

BCR3101

Bacheloroppgave

«En tverrsnittundersøkelse av turnoverintensjon i restaurantbransjen»

Jobbe innenfor Trivsel Faste
studiefeltet mitt arbeidstider
Lederansvar Nye utfordringer
Ønsker Fri i helger
personalansvar Skal studere
Jobbe innenfor Klar for nye
retningen jeg studerer utfordringer

Bacheloroppgave Høyskolen Kristiania

Vår 2021

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger»

FORORD

Etter å ha trivdes i restaurantbransjen i svært mange år, ønsket vi å skrive om den. Gjennom årene i samme organisasjon, har vi opplevd stor utskiftning blant kollegaer. Et ønske var å ta for oss noe om denne utskiftningen. Etter samtaler og tenkning kom vi frem til å skrive om selve utskiftningen, eller turnover. Noe som talte i mot, var at vi fant svært mange tidligere bacheloroppgaver, masteroppgaver og annen forskning innenfor fagfeltet. Det var heller ingen av oss som har hatt spesielt relevante emner om feltet i løpet av våre tre år på Høyskolen Kristiania, og til det måtte vi begynne fra bunn av når det gjaldt både innhenting av informasjon og teori. Det sistnevnte talte imidlertid også for. Med den bakgrunn har vi funnet arbeidet med oppgaven svært interessant og lærerik helt fra innhenting av det teoretiske rammeverket, til den avsluttende konklusjonen.

Vi vil takke hverandre for god tålmodighet og innsats. Vi vil takke vår veileder, Jarle Bastesen, for både gode og raske innspill og støtte underveis i prosessen. Vi vil også takke vår driftsleder i Peppes Pizza, Linn K. Eidsvik, som vi har vært i kontakt med underveis, både for kunnskap om og innsyn i organisasjonen og for å videresende vår spørreundersøkelse til sine avdelinger.

SAMMENDRAG

Vi har valgt å undersøke hvilke faktorer som foreligger til turnoverintensjon i restaurantbransjen. Vi bruker Peppes Pizza som studieobjekt. Vårt formål er å kunne gi en beskrivende forklaring på hvorvidt indre motivasjon, organisasjonsforpliktelse, medarbeiderinvestering og karrieremuligheter ved tilstedeværelse i organisasjonen bidrar dem til å beholde sine beste medarbeiderne. Til det har vi satt opp fire forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen. Vårt formål er ikke å gi konkrete forklaringer til hvordan organisasjonen skal gå frem. Bakgrunnen for vår konklusjon er basert på teorier og tidligere studier og metaanalyser om emnet. Problemstillingen er:

«Hva er årsakene til turnoverintensjon blant frontansatte i Peppes Pizza?»

Vi har valgt kvantitativ metode med spørreskjema som verktøy. Svarene brukes som grunnlag for den videre drøftingen. Overordnet viser drøftingen at mangelfull medarbeiderinvestering og muligheter for karriereutvikling er det som påvirker turnoverintensjonen i størst grad.

INNHALDSFORTEGNELSE

| | |
|--|----|
| 1. INNLEDNING | 6 |
| 1.1 Bakgrunn for problemet | 6 |
| 1.2 Beskrivelse av casebedrift | 7 |
| 1.3 Problemstilling | 8 |
| 1.4 Forskningsspørsmål | 8 |
| 1.5 Videre struktur | 8 |
| 1.6 Avgrensninger | 9 |
| 2. TEORI | 10 |
| 2.1 Motivasjon | 11 |
| 2.1.1 Indre motivasjon | 11 |
| 2.1.2 Tilrettelegge for indre motivasjon etter selvbestemmelsesteorien | 12 |
| 2.1.3 Ytre motivasjon | 13 |
| 2.1.4 Organisasjonsforpliktelse | 13 |
| 2.1.5 Tidligere forskning på organisasjonsforpliktelse | 15 |
| 2.1.6 Konsekvenser av indre og ytre motivasjon | 16 |
| 2.1.7 Forhold som skaper indre motivasjon | 17 |
| 2.1.8 Prosocial motivasjon | 19 |
| 2.1.8.1 Organisatorisk støtte | 20 |
| 2.1.8.2 Rettferdighetopplevelser | 20 |
| 2.1.8.3 Økonomiske og sosiale bytterelasjoner | 21 |
| 2.2 Medarbeiderinvestering | 22 |
| 2.2.1 Kompetanseutvikling | 23 |
| 2.2.2 Kompetansemobilisering | 24 |
| 2.2.3 Karriereutvikling | 26 |
| 2.2.4 Subjektiv karrieresuksess | 27 |
| 3. METODE | 28 |
| 3.0 Samfunnsvitenskapelig metode | 28 |
| 3.1 Utvikling av problemstilling | 29 |
| 3.2 Valg av undersøkelsesdesign | 31 |
| 3.2.1 Tverrsnittstudier | 31 |
| 3.3 Valg av metode | 32 |
| 3.4 Datainnsamling | 33 |
| 3.4.1 Utarbeidelse av spørreskjema | 34 |

| | |
|---|------|
| | 7421 |
| | 7498 |
| 3.5 Å studere egen organisasjon | 35 |
| 3.6 Etikk | 35 |
| 4. RESULTAT | 36 |
| 5. ANALYSE | 54 |
| 5.1 Må ansatte oppleve jobbautonomi, kompetanse og tilhørighet for å være indre motiverte? | 54 |
| 5.2 Er manglende organisasjonsforpliktelse en faktor for turnover i Peppes Pizza? | 58 |
| 5.3 Er manglende medarbeiderinvestering en faktor for turnover i Peppes Pizza? | 63 |
| 5.4 Er manglende muligheter for karriereutvikling en faktor for turnoverintensjon i Peppes Pizza? | 66 |
| 6. KRITIKK TIL EGET ARBEID | 69 |
| 7. KONKLUSJON | 70 |
| LITTERATURLISTE | 72 |

1. INNLEDNING

1.1 BAKGRUNN FOR PROBLEMET

I dag vet vi at restaurantbransjen opererer med svært høy turnover sammenlignet med andre bransjer. Og den er spesielt høy blant de som er lavt kvalifiserte (Davis m.fl., 2018). Med turnover menes hvor lenge en person gjennomsnittlig er ansatt i en organisasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Høy turnover skaper ikke bare enorme kostnader, men også utfordringer til å kontinuerlig finne riktig kaliber av personale. Det går ut over både arbeidsmiljø og servicekvalitet. En studie fra Storbritannia om ansettelse i restaurantbransjen anslår at det koster rundt 500 pund for bare å ansette en ny person. Dette inkluderer kostnadene ved annonsering, intervjuer av kandidater, gjennomgang av CV-er og kontrollering av referanser. Det inkluderer ikke tapt omsetning under opplæringen, opplæringskostnadene i seg selv og andre kostnader forbundet etter ansettelsen har skjedd (Davis m.fl., 2018).

Turnover er imidlertid ikke alltid en ulempe. Litteraturen skiller mellom optimal turnover og dysfunksjonell turnover (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Når ansatte med lav ytelse slutter, vil det naturligvis være en fordel for bedriften. Ikke bare av økonomiske årsaker, men også fordi en ansatt med lav ytelse kan påvirke kollegaer til demotivasjon og arbeidsmiljøet negativt. Det kan også være en fordel for den som slutter, som heller kan finne seg en annen jobb hvor vedkommende får bedre mobilisering av sin kompetanse og sine interesser.

Men høy grad av turnover kan være et alvorlig signal. Dysfunksjonell turnover kan være nært forbundet med kvaliteten på det psykososiale arbeidsmiljøet, og ha skadelig effekt på enhver organisasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Ut i fra beste praksis spiller HR en avgjørende rolle i å påvirke organisasjonens psykososiale arbeidsmiljø og medarbeideres holdninger. Med HR mener vi alle aktiviteter som handler om planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av medarbeidere (Kuvaas og Dysvik, 2020). Turnoverintensjon kan være av disse holdningene, og forteller hvorvidt en ønsker å forlate organisasjonen eller ikke. Derfor gjenspeiler turnoverintensjon en medarbeiders holdninger til arbeidsplassen sin. Faktisk turnover er i tillegg avhengig av arbeidsmarkedsforhold. Uansett kan turnover representere store tap av kunnskaper og ferdigheter, og hindrer dermed organisasjonens effektivitet, kvalitet og konkurransevne (Kuvaas og Dysvik, 2020). Der det er mulig, bør det gjennomføres avsluttende intervjuer for å identifisere årsakene (Davis m.fl., 2018).

1.2 BESKRIVELSE AV CASEBEDRIFT

Peppes Pizza er den største pizzarestaurant-kjeden i Skandinavia med over 1800 ansatte. Selskapet startet i 1970 av ekteparet Anne og Louis Jordan. I over 50 år har Peppes Pizza etterhvert blitt et svært kjent merkenavn blant nordmenn. I 1993 ble selskapet overtatt av Narvesen AS, og i 2002 overtok Jens Ulltveit-Moe med hans selskap Umoe Restaurants AS. I april i år ble det kjent at Moe solgte 100 prosent av sine aksjer i Umoe Restaurants AS til Jordanes AS, eier av Scandza-konsernet. Selskapene har imidlertid samarbeidet siden 2009 med utvikling og salg av Peppes Pizza i dagligvarehandelen, i tillegg til et relativt nytt samarbeid mellom Peppes Pizza og Cirkel K.

I dag er avdelingene i Peppes Pizza delt inn etter egeleid og franchise. Igjen drives egeleid-avdelingene overordnet av to driftsledere. Vi har kontakt med én av dem, og vi skal undersøke avdelingene til denne driftslederen. Det utgjør til

sammen 15 avdelinger i Bergen, Oslo, Trømsø, Trondheim, Lillehammer og Skjeen, hvor det jobber 338 frontansatte.

1.3 PROBLEMSTILLING

«Hva er årsakene til turnoverintensjon blant frontansatte i Peppes Pizza?»

Vi har videre utarbeidet fire forskningsspørsmål som skal hjelpe å besvare problemstillingen. Disse bygger på hverandre. Spørsmål 1 legger grunnlaget for resterende spørsmål. Videre legger spørsmål 2 grunnlag for spørsmål 3, og spørsmål 3 legger grunnlag for spørsmål 4.

1.4 FORSKNINGSSPØRSMÅL

1. Må ansatte oppleve jobbautonomi, kompetanse og tilhørighet for å være indre motiverte?
2. Er manglende organisasjonsforpliktelse en faktor for turnover i Peppes Pizza?
3. Er manglende medarbeiderinvestering en faktor for turnover i Peppes Pizza?
4. Er manglende muligheter for karriereutvikling en faktor for turnoverintensjon i Peppes Pizza?

