiverte (Deci & Ryan, 2002).

På spørsmål om hva som skal til for å øke arbeidsmoralen til respondentene svarte noen av dem at arbeidsmoralen deres antakelig kom til å endre seg når de får jobben de har tenkt å være i på mer permanent basis enn deltidsjobben som de nå har. Et inntrykk for noen av respondentene var at heltidsansatte generelt sett hadde høyere arbeidsmoral enn deltidsansatte fulltidsstudenter. Det mente de kunne komme av at moralen økte med alderen. Dette funnet kan bety at arbeidsgivere bør ansatte deltidsansatte fulltidsstudenter som har erfaring fra arbeidslivet eller som ikke er så unge at de kommer rett fra skolebenken. Det negative da vil være at ingen vil kunne påvirke de unge arbeidssøkerne til en bedre arbeidsmoral og en høyere innsats i arbeidslivet. Respondentene ble også spurt om hva arbeidsmoral egentlig er. En av respondentene svarte dette:

For meg er god arbeidsmoral det å gå "all in" i det du gjør. Legge privat til side og ha all fokus på det arbeidet du gjør. Det å ta beskjeder med en gang, fullføre alt, og gjøre ditt beste for at jobben skal være et bra sted å være...

...det at jeg virkelig legger sjelen min i det arbeidet jeg gjør. Jeg gjør det jeg kan for at de rundt meg skal ha det bra, for at kundene skal gå hjem med et smil, og for at jeg har vært med på å gjøre noen andre sin dag litt bedre. Jeg fullfører alltid det jeg starter, og er dedikert til det arbeidet jeg gjør.

Intervjuobjekt 1

Respondentene som selv mente de hadde høy arbeidsmoral fortalte at de også oppfattet foreldrenes arbeidsmoral som høy. De mente det var observasjon av foreldrene som har lært dem å ha samme gode holdning i arbeidslivet. Noen av respondentene mente også at lederen har betydning for ansattes arbeidsmoral og en respondent uttalte:

Ja. Dersom lederen er slapp og mye syk vil det påvirke holdningen til ansatte. Dersom lederen gjør en god innsats og oppmuntrer de ansatte til å prestere bedre vil det smitte over og spre engasjement.

Intervjuobjekt 4

Ut i fra dette utsagnet er det sannsynlig at lederen har god påvirkningsmulighet for å øke arbeidsmoralen og dermed arbeidsinnsatsen på sin avdeling. Et av spørsmålene som ble stilt respondentene var om de tenkte på jobben utenom arbeidstiden. Oppfølging av kunder var viktig for noen av dem. De føler de har et ansvar for det de har sagt de skal gjøre:

Ja. Jeg prøver å tenke på hva jeg skal gjøre på jobb, hva det er viktig at jeg husker til neste gang. Hvis jeg har tatt i mot en reklamasjon prøver jeg å huske å spørre hvordan det gikk med den slik at jeg vet at det er blitt fulgt opp.

Intervjuobjekt 4

En annen svarte:

Vi har vært kraftig nedbemannet nå i helgen, så jeg har fått en del telefoner... Men hadde jeg ikke fått de telefonene hadde jeg gjerne glemt det. Men hvis jeg blir spurt om å jobbe en dag og jeg ikke kan så går jeg og tenker på det.

Intervjuobjekt 3

Dette er en ansatt med lang fartstid og mye kunnskap og respondenten er fortsatt deltidsansatt. Det er som oftest hun som blir oppringt av de deltidsansatte når de er på jobb uten en leder. Noen av respondentene sa at de gjerne droppet egne planer for å komme på jobb og hjelpe til når det var behov for det:

Ja. Jeg gjør det hvis jobb er gøyere enn det andre jeg egentlig skal. Hvis jeg skal på skolen og det ikke er noe obligatorisk så dropper jeg gjerne det for det kan jeg lese selv hvis jeg gidder. Men hvis jeg skal være med noen tjommer og vi skal noe gøy skal det mye til for at jeg skal droppe det.

Intervjuobjekt 5

Tre av respondentene svarte at de ikke tenkte på jobben i det hele tatt når de ikke var der. To av disse hadde svart at de ikke nødvendigvis kom inn og jobbet ekstra når de ble spurt om det.

4.7.3 Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø som bidrar til tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet kan legge til rette for utvikling av både jobbensgjement og jobbtfredshet. Det var stort sett arbeidsmiljøet som gjorde at respondentene ble i jobben sin og det kan godt tenkes at Coop Hordaland gjør noe eget for å holde på de deltidsansatte fulltidsstudentene. Gjennomtrekk er absolutt ikke ønskelig da opplæring tar lang tid og krever mye ressurser og erfaring som de ansatte opparbeider seg er gull verdt for å kunne gjøre en god jobb. Jeg prøvde å finne ut om de jeg intervjuet mente arbeidsplassen gjorde noe spesielt for å få dem til å trives. Butikker ansetter ofte unge mennesker i deltidsstillinger, årsaken til det kan være at det er de som søker deltidsjobb ettersom de trenger en inntekt ved siden av studiene og studielån. Men ledelsen kan ha passet på at den nyansatte kjente noen som jobbet der før de ansatt vedkommende, eller at den som ble ansatt så ut til å passe inn i resten av arbeidsstokken. En respondent svarte:

De tenker vel på det (arbeidsmiljøet) når de ansetter folk, at de passer inn. Jeg synes de har godtatt litt for mange som kjenner hverandre fra før av. Så de har ansatt folk i lik aldersgruppe og som kjenner hverandre.

