



UNDER FIRE ØYNE

“En studie på forskjeller mellom fulltids- og deltids-ansattes utbytte av medarbeidersamtalen”

BCR 3101
Vår 2016

KANDIDATNUMRE:
985169, 985403, 985573

HR og personalledelse

En bacheloroppgave ved Høgskolen Kristiania

Førord

Denne studien markerer den faglige avslutning på våre tre år som studenter på Høyskolen Kristiania. Endelig sitter vi igjen med en bachelorgrad i HR og personalledelse. Vi har nå lært teoretiske tilnærminger til arbeidslivet, og gleder oss til å bruke det i praktiske omgivelser.

En stor takk går til vår inspirerende og faglige sterke veileder, Susann Gjerde, som alltid klarte å gi oss retning underveis. Vi ønsker også å rette en spesiell oppmerksomhet til Meny Hagaløkkveien og alle informantene som åpnet seg opp om både personlige og faglige spørsmål. Uten denne åpenheten og vennligheten ville det aldri ha vært mulig for oss å utføre denne studien. I tillegg ønsker vi å takke alle forelesere, ansatte og studenter ved Høyskolen Kristiania som har sørget for at vår tid som studenter har blitt lærerike, innholdsrike og engasjerende.

Til slutt takker vi hverandre.

God lesing!

Oslo, 24.05.2016

Sammendrag

Formålet med denne studien er å sette lys på hvordan ledere og HR-avdelinger bør forholde seg til sine fulltids- og deltidsansatte under medarbeidersamtaleprosessen. Vi har undersøkt om det er forskjeller i hva fulltidsansatte og deltidsansatte får ut av medarbeidersamtaler, særlig rundt motivasjon, utvikling og tilhørighet. Forskning viser at dersom ikke medarbeidersamtaler tilpasses individuelt, er ikke bare faren tilstede for å ikke få noe ut av samtalen, men også for at ansatte skal få et negativt utbytte av medarbeidersamtalen. Studien tar dermed for seg hvilke forskjeller det er i utbytte av medarbeidersamtaler mellom fulltids- og deltidsansatte, og hvorfor eventuelle forskjeller forekommer. Ut fra dette har følgende problemstilling blitt definert;

“Hvilke forskjeller er det i utbytte av medarbeidersamtaler mellom fulltids- og deltidsansatte, og hvorfor?”

For å komme frem til en konklusjon har vi intervjuet fem deltidsansatte og åtte fulltidsansatte i en norsk butikk innen dagligvarehandel, og deltatt som observatører på butikkens ledermøte da lederne diskuterte medarbeidersamtaler. Dette kombinert med tidligere forskning basert på medarbeidersamtaler, forskjeller mellom fulltid og deltid, utvikling, tilhørighet og motivasjon, har resultert i svarene på studiens problemstilling.

Funnene våre viser at det ikke er noen tydelige forskjeller mellom hva fulltids- og deltidsansatte får ut av medarbeidersamtalen. Dette til tross for at fulltidsansatte viste markant høyere grad av både motivasjon, tilhørighet og ønske om utvikling enn deltidsansatte. Det kom også frem at lederne har lavere forventninger til deltidsansattes medarbeidersamtaler og holdninger, noe som særlig viste seg i samtalenes utførelse. Fulltidsansatte får dessuten betydelig mer tilbakemelding enn deltidsansatte, da de oftere jobber parallelt med lederne. Til tross for mer tilbakemelding enn deltidsansatte får ikke fulltidsansatte mer ut av medarbeidersamtalen. Dette kan være en årsak av at tilbakemeldingen ikke er rettet mot resultatene fra medarbeidersamtalen, og oppfølgingen er dermed ikke effektiv nok. I tillegg har deltidsansatte vist seg som en mer heterogen gruppe enn

fulltidsansatte, noe som både kompliserte studien, men også bidro til dypere forståelse av forskjellen mellom gruppene.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| 1. INNLEDNING | 7 |
| 1.1. PROBLEMSTILLING | 7 |
| 1.2. VIRKSOMHET | 8 |
| 1.3. AVGRENSNINGER | 9 |
| 1.4. BEGRENSNINGER..... | 9 |
| 2. TEORETISK PLATTFORM | 9 |
| 2.1. MEDARBEIDERSAMTALE..... | 9 |
| 2.1.1. <i>Administrative og utviklende medarbeidersamtaler</i> | 10 |
| 2.1.2. <i>Gode medarbeidersamtaler</i> | 10 |
| 2.1.3. <i>Fallgruver</i> | 11 |
| 2.1.4. <i>Arbeidsmiljøloven</i> | 12 |
| 2.2. FULLTID OG DELTID | 13 |
| 2.2.1. <i>Motsigende forskning</i> | 13 |
| 2.2.2. <i>Partial Inclusion Theory</i> | 14 |
| PITs påvirkning på fulltids- og deltidsansatte | 14 |
| Kritikk til PIT | 14 |
| 2.2.3. <i>Misvisende generalisering av deltidsansatte</i> | 15 |
| 2.3. MOTIVASJON..... | 15 |
| 2.3.1. <i>Motivasjon og organisasjon</i> | 15 |
| 2.3.2. <i>Indre og ytre motivasjon</i> | 16 |
| 2.3.3. <i>Maslows behovsteori</i> | 17 |
| Maslows behovshierarki og medarbeidersamtaler | 18 |
| 2.4. UTVIKLING..... | 18 |
| 2.5. TILHØRIGHET | 19 |
| 2.5.1. <i>Ledelse og tilhørighet</i> | 20 |
| 2.5.2. <i>Gruppe- og organisasjonstilhørighet</i> | 20 |
| 3. METODE..... | 21 |
| 3.1. KVALITATIV METODE | 21 |
| 3.2. UTVALG | 22 |
| 3.3. DATAINNSAMLING | 22 |
| 3.3.1. <i>Dybdeintervjuer</i> | 22 |
| 3.3.2. <i>Observasjonsstudiet</i> | 23 |
| 3.4. ETIKK | 24 |
| 4. DATAPRESENTASJON..... | 25 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 4.1. | MEDARBEIDERSAMTALEN | 25 |
| 4.1.1. | <i>Retningslinjer for Menys medarbeidersamtaler</i> | 25 |
| 4.1.2. | <i>Lederes holdninger</i> | 25 |
| 4.1.3. | <i>Medarbeideres oppfatning</i> | 26 |
| 4.2. | MOTIVASJON | 28 |
| 4.3. | FULLTIDSANSATTES ANSVAR, DELTIDSANSATTES AMBISJONER | 29 |
| 4.4. | ”OSS FULLTID” OG ”OSS DELTID” | 30 |
| 4.5. | INNHOLD OG OPPFØLGING | 31 |
| 4.6. | OPPSUMMERING AV FORSKJELLER | 33 |
| 5. | ANALYSE | 33 |
| 5.1. | HOMOGENE FULLTIDSANSATTE, HETEROGENE DELTIDSANSATTE | 34 |
| 5.2. | MEDARBEIDERSAMTALEN | 35 |
| 5.3. | MOTIVASJON | 36 |
| 5.3.1. | <i>Motivasjonsfaktorer</i> | 36 |
| 5.3.2. | <i>Indre og ytre motivasjon</i> | 38 |
| 5.4. | UTVIKLING | 39 |
| 5.5. | TILHØRIGHET | 40 |
| 5.6. | UTBYTTE AV MEDARBEIDERSAMTALE | 41 |
| 6. | KONKLUSJON | 43 |
| 7. | VIDERE FORSKNING | 44 |
| 8. | LITTERATURLISTE | 45 |

VEDLEGG

VEDLEGG I: INTERVJUGUIDE

VEDLEGG II: MENYS SKRIV OM MEDARBEIDERSAMTALER

1. Innledning

Medarbeidersamtalen er en av de mest synlige HR-oppgavene, og kan være et nyttig verktøy dersom det utføres riktig. Ideelt sett skal en medarbeidersamtale kunne brukes for å avdekke og kartlegge den enkelte medarbeiders behov, utfordringer, mål og kompetanse. Mye forskning er gjort på temaet, og en gjenganger blant resultatene er at en medarbeidersamtale må være individuelt tilpasset for å få best mulig utbytte. Spesielt Kuvaas (2006) presiserer dette, og konkluderer med at medarbeidersamtaler også kan gi negativ effekt dersom den ikke tilpasses individuelt. Dette er særlig interessant, da hensikten med en medarbeidersamtale utelukkende er å bidra til verdiøkning for den enkelte medarbeideren og organisasjonen selv.

Til tross for en mengde studier på medarbeidersamtaler er det gjort lite forskning på medarbeidersamtaler vinklet mot forskjeller mellom ansatte i fulltids- og deltidsstillinger. Brorparten av de ansatte i Norge har fulltidskontrakt, men tall fra 2014 viser at 25% av alle sysselsatte er deltidsansatte (SNL). En stor del av deltidsansatte jobber innen detaljvarehandel, og arbeidet foregår ofte på kveldstid. Dette fører til flere tydelige skiller mellom gruppene. Forskning har blant annet vist at fulltidsansatte føler mer tilhørighet overfor jobben enn deltidsansatte (Thorsteinson 2003). Samtidig fører også kveldsarbeidet for deltidsansatte til at de sjeldnere er i direkte kontakt med lederen sin. På bakgrunn av dette kan det være rimelig å anta at disse forskjellene vil kunne bidra til at de to gruppene får forskjellig utbytte av medarbeidersamtalen, og det er nettopp dette denne studien har tatt for seg.

1.1. Problemstilling

På bakgrunn av foregående avsnitt er den overordnede problemstillingen i studien som følger;

“Hvilke forskjeller er det i utbytte av medarbeidersamtaler mellom fulltids- og deltidsansatte, og hvorfor?”

For å finne svar på dette har vi tatt utgangspunkt i tre faktorer som vil være sentrale for å finne de eventuelle forskjellene mellom gruppene; motivasjon, utvikling og tilhørighet.

Den enkelte medarbeiders *motivasjon* til arbeidet. I hvor stor grad er den ansatte motivert for jobben, og i hvilken grad påvirker medarbeidersamtalen motivasjonen?

Den enkelte medarbeiders ønske og mulighet for *utvikling* internt i organisasjonen. Har den ansatte et ønske om å utvikle seg i organisasjonen? Er det ønske om personlig utvikling, eller et ønske om å stige i gradene? Hvordan bidro medarbeidersamtalen til dette?

Den enkelte medarbeiders opplevde *tilhørighet* til organisasjonen. Er det andre grunner enn ytre motivasjon som gjør at de ansatte ønsker å være ansatt nettopp der? Hvordan påvirker medarbeidersamtalen de ansattes følelse av tilhørighet?

Faktorene benyttes ikke som ordinære forskningsspørsmål, men brukes konsekvent i den hensikt å avdekke mønstre og sammenhenger for å svare på problemstillingen.

Oppsummert ønsket vi å finne ut hvilke forskjeller det er mellom hva fulltids- og deltidsansatte faktisk får ut av medarbeidersamtalen, og ikke minst hvorfor det er forskjeller. Derfor benyttet vi kvalitativ metode, og intervjuet 13 fulltids- og deltidsansatte på Meny Hagaløkkveien. I tillegg deltok vi som observatører på et ledermøte. Med supplerende av allerede utført teori og empiri illustrerer studien problemstillingen som er gitt.

1.2. Virksomhet

Meny Hagaløkkveien er en virksomhet innen detaljvarehandel, lokalisert i Asker. Den er en del av Norgesgruppen, og har 60 ansatte fordelt på åtte avdelinger. Øverste leder er daglig leder, etterfulgt av assisterende butikksjef. På hver avdeling er det en avdelingsleder, og enkelte hadde også en nestleder. I tillegg er det muligheter for de ansatte å få ekstra ansvar som ansvarlig for stenging eller ekstra ansvar basert på spisskompetanse. En organisasjon innen detaljvarehandel er særlig passende for denne studien, da store deler av arbeidskraften er deltidsansatte.

1.3. Avgrensninger

Medarbeidersamtaler brukes i de aller fleste virksomhetene i Norge. Det er likevel forskjell fra virksomhet til virksomhet i hvordan det utføres, og i hvor stor grad det vektlegges, og sees på som en nyttig ressurs. Denne studien var avhengig av å få tilgang til en virksomhet som har fokus på medarbeidersamtaler, noe vi fant i Meny Hagaløkkveien. Med bakgrunn i store variasjoner mellom virksomheters personalpolitikk, kultur, arbeidsoppgaver og størrelse er det vanskelig å generalisere resultatene i denne studien, men det er rimelig å anta at resultatene er overførbare til liknende virksomheter, særlig innen detaljvarehandel.

1.4. Begrensninger

Undersøkelsen er basert på et ikke-sannsynlighetsutvalg, altså at informantene ikke er tilfeldig utplukket. Organisasjonen selv bestemte hvilke informanter vi kunne bruke, og er derfor det vi kaller et strategisk utvalg. Vi kan med dette ikke utelukke at utvalget ikke er representativt for organisasjonen.

En av forskerne har relasjoner til to av informantene, og har også kjennskap til bedriften. En annen begrensning var at to av informantene ikke hadde hatt medarbeidersamtale tidligere. Disse bidro i stedet til å skape en klarhet rundt holdningene og oppfatningene til de ansatte. Det var et mindre antall informanter som jobbet deltid enn fulltid, som gjorde at deltidsansatte var underrepresentert. Vi hadde heller ikke innblikk i eventuelle konflikter som kan ha oppstått i forkant av studien som kan ha påvirket resultatet, som midlertidig kan ha påvirket informantenes syn på leder eller organisasjon. En annen faktor som kan ha påvirket studien er den metodiske transparensen som omhandler åpenhet rundt undersøkelsen, og hvor åpne og ærlige informantene har vært.

Videre gjennom studien blir det beskrevet ytterligere begrensninger løpende.

2. Teoretisk plattform

2.1. Medarbeidersamtale

Medarbeidersamtalen defineres som "en godt forberedt, systematisk og personlig planleggings- og utviklingssamtale mellom leder og medarbeider en eller to ganger pr år."