1.5 VIDERE STRUKTUR

Vi vil videre presentere vårt teoretiske grunnlag som består av velkjente teorier, men også andre undersøkelser og metaanalyser innenfor samme tema. Teorikapittelet er todelt. Del 1 tar for seg motivasjon. Del 2 tar for seg medarbeiderinvestering. I metodekapittelet beskrives fremgangsmåten for problemstilling og undersøkelse, og de begrunnelser for valgene vi har tatt. Herunder valg av undersøkelsesdesign og metodevalg, i tillegg skrives det om å studere egen organisasjon. Det redegjøres også for validitet, reliabilitet og etikk. Resultatene presenteres i kapittel 4. I kapittel 5 drøftes våre funn.

Kapittelet er inndelt i fire etter forskningsspørsmålene. Kapittel 6 tar for seg kritikk til undersøkelsen og fremgangsmåten vår. I kapittel 7 trekker vi frem konklusjonene fra undersøkelsen.

1.6 AVGRENSNINGER

- Vi tar ikke hensyn til indre tankemønstre i henhold til motivasjon. Forskning skiller mellom å være mestringsorientert og prestasjonsorientert, og handler blant annet om hvorvidt man er åpen for tilbakemeldinger for læring, utføre oppgaver på forbedrede måter for læring, og utholdenhet når vanskelighetsgraden og kompleksiteten i oppgaver øker.
- Vi tar ikke for oss transformasjonsledelse, som viser seg å være en viktig kilde til affektiv organisasjonsforpliktelse. Vi har ikke kapasitet til å ta for oss transformasjonsledelse, da emnet i seg selv svært er omfattende. Vi ser det heller ikke som nødvendig for å kunne besvare problemstillingen.
- Vi tar ikke for oss alder og kjønn.

2. TEORI

Det finnes en lang rekke studier som sier at motiverte og lojale medarbeidere leverer både bedre individuelle og organisatoriske resultater (Kuvaas og Dysvik, 2020). Flere studier (Dysvik og Kuvaas, Dysvik og Kuvaas, 2013; Gagné og Deci, 2005) sier også at indre motivasjon har positiv sammenheng til arbeidsprestasjoner og ekstrarollearbeid, og negativ sammenheng til turnoverintensjon (Kuvaas og Dysvik, 2020, 64). Atter andre undersøkelser viser at medarbeiderinvestering har negativ sammenheng med turnoverintensjon (Lai, 2013; Kuvaas og Dysvik, 2020).

Med dette som bakgrunn er det i praksis HR-siden, med særlig hensyn til å ha indre motiverte medarbeidere, organisasjoner må starte med for å både få lavere turnover og langsiktige gode resultater over tid. Man må likevel bemerke seg at alle HR-aktiviteter og HR-tiltak (belønningssystemer, trening og utvikling, utviklingssamtaler, lønnsnivå, intern rekruttering til lederstillinger) er rasjonelle, men utføres av en leder. En indre motiverende lederstil er derfor noe man også er ute etter. Personalfracfall må sees på samme måte som kundefracfall. Mens ledelsen er opptatt av å få dekket kundetilfredshet med overskudd, søker medarbeidere å få dekket andre behov. Man jobber ikke bare for penger. Realisering og utvikling er for de fleste minst like viktig. En undersøkelse av Andreassen og Olsen (2018) la nemlig frem at mange ansatte i tjenestesektoren etterlyser i dag en krevende, rettferdig og belønnende arbeidsplass. Det skal oppleves å lønne seg å lykkes i tjenestemarkedet.

Dette gir oss et ganske bredt grunnlag å gjennomgå for å kunne undersøke turnoverintensjon i restaurantbransjen. Fra tidligere forskning om turnover ser en fellesnevner ut til å omhandle indre motivasjon. Del 1 om motivasjon er

derfor det mest omfattende. Videre tar del 2 for seg medarbeiderinvestering og karriereutvikling.

2.1 MOTIVASJON

Det dokumenteres for at mange årsaker til turnoverintensjon og turnover skyldes mangel av indre motivasjon. På den andre siden har indre motivasjon positive sammenhenger til blant annet arbeidsprestasjon, ekstrarolleatferd og affektiv organisasjonsforpliktelse (Kuvaas og Dysvik, 2020). Vi har derfor valgt å anvende Deci og Ryan sin selvbestemmelsesteori (Deci og Ryan, 1985) i gjennomgangen av motivasjon, fordi den baserer seg på at motivasjonsverdien enten er iboende selve arbeidet (indre motivasjon) eller at den er forårsaket av ytre årsaker. Videre skal vi gå gjennom hvordan ledere kan legge til rette for indre motivasjon på arbeidsplassen, og bruke tidligere studier og metaanalyser som viser sammenhenger av indre og ytre motivasjon til turnoverintensjon. I motsetning til å ha intensjon om å slutte, viser andre medarbeidere lojalitet og velger å bli værende i organisasjon de arbeider i. Med det redegjøres det også for teori om organisasjonsforpliktelse. Til slutt gjøres det koblinger mellom turnoverintensjon og forskning på prososial motivasjon og sosiale relasjoner.

2.1.1 INDRE MOTIVASJON

Selvbestemmelsesteorien baserer seg på at menneskets grunnleggende psykologiske behov, også er grunnleggende i henhold til våre bakliggende motiver til holdning og handling. Disse psykologiske behovene er opplevelse av kompetanse, autonomi og tilhørighet (Kaufmann og Kaufmann, 2015). De opererer likevel hierarkisk: opplevelse av kompetanse kommer bare i kontekst av autonomi. Derfor er autonomi mer kritisk for indre motivasjon enn kompetanse og tilhørighet (Ryan og Deci, 2000).

Kompetansebehovet beskrives som medarbeiderens forståelse av egne kvalifikasjoner, hvordan vedkommende behersker ideelle utfordringer, og forståelse av egen mening for organisasjonen vedkommende jobber i. Kompetanse er også nært knyttet opplevelse av mestring. Det betyr at arbeidet må være passe utfordrende for at vedkommende skal oppleve mestring (Ryan og Deci, 2000). I begrepet autonomi ligger behovet for opplevelse av frihet til å bestemme selv eller å ta personlig ansvar over det en gjør (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Behovet for tilhørighet handler om at medarbeidere trenger sosiale bånd og å føle seg som del av et fellesskap (Ryan og Deci, 2000).

Ut i fra selvbestemmelsesteorien vil medarbeidere som er indre motiverte altså være engasjerte i arbeid som interesserer dem, det er selvbestemt og de opplever støtte fra eller tilhørighet til en avdeling, et team eller en organisasjon, (og motivasjonsverdien ligger i selve utførelsen). I kontrast står ytre motivasjon, der jobben eller oppgaven et redskap for å oppnå eller unngå noe: en form for belønning eller straff. Det kan være lønn, bonus, status, forfremmelse, eller kjeft, ydmykelse eller utelukkelse.

2.1.2 TILRETTELEGGE FOR INDRE MOTIVASJON ETTER SELVBESTEMMELSESTEORIEN

Ryan og Deci (2000) skriver at for mye fokus på ytre belønninger trekker vekk oppmerksomheten fra gleden i å utføre oppgaven. Heller har de negativ effekt på indre motivasjon. Dette underbygger flere undersøkelser (Deci, 1971; Lepper, Greene og Nisbett, 1973). På den andre siden fremmer *valgfrihet og mulighet til å bestemme selv* indre motivasjon, fordi det øker medarbeiderens opplevelse av jobbautonomi. Dette skriver Frey og Egen (2001) om som crowding out effect, der to motivasjonskrefter, den indre og den ytre, konkurrerer om plassen. Er en ytre motivasjon, for eksempel en bonus, lav, går innsatsen faktisk ned, selv om det foreligger en belønning i tillegg til en ideell indre motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Samme undersøkelser (Deci; 1971, Lepper, Greene og Nisbett, 1973) viser også at tidsfrister, direktiver, trusler, konkurransepress og andre eksterne tiltak svekker graden av indre motivasjon. Disse eksterne tiltakene, som faktisk ofte foreligger *for* å motivere, fører til at medarbeiderne føler seg kontrollert, og jobbautonomien svekkes. I beste fall vil forsøket på «motivasjonen» være unødvendig. I verste fall virker den mot sin hensikt (Ryan og Deci, 2000, 59). I tråd med de overnevnte undersøkelsene, ble det også funnet god effekt på at positive tilbakemeldinger på godt utført arbeid har positiv effekt på indre motivasjon, mens negative tilbakemeldinger har negativ effekt (Ryan og Deci, 2000, 59).

2.1.3 YTRE MOTIVASJON

Ryan og Deci (1985) skiller mellom fire typer ytre motivasjon, som strekker seg på en linje fra minst til mest autonom. Disse er ytre regulering, introjeksjon, identifisering og integrering. Ytre regulering har minst autonomi, og motivasjonen er bare ekstern. Introjeksjon har heller ikke autonomi. Motivasjonen skyldes et ønske om stolthet eller å unngå skam/ skyld. Den er ytre motiverende fordi oppgaven er understøttet med direktiver eller trusler, og er ikke fullstendig akseptert av medarbeideren. Ved identifisert regulering opplever medarbeideren større valgfrihet enn ved de to første, fordi handlingen henger i tråd med medarbeiderens identitet. Integrert regulering har klare relasjoner til indre motivasjon: oppgaven er viktig for medarbeiderens identitet, verdier og behov. Den er likevel ikke av indre motiver fordi vedkommende ikke finner oppgaven interessant (Ryan og Deci, 2000).

2.1.4 ORGANISASJONSFORPLIKTELSE

Organisasjonsforpliktelse eller lojalitet handler om hvorfor noen medarbeidere er mer knyttet til jobben sin enn andre. Medarbeidere som er tilfredse i jobben

fordi opplever å lykkes, tenderer å bli værende i organisasjonen lenger: lojaliteten øker og turnoverintensjonen synker (Andreassen og Olsen, 2018). Naturligvis er organisasjoner opptatt av lojale medarbeidere fordi investeringene ledelsen gjør i sine medarbeidere, fra rekruttering og opplæring, til kurs og eventuell videreutdanning, vil få høyere avkastning. Men også fordi en lojal medarbeider vil ha mer kunnskap om og bedre forståelse for organisasjonens overordnede filosofi, visjon, mål, verdier, systemer og produkter (Andreassen og Olsen, 2018). Lojale medarbeidere er også både lønnsom og effektiv i den forstand at de reduserer ledelsens behov for styring og kontroll (Kuvaas, 2012).