Intervjuobjekt 5

Det kan virke som denne respondenten mente det var litt for fritt på arbeidsplassen og at det kanskje var blitt et litt useriøst arbeidsmiljø, men han satt samtidig pris på tilhørigheten han følte til kollegaene. En annen uttrykte:

De øverste gjør vel ikke så mye for det sosiale. Men på mange måter synes jeg de legger forholdene til rette for at vi kan ha et godt arbeidsmiljø. Jeg synes det er et fint sted å være. På mange måter er det sjefene sin fortjeneste for de legger de øverste føringene, det er jo ikke anarki i butikken.

Intervjuobjekt 3

Funnet her samsvarer med behovet for tilhørighet innenfor selvbestemmelsesteorien; arbeidsmiljøet bidrar til at de ansatte føler seg om del av omgivelsene på arbeidsplassen og det vil være med på å øke den indre motivasjonen for utførelse av arbeidsoppgaver. Deltidsansatte fulltidsstudenter som setter pris på arbeidsmiljøet på arbeidsplassen kan også tenkes å oppleve affektiv tilhørighet til bedriften. De ønsker å opprettholde forholdet med arbeidsplassen fordi de føler seg som en del av den. De vil dermed legge ned innsats i arbeidsutførelsen for å oppfylle forpliktelsen de føler de har overfor bedriften. En av respondentene uttrykte at arbeidsmiljøet kan spille inn på om man tar en ekstra vakt eller ikke:

Arbeidsmiljøet kan utvilsomt påvirke avgjørelsen om jeg sier ja til eventuelle ekstravakter o.l, Pengene er sjelden en faktor når det er «krise» og jeg føler at arbeidsplassen trenger meg på jobb.

Intervjuobjekt 6

Alle respondentene svarte at felleskapet på arbeidsplassen var sentralt, men ikke alle var opptatt av å treffe kollegaer på fritiden. Respondentene som brydde seg litt ekstra om arbeidsplassen sin også var mer med kollegaene på fritiden. Det kan tyde på at jobben opptar en større del av livet deres enn hva tilfelle er for de andre.

5.0 Oppsummering av funn og konklusjon

Hensikten med denne studien var å undersøke hva som motiverer deltidsansatte fulltidsstudenter til å yte i jobbsammenheng. Motiverende ansatte er viktig for bedrifter for at de skal lykkes og fungere optimalt. Resultatene som er fremkommet i studien samsvarer i stor grad med de to teoriene som ligger til grunn for oppgaven. I det følgende oppsummeres funn som dukket opp underveis i arbeidet mitt.

5.1 Sosial tilhørighet som motivasjonsfaktor

Selv om behovet for kompetanse og autonomi også var viktige motivasjonsfaktorer for respondentene mine, var de mer opptatt av den sosiale tilhørigheten til kollegaene sine. Et godt psykososialt arbeidsmiljø er grunnleggende for den enkeltes helse, trivsel, sikkerhet og utvikling, og derfor er det viktig for arbeidsplassen å ta vare på arbeidsmiljøet.

Etter et søk i tidligere oppgaver om selvbestemmelsesteorien fremkom det en del oppgaver som støtter mine funn. Vestgren (2012) konkluderer i sin oppgave med at både lærere og miljøterapeuter i hennes utvalgsgruppe opplever autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet som viktige elementer for deres motivasjon. De opplevde imidlertid at lederne deres ikke la til rette for tilfredsstillende av disse behovene. De følte seg noen ganger amotiverte under en kontrollerende ledelse. Granerud (2008) fant i sin studie at sosial tilhørighet kan være bestemmende for indre motivasjon blant sykepleiere på arbeidsplassen. I oppgaven sin isolerte hun sosial tilhørighet fra kompetanse- og autonomibehovet og delte den sosiale tilhørigheten i tre indekser. Hun fant at den sosiale tilhørigheten som omhandler gjensidig samspill hadde en noe sterkere sammenheng med følelsen av indre motivasjon enn det intimitet til, nærhet til og aksept av kollegaer hadde.

Gjensidig samspill definerte hun som tillit mellom kollegaer, at en deler felles mål, tanker og følelser, at man blir anerkjent og at man opplever at kollegaer vil en vel i et arbeidsmiljø som er preget av humor og åpen kommunikasjon. Dette er noe som var gjeldende for mine respondenter. Det å bli anerkjent av nærmeste leder og medarbeiderne var viktig for videre utførelse av arbeidsoppgaver og motivasjonen for å fortsette å gjøre en innsats på jobb. Det krever at lederen investerer i relasjonene med medarbeiderne. Hvordan man har det på jobb med kollegaer og ledere er viktig for den indre motivasjonen.

Tilhørighetsbehovet kan antas å være mer fremtredende blant deltidsansatte fulltidsstudenter enn behovene for kompetanse og autonomi ettersom arbeidsplassen ofte bare er et stopp på veien. Kollegaer betyr mer for dem i denne fasen i arbeidslivet, og kollegaene er med på å motivere deltidsansatte fulltidsstudentene til å yte på jobb. Det er viktig for dem å ha det bra på jobb og det hjelper det sosiale felleskapet til med. Respondentene mente at Coop Hordaland generelt sett var flinke til å skape felleskap på arbeidsplassen.

5.2 Lederens interaksjon som motivasjonsfaktor

Relasjonen med lederen var viktig for motivasjonen til flere av mine respondenter. En god relasjon til lederen innebærer at deltidsansatte fulltidsstudenter føler seg både anerkjent og inkludert, noe som er viktig for menneskets følelse av å bety noe. Dette krever at ledere investerer i relasjoner med sine deltidsansatte fulltidsstudenter. Signifikante andre slik en leder kan være, kan påvirke den indre motivasjonen til en person gjennom sin atferd mot dem. Det er viktig at lederen kjenner den deltidsansatte fulltidsstudenten og vet hva som motiverer de ulike ansatte slik at lederen kan hjelpe til med å oppnå gode prestasjoner. Den viktigste motivasjonsfaktoren blant mine respondenter i forhold til Herzbergs teori var anerkjennelse fra lederen. Belønning og kommunikasjon kan føre til at man føler seg kompetent. Ledere kan sørge for at den deltidsansatte fulltidsstudenten får tilstrekkelig med utfordringer og sørge for å plassere rett person på rett sted med rette oppgaver.