(Mikkelsen og Laudal 2014, 611). Begrepet medarbeidersamtaler kan gå under mange navn. Eksempler på dette er jobbsamtaler, utviklingssamtaler og treningsplaner (Mikkelsen og Laudal 2014; Grimsø 2011). Hensikten med å gjennomføre medarbeidersamtaler er å motivere, avklare og vurdere medarbeidernes innsats, trivsel og arbeidsprestasjoner, samt å utvikle nyttige kunnskaper, holdninger og ferdigheter hos hver enkelt (Kuvaas og Dysvik 2012, 144). "En medarbeidersamtale er vellykket dersom medarbeideren får et riktigere bilde av hvor han står når det gjelder jobben enn det han hadde før samtalen fant sted" (Ørjasæter, Kravik og Stang 2015, 98).

2.1.1. Administrative og utviklende medarbeidersamtaler

Medarbeidersamtaler har flere funksjoner og er av de viktigste HR-aktivitetene organisasjoner rår over (Aguinis, Joo og Gottfredson 2011). I tillegg kan den skilles i to ulike funksjoner – administrativ og utviklende (Kuvaas og Dysvik 2012).

Den *administrative* funksjonen omhandler det tekniske rundt hver medarbeider. Herunder arbeidsforhold og fastsetting av mål, resultater eller atferd. Faren ved dette er at medarbeideren kan oppleve dette som dokumentasjon av feil og svakheter. Dette gir et negativt utfall og kan oppleves som urettferdig (Kuvaas og Dysvik 2012).

Den *utviklende* medarbeidersamtalen har som hensikt å utvikle hvert enkelt individ for å øke ansattes prestasjoner. Dette er en uavbrutt prosess som handler om å gi effektive tilbakemeldinger og legge til rette at hvert enkelt individ benytter sitt fulle potensial (Kuvaas og Dysvik 2012). For å få best mulig utbytte av mål- og utviklingssamtalen bør lederen fokusere på medarbeiderens styrker, ikke hans eller hennes svakheter. Dette vil være med på å motivere medarbeideren til å bruke styrkene sine til å oppnå enda bedre resultater (Aguinis, Gottfredson og Joo 2012).

2.1.2. Gode medarbeidersamtaler

For å gjennomføre en god medarbeidersamtale kreves det forberedelser både fra leder og medarbeider. Det er vanlig å benytte et skjema for å sikre at de viktigste temaene blir belyst, som også burde distribueres til medarbeider i forkant av samtalen. Dette gjør forberedelsene lettere, og man får en felles plattform for hva man skal gå gjennom, noe som kan medføre større utbytte av medarbeidersamtalen. Skjemaet skal bidra til å ivareta og

skape klarhet i forventninger man har til hverandre, målsetninger, forutsetninger for å nå mål, hemmende samarbeidsforhold, faglig utvikling og medarbeiderens ønsker om andre oppgaver eller utvikling. For å ivareta dette på best mulig måte er det viktig at det er den riktige personen som på det riktige stedet iverksetter medarbeidersamtalen (Grimsø 2011). ”Det er grunnleggende at medarbeideren har samtalen med sin *direkte overordnede*” (Grimsø 2011, 239). Det er denne lederen som har best oversikt over medarbeiderens arbeidssituasjon og prestasjoner. Samme person vil da ha best grunnlag for å vurdere nettopp dette. ”Det understrekes vanligvis at samtalen skal finne sted på et nøytralt sted, det vil si ikke på den overordnedes kontor” (Grimsø 2011, 239).

2.1.3. Fallgruver

Optimalt gjennomføres medarbeidersamtaler en til to ganger i året. Likevel har betydningen av jevnlig tilbakemeldinger foruten formelle medarbeidersamtaleaktiviteter blitt undersøkt. Undersøkelsen viste at medarbeiderne som opplevde å få jevnlig tilbakemelding utenfor medarbeidersamtalen fikk bedre nytte av medarbeidersamtalen enn de som ikke fikk det. De opplevde også forbedrede arbeidsprestasjoner (Kuvaas 2011). Likevel mener DeNisi og Pritchard (2006) at tilbakemeldinger ofte fører til dårligere arbeidsprestasjoner, fordi de ofte er negative. Det samme mener Aguinis, Gottfredson og Joo (2012), som viser til at negative tilbakemeldinger fører til misnøye, defensive reaksjoner, et redusert ønske om å forbedre prestasjonene, og mindre forbedring av prestasjoner. Tidligere forskning har for eksempel vist at en betingelse for at medarbeidersamtalen skal resultere i positiv utvikling, er at medarbeiderne opplever medarbeidersamtalen som noe positivt. Hvis ikke er det stor sannsynlighet for at medarbeidersamtalene resulterer i negativ utvikling av motivasjon, holdninger eller atferd (Kuvaas og Dysvik 2012).

Egil Foss Iversen (2015) nevner fem punkter i sin bok ”Medarbeidersamtale” som fremmer nytteverdien av samtalen. To av disse punktene gjør seg særlig relevant for vår studie. *Utsettelse* gir signaler om at man ikke tar samtalen på alvor. Fra en medarbeideres perspektiv er det lett å føle seg nedprioritert og oversett. Videre nevner han at man må *huske oppfølging*. Medarbeidersamtalen er ikke over når man forlater møterommet. Det er viktig med løpende oppfølging fra dag til dag for at nytten av medarbeidersamtalen skal maksimeres.

2.1.4. Arbeidsmiljøloven

Begrepet medarbeidersamtale er verken et rettslig begrep, definert i loven, eller lovregulert. Arbeidsmiljøloven §4-2 stiller dog følgende krav til arbeidsgiver:

“§ 4-2. Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling

(1) Arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet. De skal gis nødvendig opplæring for å sette seg inn i systemene, og de skal medvirke ved utformingen av dem.

(2) I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal:

- a) det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid,*
- b) arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger,*
- c) det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar,*
- d) arbeidstaker så langt som mulig gis mulighet til variasjon og for å se sammenheng mellom enkeltoppgaver,*
- e) det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommendes arbeidssituasjon.*

(3) Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

(4) Departementet kan i forskrift gi nærmere bestemmelser om gjennomføringen av kravene i denne paragraf.” (Arbeidsmiljøloven 2005).

Arbeidsgivere er med andre ord ikke pålagt å utføre medarbeidersamtaler, men jf. §4-2, har medarbeider krav på tilrettelegging, medvirkning og utvikling. Det finnes heller ikke lovmessige regler for hvordan en medarbeidersamtale skal gjennomføres, men arbeidsgiver må forholde seg til reglene som forbyr diskriminering og forskjellsbehandling (Ørjasæter, Kravik og Stang 2015).

2.2. Fulltid og deltid

Deltidsarbeid er arbeid der den ansatte har kortere eller sjeldnere arbeidstid enn det som ellers er vanlig i yrket. Norsk statistikk regner deltid som ansatte som jobber 1 til 36 timer i uken, bortsett fra ansatte som jobber 32 til 36 timer og oppgir det som fulltid. Alt over dette regnes som fulltid. Statistikk viser at cirka 25 prosent av alle sysselsatte i Norge i 2014 var deltidsansatt, tilsvarende cirka 660000 personer (SNL).

2.2.1. Motsigende forskning

Det er siden 60-tallet gjort mye forskning på forskjellene mellom fulltids- og deltidsansatte, særlig i forbindelse med jobbtilfredshet. Forskningsresultatene er dog motsigende, og lite konsise (Thorsteinson 2013). Enkelte viser til at deltidsansatte har høyere jobbtilfredshet enn fulltidsansatte, andre viser det motsatte, og noen viser til at det ikke finnes forskjeller i det hele tatt (Thorsteinson 2013). Det spekuleres i grunnen til inkonsistensen i forskningen. Lee og Johnson (1991) peker på flere årsaker, som alle bunner i at jobbholdningene og atferden mellom de to gruppene er forskjellige, at deltid og fulltid må undersøkes som to individuelle grupper i stedet for én, og at deltids- og fulltidsansatte verdsetter forskjellige aspekter ved jobben forskjellig. McGinnis og Morrow (1990) viser også til at ingen av de foregående studiene har tatt høyde for at deltidsansatte ikke får de samme fordelene som fulltidsansatte, om de har de samme arbeidsoppgavene, eller om de deltidsansatte er i den stillingsprosenten de ønsker.

Det forskerne derimot er enige i, er at fulltidsansatte er mer involvert i jobben, og at deltidsansatte er mer fornøyd med den sosiale situasjonen på arbeidsplassen. Førstnevnte kan blant annet forklares av Katz og Kahns (1966) Partial Inclusion Theory.

2.2.2. Partial Inclusion Theory

Tanken bak Partial Inclusion Theory (heretter PIT) er at alle mennesker tar del i flere forskjellige sosiale systemer, og har forskjellige roller (Katz & Kahn 1966). Hvordan en person opptrer sammen med sine venner er forskjellig fra hvordan en opptrer med sin familie. Disse to eksemplene er med på å forme den opplevde identiteten til personen.

PITs påvirkning på fulltids- og deltidsansatte

Bedrifter påvirker sine ansatte til å opptre på et spesielt vis, og former med det en del av den ansattes opplevde identitet. Dette er dog en mindre del av de ansattes identitet. Tanken bak dette er at fulltidsansatte i større grad enn deltidsansatte gjør jobben til en del av sin opplevde identitet, ettersom de bruker mer tid på jobb. Med bakgrunn i dette viser Thorsteinson (2003) til forskning som peker på at deltidsansatte er mindre involverte i jobben enn fulltidsansatte, da fulltidsansatte opplever jobben som en større del av sin identitet. Deltidsansatte er mer involvert i aktiviteter utenom arbeid, og har dermed ikke den samme tilhørigheten til jobben som fulltidsansatte, og føler ikke den samme viktigheten i arbeidet som fulltidsansatte. Det er også eksempler på studier som viser at deltidsansatte har høyere jobbtilfredshet enn fulltidsansatte (Eberhart og Shani 1984). De konkluderte med at ettersom deltidsansatte sjeldnere er på jobb enn fulltidsansatte, vil de ikke nødvendigvis ha like godt innsyn i organisasjonens feil og mangler.

Kritikk til PIT

Til tross for funn tilknyttet PIT mener Barling og Gallagher (1996) at man må legge til andre faktorer for at forskningen skal kunne være troverdig. Disse faktorene omhandler blant annet den konkrete tiden man bruker på jobb, og ikke eksempelvis bare antall dager man er på jobb i uken. Ingstad og Kvande (2011) viste til forholdene for norske sykepleiere som jobbet deltid. De var på jobb like mange dager i uken som fulltidsansatte, bare i færre timer av gangen. Satt opp mot en deltidsansatt i samme stillingsprosent, men som er på jobb i åtte timer tre ganger i uken kan det være naturlig å se forskjeller mellom disse. Barling og Gallagher (1996) mener også at en psykologisk faktor må innspille for at PIT skal kunne brukes som en fullverdig teori.

2.2.3. Misvisende generalisering av deltidsansatte

Det er fort gjort å se på deltidsansatte som en homogen gruppe. Martin og Sinclair publiserte i 2007 en kategorisering som skulle kunne sette deltidsansatte i forskjellige kategorier basert på PIT. Denne kategoriseringen tar utgangspunkt i at noen deltidsansatte har forskjellige holdninger og handler annerledes enn andre deltidsansatte. Forskjellene på kategoriene går blant annet på hvor stort bidrag til husholdningens økonomi den ansatte bidrar med, om stillingen er den ansattes eneste, om den ansatte er student, har barn eller liknende. Alle disse faktorene bidrar til å skille de forskjellige deltidsansatte fra hverandre, og peker på problematikken når de skal analyseres og stilles opp mot fulltidsansatte. Det viktigste her er at det kan være utfordrende å se på deltidsansatte som en gruppe, stilt opp mot fulltidsansatte, da fulltidsansatte er mindre heterogene, og har ofte færre sosiale systemer de kan knytte identiteten sin opp mot.

2.3. Motivasjon

Jacobsen og Thorsvik (2007) forklarer begrepet motivasjon 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 opprettholder og forsterker handlingen” (Jacobsen og Thorsvik 2007, 218). Det utdypes også at motivasjon avhenger av flere faktorer som individuelle behov, verdier, situasjonssammenheng og sosial tilhørighet (Latham 2012). Mennesker vil sette mål og strategier for å oppnå det de vil, og på den måten utvikle antagelser om seg selv og sin identitet. Kaufmann og Kaufmann (2015) viser til at motivasjon er betydningsfull ved at det aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse.

2.3.1. Motivasjon og organisasjon

Det er viktig å se hver enkelt medarbeiders behov, da det å ha motiverte medarbeidere er en forutsetning for realisere organisatoriske mål, og kan være med på å bedre prestasjonene til en bedrift. Av den grunn bør ledere ta i bruk metoder og bruke påvirkning for å få sine medarbeidere til å bevege seg i den retning de ønsker. I mange tjenesteytende organisasjoner er kvaliteten på tjenesten avhengig av medarbeiderens prestasjoner, initiativ, holdninger, atferd, samt evnen til god kundebehandling (Jacobsen og Thorsvik 2013). For at en organisasjon skal kunne opprettholde og øke motivasjonen i en organisasjon mener Nordhaug (2002) at det grunnleggende virkemiddelet må være bevisst personalpolitikk. For

å kunne jobbe fokusert på dette området vil kjennskap til hva som motiverer den enkelte være viktig for lederen. Flere ledere tror medarbeidere blir motivert av å få ros og komplimenter, men Ørjasæter (2008) hevder at å motivere handler like mye om å involvere medarbeidere i det som foregår i organisasjonen nå og fremover.

Det finnes en rekke motivasjonsteorier som beskriver motivasjon og motivasjonsfaktorer forskjellig fra dette. Eksempler på motivasjonsfaktorer kan være jobbtilfredshet, utviklingsmuligheter, anerkjennelse, kompetanseanvendelse og ytelse (Lai 2004; Nordhaug 2002). Av den grunn ønsker vi å undersøke det som er mest relevant for vår studie, nemlig indre og ytre motivasjon og behovsteori.