Allen og Mayer (1990) beskriver tre former for forpliktelser: kalkulerende, normativ og affektiv. Den første handler om å bli i jobben av økonomiske grunner, da det vil koste mer å slutte enn å bli værende når det gjelder utdannelse, lønn, pensjon og/eller trygghet. Den andre, normativ forpliktelse, er en tilknytning til organisasjonen som oppleves som riktig, for eksempel fordi den har opptrådt på en raus måte tidligere (Kuvaas og Dysvik, 2020). Den siste er den som sammenfaller mest med indre motivasjon: affektiv forpliktelse eller følelsesmessig lojalitet, og beror seg på at organisasjonens og medarbeiderens verdier og mål er like. Medarbeideren føler et psykologisk eierskap til organisasjonen, yter derfor det lille ekstra (Kuvaas og Dysvik, 2020) og ønsker å bidra til at organisasjonens verdier, visjoner og mål oppfylles (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Alle disse er negativ relatert til turnoverintensjon. Likevel er normativ litt mindre relatert enn affektiv organisasjonsforpliktelse, mens kalkulerende organisasjonsforpliktelse er relatert til turnoverintensjon i minst grad (Kuvaas og Dysvik, 2020).

2.1.5 TIDLIGERE FORSKNING PÅ ORGANISASJONSFORPLIKTELSE

De sterkeste kildene til organisasjonsforpliktelse er opplevd støtte fra organisasjonen, opplevelse av rettferdige prosedyrer og utfall og transformasjonsledelse. Disse forholdene er likevel negativt relatert til kalkulerende forpliktelse (Kuvaas og Dysvik, 2020). I en metaanalyse (Meyer, Stanley, Herscovitch og Topolnytsky, 2002) om dette var særlig to funn interessante for oss: jo mer medarbeideren opplevde å ha ferdigheter som kunne brukes i andre organisasjoner, jo høyere affektiv og normativ organisasjonsforpliktelse, og jo lavere kalkulerende organisasjonsforpliktelse hadde vedkommende. Og i jo større grad medarbeideren opplevde å ha alternative bedrifter å jobbe for, desto lavere kalkulerende organisasjonsforpliktelse. Dette forteller oss at forsøk på å låse medarbeidere til organisasjonen med eksempelvis bedre lønn enn konkurrentene, mest sannsynlig ikke vil føre til frivillig og ekte organisasjonsforpliktelse, men heller til uproduktiv kalkulerende forpliktelse (Kuvaas og Dysvik, 2020). Den er uproduktiv fordi i motsetning til normativ og særlig affektiv organisasjonsforpliktelse, har kalkulerende organisasjonsforpliktelse negativt sammenheng til arbeidsprestasjoner (og positiv sammenheng til stress og jobb-familie-konflikter). Det ble funnet i samme metaanalyse som over (Kuvaas og Dysvik, 2020).

Affektiv forpliktelse ble i en annen metaanalyse slått sammen med jobbtilfredshet, og viste positiv relasjon med arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd og negativ relasjon turnoverintensjon, turnover, i tillegg til for-sent-komming og fravær (Harrison, Newman og Roth, 2006). Studien fant også sterk positivt sammenheng mellom disse holdningene og effektivitet, i tillegg til sterke sammenhenger mellom holdningene. Disse funnene viser at affektive forpliktete medarbeidere er gode for organisasjoner i en svært bred forstand (Kuvaas og Dysvik, 2020).

2.1.6 KONSEKVENSER AV INDRE OG YTRE MOTIVASJON

I tråd med det Frey og Egen (2001) skriver som crowding out effect, viser en undersøkelse av Kuvaas og Dysvik (2020) at ble det funnet signifikante negative sammenhenger mellom indre og ytre motivasjon: jo mer indre motivert, jo mindre ytre motivert - og motsatt. Altså vil forsøk på å kombinere indre og ytre motivasjon hos medarbeidere være lite realistisk. Det som gjør at flere tror at både indre og ytre motivasjon er bedre enn indre motivasjon alene, er nok at indre motivasjon gjør at man blir god til det man gjør, som ofte resulterer i suksess, som igjen har positive konsekvenser av raskere karriereutvikling og høyere lønn. Dette sammenfaller også med det Andreassen og Olsen (2018) skriver om at medarbeidere tenderer å bli i jobben lenger når de er tilfredse fordi de lykkes.

Kuvaas og Dysvik (2020) fant i samme undersøkelse også negativ sammenheng mellom ytre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse, mens positiv sammenheng til kalkulerende organisasjonsforpliktelse. Jo høyere kalkulerende organisasjonsforpliktelse, jo høyere var turnoverintensjonen. Funnene var motsatte for indre motivasjon. I tillegg ble det funnet positiv sammenheng mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd, og negativ sammenheng mellom ytre motivasjon og arbeidsprestasjoner. Likevel var sammenhengene for ytre motivasjon svakere enn for indre motivasjon, og det kan dermed sies at de positive konsekvensene av indre motivasjon er sterkere enn de negative konsekvensene av ytre motivasjon (Kuvaas og Dysvik, 2020).

Det er også mer sannsynlig å få bedre utbytte av HR-aktiviteter med medarbeidere som er indre motiverte enn med medarbeidere som ytre motiverte. For eksempel er det positiv sammenheng mellom opplevelsen av utviklings- og medarbeidersamtaler for medarbeidere med høy indre motivasjon. Det er også

funnet positiv sammenheng mellom opplevde utviklingsmuligheter og medarbeiderinvestering for medarbeidere med høy indre motivasjon, men ingen sammenheng ved førstnevnte, og ingen eller negativ sammenheng ved sistnevnte for medarbeidere med lav indre motivasjon (Kuvaas og Dysvik, 2020).

2.1.7 FORHOLD SOM SKAPER INDRE MOTIVASJON

Siden indre motivasjon klart den mest sentrale kilden til affektiv organisasjonsforpliktelse og andre viktige holdninger for medarbeidere, og er negativ relatert til turnoverintensjon, er det naturlig for oss å undersøke hva som skaper indre motivasjon. Kort summert kan vi si at jobbautonomi står særlig sentralt. Det samme gjør kollegastøtte og god samhandling med leder, men i mindre grad. Dette visste vi fra selvbestemmelsesteorien. Kollegastøtte og gode sosiale faktorer på arbeidsplassen viser imidlertid direkte negative sammenhenger med turnoverintensjon. Medarbeiderinvestering er også viktig for indre motivasjon, men det mest interessante er at medarbeiderinvestering også viser direkte negativ sammenheng med turnoverintensjon (Kuvaas og Dysvik, 2020). La oss gå gjennom disse.

I Kuvaas og Dysvik (2020) sin forskning om forhold som skaper indre motivasjon, kommer det frem, i tillegg til at jobbautonomi står i særstilling, at organisasjoner må ha et indre motiverende jobbdesign og gode sosiale faktorer på arbeidsplassen. Forskningen inneholder empirisk forskning og metaanalyser på jobbkarakteristika og sosiale faktorer. Jobbkarakteristika handler om hvilke kjennetegn og egenskaper ved en jobb som er vesentlige for at mennesker skal fungere godt i den. Formålet er å kunne designe jobber som skaper positive psykologiske tilstander, som motivasjon, produktivitet og tilfredshet (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Sosiale faktorer handler om å ha støtte fra og god samhandling med kollegaer, og å ha støtte fra, god samhandling med og tillit til ledere (Kuvaas og Dysvik, 2020).

Den originale jobbkarakteristikamodellen (Hackman og Oldham, 1976) forteller at økt opplevelse av de psykologiske tilstandene ansvar, mening og kunnskap, også bidrar til økt indre motivasjon. Mening referer til samsvar mellom medarbeiderens egne standarder, verdier og overbevisninger og arbeidets innhold. Ansvar handler om å ta personlig ansvar for resultater, og kunnskap dreier seg om å ha kunnskap om hvordan resultatene kan nås og bevissthet rundt egne kvalifikasjoner og effektivitet (Kuvaas og Dysvik, 2020). Som kilder til disse tilstandene, peker modellen på fem karakteristikker som kan finnes i alle slags jobber. Disse er at jobben krever variasjon i ferdigheter, at den gir grunnlag for oppgavebetydning, oppgaveidentitet, tilbakemeldinger på utført arbeid og jobbautonomi (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Funnene i en nyere metaanalyse på jobbkarakteristikamodellen (Humphrey, Nahrgang og Morgeson, 2007) viser at jo mer medarbeideren opplever jobbautonomi, desto mer tilfreds er vedkommende med jobben, ledelsen, kollegaer, lønn og mulighet for utvikling. Dette gir støtte til den opprinnelige modellen og til Deci og Ryans (1985) funn om at de psykologiske behovene kompetanseopplevelse, autonomi og tilhørighet opererer hierarkisk, der autonomi står i særstilling. Den nyere metaanalysen finner også at medarbeidere med høy grad av jobbautonomi, også har høyere affektiv organisasjonsforpliktelse, høyere grad av indre motivasjon og leverer bedre prestasjoner (Kuvaas og Dysvik, 2020).

I samme metaanalyse kommer også viktigheten av gode sosiale faktorer på arbeidsplassen frem. De sosiale faktorene gir nemlig bedre forklaringer på turnoverintensjon og affektiv organisasjonsforpliktelse enn den originale jobbkarakteristikamodellen. Karakteristikkene forklarer bedre indre motivasjon og til dels arbeidsprestasjoner.

Jobbautonomi står også relevant for tillit. Når medarbeidere har tillit til sin leder, viser en metaanalyse (Dirks og Ferrin, 2002) at de også har høyere affektiv organisasjonsforpliktelse (Kuvaas og Dysvik, 2020). Imidlertid kan det være minst like viktig å oppleve tillit *fra* sin leder, som ofte vises *gjennom* jobbautonomi. Når medarbeidere opplever å bli stolt på tar vedkommende mer ansvar for å nå organisasjonens mål (Kuvaas og Dysvik, 2020). Redusert tillit til leder og organisasjonen fører med andre ord til redusert affektiv organisasjonsforpliktelse og høyere turnoverintensjon. Viktige måter organisasjoner kan bygge tillit hos sine medarbeidere på er å tilrettelegge for opplevelse av støtte, som ofte formes gjennom prosedyremessig rettferdighet (Kuvaas og Dysvik, 2020). Dette kommer vi tilbake til.

2.1.8 PROSOSIAL MOTIVASJON

Hittil har vi vært gjennom kilder til og forutsetninger for indre motivasjon. Mens hovedkilden til indre motivasjon er god utforming av selve jobben og jobbens egenskaper, kommer prososial motivasjon fra en følelse av forpliktelse til å gjengjelde gode handlinger som innsats, til fordel for andre. Forskningen bygger mye på sosial bytteteori. Helt grunnleggende handler det om at medarbeideren bytter arbeidskraft mot sosiale og økonomiske goder (Kuvaas og Dysvik, 2020).

Opplevelse av organisatorisk støtte, rettferdighet og sosiale bytterelasjoner deler tanken om at når medarbeidere opplever at bedriften behandler dem bra, svarer dem tilbake med lojalitet, positive holdninger og produktiv atferd (Kuvaas og Dysvik, 2020). Eller med andre ord er disse opplevelsene viktige kilder for at organisasjoner kan bygge tillit hos sine medarbeidere.