Gjennom sitt studie fant Opstad (2014) at informantene hennes mente tilhørigheten kan styrkes gjennom verdsettelse og oppfølging fra ledelsen. Videre hevder hun at tilhørigheten øker dersom de ansatte får prøve seg i utfordrende arbeidsoppgaver. Dette stemmer overens med teorien til Deci og Ryan. De ansatte vises da tillit og får bekreftelse for vel utført arbeid.

Respondentene mine oppga at de oppfattet at det ikke var noe særlig skille mellom nærmeste leder og ansatte i Coop Hordaland. Dette varierer nok innenfor hver butikk og hver avdeling, men Coop Hordaland praktiserer ikke et tydelig hierarki i butikkene sine. Oppgaver blir delegert samtidig som de ansatte oppmuntres til å ta eget initiativ og ansvar. Likevel oppga respondentene ønsker om mer inkludering i planer og målsettinger, og mer informasjon om kampanjer som kommer og kampanjer som er gjennomført.

5.3 Ytre rammer som motivasjonsfaktor

Arbeidstid og fleksibilitet i forhold til arbeidstid ble ikke nevnt av respondentene som viktige faktorer for motivasjon. Jeg oppfatter likevel at en fleksibel arbeidsgiver i forhold til å kunne få fri når det er nødvendig, for eksempel i forbindelse med eksamener, eller å få byttet vakter var av betydning for respondentene. Dette samsvarer med resultatene Granerud (2008) fant i sin studie om motivasjon blant sykepleiere. For hennes intervjuobjekter var det også viktig for motivasjonen å ha mulighet til å bytte på vakter i turnusen. Det å jobbe bare dagtid og slippe helgejobbing var for hennes respondenter et stort pluss. Nå er ikke det særlig aktuelt for deltidsansatte fulltidsstudenter i butikk, men fleksibiliteten som spesielt en av mine respondenter opplevde fra sin arbeidsgiver ble satt pris på.

De deltidsansatte fulltidsstudentene jeg intervjuet ville gjerne hatt flere arbeidsoppgaver når de var på jobb slik at dagene ble litt mer varierte. Lønnen var en viktig hygienefaktor for respondentene noe som er i tråd med tofaktorteorien. Dersom lønnen ikke er tilfredsstillende vil det kunne føre til mistriivsel. Alle mine respondenter var imidlertid innforstått med at deres lønn var på det nivået man kan forvente i en butikkjobb.

5.4 Implikasjoner for ledere

I dette avsnittet kommer jeg med forslag til hvordan ledere kan få deltidsansatte fulltidsstudenter til å prestere bra på jobb. Det kan virke som at Coop Hordaland allerede gjør mye riktig for å holde på og motivere sine deltidsansatte fulltidsstudenter. Selv om noen av respondentene gir uttrykk for at de gjerne skulle hatt mer relevante jobber for studiet sitt velger de å bli værende i Coop Hordaland. Det kan ha en sammenheng med dagens situasjon på arbeidsmarkedet i Norge, der Coop Hordaland representerer en trygg arbeidsplass. Men mye av årsaken kan ligge i det arbeidsmiljøet som Coop Hordaland har klart å opprette og vedlikeholde.

5.4.1 Sosial tilhørighet i fokus

Samtlige respondenter oppgir den sosiale tilhørigheten som en vesentlig årsak til at de trives på jobb. Det kan ha sammenheng med ansettelsesprosessen til lederne i butikken, da det kan virke som de prioriterer ansettelse av personer som allerede kjenner ansatte som jobber der. Uansett om det er tilfelle eller ikke opplever alle de deltidsansatte fulltidsstudentene i min studie at de er en del av det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen og sa at det er viktig for

trivselen deres. Det kan være tilfelle at respondentene trives fordi de liker friheten de har til å være sosial på arbeidsplassen. Det sosiale aspektet blant ansatte kan føre til et redusert fokus på arbeidsoppgaver. Flere av respondentene i undersøkelsen min antok at de heltidsansatte opplever en større tilhørighet enn dem selv fordi de tilbringer mer tid med hverandre. Det kan tyde på at Coop Hordaland kan bli bedre på å inkludere de deltidsansatte fulltidsstudentene. Ikke bare i form av flere fester eller sosiale arrangementer, men at lederne kan bli bedre på inkludering av deltidsansatte fulltidsstudenter når det gjelder sine beslutningsprosesser.

I en studie av ansatte med psykiske problemer fant Aaltvedt (2013) at opplevelsen av tilhørighet til arbeidsplassen og likeverdighet i arbeidssituasjonen var viktige faktorer for å fungere i arbeid. Det samme gjaldt tillit fra leder i form av inkludering og ansvarstildeling. En leders motivasjonsredskaper kan være å gi ansvar til den ansatte, og det er viktig at oppgavene er i samsvar med den ansattes kompetansenivå ettersom både for høye og lave krav kan føre til demotivering. Flere av respondentene mine ga uttrykk for et ønske om å være med på beslutningstaking.