2.3.2. Indre og ytre motivasjon

Deci og Ryans presenterte i 1985 en selvbestemmelsesteori der man skiller mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon handler om atferd som er utført hvor resultatet er en form for indre belønning, som økt glede, lærdom eller tilfredshet (Kuvaas og Dysvik 2012). Tendensen kan beskrives som resultatet av hvor stor grad tre grunnleggende behov er tilfredsstilt i arbeidsforholdet; selvbestemmelse, kompetanseopplevelse og tilhørighet (Kuvaas og Dysvik 2012). Ytre motivasjon handler om når personen gjør noe for å oppnå en belønning eller et mål utenfor selve aktiviteten (Kunnskapssenteret). Med andre ord vil ytre motivasjon i arbeidssammenheng referere til atferd der hensikten er å oppnå ekstern belønning, eksempelvis i form av lønn, bonus, skryt eller forfremmelse.

Forskning har vist at organisasjoner med indre motiverte arbeidere leverer bedre arbeidsprestasjoner. En grunn til dette kan være at indre motiverte medarbeidere er mer selvgående (Ørjasæter 2008). Indre motivasjon er for øvrig spesielt nyttig i forhold til arbeid som forutsetter forståelse, kreativitet, læring og utvikling, mens ytre motivasjon kan virke mer motiverende for de med enklere og mer ensformede arbeidsoppgaver (Kuvaas og Dysvik 2012). På denne måten vil det være relevant å vite hva som motiverer medarbeiderne. En måte å hente ut opplysninger om dette er igjennom medarbeidersamtalen. Medarbeidersamtalen trekkes frem som et tiltak som kan rettes mot å følge opp og videreutvikle den enkelte medarbeiders motivasjon (Nordhaug 2002). Medarbeiderens individuelle opplevelse av medarbeidersamtalen er sentral i forhold til den effekten samtalen har på den enkelte medarbeiderens utvikling. Tre viktige stikkord for

positive opplevelser og resultater av medarbeidersamtalen er tillit, relasjon og motivasjon (Kuvaas og Dysvik 2012).

2.3.3. Maslows behovsteori

Moderne motivasjonsforskning begynte med Abraham Maslow, som offentliggjorde sin teori om at menneskenes behov kan forklares ved et behovshierarki. Behovshierarkiet er en grafisk fremstilling av en pyramide der behovene rangeres kronologisk etter viktighet for individet. (Jacobsen og Thorsvik 2013). Hierarkiets logikk er at behovene ikke kan påvirke atferden, før behovene på trinnene under er tilfredsstillt.

Fysiologiske behov beskriver de grunnleggende behovene mennesket har for overlevelse og tilpasning. I arbeidslivet ser man dette i sammenheng med lønnsbetingelser (Kaufmann og Kaufmann 2015).

Trygghetsbehov handler om trygge omgivelser for å unngå psykisk og fysisk skade. Dette kan for eksempel være sikkerhetstiltak rundt

arbeidsmiljø, samt trygghet for å beholde jobben. Sosiale behov er det

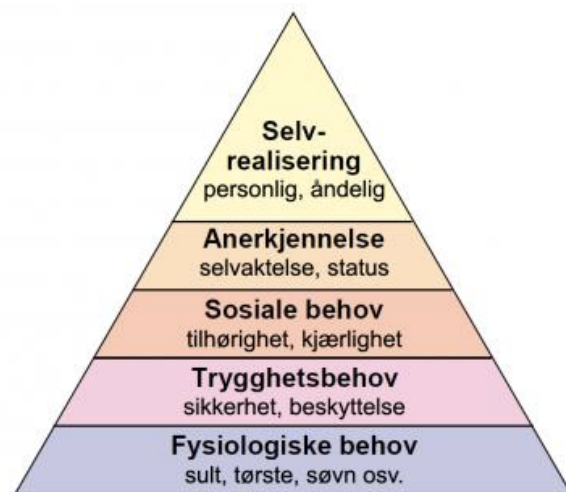
høyeste nivået av grunnbehovene, som vil si minimumskravet før en når en vekstfase. Dette omhandler menneskelig kontakt og tilknytninger mellom venner, kollegaer, kjærester, og generelle sosiale omgivelser. Denne menneskelige kontakten formidler støtte og aksept.

organisasjoner kan arrangere dette ved å legge til rette for samarbeid, sosiale samvær og aktiviteter. Anerkjennelse er det neste trinnet i behovspyramiden og en er nå over i

overskudd eller vekstbehovene. Her handler det om å se individets behov for personlig og profesjonell utvikling, for å få økt selvrespekt og anerkjennelse. Selvaktualisering er det

øverste trinnet, og innebærer å utvikle og realisere sine potensielle evner, ferdigheter og egenskaper. I jobbsammenheng er det gode forutsetninger for å utløse sterke motiverende

krefter, og mennesker yter vanligvis sitt aller beste under disse betingelsene (Kaufmann og Kaufmann 2015).



Kilde: (NDLA)

Maslows behovshierarki og medarbeidersamtaler

I vår undersøkelse viste denne teorien seg særlig relevant, da den belyste de ulike behovene et individ har. Medarbeidersamtaler er en god arena for å definere disse behovene, og for å utarbeide handlingsplaner for å nå dem. Sett opp mot vår problemstilling var det relevant å se hvilke behov det ble fokusert på, og hva det resulterte i. Likevel er Maslows behovsteori blitt analysert og kritisert av flere teoretikere, blant annet for å ikke være konkret nok på de ulike behovsnivåene. På denne måten kan det være uklart hvilke faktorer som ligger mellom dem (Jacobsen og Thorsvik 2013). En annen bemerkning er at den hierarkiske ordningen har vært noe overdreven, da det i senere tid viser seg at mennesker er tilpasningsdyktige (Kaufmann og Kaufmann 2015). I denne sammenhengen vil det være mer korrekt å si at et behov kan være tilfredsstilt i noen grad, enn at det må foreligge fullstendig behovstilfredstillelse (Busch, Vanebo og Dehlin 2010). Busch, Vanebo og Dehlin (2010) legger likevel stor vekt på at teorien har hatt stor betydning for vårt syn på motivasjon, og den viser at mennesker er forskjellige og trenger differensiert belønningsstruktur i organisasjonen. Når medarbeidere skal motiveres må ledelsen ta hensyn til individuelle behov.

2.4. Utvikling

Fra teorien om motivasjon ble det klart at mennesker har et behov for personlig vekst og faglig utvikling. Det er derfor viktig for organisasjoner å gi ansatte ett bilde av mulighetene for bevegelse innad i bedriften. Ved å gi medarbeidere innsikt i mulighetene de har for egen yrkesmessig utvikling, og veiledning til å nå sine mål, vil det for mange virke oppmuntrende på arbeidsinnsats og innsats for faglig og personlig utvikling. Å ha muligheten til å få en stilling med mer ansvar er attraktivt, og skaper motivasjon (Nordhaug 2002).

Kompetanseutvikling tjener en rekke funksjoner, både for individet, men også for organisasjonen. Den vil ofte virke som en del av organisasjonens motivasjonssystem, blant annet ved å fungere som sertifiserings- og utvelgelsesmekanisme i samband med karriereplanleggingen (Nordhaug 2002). I tillegg er utvikling av menneskelige ressurser en stor fordel for organisasjonen selv, da de får utvidet kompetansebeholdningen sin, og kan være med på å styre hvilken retning den skal ta.

Tidligere forskning har vist at en betingelse for at medarbeidersamtalen skal resultere i positiv utvikling, er at medarbeiderne opplever medarbeidersamtalen som noe positivt ved at en opplever samtalen som nyttig. Å oppleve samtalen som nyttig handler om at medarbeideren føler seg involvert, føler eierskap over målsettingene, og har kontroll over prosessen (Kuvaas og Dysvik 2012). Ved å fokusere på medarbeiderens utviklingspotensial, og deretter sette konkrete mål for utvikling i bedriften, kan medarbeideren føle samtalen som nyttig. Utvikling omfatter å øke jobbrelevante ferdigheter og egenskaper, som så øker en medarbeiders kompetanse og mulighet til utvikling, noe alle mennesker har et behov for. Dette bidrar til å styrke ønsket atferd, forbedre mellommenneskelige relasjoner, og øke trivsel (Yukl 2012).

2.5. Tilhørighet

Tilhørighet sier noe om en medarbeider kan identifisere seg med organisasjonen sosialt, og i hvor stor grad medarbeideren involveres. En av faktorene som er med på å bestemme nettopp dette er relasjon mellom ansatt og leder, som kan gi en positiv refleksjon på motivasjon og involvering. Involvering skaper tilhørighet (Harrington og Kendall 2007). Med identitet, menes sosial identitet i en gruppe, eller i dette tilfellet, en organisasjon. Den sosiale identiteten styres av ulike virkemidler som blant annet språk, symboler eller ritualer. For en organisasjon er det viktig at dette ivaretas, da det blant annet gir lavere turnover og sykefravær, og høyere prestasjoner enn i virksomheter med lav forpliktelse (Wasti 2003).

Indre motivasjon er en sentral kilde til forklaring av holdning og atferd i organisasjoner. Som et resultat av den indre motivasjonen kan man måle i hvilken grad tre grunnleggende behov, selvbestemmelse, kompetanseopplevelse og tilhørighet, blir tilfredsstillt i arbeidsforholdet (Kuvaas og Dysvik 2012). Selvbestemmelse og tilhørighet er noe man kan legge til rette for under medarbeidersamtalen. Samtalen kan rettes mot arbeidsoppgaver for å sørge for at kompetanseutnyttelsen maksimeres, eller om kompetanseutvikling er nødvendig. Opplevelsen av å bli satset på vil kunne bidra til økt motivasjon hos medarbeidere og utvikle en økt jobbtilfredsstillelse og dermed også tilhørighet til organisasjonen. Samstemthet mellom organisasjonens og den ansattes behov i forhold til kompetanseutvikling vil kunne skape sterk lojalitet og stimulere til økt arbeidsinnsats (Loso 2015).

2.5.1. Ledelse og tilhørighet

Ved å ta hensyn og lytte til medarbeidernes behov, være til hjelp når det er nødvendig, og ha et godt arbeidsmiljø vil det minske stress hos medarbeiderne og øke deres selvtillit. Relasjonsorientert ledelse kan være nøkkelen for å kunne oppnå bedre kommunikasjon og skape gode relasjoner (Arnulf 2012). Gode relasjoner er en viktig faktor som påvirker resultatet til medarbeidersamtalen sammen med selve gjennomføringen (Kuvaas og Dysvik 2012). Samtidig viser forskning at medarbeidersamtalen er en god arena til økt motivasjon og bygging av gode relasjoner til sine medarbeidere (Ørjasæter, Kravik og Stang 2015). Kuvaas og Dysvik (2012) mener involvering og følelse av kontroll i prosessen omkring gjennomføringen, og eierskap til målsetningene som settes kan øke medarbeiderens positive opplevelse av medarbeidersamtalen. Gode relasjoner mellom medarbeider og leder som er opparbeidet gjennom den daglige kontakten kan skape forutsigbarhet og følelse av rettferdighet. Dette vil også gi følelsen av at medarbeidersamtalen preges av gode vurderinger eller evalueringer fra lederens side. Det kan legges til rette for følelse av tilhørighet i medarbeidersamtalen gjennom klarlegging av ansvar og myndighet knyttet til stillingen samt mål og rammer for arbeidsutførelsen (Kuvaas og Dysvik 2012).

2.5.2. Gruppe- og organisasjonstilhørighet

Gruppetilhørighet beskrives av Turner (1984) som en samling av mennesker som deler samme sosiale identifikasjon eller definerer seg selv som medlemmer av samme sosiale kategori (Sitert i Tajfel 1984). Organisasjonstilhørighet kan defineres som ”et individs identifikasjon og involvering i en spesiell organisasjon” (Mowday, Steers og Porter 1979). Mowday, Steers og Porter (1979) mener at tilhørighet kan gjenkjennes i en persons tro og aksept av organisasjonens mål og verdier, villighet til å gjøre noe ekstra for bedriftens del og opprettholde et ønske om å være en del av organisasjonen.

En studie gjort av Bahl og Dadhich i 2011 viser at “deltakelse er en av de viktigste faktorene - ved siden av å ha en jobb med høyt motivasjonspotensial - for å skape tilknytning til organisasjonen” (sitert i Jacobsen og Thorsvik 2013, 267). Forskning sier at organisasjoner som er sterke på bygging av organisasjonskultur – også har medarbeidere som føler sterkere tilknytning til organisasjonen. En sterk kultur kan gjøre at individet identifiserer seg med organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013). Gruppetilhørighet er noe som viste seg å være relevant, og vil være med på å besvare problemstillingen.

3. Metode

Denne delen redegjør for den metodiske tilnærmingen som er nyttet for å besvare studiens problemstilling.

3.1. Kvalitativ metode

For å besvare problemstillingen valgte vi å benytte kvalitativ metode, i den hensikt å få en dypere forståelse for fenomenet i fokus. Askheim og Grennes (2008) skiller kvalitativ metode fra kvantitativ på bakgrunn av handlingsfrihet. Der kvantitativ metode kan beskrives som mer rigid, er den kvalitative mer fleksibel, og gir flere muligheter til endring av problemstilling underveis. Problemstillingen var fra starten strukturert, men vi tok forbehold i at den kunne endre seg avhengig av svarene intervjuene ga oss. Dette er typisk for kvalitative design. Kvalitative design dreier seg om å gjøre valg, men er ikke like bindende som i kvantitative design (Askheim og Grennes 2008). De valgene som gjøres tidlig i prosessen vil dog til en viss grad binde og avgrense senere muligheter. På bakgrunn av dette er det ingen enighet i hva som er den “riktige” veien å gå i utforming av kvalitativt design. Dette kunne både åpne muligheter, samtidig som det potensielt kunne være skadelig for prosessen dersom vi valgte et design som ikke nødvendigvis var det beste for problemstillingen. Planleggingsprosessen blir mer komplisert i studier med kvalitativt design. Flexibiliteten gir også mindre kontroll over prosjektet, og flere av prosessene går parallelt. Analyseringen pågår allerede fra første intervju, og det blir vanskeligere å skille mellom de forskjellige arbeidsfasene (Askheim og Grennes 2008).