2.1.8.1 ORGANISATORISK STØTTE

Organisatorisk støtte referer til i hvilken grad medarbeideren opplever at bedriften er opptatt av vedkommendes bidrag, og at bedriftens ledelse bryr seg om medarbeideren. En metaanalyse (Rhoades og Eisenberger, 2002) fant sterk positiv sammenheng mellom opplevd organisatorisk støtte til affektiv organisasjonsforpliktelse, og negativ sammenheng til kalkulerende organisasjonsforpliktelse. Det vil si at høy grad av opplevd organisatorisk støtte også er positiv relatert til arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd, og er negativ relatert til turnoverintensjon, turnover og andre former for jobbelastninger. De sterkeste karakteristikkene til organisatorisk støtte er opplevd lederstøtte, jobbautonomi og andre rettferdighetsopplevelser, i tillegg til lønn, jobbsikkerhet og forfremmelse (Kuvaas og Dysvik, 2020).

2.1.8.2 RETTFERDIGHETOPPLEVELSER

Opplevd rettferdighet i organisasjoner kan vi dele ned i tre: utfallsrettferdighet, prosedyremessig rettferdighet og mellommenneskelig rettferdighet. Det var dette vi skulle komme tilbake til. Den første handler om medarbeiderens opplevelse av at rettferdige beslutninger blir tatt. Den andre handler om i hvilken grad kriteriene som ligger til grunn for beslutningene er rettferdige og at prosedyrene blir anvendt på en rettferdig måte. Siste handler om i hvilken grad medarbeidere opplever at ledere og andre kollegaer opptrer på en rettferdig måte. Kuvaas og Dysvik (2020) fremhever prosedyremessig rettferdighet som den viktigste, først og fremst fordi den øker tilfredsheten med både fordelaktige og ufordelaktige utfall. For det andre økes tilliten og lojaliteten til den eller de ansvarlige for prosedyrene.

Opplevelse av å bli hørt, å ha forståelse for prosedyrer og utfall, og at relevant informasjon blir distribuert, skriver Kuvaas og Dysvik (2020) som kilder til opplevd prosedyremessig rettferdighet. Prosedyrene må i tillegg oppleves

upartiske, konsekvente over tid og innfri krav til etikk og moral, og det må foreligge opplevelse av valgfrihet for at de skal kunne bidra til positive holdninger hos medarbeideren.

Det har også vist seg at sammenhengen mellom opplevd rettferdighet og turnoverintensjon, (turnover, fravær og dårlige arbeidsprestasjoner), kan forklares av lav kvalitet på de sosiale relasjonene, tillit, organisatorisk støtte og affektiv organisasjonsforpliktelse (Kuvaas og Dysvik, 2020).

2.1.8.3 ØKONOMISKE OG SOSIALE BYTTERELASJONER

Det siste vi skal gå gjennom, i sammenheng med prososial motivasjon og økt organisasjonsforpliktelse, har også tatt hensyn til økonomiske bytter i tillegg til sosiale relasjoner. En økonomisk bytterelasjon er avgrensede, finansielle bytteforhold, som ikke krever noe form for personlig tillit, men tillit til at arbeidet gjennomføres på en tilfredsstillende måte. På den andre siden finner vi sosiale bytterelasjoner, som er langsiktige og vedvarende, og er basert på uspesifiserte og åpne arbeidsforhold. Personlig tillit og kontinuerlige investeringer i arbeidsforholdet er avgjørende, fordi man ikke vet hva eller når man får igjen for sin ekstrainsats (Kuvaas og Dysvik, 2020).

Shore, Coyle-Shapiro og Chang (2018) viser gjennom empirisk forskning på sosiale og økonomiske bytterelasjoner at sosiale relasjoner er assosiert med fordelaktige utfall for både medarbeideren og organisasjonen. Økonomiske bytterelasjoner er derimot assosiert med høyere turnoverintensjon og kalkulerende organisasjonsforpliktelse, og mindre affektiv og normativ organisasjonsforpliktelse, lavere tillit til bedriften, mindre ekstrarolleatferd og dårligere arbeidsprestasjoner (Kuvaas og Dysvik, 2020). Forhold som skaper økonomiske bytterelasjoner, fremhever Kuvaas og Dysvik (2020) blant annet lav

kvalitet på relasjonen til nærmeste leder, manglende investeringer på medarbeiderutvikling, og fravær av kultur for samarbeid og velvære.

De samme positive funnene for sosiale bytterelasjoner, gjelder naturligvis også for leder-medarbeider-relasjoner. En økonomisk relasjon til nærmeste leder er ugunstig fordi det har relasjoner til lavere jobbautoomi og indre motivasjon. Til det bør ledere nedtone sin formelle autoritet i relasjonen til medarbeidere, samtidig som vedkommende leder viser tillit, byr på seg selv og investerer i medarbeiderrelasjonene. Lederen bør la være å lede på den måten som vi her beskriver som økonomisk, som å basere sin lederstil på: «du får gjøre det, men bare hvis du gjør dette for meg». Naturligvis kommer dette i tillegg til å opptre korrekt i tråd med lover, regler og juridisk styringsrett (Kuvaas og Dysvik, 2020).

2.2 MEDARBEIDERINVESTERING

Opplevelse av medarbeiderinvestering er interessant for oss siden det har vist både direkte negative effekter til turnoverintensjon og indirekte effekter gjennom indre motivasjon. Ved sistnevnte har medarbeiderinvestering også positive effekter til arbeidsinnsats og ekstrarolleatferd (Kuvaas og Dysvik, 2020). Delvis som en oppmuntring og delvis som kompetansebygging får medarbeidere delta på kurs og/ eller videreutdanning, og på den måten viser organisasjonen lojalitet ved å investere i sine medarbeidere, og vedkommende viser lojalitet tilbake ved å bli værende organisasjonen. Organisasjoner som jobber med systematisk medarbeiderutvikling blir også ansett som mer attraktive enn de organisasjoner som ikke gjør det. Derfor kan medarbeiderutvikling også være en fordel i konkurransen om de dyktigste medarbeiderne som ønsker en karriere i servicesektoren, heller bare de som er ute etter en tilfeldig

deltidsjobb. Uheldigvis viser tall at de som jobber i serviceyrker deltar minst på kurs eller utdanning (Johansen og Sætersdal, 2018).

2.2.1 KOMPETANSEUTVIKLING

Ut i fra beste praksis skal organisasjoner som investerer i trenings- og utviklingstiltak, gjøre det bedre enn organisasjoner som ikke gjør det. Naturligvis fordi medarbeiderne utvikler sine kunnskaper og ferdigheter. Men også fordi medarbeiderne kan oppleve investeringen som det vi beskrev over som sosiale bytter, og betaler organisasjonen tilbake med bedre prestasjoner og lojalitet. Med denne antagelsen vil indre og prososial motivasjon sees som viktige resultater av trenings- og utviklingstiltak. Studier underbygger dette: opplevelsen av å bli investert i er sterkt positivt relatert til 1) indre og prososial motivasjon og 2) en sosial relasjon til organisasjonen man får trenings- og utviklingstiltakene i (Lai, 2013; Kuvaas og Dysvik, 2020). Medarbeideres som er aktive i deltagelsen av kompetanseutviklingen kan dessuten oppleve sterkere følelse av eierskap til trenings- og utviklingstiltakene, som igjen kan resultere i forsterket indre motivasjon og ansvarsfølelse til organisasjonen. Dette har ført til økt fokus på interne trenings- og utviklingstiltak, og samlet sett har kompetanseutvikling i intern regi vist større fordeler sammenlignet med eksterne tiltak der medarbeiderne ikke aktivt er involverte (Lai, 2013).

Spør man HR-ledere i organisasjoner er de stort sett veldig fornøyde med sine HR-tiltak, som for eksempel medarbeiderinvestering. Likevel er det typiske funnet om det samme blant medarbeidere en normalfordeling. Noen få opplever tiltakene som gode og nyttige. Tilsvarende få opplever dem dårlig eller unyttig, mens flertallet svarer verken eller. Dette spriket mellom opplevelsen av HR-tiltak har fått flere forskere til å anta at mellom- og linjeledere spiller en helt avgjørende rolle for tiltakene (Kuvaas og Dysvik, 2020).

Om dette skrives det at funn indikerer at å oppleve støtte fra nærmeste leder er avgjørende. Dette er fordi støttende ledelse forklarer fordelene og viser forventning om at tilegnede kunnskaper og ferdigheter skal tas i bruk i arbeidshverdagen (Lai, 2013). Jo lavere støtte fra nærmeste leder, desto lavere opplevd nytte får medarbeiderne av HR-tiltakene. Og jo lavere opplevd nytte av tiltakene, desto lavere indre motivasjon og høyere turnoverintensjon (Kuvaas og Dysvik, 2020).

2.2.2 KOMPETANSEMOBILISERING

Flere studier viser at kompetansemobilisering er en viktig kilde til affektiv organisasjonsforpliktelse, indre motivasjon og lavere turnoverintensjon (Lai, 2013). Kompetansemobilisering handler om å ha mulighet til å anvende egen kompetanse i arbeidshverdagen. Dette er viktig fordi kompetansemobilisering dekker de grunnleggende psykologiske behovene mestring, mening og tilhørighet. Det er mange faktorer som er av betydning for om en medarbeider får brukt sitt kompetansepotensial på en god måte, og de fleste er utenfor medarbeiderens kontroll. Heller avhenger de av medarbeiderens nærmeste leder, arbeidsmiljøet og organisasjonsstrukturen. Til det er kompetansemobilisering primært et lederansvar. Viktige drivere for kompetansemobilisering er rolleklarhet, mestringstro, autonomi, mestringsorientert ledelse og mestringsorientert støtte fra nærmeste kollegaer. Noen av disse begrepene har vi allerede vært gjennom.

Ved rolleklarhet bør lederen ha som mål å få best mulig samsvar mellom medarbeiderens kompetansepotensial og oppgavene som skal utføres, i tillegg til å skape de rette forventningene til stillingen. Mestringstro handler om medarbeiderens tillit til egen kompetanse, og reflekterer i hvilken grad medarbeideren opplever seg selv som kompetent. Å være mestringsorientert bygger på selvrefererte mål og handler om å være motivert til å lære og utvikle

seg, og mestre oppgaver så godt som mulig ut i fra egne styrker og svakheter. Det motsatte er å være prestasjonsorientert, som bygger på ytre definerte normer, og handler mye om å være motivert av å demonstrere egen kompetanse og yte bedre enn andre. Mestringsorientert ledelse er fellesnevneren i de indikatorer som er brukt til å måle lederatferd som har vist seg å bidra mest til høy kompetansemobilisering, indre motivasjon og produktive holdninger. Mestringsorientert støtte fra kollegaer gjenspeiler et læringsklima som oppmuntrer til utvikling, kompetansedeling og samarbeid for å nå gode resultater, både individuelle og felles mål (Lai, 2013).