5.4.2 Inkludering av deltidsansatte fulltidsstudenter

Deltidsansatte fulltidsstudenter vil kunne føle en sterkere tilhørighet til arbeidsplassen hvis de blir inkludert i organisasjonens eller i butikkens mål og planer. Å ha kjennskap til for eksempel salgstall og ønsket fortjeneste kan gi deltidsansatte fulltidsstudenter en følelse av et eierskap til organisasjonen, noe som kan øke tilhørighetsfølelsen. Ledere bør kommunisere godt med de deltidsansatte fulltidsstudentene og kan delegerer oppgavene videre til dem slik at de får en følelse av å medvirke.

I følge selvbestemmelsesteorien har mennesker et naturlig driv mot å organisere sine handlinger slik at de samsvarer med egne verdier og interesser. Hos mine respondenter kom dette frem som sentrale faktorer for deres trivsel. Å la de deltidsansatte fulltidsstudentene få delta i håndtering av ulike problemstillinger som for eksempel hva slags varesortiment avdelingen skal ha, i den grad det kan bestemmes av hver enkelt butikk og ikke av kjeden i sin helhet, kan øke engasjementet og trivselen blant dem. Det er viktig at ledere gir klare tilbakemeldinger og tydelig informasjon om avgjørelser som tas slik at det er klart for den deltidsansatte fulltidsstudenten hva som skal gjøres og hvorfor.

En måte lederen kan inkludere deltidsansatte fulltidsstudenter på kan for eksempel være å diskutere med dem hvordan man best mulig kan løse reklamasjonen som nettopp kom inn fra en kunde. En annen måte å motivere den deltidsansatte fulltidsstudenten i større grad på kan være å la vedkommende få planlegge sine arbeidsoppgaver selv ut i fra hva hun ser må gjøres på arbeidsplassen. Dette vil støtte behovet den deltidsansatte fulltidsstudenten har for autonomi i sin arbeidsutførelse og i følge Herzbergs teori bidra til trivsel ettersom det er å regne som en motivasjonsfaktor.

Det er en flat struktur i Coop Hordaland og de fleste respondentene mine får ta del i avgjørelser på arbeidsplassen. Det er likevel respondenter som opplever at de ikke får tilstrekkelig med tilbakemeldinger fra lederen sin. En del av lederne i de to butikkene respondentene jobber i er lite tilstede i arbeidstiden til respondentene mine. Det var mange av respondentene som sa at de savner en mer tydelig leder.

5.4.3 Tydeligere ledelse og bruk av tilbakemeldinger som virkemiddel

Mine respondenter sa at deres motivasjon ville øke dersom nærmeste leder hadde fulgt dem bedre opp. Skillet mellom overordnet og underordnet som ikke ser ut til å være særlig stort bør kanskje være noe tydeligere. Det betyr ikke at man skal slutte å praktisere den flate strukturen som finnes i Coop Hordaland sine butikker, men at lederne på de ulike avdelingene kan bli mer tydelig. Det kan for eksempel være i forhold til å uttrykke hva som forventes av hver deltidsansatte fulltidsstudent eller i form av tilbakemeldinger i forbindelse med kampanjer og avdelingens mål. Det kan antakeligvis fokuseres mer på å få bukt med den delen av arbeidskulturen der unnasluntring ser ut til å bli godtatt av lederne, de ansatte får bruke uforholdsmessig mye tid på sosial prat med kollegaer mens de er på jobb.

5.4.4 Ytre faktorer for motivasjon

Den ytre motivasjonen er knyttet til resultatet av utførelsen av aktiviteter i form av forventninger om belønning eller ønsket om å unngå straff. Ytre motivasjon er kanskje den motivasjonsfaktoren som er enklest å påvirke hos deltidsansatte fulltidsstudenter. Spørsmålet er hvor sterk motivasjonen som skapes av ytre påvirkninger er for denne gruppen ansatte. Et av funnene i oppgaven er at anerkjennelse er av høy betydning for deltidsansatte fulltidsstudenter. De som opplevde å få anerkjennelse uttalte at det var svært positivt for dem og at det hjalp dem til å fortsette å stå på i jobben, mens de som manglet denne typen tilbakemeldinger opplevde ulik grad av mistriivsel. Derfor er det i forbindelse

med fokus på ytre faktorer viktig å fokusere på en mer tilstedeværende leder som kan gi tilbakemeldinger til de deltidsansatte fulltidsstudentene.

Lønn ble trukket frem av respondentene mine som en motivasjonsfaktor. I Coop Hordaland er det ikke lederne i butikk som setter lønnen, så det er lite de kan gjøre for å tilfredsstille denne faktoren. En ytre faktor de derimot kan gjennomføre for å øke arbeidsmotivasjonen blant de deltidsansatte fulltidsstudentene er konkurranser i butikken. Det kan være konkurranse om høyest omsetning blant avdelingene i en butikk eller høyest salgstall av produkter mellom ulike butikker. Det kan også lages en konkurranse om å være best på mersalgprodukter innenfor hver avdeling.

5.5 Konklusjon

Hva som motiverer deltidsansatte fulltidsstudenter til å yte i jobbsammenheng viste seg å være varierende hos mine respondenter. En av årsakene som virker mest fremtredende for ulikheten i ytelsen for deltidsansatte fulltidsstudenter var den iboende ansvarsfølelsen til hver enkelt respondent. Ved å inkludere de deltidsansatte fulltidsstudentene vil man kunne øke tilhørighetsfølelsen deres og det kan være rimelig å anta at ansvarsfølelsen derved øker. Ved å føle seg inkludert og ivaretatt kan man ønske å gi noe tilbake til arbeidsplassen. Det vil derfor kunne føre til at de deltidsansatte fulltidsstudentene tar mer ansvar.