Vår studie baserte seg på triangulering (NSF) der dybdeintervju ble brukt, kombinert med observasjon. Vi brukte fenomenologisk design, et design der en er ute etter å forstå fenomenet etter informantens perspektiv, og hvordan de oppfatter virkeligheten. Valget av design gjorde at studien i stor grad begrenset seg til informantenes oppfattelse av medarbeidersamtalen, og deres forskjellige forutsetninger for oppfattelsen av det.

Samtidig er det viktig å påpeke at denne studien er et resultat av en refleksiv fremgangsmåte. Dette betyr at forskerne i denne studien anerkjenner at resultatene kan være påvirket av egne oppfatninger, meninger, handlinger og holdninger. Med refleksiv fremgangsmåte kan det ikke legges definitive krav til teoretisk konsistens, da poenget er å bevise eller motbevise eksisterende teorier med hjelp av egen refleksiv tankegang. Egne

tolkninger og evne til refleksjon skal bidra til en bredere forståelse av det teoretiske materialet, og finne underliggende forklaringer, noe som er selve målet i kvalitativ forskning (Alvesson og Sköldeberg 2009).

3.2. Utvalg

Samtlige av studiens informanter var under innsamlingen ansatt på Meny Hagaløkkveien. Av hensyn til informantene vil alle vi har vært i kontakt med forbli anonyme. Vi ønsket i utgangspunktet å samle inn data fra minimum fem fulltidsansatte og fem deltidsansatte, helst med så lik bakgrunn, alder og ansiennitet som mulig. Dette for å skape så like forutsetninger som mulig. Daglig leder ga oss mulighet til å snakke med 14 ansatte, der ni var fulltidsansatt og fem var ansatt på deltid. En fulltidsansatt dukket ikke opp. Det var store aldersforskjeller, da alle deltidsansatte var fra 17 til 22 år, mens de fulltidsansatte var fra 23 til 37 år gamle. Ansienniteten gikk fra et par måneder, til flere år. Kjønnfordelingen var fem menn og åtte kvinner. Alle unntatt to hadde hatt medarbeidersamtale det siste året. Fire av informantene var avdelingsledere. Under intervjuene spesifiserte vi at vi ønsket å få medarbeiderperspektivet til medarbeidersamtalen, og ikke lederperspektivet. Samtalen dreide seg derfor om deres medarbeidersamtale med nærmeste leder, og ikke deres medarbeidersamtale med underordnede.

Til tross for de personlige forskjellene er det fortsatt et utvalg som har samme daglige leder, har de samme forutsetningene for medarbeidersamtalen, og jobber i den samme kulturen. Dette var med på å avdekke interne faktorer som påvirker resultatene.

3.3. Datainnsamling

3.3.1. Dybdeintervjuer

Intervjuene ble utført på kontorene til de forskjellige avdelingslederne i bedriften. For å skape en lettere atmosfære og for å få informantene til å åpne seg mer, satt forskerne på samme side av bordet og vi passet på at døren alltid var lukket på møterommet. Fire av intervjuene ble utført på daglig leders kontor. Da plasserte vi informanten i stolen til daglig leder, vi satt på andre siden av pulten. Alle fire kommenterte plasseringen, og virket positive til det. Vi var kun to forskere tilstede under intervjuene, i den hensikt at vi ikke skulle virke som et panel, men heller som et intervjueteam. Den samme personen intervjuet

alle informantene med unntak av én, for å skape en kontinuitet i spørsmålene og oppfølgingsspørsmålene. Dette var også for å unngå at den av oss som kjente personer i organisasjonen ikke skulle kunne påvirke intervjuene subjektivt. Vi startet intervjuene med en nøye forklaring av hvem vi var, hvorfor vi var der, og hvorfor vi ønsket å snakke med akkurat han eller henne. Det ble understreket at samtalen var konfidensiell, og vi spurte om tillatelse til å ta opp intervjuet på bånd. Samtlige ga samtykke. Intervjuene varte mellom 30 og 50 minutter, avhengig av hvor god tid informantene hadde.

Under intervjuene benyttet vi semi-strukturerte intervjuer. Semi-strukturerte intervjuer skiller seg fra strukturerte intervjuer ved at de er mindre rigide, og gir større rom for å følge opp interessante temaer informantene tar opp. Samtidig gir de forhåndsbestemte spørsmålene muligheter for sammenlikning mellom informantenes svar (Kvale og Brinkmann 2009). Vi fulgte en intervjuguide, og skrev notater kontinuerlig, samtidig som vi tok opp intervjuene på bånd. Opptakene ble brukt i etterkant for å kvalitetssikre sitater og analyse.

3.3.2. Observasjonsstudiet

Kvalitative studier innbefatter en rekke ulike datainnsamlingsmetoder, og vi valgte å supplementere dybdeintervjuene med en observasjonsstudie for å få bredere forståelse for fenomenet. Observasjonsstudiet ga oss et mer fullstendig bilde av fenomenet, fordi metodene videreutvikler og utfyller hverandre. Samtidig kan det gi en rikere og mer detaljert kunnskap om fenomenet (NSF). En viktig faktor ved bruk av observasjonsstudier er å opptre så nøytralt som mulig, og la egne vurderinger komme i etterkant av datainnsamlingen. En annen faktor handler om at de observerte deltakerne i større grad kan forventes å bli påvirket av vår tilstedeværelse (Tjora 2012).

Vi benyttet observasjonsstudiet da dette ga oss ytterligere forklaringer til funnene i intervjuene, og ga oss innblikk i den overordnede strategien til Meny på medarbeidersamtaler. En gang i uken møtes butikksjef, assisterende butikksjef og alle avdelingsledere til et ledermøte for å ta opp relevante temaer. Under vår observasjon var fokusområdet medarbeidersamtaler. Dette var fordi Meny Hagaløkkveien skulle starte opp med disse samtalene, og ville forberede lederne på hvordan det skulle planlegges, utføres og praktiseres. Fordelene med observasjonsstudier ved siden av dybdeintervju er at man får

mulighet til å observere hvordan Meny ville at samtalene skulle utføres, samtidig som en får innblikk i lederens perspektiv. Vi fikk lov til å bruke båndopptaker, og fikk utdelt de samme dokumentene som deltakerne. Dokumentene ga retningslinjer på hvordan lederne skulle utføre medarbeidersamtalene, og hvordan de skulle forholde seg ovenfor medarbeiderne sine. For å se komplett skriv om medarbeidersamtaler i Meny, se vedlegg II.

3.4. Etikk

Gjennom hele prosessen var det viktig å ha et bevisst forhold til moral og etikk. Det forekommer etiske spørsmål i forholdet mellom forsker og den som undersøkes, da menneskets privatliv skal utforskes, og fremstilles for verden (Kvale og Brinkmann 2009). ”Samfunnsforskning bør tjene vitenskapelige og menneskelige interesser” (Kvale og Brinkmann 2009, 80).

For det første startet vi alle intervjuene med å informere om undersøkelsens formål, og hvordan gangen i studien ville være. Det var viktig å legge vekt på at informantene deltok frivillig. Like viktig var det bevare konfidensialiteten i studien, slik at alle informantene forble anonyme. Dette er for å sikre ærlige og konkrete svar, men også for å ivareta informantens privatliv, og skåne deltakerne for eventuelle konsekvenser (Kvale og Brinkmann 2009). Av den grunn valgte vi å ikke nummerere informantene våre, men henviser heller til ”informant”, ”deltidsansatt” eller ”fulltidsansatt.”

Et annet etisk perspektiv er forskerens rolle i undersøkelsen, og det å sikre en objektiv studie. Forskerens integritet, altså kunnskap, erfaring, ærlighet og rettferdighet, er en avgjørende faktor som kan påvirke resultatet (Kvale og Brinkmann 2009). En av forskerne i denne studien har personlig tilknytning til flere av de ansatte i bedriften, og dermed kjennskap til bedriften. Av den grunn ble intervjuene lagt opp slik at den nevnte forskeren ikke utførte selve intervjuene. En annen faktor som kan ha påvirket resultatene er kjennskapet vi hadde til eksisterende teori om medarbeidersamtaler før intervjuene ble gjennomført. Dette ga kunnskap om emnet, men kunne også skape antagelser, som igjen kan ha påvirket studien.

Derfor hadde vi fokus på å forbli objektive og ikke bli påvirket av relasjoner eller ønsker om spesifikke resultater. Til tross for dette var det fortsatt en kvalitativ studie med refleksiv

fremgangsmåte, og balansegangen mellom refleksjon og objektivitet ble derfor kontinuerlig vurdert.

4. Datapresentasjon

4.1. Medarbeidersamtalen

For å skape et tydelig bilde av det endelige utbyttet til hver medarbeider, var det viktig å vite hvor de involverte partene stilte seg i forhold til hverandre, og hva slags holdninger de hadde til medarbeidersamtaler generelt. Like viktig var det å se hvordan lederne mente medarbeidersamtalen skulle utføres.

4.1.1. Retningslinjer for Menys medarbeidersamtaler

I følge skrivet til Meny om medarbeidersamtaler, og fra ledermøtet fikk avdelingslederne retningslinjer for utførelse av medarbeidersamtalene. Samtalene skulle holdes av avdelingslederne for hver avdeling, under fire øyne på et rom med lukket dør. Det skulle settes av god tid, og de ansatte skulle få varsel god tid i forveien. Det var ikke aktuelt å endre på datoen, da det ville være fare for at det skulle virke som medarbeidersamtalen var nedprioritert. Sammen med innkalling skulle det følge et skjema med forhåndsbestemte temaer den ansatte skulle ta stilling til, og dermed kunne stille mer forberedt til samtalen. Samtalen skulle følge en bestemt struktur, men det var oppfordret til avsporing, for å følge opp interessante temaer medarbeideren hadde. Det var ønskelig at medarbeideren snakket mest, og at samtalen skulle flyte av seg selv. I tillegg kom det frem at ingen av avdelingslederne har noen form for formell utdanning knyttet mot personalledelse eller administrasjon.

4.1.2. Lederes holdninger

Selv om denne studien tok for seg medarbeiderperspektivet i en medarbeidersamtale, var det likevel viktig å se på hvordan lederne som utførte samtalene stilte seg til både medarbeidersamtalen, og ikke minst hvordan de stilte seg til deltidsansatte i forhold til fulltidsansatte. Også ledernes kompetanse på området ble tatt i betraktning. Data for lederperspektivet ble innhentet gjennom ledermøtet vi observerte, og ga tilstrekkelig med informasjon på området. På møtet deltok butikksjef, assisterende butikksjef og fem avdelingsledere.

Ledermøtet var initiert av butikksjef, og skulle forberede avdelingslederne på de kommende samtaler de skulle utføre. Både ”mer kjøtt på beinet” og ”større gevinster” ble i denne sammenheng nevnt. Innledningsvis ble det snakket om holdningene lederne hadde til medarbeidersamtaler, og hva de mente de får ut av det. Rundt bordet var det generell enighet i at medarbeidersamtaler er et godt verktøy, men at det er varierende hva de klarer å få ut av det. Spesielt ble det nevnt at det kunne virke demotiverende å måtte sette av tid til den type aktivitet, da det var så mye annet de ønsket å gjøre. Samtidig sa de også at det føltes utfordrende å snakke med deltidsansatte. De følte at disse har lavere og en annen type motivasjon enn de fulltidsansatte. Utgangspunktet lå i at de hevdet at ”deltidsansatte er der bare for penger”, ”deltidsansatte ikke bryr seg”, og at hovedfokuset på samtaler skal være ”å vri motivasjonen deres over til at de faktisk kan bidra med noe”.

I hovedsak var det avdelingslederne som snakket under møtet, mens butikksjef fungerte som møteleder. Dialogen var god, og samtlige deltok i diskusjonene - dog noen mer enn andre. Underveis i møtet dukket det opp et par punkter som gikk igjen. For det første var det enighet i at oppfølgingen av samtaler var viktig. En avdelingsleder mente at dersom ikke oppfølgingen gjøres skikkelig vil motivasjonen fort ”gå fra himmel til helvete”, da medarbeiderne først får oppmerksomhet, for så å miste den. Dette gjaldt både fulltids- og deltidsansatte. For det andre kom viktigheten av å åpne spørsmål frem. De mente at det er medarbeideren som skal stå for mesteparten av praten, og at samtalen skal være en arena der de kan få utløp for ting som ikke er like lett å si i det daglige. Spesielt da hverdagen ofte er hektisk, og samtaler som bør holdes forsvinner i de daglige rutinene og oppgavene. For det tredje skulle det gjøres et godt planleggingsarbeid i forhånd. Innkallingene, spørsmålene og tidsfristene skulle være godt gjennomtenkt, og skulle under en hver omstendighet opprettholdes. Avtalen skulle være ”hellig”.

4.1.3. Medarbeideres oppfatning

Gjennomgående var de ansattes holdninger til medarbeidersamtaler gode. Med unntak av to fulltidsansatte med dårlige erfaringer fra tidligere medarbeidersamtaler, og en fulltidsansatt som ikke så verdien i samtalen, var alle positive til konseptet. Fem av fem deltidsansatte, og fem av åtte fulltidsansatte hadde positive holdninger til medarbeidersamtaler som konsept. Begrunnelsene for informantenes holdninger til medarbeidersamtaler dreier seg

for det meste om det å få og gi tilbakemelding, og å få en pekepinn på hvordan arbeidet og arbeidsinnsatsen deres ble oppfattet.

“Ut i fra erfaring jeg har så syns jeg det er veldig viktig. Det er mye man ikke tør å ta opp som kan komme fram. Det gjør at man blir hørt. Så hvis det er noe, så er det lettere å si i fra – noe som gir muligheter for bedre arbeidsmiljø.”

Noen nevnte at de ikke nødvendigvis trengte medarbeidersamtalen, men at det er positivt å ha den, nettopp på grunn av konkret og forberedt tilbakemelding. I denne sammenhengen blir ordet “forberedt” viktig. De aller fleste påpekte at i det daglige er det mye tilbakemeldinger å få, men at denne tilbakemeldingen ofte forsvinner litt i stresset med oppgaver og rutiner. Hovedvekten av tilbakemeldinger som gis er negative eller konstruktive. Dette gjør at medarbeiderne får behov for en evaluering av eget arbeid, noe som særlig ble poengtert av deltidsansatte. På spørsmål om en deltidsansatt følte det ble gitt nok tilbakemeldinger, svarte informantene at lederne er raske til å gi tilbakemelding på feil.