Det overnevnte viser klare paralleller til selvbestemmelsesteorien, der opplevd kompetanse, autonomi og tilhørighet står sentralt (Ryan og Deci, 2000; Lai, 2013). Det underbygger sammenhengen mellom kompetansemobilisering og indre motivasjon. Opplever ikke medarbeiderne å få brukt sitt kompetansepotensial i arbeidshverdagen, risikerer organisasjonen mindre engasjerte ansatte, som er mindre lojale og som tenker mer på å slutte (Lai, 2013; Kuvaas og Dysvik, 2020). Det overnevnte viser også paralleller til de overnevnte metaanalysene om viktigheten av gode sosiale faktorer på arbeidsplassen og et indre motiverende jobbdesign.

Andre studier (Erdogan og Bauer 2009; Feldman 1996; Feldman og Bolino 2000; Feldman, Leana og Bolino 2002; Lai Kapstad 2009; Maynard mfl. 2006; Morrison mfl. 2005; Parker 2003) viser også at lav kompetansemobilisering, ofte fører til lavere tillit til egen kompetanse, lavere jobbtilfredshet, verdifullhet i organisasjonen og affektiv organisasjonsforpliktelse (Lai, 2013). Med det er det minst like viktig å kartlegge og mobilisere kompetansen, som det er med trenings- og utviklingstiltakene.

2.2.3 KARRIEREUTVIKLING

Forfremmelse har vist seg som viktig kilde til høyere affektiv organisasjonsforpliktelse, og lavere turnoverintensjon og turnover. Forfremmelse blir ofte forbundet med status og karriere. Videre blir karriere oftest forbundet med det å bevege seg oppover i et hierarki (Johansen og Sætersdal, 2018). Vi tillegger karriere noe mer enn dette, og beskriver karriereutvikling her som et samarbeid mellom organisasjonens tilretteleggelse av og medarbeiderens eget ansvar og bidrag til egen utvikling i organisasjonen, enten vertikalt eller horisontalt (Kuvaas og Dysvik, 2020). Merk at vi ikke beskriver at karriereutvikling nødvendigvis må omhandle objektive mål som forfremmelser i form av høyere lønn eller stilling. Den kan også være horisontal, som eksempelvis å få økt faglig ansvar. På den måten kan organisasjonen ta vare på dyktige medarbeidere som ønsker å jobbe faglig, uten å påta seg personalansvar eller lederansvar (Johansen og Sætersdal, 2018). I tillegg kan karriereutvikling beskrives som medarbeiderens subjektive opplevelse av egen karriere, der suksess defineres av medarbeiderens psykologiske opplevelser, herunder grad av opplevd medarbeiderinvestering, subjektive betydningsfulle opplevelser og individuell måloppnåelse (Kuvaas og Dysvik, 2020).

Når ønsker om karriereutvikling skal realiseres, er det naturligvis ikke rom for å oppfylle alle sine ønsker om karriereutvikling. Dette fører oss tilbake til viktigheten av at organisasjonen bør ha opparbeidet seg tillit. Medarbeiderne bør oppleve rettferdighet i hvem som velges ut, basert på rettferdige kriterier og prosedyrer (Kuvaas og Dysvik, 2020).

En metaanalyse (Combs et al., 2006) viser at jobbsikkerhet, investering i trenings- og utviklingstiltak og intern rekruttering er positivt relatert med hvorvidt organisasjoner lykkes med å beholde sine medarbeidere (Kuvaas og

Dysvik, 2020). En annen studie (Kraimer et al., 2011) viser videre at dersom medarbeiderne opplever å bli investert i eller tilbys muligheter for kompetanseutvikling, uten at de samtidig opplever mulighet for karriereutvikling, kan investeringen faktisk tale mot sin hensikt. Dette er fordi medarbeiderne gradvis utvikler lavere affektiv organisasjonsforpliktelse og begynner å se etter andre arbeidsgivere (Kuvaas og Dysvik, 2020). Med dette som bakgrunn forutsettes det at karriereutvikling må være en del av kompetanseutviklingen for at investeringene skal kunne resultere i lavere turnover. I tillegg må medarbeiderinvesteringen sees i sammenheng med anvendelse av den i arbeidshverdagen (Kuvaas og Dysvik, 2020).

2.2.4 SUBJEKTIV KARRIERESUKSESS

Videre er det slik at noen jobber, som for eksempel restaurantbransjen, har begrensede muligheter for vertikal forfremmelse og/ eller lønnsøkning på grunn av manglende utviklingsmuligheter eller fastlagte arbeidsrammer. Dette understreker viktigheten av kunnskap om hva som kan gjøres for å øke opplevelsen av subjektiv karrieresuksess. En metaanalyse (Ng og Feldmansm, 2014) viser at de som er misfornøyde med jobben, (naturligvis) har lavere affektiv organisasjonsforpliktelse og lavt jobbengasjement. I tillegg scorer de samme lavere på subjektiv karrieresuksess, deltar mindre på trenings- og opplæringsaktiviteter, opplever mindre støtte fra nærmeste leder og at organisasjonen i mindre grad tilbyr relevante karrierefremmende tiltak (Kuvaas og Dysvik, 2020). Metaanalysen angir altså at organisasjoner bør legge vekt på å kartlegge og oppfylle rettferdige forventninger. I tillegg er mangel på karrieremuligheter og lav opplevd organisatorisk støtte også relatert til lav subjektiv karrieresuksess (Kuvaas og Dysvik, 2020).

Dersom det overnevnte er begrenset, finnes det likevel flere muligheter til å støtte eller øke opplevelsen av subjektiv karrieresuksess. Dette harmonerer mye

med et motiverende jobbdesign og å mobilisere kompetansen som finnes. Ledere bør legge oppmerksomheten mot aspekter medarbeiderne syntes er interessante og tillate dem å bruke mer tid på det. Videre bør det tas tak i utfordringer og begrensninger knyttet til medarbeiderens mestringsopplevelse, tilby dem jobbauto-nomi og vise dem tillit, anerkjenne initiativ og vise til positive konsekvenser av vedkommendes arbeid. Siden ledere har svært mye makt til å prege organisasjonskulturen, bør ledere også bidra til kultur for kunnskapsdeling og læring, eller det som Lai (2013) beskriver som mestringsorientert støtte fra kollegaer (Kuvaas og Dysvik, 2020; Lai, 2013).

3. METODE

I dette kapittelet vil vi begrunne våre metodiske valg som er avgjørende for gjennomføringen og utfallet av vår undersøkelse. Innledende vil vi redegjøre for litt om utviklingen av den ferdige problemstillingen, og om hvorfor problemstillingen kan betraktes som teori- og hypotesetestende, beskrivende og forklarende. Deretter redegjør vi for hvorfor vi har valgt spørreskjema som verktøy, og hvorfor en tverrsnittundersøkelse er mest hensiktsmessig. Deretter presenterer vi valg av kvantitativ metode og fremgangsmåten vår for datainnsamlingen. Til slutt skriver vi noe om å studere i egen organisasjon og viktige etiske refleksjoner.

3.0 SAMFUNNSVITENSKAPELIG METODE

Metodelære handler om det overordnede blikket som styrer hvordan man går frem i forskning. Metode er de konkrete fremgangsmåter av valgene som tas for å undersøke i hvilken grad våre antagelser samsvarer med virkeligheten (Skilbrei, 2019). I praksis vil det si å samle inn empiri som er troverdig og som

svarer på ett eller flere spørsmål. Et skille går mellom induktiv og deduktiv tilnærming av datainnhenting. I vår datainnsamling benytter vi oss av en deduktiv tilnærming: det å gå fra teori til empiri, som i praksis betyr at søken etter empiri er styrt av teoretiske antagelser (Jacobsen, 2018).

En fornuftig fremgangsmåte i undersøkelser, etter å ha valgt et tema og avgrense hva temaet skal fokusere på, er å utvikle en problemstilling og finne det undersøkelsesopplegget som best egnes til problemstillingen, og overveie metoder: stilles det spørsmål om direkte årsakssammenhenger, fordeling eller omfang, bør det gjennomføres en kvantitativ studie. Er problemstillingen heller orientert mot forståelser og meninger, bør det gjennomføres et kvalitativt studie. Når de nødvendige forberedelsene er gjort, gjøres så selve datainnsamlingen. Deretter kartlegges dataene, tolkes og til slutt analyseres (Jacobsen, 2018).

3.1 UTVIKLING AV PROBLEMSTILLING

Problemstillingen er spørsmålet studien har tenkt å besvare, og legger grunnlaget for hele undersøkelsen. Fire forhold må klargjøres for at problemstillingen skal kunne undersøkes empirisk. De første to er kjernen i problemstillingen. De siste to representerer rammene for undersøkelsen. Man må klargjøre undersøkelsens variabler (vi undersøker turnoverintensjon, indre motivasjon, karriereutvikling og sosiale relasjoner), enheter (vi er interessert i bedriftens frontansatte), fysiske rammer (vi undersøker en del av en organisasjon) og avgrensning i tid (Jacobsen, 2018).

I neste skritt vurderes hva slags problemstilling vi vil studere empirisk. Vanligvis skilles det mellom tre dimensjoner problemstillinger: klare/ uklare, forklarende/ beskrivende og om man ønsker å generalisere eller ikke. I praksis opererer ikke disse som dikotomier. Vår problemstilling kan i utgangspunktet

betegnes som uklar da den bærer preg av et åpent spørsmål: «hva er årsakene til turnoverintensjon...». Vi har ingen klare hypoteser vi skal teste, men vi fikk avdekket gjennom litteraturgjennomgangen hvilke variabler som kunne tenkes å være relevante. Til det ble problemstillingens klarhet tydeligere etterhvert i arbeidet, og vi fikk relativ god kunnskap om hvilke forhold som kan medvirke til intensjon om turnover. En naturlig forlengelse av teorikapittelets teorier og undersøkelser ble heller å stille spørsmål om disse årsakene til turnoverintensjon stemmer like sterkt i Peppes Pizza. Vi utviklet derfor fire forskningsspørsmål for å kunne besvare problemstillingen, og overordnet ble problemstillingen vår derfor teori- og hypotesetestende heller enn teori- og hypoteseutviklende.

«Hva er årsakene til turnoverintensjon blant frontansatte i Peppes Pizza?»

1. Må ansatte oppleve jobbautonomi, kompetanse og tilhørighet for å være indre motiverte?
2. Er manglende organisasjonsforpliktelse en faktor for turnover i Peppes Pizza?
3. Er manglende medarbeiderinvestering en faktor for turnover i Peppes Pizza?
4. Er manglende muligheter for karriereutvikling en faktor for turnoverintensjon i Peppes Pizza?