Funnene i undersøkelsen min viser at motivasjonen til deltidsansatte fulltidsstudenter ikke bare er basert på ønsket om lønn. Vi har sett at noen respondenter føler en indre motivasjon for arbeidet gjennom tilfredsstillelsen av behovet for sosial tilhørighet på arbeidsplassen. For noen handler det også om å få en attest til bruk i det videre arbeidslivet. Andre faktorer som bidrar til trivsel er både tilhørighet, tilstedeværelse av leder, trygge arbeidsforhold, inkludering i mål og planer og i arbeidsmiljøet. Ettersom tilhørighet har mye å si for trivsel og ytelse bør ledere vektlegge det sosiale aspektet på arbeidsplassen og gjerne planlegge aktiviteter og arrangementer som kan bidra til å stimulere de deltidsansatte fulltidsstudentenes tilhørighet. Det er viktig at de deltidsansatte fulltidsstudentene både vet og opplever at arbeidsgiver bryr seg om dem og ser på dem som en viktig ressurs for arbeidsplassen. Trivselen kan være avgjørende for fortsettelse av et arbeidsforhold.

At noen deltidsansatte fulltidsstudenter oftere sier ja til å jobbe ekstra enn andre kan handle om trivselen på arbeidsplassen. De som ser på arbeidsplassen som et kjekt sted å være vil ha større insentiv for å stille på jobb utover det som er avtalt i arbeidskontrakten. Noen av respondentene mine virker å oppleve et indre press i form av dårlig samvittighet dersom de svarte nei til ekstra vakter. Likevel oppfatter jeg at trivselen og tilhørigheten til arbeidsplassen er den mest avgjørende faktoren.

Lederne må derfor fortsatt fokusere på å skape fellesskap på arbeidsplassen, og det kan være formålstjenlig for dem å ha et noe annet fokus enn det de ser ut til å ha nå. Mer inkludering av de deltidsansatte fulltidsstudentene i avdelingens gjøremål og planer virker nødvendig, samt å ha en tydeligere ledelse overfor dem.

Funnene mine viser mye av det samme som mine utvalgte teoriene tilsier, og motivasjonsfaktorene til de deltidsansatte fulltidsstudentene i min studie er dermed ikke helt ulik de man finner hos heltidsansatte. Likevel er det en del faktorer som ikke er like viktige for mine respondenter som det teoriene skulle tilsi. For eksempel var ikke årsaksorienteringer (i selvbestemmelsesteorien) i stor grad med på å påvirke avgjørelser de deltidsansatte fulltidsstudentene tok. Behovet for kompetanse og autonomi var som tidligere nevnt heller ikke av stor betydning for mine respondenter. Jobbengasjement var ikke fremtredende og enkelte av Herzbergs hygiene- og motivasjonsfaktorer ble ikke omtalt i det hele tatt.

Selv om jeg har intervjuet kun et lite utvalg av de deltidsansatte fulltidsstudentene i Coop Hordaland kan det være sannsynlig at funnene mine kan være gjeldene for resten av konsernet i Hordaland. Det som kan utgjøre den største forskjellen er hvordan ledelsen er organisert i forhold til avdelingene. Dersom det er en like flat struktur i de andre butikkene og det sosiale aspektet på arbeidsplassen er like fritt og tolereres i like stor grad som for mine respondenter, kan man antakeligvis komme med de samme konklusjonene.

5.6 Svakheter ved studien

Studien min er basert på frivillig deltakelse og det er relativt få respondenter som har deltatt i denne undersøkelsen. Likevel kan studien være relevant for populasjonen jeg har undersøkt, altså deltidsansatte fulltidsstudenter i Coop Hordaland.

Dersom jeg hadde valgt kvantitativ metode og sendt ut spørreskjema ville kanskje flere deltatt i min undersøkelse, men da ville jeg ikke fått tilstrekkelig utdypende informasjon. Jeg ville heller ikke hatt muligheten til å stille oppfølgende spørsmål for å få en dypere forståelse der det var nødvendig.

Ved å få respondenter fra flere ulike butikker til å svare kunne resultatene blitt annerledes. Det kan tenkes at miljøet i butikkene jeg har intervjuet deltidsansatte fulltidsstudenter fra er spesielt godt, eller at miljøet i en annen butikk kunne vist seg å være enda bedre enn det var i de to butikkene som jeg har intervjuet fra. Et større utvalg og utvalg fra flere butikker kunne ført til en større bredde i svarene.

Min egen tolkning kan være en svakhet da andre forskere kan ha en helt annerledes oppfatning av svarene og sammenhengene enn meg. Respondentenes svar er analysert og tolket ut i fra min forståelse og slik det har fremstått for meg som forsker.

5.7 Videre forskning

Ettersom det foreligger lite forskning rundt deltidsansatte fulltidsstudenter og motivasjon kan det være behov for mer forskning om dette temaet. Et område som det kan være interessant å forske videre på kan være hva som øker motivasjonen blant deltidsansatte fulltidsstudenter og hvordan man kan iverksette det.

Det kunne vært interessant å undersøke om de deltidsansatte fulltidsstudentene i min studie endrer oppfatning rundt temaene som de besvarte når de er ferdige med studiet og er begynt i en ny jobb som er relatert til sin egen utdanning.

6.0 Referanseliste

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

Alniacik, Ü., Alniacik, E., Akcin, K., & Erat, S. (2012). Relationships between career motivation, affective commitment and job satisfaction. *Procedia - Social and behavioral sciences* 58, 355-362.

Aaltvedt, T. (2013). *Betydningen av sosiale relasjoner på arbeidsplassen. En studie av alvorlig psykisk sykes opplevelse av sosiale relasjoner ved arbeidsdeltakelse*. Universitetet i Stavanger.