“Det er ganske greit. Jeg føler at om jeg gjør noe feil, så vet jeg at jeg får tilbakemelding, det tar ikke så lang tid før det kommer advarsler. De kommer fort, fordi de er nøye på regler. Jeg tror lederen er litt på tåspissen om å gi tilbakemeldinger.”

Informantene som mente de i utgangspunktet ikke trengte medarbeidersamtaler var utelukkende fulltidsansatte. Som sagt var de fulltidsansatte positive til medarbeidersamtale som konsept, men flere mente også at det ikke var så mye igjen å snakke om, da de jobber tett opp mot sjefen, og at de alltid snakket om problemer, behov og justeringer underveis. Som en fulltidsansatt sa;

“Det er jo greit å ha om man har noe på hjertet, men jeg snakker såpass ofte med henne, så om jeg har noe på hjertet – så sier jeg det med en gang.”

Som en motsetning hadde deltidsansatte utelukkende et ønske om å ha medarbeidersamtale, og en av de ytret også et ønske om at samtalen skulle forekomme hyppigere.

4.2. Motivasjon

Dybdeintervjuene avdekket individuelle motivasjonsfaktorer hos den enkelte, og hva som skulle til for å fremme disse. Hvordan medarbeiderne omtalte begrepet motivasjon var forskjellig. Noen omtalte motivasjon som det å glede seg til jobb, og arbeidsoppgavene deres, mens andre la mer vekt på å finne drivkreftene til å prestere bedre. De ulike motivasjonsfaktorene omhandlet spesielt lønn, arbeidsmiljø, utfordringer og konkurranser, salgshall og tilbakemeldinger. Hvor motiverte medarbeiderne var til å komme på jobb, og utføre arbeidet var delt. De fulltidsansatte fremstod som mer motivert enn de deltidsansatte.

Samtlige fulltidsansatte ble motivert av resultatene til butikken, salgshall og konkurranser. Som en av de fulltidsansatte uttalte;

”Jeg motiveres av utfordringer, og vil få til noe stort. Vi har jo 17 butikker i områdene rundt som vi konkurrerer mot. Her har vi kampanjer om å selge mest osv.”

Halvparten av de fulltidsansatte ytret at de også ble motivert av lønn, og det å ha et godt arbeidsmiljø. Dette begrunnes med et behov for belønning, og at det er viktig å ha det gøy på jobb. Flertallet av de deltidsansatte ble mest motivert av faktorer som lønn og arbeidsmiljø.

”Først og fremst, jeg skal ikke lyve. Det er jo pengene som er det viktigste, men nummer to er miljøet”.

Flere la stor vekt på at pengene var en stor faktor, for å ha en inntekt til å klare seg. Andre ga også uttrykk for at grunnen til at de var motivert av pengene, var for å tilrettelegge for fremtidige planer og ambisjoner. En del av informantene hadde andre planer videre, og var på jobb utelukkende av pengemessige årsaker. Ytterligere ble det nevnt at dersom en ble mer involvert på arbeidsplassen og det som foregår internt, ville motivasjonen vært annerledes. En arena for å avdekke motivasjonsfaktorer er medarbeidersamtaler. Samtlige av informantene nevnte dette, men ingen av de deltidsansatte hadde det som tema under sin medarbeidersamtale.

4.3. Fulltidsansattes ansvar, deltidsansattes ambisjoner

Om informantene ville utvikle seg selv personlig eller profesjonelt, og om dette skulle foregå internt eller eksternt var individuelt. Imidlertid var det forskjell mellom fulltid og deltid.

De fulltidsansatte hadde en av to innstillinger til egen utvikling. Enten var de fornøyd med sin nåværende stilling, og ville ta kurs eller få inspirasjon for personlig utvikling, eller så hadde de ambisjoner om å utvide sin stilling og skape en karriere i bedriften. Det ble klart at de fulltidsansatte hadde tilgang på arrangerte kurs, og de som ville kunne få mer ansvar og utfordringer. Mye av dette kom frem gjennom medarbeidersamtalene, der det ble utarbeidet fremdriftsplaner for den enkelte. Flere av de samme informantene la fortsatt vekt på at det ikke er nok utfordringer og kurs, som gjør at de stagnerer en stund etter medarbeidersamtalen.

“Vi snakket om hva som skulle til for at en kunne nå høyere stillinger. Jeg ble veldig inspirert av dette, men det ble ikke fulgt opp i etterkant, så inspirasjonen døde underveis.”

Deltidsansatte hadde en annen tilnærming til utvikling enn fulltidsansatte. De var enten fornøyd med sin stilling fordi de hadde en annen jobb eller studier på siden, eller ville slutte i nærmeste tid grunnet andre fremtidsplaner som ikke involverte Meny. Uansett ville alle informantene utføre en god jobb, og tilegne seg den kunnskapen og erfaringen de trengte til dette. Alle informantene visste om kurstilbudene, og over halvparten av dem hadde fått kurs eller opplæring. Tre deltidsansatte nevnte likevel at mer ansvar kunne vært lærende, og sa at de ville blitt lengre dersom en fikk mer ansvar og involvering i arbeidet. En annen kommenterte også at kommunikasjonen var litt dårlig mellom lederne og de deltidsansatte.

“Lederne kunne involvert oss mer i pågående konkurranser, slik at vi blir mer deltakende.”

“(…)når det er kampanjer og sånt, så sliter jeg med å få med meg det”.

4.4. ”Oss fulltid” og ”oss deltid”

Under intervjuene var noen av temaene som ble tatt opp relasjon til organisasjon, leder og medarbeider. Hensikten med dette var å kartlegge de forskjellige informantenes tilhørighet til organisasjonen. En av de tydeligste forskjellene mellom fulltids- og deltidsansatte var den opplevde tilhørigheten til Meny. På den ene siden hadde fem av fem deltidsansatte vi snakket med lav tilhørighet til organisasjonen. På den andre siden hadde fem av åtte fulltidsansatte høy tilhørighet til arbeidsplassen. Dette kom frem blant annet da de ble spurt om de ville ha byttet til en tilsvarende arbeidsplass for mer lønn.

“Da skulle jeg ha flyttet langt unna. Miljø og trivsel har mye mer å si. Det å jobbe her gjør meg bedre. Jeg kunne ikke tenkt meg en annen arbeidsplass.”

“Arbeidsmiljøet holder meg tilbake, med mindre jeg får det dobbelte i timen.”

Syv av 13 informanter hadde god relasjon til sin nærmeste leder. De seks resterende hadde et moderat eller dårlig forhold til sin nærmeste leder. Fire av disse seks resterende var deltidsansatte. Flere syntes det var ubehagelig å gå til leder for å ta opp problemer.

“Det er flere som sliter med å gå til ledelsen da de bare spør hva en selv kan gjøre med problemet.”

De ansattes tilhørighet og opplevelse av arbeidsmiljøet var der de tydeligste forskjellene mellom fulltid og deltid lå. På forskjellene mellom deltids- og fulltidsansatte nevnte sju av åtte fulltidsansatte at miljøet på Meny var viktig. Det samme gjaldt fem av fem deltidsansatte. Med miljø mente de ansatte den gruppen de selv jobber med fra dag til dag. Funnene viser at gruppene informantene identifiserer seg med er “fulltid” eller “deltid”, og “eldre” eller “unge”. Dette kom fram i måten informantene snakket om hverandre på, og at de kategoriserte hverandre.

“Jeg føler vi har et godt miljø med fulltider, men det krasjer litt med deltid siden de er så unge. De trekker ned fulltidene.”

“Jeg føler deltidene ikke har så mye å si. Skjønner jo at det er sånn, siden vi jobber cirka to dager i uken bare, men jeg tror det hadde vært bedre å være litt mer åpne, for da kan man høre flere løsninger, og deltidene blir engasjert litt mer.”

“Det er forskjell på heltid og deltid. Det er et yngre deltidsmiljø.”

“Det er stor forskjell mellom de unge og eldre. De voksne overser de unge. Det er noen som ikke sier hei eller smiler og sånne ting, men jeg trives med de unge.”

I tillegg ble kurs og opplæring et tema som stadig holdt seg aktuelt under intervjuene. Våre data viser at samtlige fulltidsansatte har egne ansvarsområder eller ekstra myndighet. Dette kan være alt fra å være teamleder, ha ansvar for tobakk, eller til å være avdelingsleder.

“Jeg har ansvar for alle avdelinger på kvelden. Alle dører skal være låst og folk skal være trygge. Klager og retur tar jeg i mot på kvelden.”

4.5. Innhold og oppfølging

Vi så etter mønstre og sammenhenger der motivasjon, ønske om intern utvikling, og tilhørighet ble målt. Den måten å jobbe på viste oss et tydelig skille mellom fulltids- og deltidsansatte, der de fulltidsansatte jevnt over både var mer motivert, hadde et større ønske om intern utvikling, og følte større tilhørighet overfor arbeidsplassen sin. De deltidsansatte sa at de er der for å ha en stabil inntekt, godt miljø, og for å erfare.

Medarbeidersamtalene var planlagte og strukturerte, men under dybdeintervjuene fikk vi avdekket at det var forskjeller i hvordan de arbeidet for å øke den enkeltes motivasjon. Alle fulltidsansatte informerte om at de sammen med lederen, enten hadde jobbet med målsetting, fremtidsplaner, eller andre faktorer for å øke den enkeltes motivasjon. Dette hadde enten blitt definert i tidligere medarbeidersamtaler, i jobbsammenheng eller under den siste medarbeidersamtalen. Flertallet av informantene la trykk på at lederen visste hva som motiverer dem, og hvordan de kunne legge til rette for dette. En av informantene uttalte;

”Lederen er klar over at egne oppgaver motiverer meg. Lederen spør om det er greit at jeg får ansvar og lignende.”

Samtidig finner vi noen avvik. En fulltidsansatt forklarte at de snakket om mål for avdelingen, svinn og langsiktige butikk mål, men ikke personlige mål. Dette påvirket motivasjonen til en viss grad, men gir ikke det ønskelige personlige utbyttet. I tillegg omtalte en annen informant denne motivasjonen som en tvangsmotivasjon.

“Det er jo ikke et valg, med mindre man vil leve veldig dårlig.”

Under dybdeintervjuene for de deltidsansatte fikk vi en helt annen forklaring enn hos de fulltidsansatte. Da spørsmålene rundt hvordan det ble arbeidet med motivasjon under medarbeidersamtalen, svarte flertallet at de ikke trodde leder visste hva som motiverte dem, og satte heller ikke mål eller fremtidsplaner.

”Jeg har egentlig aldri fått noe spørsmål om hva som motiverer meg, kun da jeg hadde jobbintervjuet.”

Da vi gikk dypere inn på hva som kunne vært motiverende og hva lederen kunne gjort for å få vite det, sa de fleste at medarbeidersamtalen var en god arena for å snakke om det, og at kompetanseheving, mer ansvar og tillit ville gitt økt motivasjon.

Flertallet av informantene meddelte at de synes tilbakemeldinger fungerte som en motivasjonsfaktor, og fungerte godt å snakke om under medarbeidersamtalen. Tilbakemeldingene var både positive, men noe var også konstruktiv kritikk. Hvordan informantene responderte på dette var individuelt. Noen likte både konstruktiv og positiv tilbakemelding, i den hensikt å avdekke sine gode sider, samt hvor forbedringspotensialet lå. Andre synes konstruktiv kritikk ble for negativt, og anså dette som kjeft fra leder. Det var ingen tydelige forskjeller mellom fulltids- og deltidsansatte, og svarende var individuelle.

En faktor som var viktig for samtlige av informantene var at tilbakemeldinger skulle være rasjonelle, godt begrunnet og presentert på en god måte. En annen faktor som hadde betydning for motivasjon var oppfølging. Etter medarbeidersamtalene var holdt, savnet litt

over halvparten av informantene oppfølging. De forklarte at de ikke hadde oppfølging, at den var mangelfull, eller ikke seriøs nok. Dataene viste også at fire av fem deltidsansatte sa de ikke fikk eller hadde mangelfull oppfølging. En av informantene mente dette var fordi de deltidsansatte ikke ble tatt seriøst. Eksempelvis hadde en fulltidsansatt en medarbeidersamtale som betydde mye, og det ble snakket mye om motivasjon og positive endringer. Det ble fastslått at konkrete tiltak skulle iverksettes, og informanten var motivert etter samtalen. Etter en stund skjedde det imidlertid ingenting, og motivasjonen falt gradvis til den til slutt endte lavere enn utgangspunktet. Planlagte oppfølgingssamtaler som ikke ble utført ble også kommentert under flere av intervjuene. Her skal det også sies at en annen av informantene dro frem et eksempel der et tiltak planlagt under medarbeidersamtalen ble iverksatt dagen etter.

4.6. Oppsummering av forskjeller

De fulltidsansatte var generelt positive til medarbeidersamtalen, og hadde positive holdninger. De var motivert av salgstall og konkurranser, men noen også av penger og arbeidsmiljø. Informantene var enten fornøyd med egen stilling, og supplerte med kurs og lignende, eller hadde et ønske om forfremmelse. Flertallet følte høy tilhørighet til bedriften. Arbeidsmiljøet oppleves som godt, men et betydelig antall informanter kommenterte en subkultur mellom fulltid og deltid. Under medarbeidersamtalen ble det spesielt fokusert på tilbakemeldinger, mål, fremtid, motivasjon, utvikling, trivsel og handlingsplaner.

De deltidsansatte var også generelt positive til medarbeidersamtalen og hadde positive holdninger. Informantene var motivert av pengemessige årsaker og arbeidsmiljøet. De var enten fornøyd med egen stilling, eller hadde ønske om å studere eller jobbe et annet sted. Samtlige følte liten tilhørighet til arbeidsplassen. Alle var fornøyd med arbeidsmiljøet, men det ble kommentert av flere at det forelå et skille mellom fulltid og deltid. Medarbeidersamtalene fokuserte mest på tilbakemeldinger, fremtid og trivsel.

5. Analyse

I denne delen blir dataene stilt opp mot eksisterende teori, og deretter drøftet. Analysen har tre hovedpunkter; medarbeidersamtalen, forskjeller mellom fulltid-og deltidsansatte, og utbytte av medarbeidersamtalen.