Videre kan studien vår betraktes som beskrivende og forklarende. Det beskrivende formålet er å få økt innsikt i hvorfor frontansatte i Peppes Pizza har intensjon om å forlate organisasjonen. Det analytiske formålet er å kunne forklare hvorfor variablene i undersøkelsen er viktig for organisasjoner så de kan gå inn for å beholde sine beste medarbeidere.

3.2 VALG AV UNDERSØKELSESDSIGN

Undersøkelsesdesign handler om de beslutninger om hvem og hva som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Målet er å velge det undersøkelsesdesignet som er best egnet til å belyse problemstillingen (Jacobsen, 2018).

Undersøkelsesdesignet har stor betydning for undersøkelsens gyldighet, som er knyttet til spørsmål om kausalitet og generalisering. Kausalitet handler om hvorvidt vi har dekning for å trekke sannsynlige konklusjoner mellom årsak virkning i det vi undersøker. Generalisering er når vi gjør noe spesifikt til noe allmenngyldig. Vår undersøkelse er preget av å kunne trekke statistiske generaliseringer, altså å generalisere funn fra et utvalg til en populasjon. Å generalisere statistisk passer til et ekstensivt undersøkelsesopplegg, som vil si at vi undersøker mange enheter og fokuserer på noen få variabler (Jacobsen, 2018).

3.2.1 TVERRSNITTSTUDIER

Undersøkelsen ble utformet som en tverrsnittstudie, der vi benyttet spørreskjema som verktøy. En tverrsnittundersøkelse er egnet for å beskrive fordeling innenfor en populasjon. Undersøkelsen skal altså gi en presis beskrivelse av en tilstand og av fenomener som varierer sammen på et gitt tidspunkt (Jacobsen, 2018). Spørreskjemaet vårt gir data på sammenhenger og variasjoner mellom mulige årsaker til turnoverintensjon og turnoverintensjon, og vi vil se om det finnes samsvar mellom dem. Med andre ord kontrollerer vi forhold vi allerede vet om. Likevel fyller tverrsnittstudier bare det første av tre krav til kausalitet: at årsak virkning varierer sammen. Tidsrekkefølge blir imidlertid ikke tilfredsstilt, og kontroll for andre relevante forklaringer blir bare delvis tilfredsstilt (Jacobsen, 2018). Problemet ved sistnevnte er at vi kan komme frem til sammenhenger, men vi kan likevel bare kontrollere de

variablene vi kjenner til. Dette forutsetter likevel at vi har god teori. Av den bakgrunn valgte vi tverrsnittundersøkelse: vi opplever teorigjennomgangen vår nok omfattende for formålet med studien. Dessuten er tverrsnittundersøkelser svært kostnads- og tidseffektivt, som kom til fordel for oss, da vi brukte lang tid på teorigjennomgangen.

3.3 VALG AV METODE

Valg av metode er knyttet til hva slags type informasjon vi ønsker å samle inn. Generelt skilles det mellom kvalitativ data og kvantitativ data. Den første opererer med meninger formidlet gjennom språk og handlinger. Den andre opererer med tall og størrelser. Disse opererer som to ytterpunkter på en skala. Metodene er like gode, men valget må falle på den som er best egnet til å svare på problemstillingen og undersøkelsesopplegget (Jacobsen, 2018). Vi oppfatter at vår problemstilling kunne vært besvart både med kvalitativ og kvantitativ metode. I startfasen falt valget på en kvalitativ undersøkelse, da vi ønsket å legge så få føringer som mulig på informasjonen vi skulle få inn. På den måten ville vi blitt mer åpen og virkelighetsnær ved at respondentene ville definert hva som ville vært relevant. Men kvalitativ metode er best egnet til emner man har lite kjennskap til og som er lite forsket på (Jacobsen, 2018).

Etterhvert som vi fikk oversikt over teori og relevante kategorier og variabler, og fikk presisert sentrale begreper, fant vi det mer hensiktsmessig med en kvantitativ tilnærming fordi turnover allerede er et svært undersøkt tema. Til det oppfattet vi både en kvalitativ metode og en teoriutviklende problemstilling mindre hensiktsmessig. Siden variabler og verdier allerede har blitt presisert, medfører kvantitativ tilnærming at vi legger føringer på hvilke informasjon respondentene kan gi fra seg. Dette gjør at vi har en deduktiv tilnærming til fenomenet: vi går fra teori til empiri (Jacobsen, 2018). Det motsatte ville vært en induktiv tilnærming. Det blir imidlertid en naturlig fare for oss å bli for

virkelighetsfjern fordi vi må nøye oss med å måle ganske enkle forhold, og dermed blir det vanskelig å gå i dybden. En annen fare er å lete etter forforståelser vi tror er relevant: vi får bare svar på det vi spør om, og interessante og relevante faktorer kan bli utelatte (Jacobsen, 2018).

Kostnadseffektiviteten ved standardisering av informasjon gjør at vi kan undersøke mange og dermed få et mer representativt utvalg. Videre gjør dette at mulighetene for å generalisere øker, og vi kan få høy ekstern gyldighet. Dette er den første fordelen. En annen fordel for oss er at vi får avstand til det vi undersøker. Dette kan være spesielt viktig når vi studerer egen organisasjon, ved at vi fokuserer på generelle og upersonlige forhold. Likevel kan avstand også være en svakhet. Avstanden gjør at vi mister forståelsen for hver enkelt situasjon, og vi blir mer virkelighetsfjerne. Vi åpnet imidlertid spørreskjemaet ved et par spørsmål, der respondentene kunne svare med egne ord (Jacobsen, 2018).

3.4 DATAINNSAMLING

En viktig grunn til at vi valgte kvantitativ metode var at vi ønsket et representativt bilde av organisasjonen. Det innebærer å kunne spørre et ganske stort antall enheter. Av praktiske grunner må det ofte gjøres et utvalg, da det kan være vanskelig å spørre samtlige enheter. I vårt tilfelle undersøker vi *ikke* hele populasjonen, siden vi har vært i kontakt med én av to driftsledere som har ansvar for halvparten av egen-eid-avdelingene. Til det har vi heller ikke foretatt noen konkrete valg til et representativt utvalg, fordi vi har studert de avdelinger som tilhører denne ene driftslederen. Utvalget kan betraktes som representativt fordi variansen i utvalget kan betraktes som lik variansen i populasjonen. Det som imidlertid kan gjøre utvalget mindre representativt er at det kan gå et skille på grunn av ulikt lederskap av de to driftslederne. En annen grunn har å gjøre med hvem som faller av.

Den største svakheten i undersøkelsen forbundet med frafall. En av de vanligste grunnene til at respondenter ikke svarer, som vi også tror gjelder i her, er at respondentene ikke gidder. Følgende tommelfingerregler (Baruch, 1999; Richardson, 2005) sier at svarprosent på over 50 er lik tilfredsstillende. Svarprosent over 60 er lik godt og over 70 prosent er lik meget godt. Likevel er det største problemet med frafall, som nevnt over, om frafallet er systematisk skjevt. I praksis betyr dette at vi må ha spesielt fokus på hvem som faller av, så vi ikke utelukker en spesiell gruppe ansatte, for eksempel at vi bare får svar fra unge studenter. Den eksterne gyldigheten avhenger av at vi ikke får slikt frafall. En annen ulempe er at de som svarer kan være påvirket av spørsmålene, hvordan de er formulert og i hvilke rekkefølge de kommer i (Jacobsen, 2018).

3.4.1 UTARBEIDELSE AV SPØRRESKJEMA

Det er flere faktorer som måtte tas hensyn til ved utarbeidelse av spørreskjemaet. Det viktigste er imidlertid refleksjon over hvilke opplysninger som skal være med, i tillegg til hvordan vi kunne operasjonalisere generelle fenomener. Ved utarbeidelse av spørreskjema kan man ikke ta med alt man ønsker å spørre om, men det må tenkes gjennom og nøye vurderes hvilke spørsmål som skal være med, og hvilke som skal utelates (Johannessen m.fl., 2010). Videre må spørreundersøkelsen være konkret, entydig og forståelig, og spørsmålene må være endimensjonale.

Vår spørreundersøkelse er utarbeidet innenfor allerede eksisterende undersøkelser. Undersøkelsen er bestående av totalt 53 enkle utsagn med faste svaralternativer, i tillegg til to åpne spørsmål for mulighet til kommentar. Den ble sendt ut via mail fra driftslederen til sine daglige ledere. Daglig leder sendte undersøkelsen videre til sine ansatte.

3.5 Å STUDERE EGEN ORGANISASJON

Undersøkelsen er gjort i egen organisasjon. Det finnes det både fordeler og ulemper til. En naturlig fordel er den førstehåndskjennskapen vi har til det vi studerer, som igjen har flere positive sider. Vi kan for eksempel sette opplysninger fra spørreskjemaet enkelt inn i kontekst, og vi kan drøfte mer om mulige årsaker til statistikken vi får inn. Likevel kan en blanding av roller muligens påvirke data. Spørreskjema som verktøy skapte imidlertid en distanse mellom oss og respondentene, i tillegg til at respondentene forble anonyme. En annen fordel var at det var enkelt å få tilgang til informasjon da vi visste hvor vi skulle henvende oss.

En ulempe er at vi kan få en forutinntatt holdning til hvordan ting er. Man registrerer det som forventes å se, og kan utelate enkelte sider ved organisasjonen. Da kan det heller være en fordel å komme fra utsiden. En forutsetning er at vi klarer å holde en viss distanse, så vi ikke inntar en rolle som part i undersøkelsen. Spørreskjema hjelper oss imidlertid med det. Flere av spørsmålene er også inspirert av eller hentet fra tidligere undersøkelser (Kuvaas og Dysvik, 2020; Lai, 2013). Det har gjort at vi ikke bare oppsøker de uformelle strukturene vi kjenner til (Jacobsen, 2018). I tillegg har valg av hvilke spørsmål som ble tatt med gjort med hensyn av vår kjennskapen til kulturen, i tillegg til teorien vi tilegnet oss underveis i litteraturgjennomgangen.

3.6 ETIKK

All forskning må følge etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Etikk handler om prinsipper, regler og retningslinjer om hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Det innebærer at man må tenke på hvordan tema kan belyses, uten at det får etisk uforsvarlige konsekvenser for mennesker, grupper og/ eller hele samfunn (Johannessen m.fl., 2016). Nerdrum (1998) peker på særlig tre hensyn. Det første er informantenes rett til selvbestemmelse. Det andre er

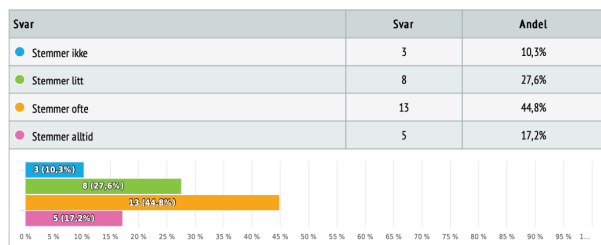
forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv, og det tredje er ansvaret forskeren har for å unngå skade (Johannessen m.fl., 2010). I vår undersøkelse deltok naturligvis alle deltagerne frivillig, og vi viste til at deltagelsen var anonym. Sistnevnte er vanligvis ikke et problem ved kvantitative undersøkelser.