Deadrick, D. L., & Gardner, D. G. (2008). Maximal and typical measures of job performance: An analysis of performance variability over time. *Human Resource Management Review*, 133-145.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). An Overview of Self-Determination Theory: An Organismic-Dialectical Perspective. I E. L. Deci, & R. M. Ryan, *Handbook of Self-Determination Research* (ss. 3-36). Rochester: The University of Rochester Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 54-67.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology*, 182-185.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2008). *Management Research* (3. utgave. utg.). London: SAGE Publications Ltd.

Granerud, Ø. (2008). *Hvordan drives du og hvordan trives du? En undersøkelse om motivasjon og sosial tilhørighet i arbeidslivet. Hvilke motivasjonsfaktorer er de viktigste for sykepleiere i Oslo universitetssykehus?* Institutt for diakoni og ledelse. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.

Grønmo, S. (2007). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse - med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Jacobsen, D. I. (2003). *Forståelse, beskrivelse og forklaring. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode for helse- og sosialfagene*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (Vol. 3). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Klippenberg, M. H. (2013). *Hva er det som driver oss? En studie om motivasjon blant sykepleiere som førstelinjeldere i sykehus i Norge*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.

- Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management* , 890-899.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology* , 78, 538-551.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* , 1 (1), 61-89.
- Meyer, j. P., Vandenberghe, C., & Becker, T. E. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology* , 89, 991-1007.
- Meyer, J. P., Vandenberghe, C., & Becker, T. E. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *The American Psychological Association* , 991-1007.
- Opstad, A. (2014). *Jobbengasjement. En kvalitativ studie om hvilken betydning ansettelsesforhold kan ha for jobbengasjement på arbeidsplassen*. Universitetet i Stavanger.
- Parks, L., & Guay, R. P. (2009). Personality, values, and motivation. *Personality and Individual Differences* , 675-684.
- Parsons, E., & Broadbridge, A. (2006). Job motivation and satisfaction: Unpacking the key factors for charity shop managers. *Journal of retailing and Consumer Services* , 121-131.
- Richardsen, A. M., & Martinussen, M. (2008). hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon? En undersøkelse av jobbengasjement i helse- og omsorgsyrker. *Tidsskrift for Norsk psykologforening* , 45 (3), 249-257.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). An Overview of Self-Determination Theory: An Organismic-Dialectical Perspective. I R. M. Ryan, & E. L. Deci, *Handbook of Self-Determination Research* (ss. 3-36). Rochester: The University of Rochester Press.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relations with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* , 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* , 71-92.
- Vestgren, E. E. (2012). *Motivasjon i arbeidslivet basert på SDT*. Oslo: Det Utdanningsvitenskapelige Fakultet ved Universitetet i Oslo.

Internettsider:

Coop. (2015). *coop.no*. Hentet Februar 3., 2016 fra <https://coop.no/om-coop/samvirkelag/coop-hordaland-sa/om-samvirkelaget/>

Coop. (2015). *www.coop.no*. Hentet Februar 3., 2016 fra <https://coop.no/om-coop/virksomheten/>

SSB. (2015). *Studenters økonomi og studiesituasjon - Norske resultater fra Eurostudent V i et europeisk perspektiv*. Statistisk sentralbyrå.

SSB.NO. (2016). *SSB.NO*. Hentet april 2016 fra SSB.NO: <http://ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/aku/kvartal/2016-02-03?fane=tabell&sort=nummer&tabell=254516>

Universitas. (2015, august). *Universitas*. Hentet april 2016 fra <http://universitas.no/nyheter/60696/krever-mer-penger-til-studentene>

7.0 Vedlegg

7.1 Intervjuguide

Bakgrunnsinformasjon

- Alder?
- Tidligere arbeidserfaring?
- Hvor lenge har du jobbet i Coop?
- Deltid/Fast
- Hvorfor søkte du på jobb i Coop?
- Kan arbeidserfaringen være relevant til senere?
- Hvilken avdeling jobber du på?
- Arbeidsområde?
- Hva gjør du ved siden av jobben i Coop?
- Utdanning?
- Fritid?
- Hvor mange prosent jobber du?
- Ønsker du å jobbe mer/mindre?
- Om mer/mindre: Har du prøvd å øke/reducere arbeidsmengden?
- Blir du spurt om å jobbe ekstra?
- Hvis ja: Hvor ofte blir du spurt?
- Hvor ofte sier du ja?
- Ønsker du å jobbe deltid?
- Hvorfor søkte du deltidsjobb?

Jobbmotivasjon

- Hvordan er en vanlig arbeidsdag?
 - Hva påvirker arbeidsdagen?
 - Får du påvirke din egen arbeidsdag?
- Har du respekt for lederen din?
- Utfører du arbeidsoppgavene fordi du har fått beskjed om det eller fordi du selv ser at det må gjøres?
- Hvis du lar være å gjøre noe en dag som du burde ha gjort, er du da ydmyk?
- Føler du at du oppnår noen fordeler med å utføre jobben din? utover lønn...
- Er du redd for å få sparken hvis du soser for mye?
- Hva motiverer deg til å gå på jobb?
- Hva gjør din nærmeste leder for å motivere dere eller deg?
- Hva mener du din leder bør eller kan gjøre for å motivere deg?
- Får du tilbakemeldinger på arbeidet du gjør?
- Hvis ja: Hvilken?
- Hvis nei: Hva tror du er årsaken til det?
- Blir du informert om avdelingens planer, målsettinger o.l?
- Om ja; Blir dere belønnet om dere når målsettingene?
- I hvilken grad føler du at du er med på å nå butikkens mål?
- Har du noen gang kommet med forslag til forbedringspotensial/tips og triks?
- Føler du at du blir hørt?
- Blir du oppfordret til å stille spørsmål?