Punktet om **medarbeidersamtalen** tar for seg hvordan medarbeidersamtalene foregikk. Vi drøftet samsvaret mellom hva som ble sagt på ledermøtet og hvordan samtalene faktisk utspilte seg, samt hvordan dette stiller seg i forhold til teori rundt emnet. **Forskjell mellom fulltid og deltid** belyser de forskjellene vi fant, fortrinnsvis under kategoriene motivasjon, utvikling og tilhørighet. Vi drøftet hvordan disse faktorene påvirket medarbeidersamtalen, og hvorfor resultatene ble som de ble. Til slutt i analysen så vi på **utbyttet av medarbeidersamtalen**, og hvor forskjellene lå mellom fulltids- og deltidsansatte.

5.1. Homogene fulltidsansatte, heterogene deltidsansatte

At deltidsansatte har flere sosiale sammenhenger utenom jobb har vist seg å påvirke resultatet i denne studien. Da fulltidsansatte vier store deler av uken sin til én organisasjon, må deltidsansatte dele opp fokuset sitt til flere (Katz og Kahn 1966). Dette er fordi deltidsansatte ofte enten har studier eller en annen deltidsjobb på siden, eller andre sosiale forpliktelser. Konsekvensen av dette er todelt, og påvirker både medarbeidersamtalen, men også utførelsen av denne studien.

For det første føler deltidsansatte en lavere grad av tilhørighet til organisasjonen (Thorsteinson 2003). Dette skaper ringeffekter i form av at lederne oppfatter deltidsansatte som mindre motivert og involvert, noe også deltidsansatte selv ga uttrykk for. Dette blir forklart mer utdypende senere i analysen.

For det andre skaper dette utfordringer i form av kategorisering av gruppene.

Fulltidsansatte viser seg som en mer homogen gruppe, da en større del av uken deres er viet til de samme aktivitetene. Deltidsansatte derimot sprer aktivitetene sine ut over flere organisasjoner og forpliktelser, og i Menys tilfelle var få av disse de samme. Noen studerte, noen hadde en ekstra jobb ved siden, og noen hadde andre typer forpliktelser på siden. Dette fører til at de deltidsansatte er mer heterogene, og har med andre ord ikke de samme forutsetningene seg i mellom (Katz og Kahn 1966). Å sette de to gruppene opp mot hverandre er dermed mer utfordrende enn dersom det hadde vært to homogene grupper.

5.2. Medarbeidersamtalen

På ledermøtet ble det tatt opp at medarbeidersamtalene skulle følge et skjema, men at det var muligheter for avsporing. Å ha et skjema blir støttet av Grimsø (2011, 239) med hensikt å skaffe oversikt over temaer som skal belyses og for å skape kontinuitet. Ut fra hva informantene ga av informasjon, var det slike skjemaer i bruk, men hva som ble tatt opp i de forskjellige medarbeidersamtaler varierte. Dette har sammenheng med at samtalen har en personlig tilnærming og gjør at samtalene utvikler seg svært ulikt, og avhenger av individuelle forhold (Kuvaas og Dysvik 2012). På ledermøtet var det nevnt at lederne syntes det var utfordrende å snakke med de deltidsansatte, samtidig som det ble tatt opp at deltidsansatte og fulltidsansatte burde få forskjellige medarbeidersamtaler. Som presisert tidligere viser forskning at det er vanskelig å generalisere deltidsansatte, da det kan være en rekke årsaker til den ansattes stillingsprosent (Katz og Kahn 1966). En deltidsansatt med ambisjoner om fulltidsansettelse og videre karriere i organisasjonen må behandles på en annen måte enn en deltidsansatt med studier ved siden av, som primært er i arbeid for å tjene til livets opphold (Martin og Sinclair 2007). Dette kan gjenspeiles i informantene for denne studien da ambisjonsnivået viste seg å være individuelle.

Tilbakemelding var et stadig tilbakevendende tema hos samtlige informanter. Som sagt var dette spesielt tydelig hos de deltidsansatte. Type tilbakemelding varierte fra ansatt til ansatt. Enkelte fortalte at de i hovedsak hadde fått konstruktiv kritikk og forbedringspotensial, mens andre hadde utelukkende fått positiv tilbakemelding. Dette begrunnet de med at den konstruktive kritikken ofte kom på gulvet, og at det dermed ikke var nødvendig å snakke om under medarbeidersamtalen. Likevel likte flesteparten å få en pekepinn på hvordan de lå an, og å kunne få bekreftelser på eget arbeid. Samtlige la vekt på at tilbakemeldingene måtte være rasjonelle, og hvis de var uenige, ville de ha begrunnelse. Kuvaas (2011) sin forskning viser til at de daglige tilbakemeldingene fortsatt er viktig for at medarbeidersamtalen oppleves som nyttig, men at medarbeidersamtalene bør forbeholdes nødvendige eller viktigere tilbakemeldinger.

Tilbakemeldinger kan virke både motiverende og demotiverende, men det kan gi medarbeideren en indikasjon på hvordan en ligger an i jobben og eventuelle forbedringspotensialer (Ørjasæter 2015). Både Iversen (2015) og Aguinis, Gottfredson og Joo (2012) presiserer at det er viktig å ha en positiv vinkling på samtalen, og at man på det

viset vil få mest utbytte. Årsaken til de varierende typene tilbakemelding kan gjenspeiles i at det er forskjellige sjefer som utfører de forskjellige samtaler. Ingen av avdelingslederne hadde noen form for formell utdanning rettet mot personalledelse, og dermed medarbeidersamtaler, annet enn ledermøtet holdt av butikksjef. Det er dermed den individuelle leders egen erfaring og interesse for temaet som dikterer kvaliteten på medarbeidersamtalen.

Det er viktig å unngå utsettelse da dette gir signaler om at samtalen ikke tas alvorlig (Iversen 2015). Dette ble også presisert både under ledermøtet, og i Meny's skriv.

“... Vær nøye med å overholde akkurat denne type avtaler. Å flytte/utsette denne samtalen kan fort virke mot samtalsens hensikt; å sette medarbeider i fokus.”

Dette ble gjentatte ganger brutt, og førte også til at en av informantene ikke fikk utført medarbeidersamtalen sin før intervjuet vårt. En av informantene kommenterte at medarbeidersamtalen ble flyttet fordi det var for få ansatte i butikken, og at det dermed var uaktuelt å ta informanten av gulvet for å utføre samtalen. Den ble dermed flyttet til senere samme uke. Det vil være naturlig å anta at manglende fokus på medarbeidersamtalen kombinert med dårlig planlegging kan være en årsak til dette.

Grimso (2011) påpeker at medarbeidersamtalen skal foregå mellom den ansatte og vedrommenes nærmeste leder. Meny Hagaløkkveien gjennomførte samtlige av medarbeidersamtalene på denne måten, nettopp på grunn av at det er den personen som kjenner den ansatte best. En av de deltidsansatte hevdet dog at det hadde vært lettere å snakke med en høyere opp, da det var vanskelig å gi konstruktiv kritikk direkte til lederen. Sett opp mot eksisterende teori av Grimso (2011) er ikke dette hensiktsmessig, og bør heller bli tatt opp på en annen arena.

5.3. Motivasjon

5.3.1. Motivasjonsfaktorer

De deltidsansatte la vekt på motivasjonsfaktorer som lønn, arbeidsmiljø og tilbakemeldinger. De fulltidsansatte derimot, la vekt på lønn, arbeidsmiljø, tilbakemeldinger, men også anerkjennelse i form av personlig og profesjonell utvikling, økt

ansvar og konkurranser. Sett i lys av Maslows behovsteori tyder det på at deltidsansatte får dekket sine grunnleggende behov som trygghetsbehov, sikkerhetsbehov og sosiale behov. Fulltidsansatte ser også ut til å få dekket sine grunnleggende behov, men også sine behov i overskudds- eller vekstmotivene. Som en fulltidsansatt kommenterte;

“Forrige medarbeidersamtale var mest hvordan man selv synes det går, og om mål, fremtid, trivsel .”

Deltidsansatte nevnte verken mål eller utvikling, men det var ønsket mer ansvar og inkludering. Disse ønskene har likevel ikke blitt oppfylt. Det er viktig å forstå og ivareta individuelle behov, samt prøve å imøtekomme disse, for å igjen kunne skape motivasjon (Busch, Vanebo og Dehlin 2010). Våre data viser en utbytteforskjell i form av motivasjon, og det kan sees i sammenheng med at det ikke fokuseres nok på hvert enkelt individs behov.

Flertallet av fulltidsansatte mente lederen visste hva som motiverte, og dette ble jobbet med under medarbeidersamtalen ved å sette mål, handlingsplaner og lignende. Deltidsansatte mente lederne ikke visste hva som motiverte en, og arbeidet ikke med dette under medarbeidersamtalen. Medarbeidersamtalen kan trekkes frem som et tiltak for å avdekke potensiell motivasjon og identifisere individuelle veier til motivasjon. På denne måten kan en følge opp og videreutvikle den enkeltes motivasjon (Nordhaug 2002). Det kan antas at ledelsen har fokusert på fulltidsansatte individuelle motivasjon på medarbeidersamtalen, men ikke hatt dette fokuset på deltidsansattes samtaler. En faktor som har spilt inn er lederens holdninger til deltidsansatte, da de antok at deltidsansatte kun er på jobb for pengene. På den andre siden kan deltidsansatte ubevisst ha gitt uttrykk for å ikke trenge ytterligere motivasjonen, da de selv har lagt vekt på sine fremtidsplaner som ikke har inkludert bedriften. Dersom det skulle satses ekstra på motivasjonsfaktorene til den enkelte deltidsansatt måtte det ha vært en enighet mellom leder og ansatt, og det måtte blitt kommunisert godt. Det måtte ha vært av interesse fra begge side. Når ledere skal motivere medarbeidere må ledelsen fokusere på individuelle behov, og deretter tilpasse det til den enkelte (Busch, Vanebo og Dehlin 2010).

5.3.2. Indre og ytre motivasjon

Dybdeintervjuene avdekket informantens individuelle motivasjonsfaktorer, og på den måten kunne vi avdekke om informanten var indre eller ytre motivert. Det anses som mest attraktivt å ha indre motiverte arbeidere, da disse er selvgående og leverer de beste arbeidsprestasjonene (Kuvaas og Dysvik 2012). Som det ble presentert i datapresentasjonen er de fleste fulltidsansatte motivert av resultatene til bedriften, vil utvikle seg selv og er dermed indre motiverte. Samtidig motiveres noen også av belønninger og arbeidsmiljø, som viser til ytre motivasjon. En av informantene forklarte dette med et grunnleggende behov for å leve, og å ta vare på de rundt seg. Deltidsansatte informerte om at det var belønninger som lønn, og arbeidsmiljø som var de motiverende faktorene i jobben. Dette ble forklart med et behov for penger, men også å møte andre mennesker, føle et samvær, og ha det gøy på jobb. Dette tyder på at deltidsansatte drives av ytre motivasjon.

Underveis i dybdeintervjuene ble det avdekket opptil flere ganger at fulltidsansatte er mer inkludert i arbeidet og er mer oppdatert på hva som skjer i organisasjonen nå, og fremover. Dette kan sees i sammenheng med at indre motivasjon spesielt er nyttig i forhold til arbeid som forutsetter forståelse, kreativitet, læring og utvikling. Samtidig påpekes viktigheten av at medarbeidere som er på jobb oftere, trenger forståelse og utvidet læring (Kuvaas og Dysvik 2012). De fleste deltidsansatte hadde andre fremtidsplaner som ikke involverte Meny, så motivasjonen gikk mer på å få arbeidsoppgavene gjort. Ytre motivasjon kan virke mer motiverende for de med enklere og mer ensformede arbeidsoppgaver (Kuvaas og Dysvik 2012), og av den grunn ikke har like stort behov for å utvide sine kunnskaper videre. Dette støttes også opp i forskningen som viser at fulltidsansatte er de som føler mest tilhørighet (Thorsteinson 2003). Likevel nevnes det fra deltidsansatte at det å være involvert på arbeidsplassen, og vite hva som foregår internt, ville vært motiverende. Som Ørjasæter, Kravik og Stang (2015) presiserer, handler motivasjon spesielt om å involvere sine medarbeidere i arbeidshverdagen nå og fremover. Det kan være forståelig at fulltidsansatte og deltidsansatte har forskjellige behov, det er likevel viktig å legge merke til deltidsansattes ønske om å inkluderes ytterligere. Forskningen til Kuvaas (2006) viser til at de som trengte medarbeidersamtalene mest var de med lav indre motivasjon, mens de som ikke gjorde det, var de med høy indre motivasjon (Kuvaas 2006). Dette kan tyde på at deltidsansatte var de som trengte samtalene mest, da de ikke er like selvgående som fulltidsansatte, og må i større grad få beskjed om hva som skal gjøres.

5.4. Utvikling

Det fremkom også forskjeller i medarbeiderens behov for utvikling, og hvordan dette arbeides med under medarbeidersamtalen. Fulltidsansatte var enten fornøyd med egen stilling, men likte å supplementere med kurs og ansvar for å utvikle seg, eller ønsket faglig og personlig utvikling for å oppnå utvidet stilling. Under medarbeidersamtalen satt alle fulltidsansatte mål og fremtidsplaner. Det var dog forskjell i utbytte da noen av informantene la vekt på manglende oppfølging, som gjorde at de mistet fokus mot potensiell utvikling. Deltidsansatte var enten fornøyd med egen stilling, eller ville bytte jobb eller studere. Dette ble snakket om under medarbeidersamtalen, men noen av informantene forklarte at det var vanskelig å snakke helt ærlig om dette med sin leder. Deltidsansatte la vekt på at de ville utføre en god jobb, og tilegne seg kunnskap og erfaring over tid. Dette var for å utvide sitt ansvarsområde, og å bli mer involvert i jobben. Dette støttes av Maslows behovsteori, da alle individer har like behov, men i ulik grad og må tilpasses deretter (Carrigan 2009; Kuvaas 2011).