4. RESULTAT

Dette kapittelet inneholder resultatene fra spørreskjemaet. Spørreundersøkelsen ble indirekte sendt ut til 338 ansatte. Det kom inn 29 svar, som vil si en svarprosent på 8,6 prosent. Dette gir ikke resultatet ekstern gyldighet.

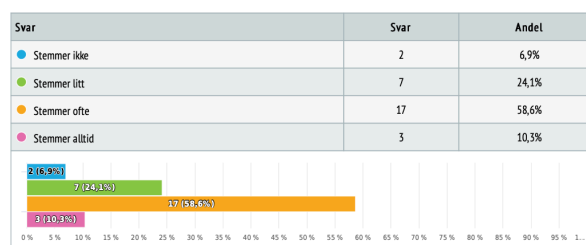
1 Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min.

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



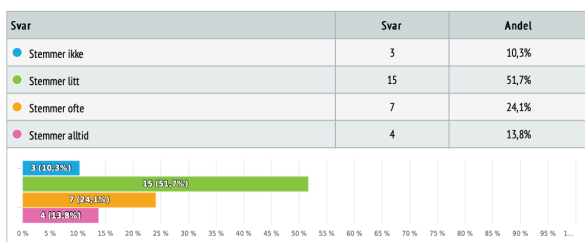
2 Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har.

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



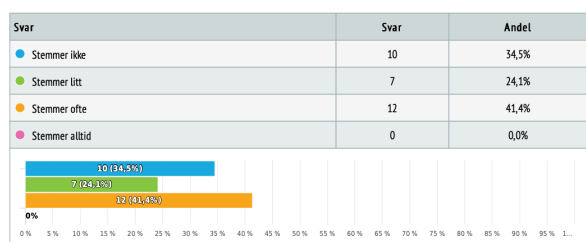
3 Jobben min er så interessant at den i seg selv er motiverende.

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



4 Av og til blir jeg så inspirert i jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



Tabell 1-4 omhandler spørsmål om indre motivasjon. Her ser vi at de fleste mener arbeidsoppgavene i seg selv er en viktig drivkraft i jobben og at de finner arbeidsoppgavene sine gøy. Det var imidlertid færre som mente at jobben i seg

selv var motiverende. I tabell 4 om flytsonen: det å bli så inspirert at man nesten glemmer ting rundt seg, ser vi i mindre grad fordeling mellom svarene, men ingen svarte at dette alltid stemte. Gjennomsnittlig stemte denne påstanden litt. Oppsummert kan vi si at de fleste respondentene opplever at det er gøy å jobbe i Peppes Pizza, i tillegg til at arbeidsoppgavene er en viktig drivkraft. Jobben er imidlertid ikke så interessant at den er motiverende i seg selv.

Hovedvekten av respondentene opplever jobbautonomi, selv om flere opplever *i liten grad* eller *ikke i det hele tatt* at de kan gjøre jobben sin i ønsket tempo. Heller kan det tenkes å omhandle at restauranthverdagen i seg selv ofte krever svært høyt tempo. Hovedvekten av respondentene opplever imidlertid ikke at arbeidsoppgavene er krevende. Litt flere opplever at arbeidsoppgavene samsvarer med egen kompetanse. Om det samme er det en relativ normalfordeling mellom de som *ikke* mener arbeidsoppgavene samsvarer med kompetansen i det hele tatt, og de som mener det motsatte. De fleste mener likevel at eget kompetansenivå er over tillagte arbeidsoppgaver, men de fleste mener at dette bare stemmer litt. Når det gjelder opplevelse av tilhørighet opplever de fleste tilknytning til og forståelse fra sine kollegaer.

5 Hva synes du selv kunne styrket din motivasjon i Peppes?

Tekstsvår , Svar 29 x, Ubesvart 0 x

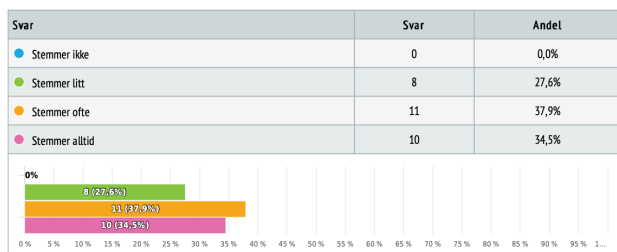
- .
- Bedre betalt
- Bedre lønn, stabil arbeidstid, mulighet for forfremmelse

- Det er egentlig ikke mye, de få gangene jeg mangler motivasjon er det på grunn av noe som skjer i privatlivet, og om det skjer mye på jobb glemmes det også, alt i alt er jeg veldig fornøyd.
- Direkte tilbakemeldinger på arbeid utført og mulighet til å rykke oppover i systemet.
- Egen musikk på kjøkkenet
- Få mer ansvar
- Faste vakter til faste tider
- flere gjester, tilbake til pre-korona
- Gå videre til en lederstilling, eller få mer ansvar og kontroll
- Gode kollegaer og et godt arbeidsmiljø er hva som øker min motivasjon
- (2x) Høyere lønn
- høyere lønn og flere kollegaer rundt meg.
- Høy lønn og gratis pizza
- Høyere lønn
- Kanskje endring i meny oftere
- Kanskje lønnsøkning
- Konkurranser
- Kunne jobbe meg litt oppover, hatt kurs om vin/ drinker, fått gode råvarer tilbake som vi kunne presentere stolt til gjestene
- Mer ansvar
- Mer muligheter videre
- Mer sosialt innad i jobben
- Nyere lokaler
- Om det ikke var corona, hadde nok min motivasjon vært sterkere;)
- Opplæring
- Usikkert
- utfordringer
- utfordringer i form av endringer og nye oppgaver som kan bidra til min utvikling.

Her ser vi at lønn og mulighet for å jobbe seg oppover skiller seg ut som motiverende faktorer. Noen kunne tenkt seg kurs og mer ansvar, og atter andre ville blitt mer motivert av faste arbeidstider.

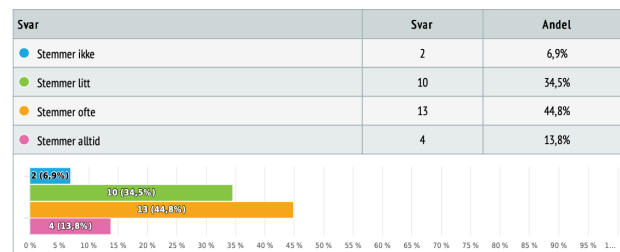
6 Jeg syntes lønn er viktig for min motivasjon i jobben.

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



7 Jeg opplever at anerkjennelse og belønning er viktig for min motivasjon i jobben.

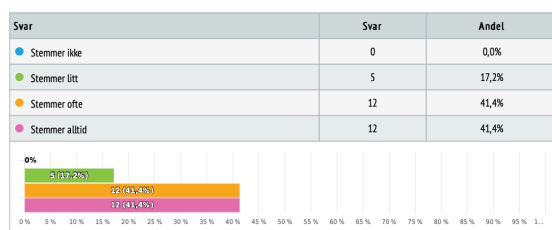
Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



Vi spurte om respondentene mente lønn er viktig motiverende faktor. Ingen svarte at lønn ikke var en motiverende faktor, rundt 30% svarte det stemte litt, mens rundt 70% mente det stemte mye eller alltid. Vi spurte også om de opplevde anerkjennelse og belønning var viktige motiverende faktorer. Her svarte 7% at det ikke stemte. 35% mente det stemte litt, mens rundt 60% mente det stemte mye eller alltid. Lønn er altså litt viktigere enn anerkjennelse og belønning.

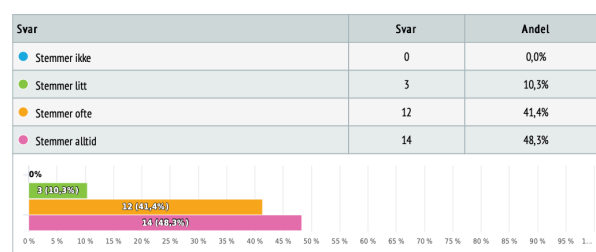
8 Jeg kan utføre oppgavene mine slik jeg mener er riktig, uten unødvendig innblanding fra min leder.

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



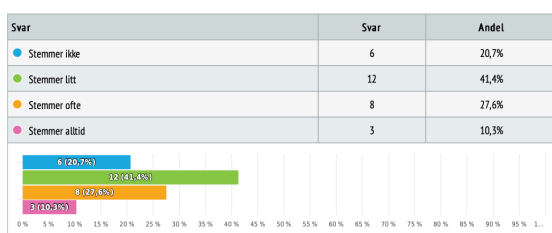
9 Jeg har mulighet til å tenke og handle selvstendig i jobben min.

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



10 Jeg kan gjøre jobben min i det tempoet jeg selv ønsker.

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x

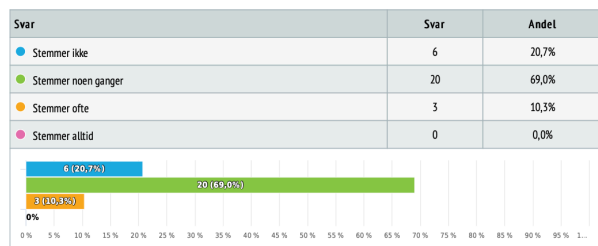


Tabellene 8-10 handler om jobbautonomi. De viser at nærmere 83% mener de kan utføre sine oppgaver uten unødvendig innblanding fra leder. 90% har mulighet til å tenke og handle selvstendig. Når det gjelder tempo opplever imidlertid de fleste at de i liten grad kan gjøre jobben i ønsket tempo. Bare 10%

mener de alltid kan gjøre det, og 20% opplever de ikke kan gjøre jobben i ønsket tempo. Vi kan si at 38% opplever de kan gjøre jobben sin i det tempoet de ønsker.

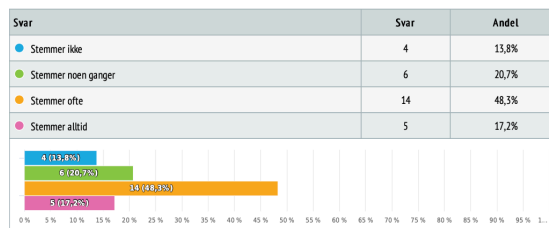
11 Mine arbeidsoppgaver er krevende.