- Føler du at du yter maksimalt på jobb?
- Hvorfor/Hvorfor ikke?
- Ville du ha gjort mer eller lagt mer innsats i jobben dersom du hadde fått høyere lønn?
- Hvor avhengig er du av pengene du tjener i denne jobben?
- Er du opptatt av å få gode ord fra arbeidsgiver til en potensiell ny arbeidsgiver?
- Tenker du over at du skal ha en attest en dag?
- Har du denne jobben fordi du ønsker arbeidserfaring?
- Liker du kundeservice?
- Synes du at det å yte kundeservice og jobbe i butikk er ”deg”?
- Ønsker å oppnå kompetanse innenfor denne jobben?

Jobbtrivsel

- Gleder du deg til å gå på jobb?
 - Hvis ja: Hvilke faktorer gjør at du trives?
 - Hvis nei: Hva kan endres for at du vil trives bedre?
- Hva gjør du for at andre skal trives?
- Hvor viktig er fellesskap for deg på arbeidsplassen?
- Treffer du kollegaer på din egen fritid?
- Arrangeres det fester med jobben? Er det ansatte som arrangerer?
- Hva gjør lederne for å skape et godt arbeidsmiljø?
- Får du påvirke arbeidsdagen din? Hvordan?
- Hvis du har et problem, kan du gå til leder da? Hører leder på det du sier?
- Føler du at du har mulighet til å være åpen med din leder på jobb?

Relasjon til arbeidsplassen

- Vet du hva organisasjonens mål/verdier er? (forbrukereid, medlemsskap, yte for forbrukerne/eierne, miljø, etisk handel, nærhet i avstand mat)
- Kan du identifisere deg med dem?
- Tror du tilhørigheten til arbeidsplassen er sterkere for heltidsansatte enn for deltidsansatte?
- Føler du en viss tilhørighet til arbeidsplassen?
- Hvilke faktorer kan styrke ditt eierskap/tilhørighet til Coop?
- Kunne den vært sterkere om du var i en heltidsstilling?
- Er arbeidsmoralen sterkere for heltidsansatte enn deltidsansatte?
- Hvis ja: Hva kan denne forskjellen komme av?
- Tenker du på jobb og arbeidsoppgaver når du ikke er på jobb?
- Bekymrer det deg når kollegaer er syk og det ikke er nok folk på jobb? Hva bekymrer deg med det?
- Er du stolt av arbeidsplassen din?
- Vurderer du å bytte jobb? Hvorfor?
- Vil du si at sykefraværet ditt er høyt eller lavt? Skyldes det forhold på jobben?
- Er du generelt opptatt av at andre skal like deg?

Arbeidsmoral

- Hvordan mener du din egen arbeidsmoral er helt ærlig?
- Hva legger du i god arbeidsmoral?

- Beskriv hva som gjør at du mener du har en god arbeidsmoral.
- Har foreldrene dine god arbeidsmoral?
- Hvordan utspiller det seg?
- Når tenkte du over det første gang?
- Tror du du har fått arbeidsmoralen fra foreldrene dine? I oppdragelsen?
- Kan ledere ha noe å si for arbeidsmoralen? Hvordan? Hva kan de gjøre for å styrke den? Gjør din leder noe?
- Har du noen gang droppet noen planer eller undervisning for å hjelpe til på jobb?
- Hvor ofte skjer det eventuelt? Hva skal til for at du gjør det?
- Kan moralen komme med jobben? At når du er ferdig å studere og jobber med relevant arbeid vil den styrkes?
- Har du et ønske om å lykkes? I jobben? I nåværende jobb? På studiet? I livet generelt? Hvor viktig er det for deg?

Arbeidsmiljø

- Kan arbeidsmiljøet avgjøre om du sier ja til en ekstravakt når det trengs?
- Hva slags rolle føler du nærmeste leder har for deg?
- Er du venner på privaten med noen du jobber med?

7.2 Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Hei!

Jeg er en masterstudent i strategi- og kompetanseledelse ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold, og holder nå på med min avsluttende masteroppgave. I den forbindelse trenger jeg intervjuobjekter.

Jeg har fått din mailadresse fra hovedkontoret til Coop Hordaland.

Jeg ønsker å skrive om motivasjon blant deltidsansatte som er student på heltid og som jobber ved siden av studiene. Jeg er blant annet interessert i å finne ut hva som driver en deltidsansatt til å gjøre en god innsats på jobb etter en lang dag på skolen. Det kan være både indre og ytre faktorer som påvirker dette. Spørsmålene vil derfor dreie seg om motivasjon, tilhørighet, anerkjennelse og lignende.

Jeg vil ta opptak av samtalen og skrive notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil vare i ca. en time, og vi kan sammen bli enige om tid og sted.

Det er frivillig å delta og du vil ha mulighet til å trekke deg når som helst underveis.

Opplysningene blir behandlet konfidensielt og du vil bli anonymisert i oppgaven. Opptakene blir slettet når oppgaven er ferdig.

Dersom du kunne tenke deg å være med på intervjuet setter jeg stor pris på ditt bidrag og ønsker at du sender meg tilbakemelding om det så fort som mulig.

Er det noe du lurer på kan jeg nås på tlf: *****, eller epost: _____.

Med vennlig hilsen

Elin Franck Sørfonden

7.3 Samtykkeerklæring

Jeg, Elin, er underlagt taushetsplikt og alle data vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert. Prosjektet skal avsluttes juni 2016 og alt materialet vil da slettes. Intervjuobjekter som ønsker det kan få en kopi av oppgaven etter at den er levert våren 2016.