Meny Hagaløkkveien har forsøkt å avdekke individuelle utviklingsmuligheter hos fulltidsansatte, og har satt opp individuelle konkrete planer for å nå disse målene. Dette har til en viss grad fungert, ved at de har planer og vet hva de skal jobbe mot. På denne måten har medarbeidersamtalen blitt opplevd som nyttig, vet at den har gitt individene en retning, og deretter kunne være oppmuntrende på arbeidsinnsats, og gi faglig og personlig utvikling (Kuvaas og Dysvik 2012; Yukl 2012; Nordhaug 2002). Det er imidlertid noen avvik. På grunn av manglende oppfølging har informantene mistet fokus mot målene sine, og utviklingen har stagnert. En undersøkelse i regi av Confex i 2007 konkluderte med at medarbeidersamtaler er bortkastet hvis opplærings- og utviklingstiltak i liten grad blir fulgt opp (Sitert i Ørjasæter, Kravik og Stang 2015). Likevel legges det vekt på at det aldri er bortkastet å snakke sammen, og at en leder ikke bør love mer enn en kan holde på medarbeidersamtalen (Ørjasæter, Kravik og Stang 2015). I Meny sitt skriv om medarbeidersamtaler står det også beskrevet at medarbeidersamtaler skal etterfølges av en oppfølgingssamtale, der man ser på tiltaksplanens status ved årets slutt. Dette er for å bevare medarbeiderens motivasjon, og det skal tas på alvor.

Under medarbeidersamtalene til de deltidsansatte forsøkte lederne å avdekke de ulike fremtidsplanene. Det ser imidlertid ikke ut til at lederen har fokusert på intern utvikling,

men heller på å beholde den ansatte i nåværende stilling, og gi eventuelle kurs som er et krav i Meny. Selv om flere av informantene hadde fremtidsplaner utenom organisasjonen nevnte de likevel at det var et ønske om økt ansvar og muligheter for involvering i arbeidet, for å skape ytterligere utvikling. Et større fokus på utvikling i organisasjonen, og muligheter for utvidet stilling i medarbeidersamtalen, kunne resultere i økt motivasjon, forsterket følelsen av å være involvert og generelt økt trivselen i organisasjonen (Nordhaug 2002; Yukl 2012). På denne måten kan også deltidsansatte føle økt nytte av medarbeidersamtalen, noe som kan resultere i positiv utvikling (Kuvaas og Dysvik 2012). På samme måte kan også organisasjonen føle økt nytte av medarbeidersamtalen da forskning viser at jo mer ansatte er deltakende, desto høyere ytelse opplever organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013).

5.5. Tilhørighet

Selv om relasjonen mellom informantene er sterk blant deltidsansatte, er tilhørigheten til organisasjonen lav. På den ene siden ser vi at de ansatte generelt føler seg som en del i et sosialt system, og nesten samtlige nevner miljø som en faktor for at de gleder seg til å dra på jobb, eller at de ikke ønsker å bytte jobb. Dette stemmer godt med tidligere forskning som viser til at tilstedeværelse og følelsesmessige bånd er den sterkeste faktoren til at folk ikke ønsker å slutte (Jacobsen og Thorsvik 2013). På den andre siden viser det seg at deltidsansatte og fulltidsansatte kategoriserer hverandre, som igjen kan vise at tilhørigheten til gruppene er stor – henholdsvis fulltidsgruppen og deltidsgruppen. Det kan være fordelaktig for organisasjonen å fokusere på fellesskapet i organisasjonen for å øke tilhørigheten til selve bedriften. Ved å bruke medarbeidersamtalen som en arena til å kommunisere og utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere, kan Meny øke de ansattes følelse av tilhørighet.

Meny Hagaløkkveien har i stor grad fordelt ansvaret på de fulltidsansatte. Som våre data viser er det kun en av åtte fulltidsansatte som utelukkende er ytre motivert. Samtlige deltidsansatte er ytre motivert og dette gjenspeiler seg i tilhørigheten. Årsaken bak denne sammenhengen kan være at ansvar og myndighet ikke er fordelt rettferdig. Som forskning viser, er indre motivasjon et resultat av tre grunnleggende behov, der selvbestemmelse, kompetanseopplevelse og tilhørighet er faktorene (Kuvaas og Dysvik 2012).

Kompetansekartlegging er et område vi har sett mangel på fra lederne overfor de

deltidsansatte. På ledermøtet diskuterte de sine egne antakelser om at deltidsansatte kun er der for pengenes skyld, og dermed er det mulig å anta at de ser på det som unødvendig å bruke tid på kompetansekartlegging blant de deltidsansatte. Dette kan være en faktor som er med på å skape forskjeller mellom fulltidsansatte og deltidsansatte. Når deltidsansatte har liten grad av ansvar, myndighet eller følelsen av å bli satset på, forekommer verken indre motivasjon eller tilhørighet. Ved å fokusere på å tilby ulike oppgaver som utfordrer individets kompetanse og ens deltagelse kan dette øke individets indre motivasjon og skape en sterkere tilhørighet til organisasjonen (Kuvaas og Dysvik 2012; Jacobsen og Thorsvik 2013).

Vi ser tendenser til to subkulturer i organisasjonen da flere snakket om at “vi deltidene” har det bra sammen. Det samme gjelder fulltidsansatte. Et eksempel på hvordan dette har funnet sted, er da fulltidsansatte ikke tar like mye hensyn til meninger som kommer fra deltidsansatte. Deltidsansatte følte at det ikke nyttet å komme med sine meninger, da fulltidsansatte kan mer om rutiner og “hva som funker best”. På denne måten kategoriserer de hverandre. Dette skjedde ikke bare av de involverte, men også ledelsen kategoriserte da de på ledermøtet snakket om hvordan de skulle gjennomføre medarbeidersamtalen. Denne kategoriseringen gjør at man på en side får involvering og tilhørighet, men at man på en annen side blir ekskludert fra den andre gruppen. Dette kan være fordi de jobber på ulike tider av døgnet, men kan også være påvirket av ledernes holdninger til deltidsansatte. Uansett forklarer samtlige av informantene at arbeidsmiljøet er bra, selv om det er tegn på subkulturer. Organisasjonskulturen i en organisasjon kan ha sterke effekter på hele organisasjonens suksess (Jacobsen og Thorsvik 2013). Ved å legge til rette for fellesskap og sterkere gjensidig avhengighet mellom ansatte, kan dette igjen gi et sterkere følelsesmessig bånd som påvirker tilhørigheten. Da individers behov er unike, er det vesentlig å avdekke disse behovene, og deretter kunne tilpasse. Medarbeidersamtalen er et godt utgangspunkt for å avdekke disse, og dette vil kunne påvirke medarbeiderens tilhørighet (Kuvaas og Dysvik 2012).

5.6. Utbytte av medarbeidersamtale

Selv om bruk av skjema var en sentral del i gjennomføringen av medarbeidersamtalen er det likevel ulike temaer som holdes i fokus på deltids- versus fulltidsansatte. På den ene siden har vi samtalen til fulltidsansatte som snakket om mål og prestasjoner, og på den

andre siden har vi deltidsansatte som i hovedsak snakket om trivsel og tilbakemelding. Fulltidsansatte snakket også om tilbakemeldinger, men ikke i like stor grad som de deltidsansatte. At deltidsansattes medarbeidersamtaler hovedsakelig omhandlet trivsel og tilbakemelding kan komme av den lave graden av motivasjon, tilhørighet og ønske om utvikling. Flere av de deltidsansatte ga uttrykk for at de ønsket mer ansvar og inkludering, men følte de ikke ble sett godt nok. En av de deltidsansatte presiserte dog at aktuelle kurs ble tatt opp, men at det i etterkant ikke ble fulgt godt nok opp. Dataene våre viser at det fokuseres i liten grad på deltidsansattes utviklingspotensial, mål og framtidsplaner. Dette kan være en av årsakene til at medarbeiderne ikke har følt et spesielt nytte av samtalen. For at medarbeideren skal føle at medarbeidersamtalen er nyttig, må en føle seg inkludert, og være med på selve prosessen (Kuvaas og Dysvik 2012). Ved å ha et tydeligere fokus på å øke motivasjon, utvikle nyttige kunnskaper, gi dem økt ansvar, og inkludere dem mer i arbeidet, vil det mest antagelig gi et mer positivt utbytte av medarbeidersamtalen.

At samtalen ender opp med forskjellig fokus kan også ha bakgrunn i at de ulike lederne ubevisst legger opp samtalen på en ulik måte. Dette kan skje med bakgrunn i at det vil være vanskelig for en leder å ha en god medarbeidersamtale dersom man ikke har gode relasjoner til sine ansatte, og at man ser hvordan de er og presterer på jobb. Lee og Johnson (1991) peker på flere årsaker som viser til at jobbholdningene og atferden mellom de fulltids- og deltidsansatte er forskjellige, og at de verdsetter ulike aspekter ved jobben på forskjellig måte. Selv om vi ikke har noen spesifikke data som tilsier at lederne hadde bedre relasjoner til fulltidsansatte, nevnes det av en av de deltidsansatte at det er mindre kommunikasjon mellom deltidsansatte og leder, enn hos fulltidsansatte og leder. Dette kan forklares i at deltidsansatte jobber på kvelden, og lederen stort sett jobber på dagen. Dette kan skape et gap mellom leder og ansatt med tanke på å "bli kjent", som er en av delmålene til Meny.

Ettersom relasjonene til lederne er individuelle kan dette ha hatt påvirkning i forhold til utbytte av medarbeidersamtalen. Gode relasjoner er en viktig faktor som påvirker resultatet til medarbeidersamtalen sammen med selve gjennomføringen (Kuvaas og Dysvik 2012; Ørjasæter, Kravik og Stang 2015).

Tendensene i intervjuene var at den opplevde tilbakemeldingen og oppfølgingen i etterkant av samtalen også er annerledes. Forskning presiserer at oppfølging er et av de viktigste

punktene for å få en vellykket medarbeidersamtale (Iversen 2015). En deltidsansatt sa følgende om oppfølgingssamtalen;

”Nei, jeg tror jeg skulle hatt en etter seks måneder, men det ble ikke noe av. Syns ting går litt sakte her, blir litt glemt når mye skjer.”

En fulltidsansatt sa dette om oppfølging;

”Jeg ser at hun følger med. Hun har tips og råd dersom jeg sitter fast, så hun kan hjelpe meg på veien.”

Dette er en av de tydeligste forskjellene mellom fulltids- og deltidsansatte på Meny Hagaløkkveien. Fulltidsansatte får større grad av opplevd tilbakemelding, men både fulltid og deltidsansatte har manglende grad av konkret oppfølging i etterkant av medarbeidersamtalen.

6. Konklusjon

Denne studien belyser hvilke utbytteforskjeller som kan oppstå mellom fulltids- og deltidsansatte under medarbeidersamtaler, og hvorfor. Studien har i hovedsak avdekket to avgjørende funn. Et funn som forklarer konkrete forskjeller i medarbeidersamtalene til fulltids- og deltidsansatte ved Meny Hagaløkkveien, og et som forklarer hvorfor det ikke fantes noen utbytteforskjeller mellom fulltids- og deltidsansatte.

Mangel på struktur i medarbeidersamtalene førte til at medarbeiderne i stor grad avgjorde hvilke temaer som ble vektlagt under medarbeidersamtalen. Kombinert med dette hadde lederne i forkant vist en holdning til deltidsansatte som tilsa at de var mindre motivert og inkludert enn fulltidsansatte. Som en konsekvens av dette snakket hver medarbeider om det som var mest relevant for dem selv, og lederne lot dem gjøre det. Fulltidsansatte, som følte større grad av motivasjon, tilhørighet og utvikling, snakket dermed i størst grad om fremtidsrettede temaer som mål og prestasjoner. Deltidsansatte derimot snakket hovedsakelig om mer umiddelbare temaer som tilbakemeldinger av utført arbeid, og trivsel. Manglende fokus på organisatorisk og personlig utvikling førte dermed til kortsiktig utbytte

i form av motivasjon, men ingen i form av utvikling eller tilhørighet. En forklaring på det kortsiktige fokuset er at deltidsansatte har flere pågående sosiale sammenhenger ved siden av arbeid enn fulltidsansatte, som for eksempel studier eller en annen deltidsjobb. På den måten blir jobben en mer sentral del av den fulltidsansattes hverdag, og det faller seg mer naturlig å tenke fremover i jobben enn for deltidsansatte. Katz og Kahns (1966) forskning på Partial Inclusion Theory støtter nettopp dette.

Innholdet i de fulltidsansattes medarbeidersamtaler ga gode forutsetninger for godt utbytte av medarbeidersamtalen. I motsetning til de deltidsansatte ville det dermed være naturlig å forvente et positivt utbytte fra medarbeidersamtalen. Vi fant dog ingen forskjeller i utbytte mellom fulltids- og deltidsansatte, til tross for forskjellene i innholdet av medarbeidersamtalene. Man kan anta at dette er en konsekvens av manglende oppfølging rettet mot medarbeidersamtalen. Fulltidsansatte fikk jevnlig tilbakemelding fra ledere da de ofte jobbet samtidig med disse, men mangler tilbakemelding på temaer de tok opp på medarbeidersamtalen. Dette førte til høyere utbytte i tiden etter samtalen, men dette falt etter hvert på grunn av mangel på oppfølging.

I tillegg viste det seg at deltidsansatte er en mer heterogen gruppe enn fulltidsansatte. Å måle de to gruppene opp mot hverandre har vist seg å være utfordrende, da fulltidsansatte i større grad har liknende hverdag enn deltidsansatte. Dette fordi deltidsansatte, i samsvar med Katz og Kahns (1966) teori om partial inclusion theory, har flere sosiale tilknytninger utenom jobb, og dermed skiller seg mer fra hverandre. Som en konsekvens av dette har resultatene til hver enkelt deltidsansatte vist seg mer avvikende enn resultatene mellom fulltidsansatte. Gruppene er dermed mer utfordrende å stille opp mot hverandre.

7. Videre forskning

Som studien viste er det tendenser til to subkulturer, der grupperingene er “fulltid” eller “deltid” og “eldre” eller “yngre”. Det hadde vært interessant å gå dypere inn i årsaker til hvordan disse grupperingene dannes, og hvorfor. Videre ønsker vi å påpeke at vi anså deltidsansatte som én homogen gruppe, men oppdaget at det ikke var tilfellet. Det ville vært interessant å undersøke hver medarbeider individuelt, da dette kan gi andre resultater på problemstillinger som angår denne gruppen.