Deltakelse er frivillig. Så lenge studien pågår, kan du når som helst trekke tilbake samtykke uten å oppgi grunn. Alt materiale fra deg vil da bli slettet.

Jeg har mottatt informasjon om Elin Franck Sørfonden sitt masterprosjekt som omhandler motivasjon blant deltidsansatte og ønsker å stille på intervju.

Telefonnummer:

E-postadresse:

Navn:

Signatur

7.4 Publiseringsavtale med HBV



Avtale om elektronisk publisering av materiale via BIBSYS Brage ved HBV (HBV Open Research Archive)

Mellom Høgskolen i Buskerud og Vestfold

og

forfatter(e): _____

(nedenfor kalt forfatteren)

er det inngått avtale om å tilgjengeliggjøre forfatterens verk,

tittel: _____

på de vilkår som er angitt nedenfor.

Fylles ut for studentoppgaver Masteroppgave Bacheloroppgave År: _____

Tilgjengelighet: Åpen Klausulert til (dd/mm/åååå):

Klausulert permanent/ingen publisering

Fakultet/studium: _____

Privat e-postadresse: _____

Sted, dato

Underskrift forfatter

Underskrift HBV

Underskrift forfatter

Underskrift forfatter

1 Tillatelse til å publisere elektronisk materiale

1.1 Forfatteren gir herved HBV en vederlagsfri, ikke-eksklusiv rett til å gjøre innlevert elektronisk materiale, nedenfor kalt materialet, tilgjengelig i elektronisk form via Brage, som innebærer publisering på Internett.

1.2 Forfatteren har satt seg inn i, forstår og aksepterer de konsekvenser en publisering via Internett medfører. Blant annet innebærer en slik tilgjengeliggjøring at andre nettsteder kan lenke til materialet. Hvis forfatteren har planer om å publisere materialet ved forlag eller i tidsskrift må forfatteren være klar over at dette kan ha konsekvenser når materialet også tilgjengeliggjøres i Brage. Se pkt. 3.3.

2 HBVs plikter/ansvar

2.1 HBV skal tilgjengeliggjøre materialet slik det ble levert til HBV med tekst, tabeller, grafikk, bilder, multimedia med mer, men med de tekniske tilpasninger som anses nødvendig for publisering på Internett.

2.2 HBV skal søke å beskytte materialet mot å bli endret av uvedkommende/tredjepart, så langt dette er mulig i forhold til de tekniske løsninger vi benytter.

2.3 HBV får ikke rådighet over materialet utover det som er uttrykkelig fastsatt i denne avtalen.

2.4 HBV er ikke på noe vis ansvarlig for innholdet i materiale som er publisert via Brage, eller for forfatterens opptreden/handlinger for øvrig. HBV har ikke noe ansvar for eventuelle skader oppstått i sammenheng med denne avtalen, med mindre skaden/e skyldes forsett eller grov uaktsomhet fra HBV eller fra noen HBV svarer for. Ansvarer omfatter ikke i noe tilfelle indirekte skader.

3 Forfatterens plikter/ansvar

3.1 Forfatteren skal følge HBVs retningslinjer for publisering i Brage.

3.2 Forfatteren skal, ved inngåelse av avtaler med tidsskrifter, forlag osv. om tilgjengeliggjøring av materiale etter denne avtalen, søke å ivareta HBVs rettigheter etter denne avtalen best mulig.

3.3 Forfatteren må selv klargjøre de konsekvenser en publisering av et materiale i Brage har i forhold til eventuelle forlag, tidsskrift eller andre rettighetshavere. Forfatteren garanterer for at han/hun er opphavsmann til innlevert materiale og har fullstendig råderett over dette i dets helhet. Hvis andre har rettigheter som utelukker publisering i elektronisk form via Brage uten tillatelser fra tredjepart, må forfatteren selv innhente nødvendige tillatelser fra disse.

Om materialet har flere opphavsmenn (f.eks. flere forfattere), garanterer forfatteren som har innlevert materialet for at han/hun har innhentet de nødvendige tillatelser fra de andre opphavsmennene.

Om materialet eller deler av materialet tidligere er publisert eller planlegges publisert i et tidsskrift eller ved et forlag, garanterer forfatteren for at han/hun har innhentet de nødvendige tillatelser fra tidsskriftet/forlaget.

Om dokumentet eller deler av dokumentet inneholder fotografier, tegninger eller annet opphavsrettslig beskyttet materiale, garanterer forfatteren at han har innhentet de nødvendige tillatelser fra tredjemann på forhånd.

HBV råder forfatteren til å innhente skriftlige tillatelser fra medforfattere, tidsskrift, forlag eller tredjepart, og arkivere disse slik at de kan fremvises ved behov.

3.4 Forfatteren garanterer for at materialet ikke har innhold som kan anses å stride mot gjeldende norsk rett, eller inneholder lenker eller koblinger til slikt materiale.

3.5 Dersom HBV skulle bli gjort erstatningsansvarlig overfor tredjepart på grunn av at forfatteren ikke oppfyller sine plikter etter denne avtalen, skal forfatteren holde HBV skadesløs.

4 Overføring og opphør av avtalen

4.1 HBV kan bare overføre sine rettigheter og/eller plikter i henhold til denne avtale til tredjepart såfremt forfatterens interesser etter avtalen blir ivaretatt i overføringsavtalen.

4.2 HBV har en ubegrenset rett, på saklig grunnlag, til å avbryte tilgjengeliggjøringen av dokumentet.

4.3 Forfatteren kan skriftlig søke sitt institutt om å si opp avtalen. Dersom søknaden tas til følge vil dokumentet fjernes fra Brage.