8. Litteraturliste

- Aguinis, Herman, Harry Joo og Ryan K. Gottfredson. 2011. "Why we hate performance management - And why we should love it." *Business Horizons*, 54(6): 503-507.
- Aguinis, Herman, Ryan K, Gottfredson og Harry Joo. 2012. "Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach." *Business Horizons*, 55(2):105-111.
- Alvesson, Mats og Kaj Sköldbberg. 2009. *Reflexive Methodology*. 2.utg. London: SAGE Publications Ltd
- Arbeidsmiljøloven. *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv*. Arbeids- og sosialdepartementet. Lovdata: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_4#KAPITTEL_4
- Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grennes. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Barling, Julian og Daniel Gallagher. 1996. "Part-time employment." I C. L. Cooper og I. T. Robertson (red.). "International review of industrial and organizational psychology" *Chichester: Wiley*, 11: 243-277.
- Busch, Tor, Jan Ole Vanebo og Erlend Dehlin. 2010. *Organisasjon og organisering*. 6.utg. Universitetsforlaget, Oslo.
- Carrigan, Martin. 2009. "Performance Appraisals As Motivational Tools For Increased Productivity." *Journal of Business & Economics Research*, 7(8): 49-60.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- DeNisi, Angelo og Robert Pritchard. 2006. "Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework." *Management and Organization Review*, 2(2):253-277
- Eberhardt, Bruce og Abraham Shani. 1984. "The Effects of Full-Time versus Part-Time Employment Status on Attitudes toward Specific Organizational Characteristics and Overall Job Satisfaction." *The Academy of Management Journal*, 27(4):893-900.
- Grimlø, Rigmor. 2011. *Personaladministrasjon. Teori og praksis*. 4.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Harrington, J. Robert og K. W. Kendall. 2007. Uncovering the Interrelationships Among Firm Size, Organizational Involvement, Environmental Uncertainty, and Implementation Success. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 8(2).

- Ingstad, Kari og Elin Kvande. 2011. Arbeid i sykehjem - for belastende for alltid? *Søkelys på arbeidslivet*, 28(1-2): 42-55.
- Iversen, Egil Foss. 2015. *Medarbeidersamtale*. Commentum: Sandnes
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- . 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Katz, Daniel og Robert Kahn. 1966. "The social psychology of organizations." New York: Wiley.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5.utg. Bergen, Fagbokforlaget.
- Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. 2012. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, Bård. 2006 "Performance Appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation." *International Journal of Human Resource Management*, 17(3): 504-522.
- . 2011. "The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback." *Journal of Managerial Psychology*, 26(2): 123-137.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utg. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS
- Lai, Linda 2004. *Strategisk kompetansestyring*, 2. utg. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen
- Latham, Gary. 2012. *Work motivation – History, Theory, Research and Practice*. 2.utg. USA: SAGE
- Lee, Thomas, og Darryll Johnson. 1991. "The effects of work schedule and employment status on the organizational commitment and job satisfaction of full versus part time employees." *Journal of Vocational Behavior*, 38: 208–224.
- Martin, James og Robert Sinclair. 2007. "A typology of the part-time workforce: Differences on job attitudes and turnover." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2): 301-319.
- McGinnis, Sheila K og Paula Morrow. 1990. "Job attitudes among full- and part-time employees." *Journal of Vocational Behavior*, 36(1): 82-96.
- Mikkelsen, Aslaug. 2014. *Strategisk HRM 2. HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Red. Thomas Laudal. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Miller, Howard og James Terborg. 1979. "Job attitudes of part-time and full-time employees." *Journal of Applied Psychology*, 64(4): 380-386.
- Mowday, Richard, Richard Steers og Lyman Porter. 1979. "The measurement of organizational commitment." *Journal of Vocational Behavior*, 14(2): 224-47.
- NDLA. Maslows Behovspyramide. Lesedato 07.mai 2016: <http://ndla.no/nb/node/85351>
- Nordhaug, Odd. 2002, *LMR Ledelse av Menneskelige Ressurser*. 3. utg. Universitetsforlaget, Oslo
- NSF. Metodetriangulering. Lesedato 13.april 2016:
<https://www.nsf.no/forskning/forskningsartikkel/125671/metodetriangulering-%20et-metodisk-minefelt-eller-en-berikelse-av-fenomener?>
- Losø, Per Aslak. 2015. "Medarbeidersamtalen - nyttig verktøy eller pliktløp?" Masteroppgave, UIT, Norges Arktiske Universitet.
- SNL. Deltidsarbeid. Lesedato 21.februar 2016:
<https://snl.no/deltidsarbeid>
- Tjora, Aksel. 2012. *Kvalitative forskningsmetoder, i praksis*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Tajfel, Henri. 1984. "The social dimension: European developments in social psychology" *Cambridge, England: Cambridge University Press*, 2: 518-538.
- Yukl, Gary. 2012. *Leadership in organizations*. 8. utg. Boston, MA: Pearson Education.
- Ørjasæter, Elin 2008. *Lederboka, hodejegerens beste tips*. 2. utg. Cappelen Damm
- Ørjasæter, Elin, Birgitte Stenberg Kravik og Trond Stang. 2015. *Arbeidsrett for ledere ansettelse-oppfølging-endring*. Fagbokforlaget: Bergen
- Wasti, Arzu. 2003. "Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values". *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 76(3): 303-321.

Vedlegg I: Intervjuguide

- Hovedspørsmål
 - Oppfølgingsspørsmål 1.
 - Oppfølgingsspørsmål 2.

Er det greit at vi tar lydopptak?

Personalialia

- Alder:
- Kjønn:
- Hvilken stilling har du i bedriften?
 - Hva inngår i den stillingen?
 - Hvilken stillingsprosent har du?
 - Er du fornøyd med dette?
- Har du noen spesielle ansvarsområder?
- Hvilken utdanning har du?
- Hva tenker du generelt om jobben din?

Medarbeidersamtalen

- Hva er dine tanker om medarbeidersamtaler?
- Hva husker du fra din siste medarbeidersamtale?
 - Prestasjoner
 - Resultater
 - Fremtid
 - Trivsel
 - Oppgaver
 - Lønn
 - Forbedringspotensial for leder
 - Forbedringspotensial for ansatt
 - Problemer
 - Hva syntes du om den?
 - Forberedte du deg noe til den? Fikk du beskjed om det?
- Hvordan var strukturen?

Motivasjon

- Hvordan blir du motivert?
 - Blir du motivert av bonuser?
 - Personlige resultater?
- Hvordan jobbet du og lederen din med motivasjon under medarbeidersamtalen?
 - Ble dette fulgt opp i ettertid?
- Følte du økt motivasjon etter medarbeidersamtalen?
 - På hvilken måte?
- På hvilken måte kan lederen din vite hva som motiverer deg?
 - Følges dette opp?
- Hvordan responderer du på ekstraarbeid utenom stillingsbeskrivelsen?
 - Forventer du godtgjørelse i form av avspasering eller slipper andre arbeidsoppgaver da?
- På hvilken måte blir motivasjon et tema under medarbeidersamtalen?

Utvikling

- Hva er målet ditt internt i Meny?
 - Hvordan kan målet ditt nås?
 - Jobber du og lederen din med å sette mål under medarbeidersamtalen?
Hvordan jobber dere med dette?
 - Får du nye ansvarsområder?
- På hvilken måte blir du bedre i jobben din?
 - Er utvikling et tema under medarbeidersamtalen? Hvordan arbeider dere med dette?
- Får du tilbakemeldinger på det du gjør?
 - Hvordan blir tilbakemeldinger gitt?
 - Ros og oppmerksomhet?

- Hvordan blir dette tatt opp under medarbeidersamtalen?

-

Tilhørighet?

- Gleder du deg til å komme på jobb?

- Hvordan blir du sett og hørt i forhold til meninger og arbeidsinnsats?
 - Har du mulighet til å komme med meninger, forbedringer o.l. under medarbeidersamtalen?

- Hvis du hadde muligheten til å jobbe i en tilsvarende stilling, i en annen kjede med høyere lønn, ville du byttet arbeidsplass da?

- Hvordan er forholdet ditt til din nærmeste leder?
 - På det personlige plan
 - På profesjonelt plan
 - På hvilken måte tror du deres forhold påvirker hverandre?

- Kunne du tatt opp noe som var vanskelig på jobben med lederen din?

- Har du vurdert å slutte i jobben?

Medarbeidersamtalen

- Føler du noen god nytte av medarbeidersamtalen?
 - I form av motivasjon?
 - I form av utvikling?
 - I form av tilhørighet?

- Er det noe du synes er utelatt som du synes er relevant for oss å vite?

Vedlegg II: Menys skriv om medarbeidersamtaler



Medarbeidersamtale

Skrevet av [Trine Erichsen](#) Publisert av [Kari Knutsen](#)
Publisert: 12.04.2013 14:39:00 Sist endret: 06.05.2013 12:00:20

Hva er en medarbeidersamtale?

- Samtalen er en planlagt, systematisk og personlig samtale mellom leder og medarbeider.
- Samtalen har fokus på endringsønsker, planlegging og utvikling.
- Den skal være positiv, målrettet og konkret.
- Den er avtalt i god tid, og er forberedt av begge parter.

Hva skal vi oppnå med denne årlige samtalen?

- **Felles mål:** En medarbeidersamtale skal sikre at både virksomhetens og medarbeiderens interesser ivaretas. Samtalen skal bidra til å formidle virksomhetens mål og forventninger helt ut til alle medarbeidere.
- **Oppmerksomhet og bli sett:** For en medarbeider er det muligheten til å få en times hele og fulle oppmerksomhet fra leder minst en gang i året. Hverdagen i butikk er hektisk, og det være vanskelig å prioritere samtaler som handler om annet enn den daglige driften. Etter samtalen bør medarbeider sitte igjen med følelsen av at lederen bryr seg, "jeg er viktig" og har fornyet arbeidsmotivasjon.
- **Bli kjent:** Som leder har du mulighet til å bli kjent med dine medarbeidere, og hva som er viktig for dem. Det er først når du vet hvordan medarbeiderne tenker og har det, at du ha mulighet til å legge en slagplan for fremtiden i samarbeid med medarbeiderne. Planen skal bidra til at medarbeiderne blir enda bedre i stand til, og motivert for å gjøre en god jobb.

Praktisk gjennomføring

- **Årlig:** Medarbeidersamtaler gjennomføres tidlig i året (februar), og en oppfølgingssamtale (oktober) med fokus på tiltaksplanen fra februar.
- **Planlegg og innkall:** Innkall medarbeider 1-2 uker før samtalen. Skriv ut 2 eksemplarer av medarbeidersamtalskjemaet, se vedlegg. Begge parter bruker det i forberedelse til samtalen, og under samtalen.
- **Forberedelser og planlegging:** Medarbeidere har ulike behov, derfor må du forberede deg for hver og en især. Ingen samtaler er like. Være nøye med å overholde akkurat denne type avtaler. Å flytte/utsette denne samtalen kan fort virke mot samtalen hensikt; å sette medarbeider i sentrum.
- **Uforstyrret:** Ikke ta telefoner under samtalen, ha gjerne en lapp/plakat på døren, at typen " vennligst ikke forstyr- medarbeidersamtale pågår"
- **Positiv og rettet fremover:** Samtalen skal være positiv, og konsentrere samtalen om det dere har muligheten til å påvirke/gjøre noe med. Det er ofte de små ting som utgjør en stor forskjell i hverdagen vår, vær derfor realistisk når nye målsetninger settes
- **Pass tiden:** Sørg for å komme gjennom skjemaet. Medarbeideren har forberedt seg, og har kanskje noe viktig på de siste temaene.
- **Fyll ut tiltaksplanen** på slutten av samtalen. Gjøre aktivitetene så konkrete som mulig og sett tidsrammer.

Oppfølging - en forutsetning som gir effekt

Det er gjennom oppfølging og gjennomføring av avtalte aktiviteter du viser at du tar medarbeideren på alvor. Ellers vil faktisk denne samtalen virke negativt på motivasjonen. Ta en oppfølgingssamtale og se på status på tiltaksplanen mot slutten av året. Sett inn en påminnelsen i kalenderen din med en gang.

Tips til hvordan lykkes

- Forutsetning for at en medarbeidersamtale skal fungerer er at lederen i det daglige gir tilbakemeldinger og følger opp. Medarbeidersamtalen er IKKE et tidspunkt for å "tømme seg" for oppsamlet irritasjon, eller være erstatning for forløpende oppfølging.
- Det er fint om dere kan sitte et annet sted enn på ditt kontor. Det vil alltid være et maktforhold tilstede mellom leder og medarbeider, derfor er et annet sted å foretrekke i denne type samtale. Det kan være godt med noe å drikke, om ikke annet er koppen/glasset noe å holde i, noen kan grue seg litt. Alminnelig folkeskikk tilsier at leder ikke legger avtaler eller møter så tett oppunder samtalen at det oppstår tidspress.
- La medarbeider få mest taletid, konsentrer deg om å virkelig lytte og forstå hva som blir sagt. Pass på at samtalen blir en god dialog mellom likeverdige parter, ikke et intervju. [Les om aktiv lytting og samtaleteknikk.](#)
- Bruk gjerne konkrete erfaringer og episoder i løpet av året som begge er kjent med som eksempler. Ta frem suksesshistoriene! Dette legger grunnlaget for trygghet og tillit.
- Det er lederens oppgave å stimulere medarbeider til selv å finne ut hvordan han/hun best kan utføre og opptre i jobben sin. Selvsagt i tråd med gjeldende rutiner og instruksjoner. Som leder har du selvsagt også anledning til å komme med forslag og innspill. Som leder må du også i varetta virksomhetens overordnede mål.
- Sette av tid til deg selv etter samtalen slik at du kan notere og oppsummere hva som ble sagt og avtalt. Når du gjennomfører flere samtaler med medarbeidere i en periode får du kanskje flere innspill til forhold du bør iverksette for alle/flere. Eksempler kan være at flere trenger samme type opplæring eller samme type informasjon.