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



12 Mine arbeidsoppgaver samsvarer med min kompetanse

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x

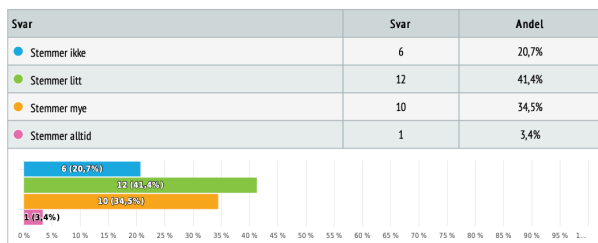


Tabellene 11-13 handler om kompetanse. 69% opplevde at arbeidsoppgavene sine «noen ganger» er krevende, 20% opplevde dem ikke som krevende, mens 10% opplevde dem «ofte» som krevende.

Videre ble de spurt om arbeidsoppgavene samsvarte med deres kompetanse. 14% mente de ikke gjorde det, 21% mente de noen ganger gjorde det, 48% mente dette stemte mye, og 17% mente at arbeidsoppgavene alltid samsvarte med kompetansen.

13 Mitt kompetansenivå er over mine arbeidsoppgaver

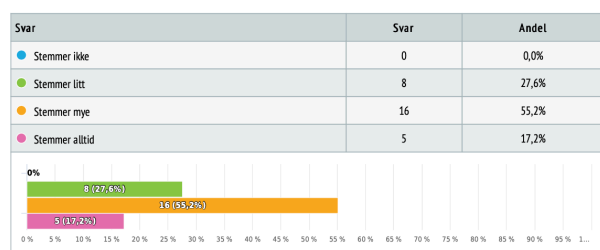
Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



Vi tenkte utfallet av neste spørsmål ville se likt ut. 21% mente at kompetansenivået deres ikke var over arbeidsoppgavene. 41% mente dette stemte litt, nesten 35% mente dette stemte mye. Bare litt over 3% mente dette stemte alltid. Uansett kan vi si at nesten 80% mener kompetansenivået deres er over nivået på arbeidsoppgavene sine.

14 Jeg får utnyttet min kompetanse slik jeg forventet da jeg tok jobben

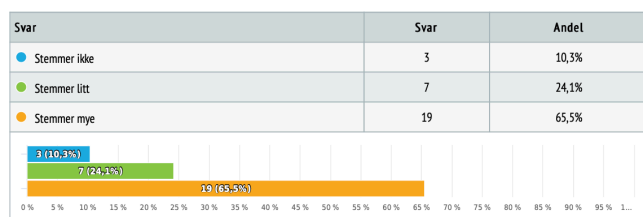
Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



Tabell 14 viser at respondentene opplever i stor grad å få utnyttet kompetansen sin slik de forventet da de tok jobben. Ingen sier at dette ikke stemmer. Omtrent 30% mener dette stemmer litt, omtrent 70% mener dette stemmer mye eller alltid.

15 Jeg har oppgaver jeg er spesielt god til

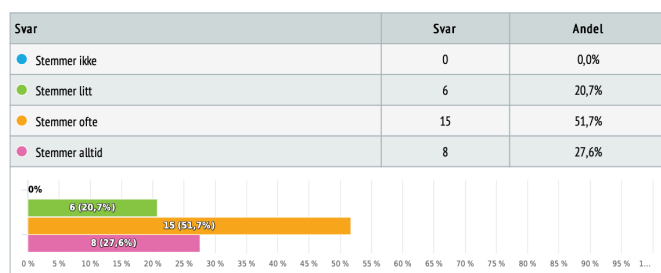
Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



Tabell 15 beskriver at de aller fleste, 65%, mener de har oppgaver de er spesielt god til. I tillegg mener 24% at de litt har oppgaver de er spesielt gode til. 10% mener ikke de har oppgaver de er spesielt gode til.

16 Jeg får brukt kompetansen jeg har tilegnet meg, relativ kort tid etter opplæringen

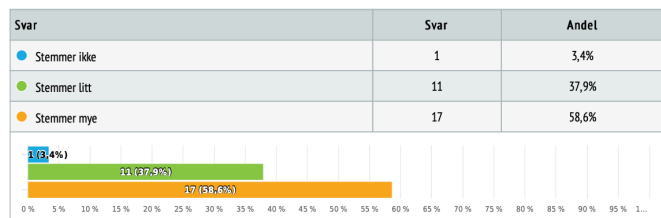
Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



Tabell 16 viser at rundt 80% får brukt kompetansen de har tilegnet seg relativ kort tid etter opplæring. Omtrent 20% mente dette stemte litt. Det var ingen som mente de ikke fikk gjort det.

17 Det jeg gjør er viktig for at Peppes Pizza skal nå sine overordnede mål

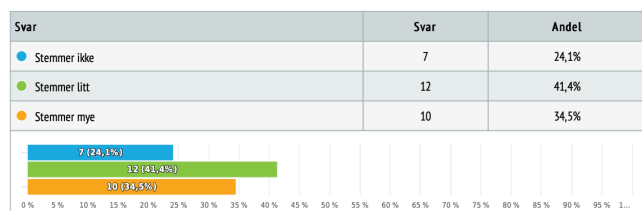
Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



I tabell 17 ser vi at nesten 60% opplever i stor grad at det de gjør er viktig for at Peppes Pizza skal nå sine overordnede mål. Nesten 38% opplever dette bare litt, mens bare 3% opplever ikke det i det hele tatt.

18 Det er vanskelig å erstatte meg

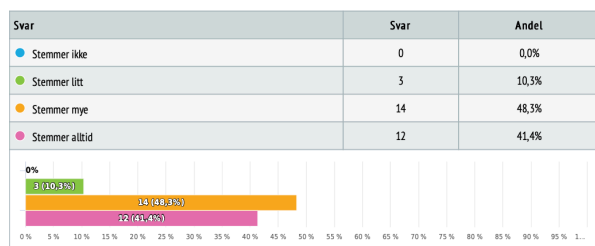
Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



Tabell 18 viser at 35% av respondentene mener det er vanskelig å erstatte dem, mens 41% mener dette bare stemmer litt. 24% mener det ikke er vanskelig å erstatte dem.

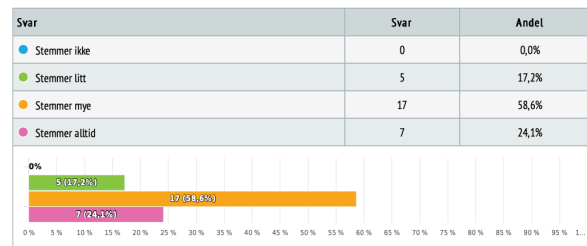
19 Hvis jeg har problemer, møter jeg stor forståelse fra mine kollegaer

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



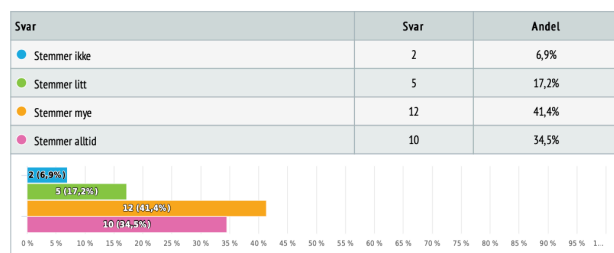
20 Jeg kan stole på mine kollegaer

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



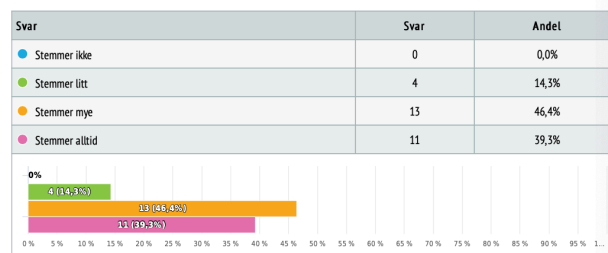
21 Jeg føler meg knyttet til mine kollegaer

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



22 Mine kollegaer gir meg anerkjennelse hvis jeg gjør noe bra

Ett svaralternativ, Svar 28 x, Ubesvart 1 x



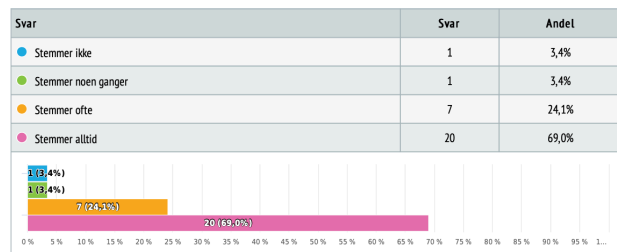
Tabellene 19-22 handler om opplevelse av tilhørighet. Her ser vi at det er ingen som ikke kan stole på sine kollegaer, og heller ingen som ikke opplever å møte forståelse fra sine kollegaer. Det er likevel 6,9% som *ikke* føler seg knyttet til kollegaene sine. 17,2% opplever at de kan stole litt på sine kollegaer, og *tilsvarende* 17,2% mener det stemmer litt at de føler seg knyttet til dem. 10,3% møter litt forståelse fra kollegaene sine.

De fleste opplever at de kan stole på kollegaene sine. Det samme gjelder tilknytning til og forståelse fra sine kollegaer. Til sammen vil vi si at nesten 83% opplever å kunne stole på sine kollegaer. 76% føler seg knyttet til sine kollegaer, og nesten 90% opplever at de møter forståelse fra sine kollegaer.

Nesten 86% opplevde også at de mottok anerkjennelse fra kollegaene hvis de gjorde noe bra.

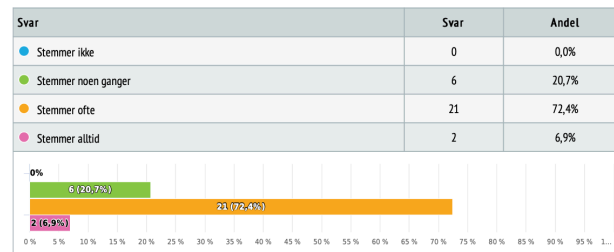
23 Jeg er opptatt av å gjøre en god innsats

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



24 Jeg yter ofte mer enn hva som kan beregnes som et akseptabelt innsatsnivå

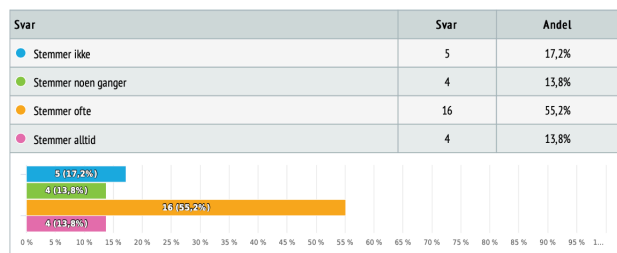
Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



I tabell 23 og 24 ser vi at nesten alle respondentene er opptatt av å gjøre en god innsats og yter mer enn hva som er akseptabelt innsatsnivå. Det er likevel flere som er *opptatt* av å gjøre en god innsats enn de som faktisk yter mer enn akseptabelt innsatsnivå.

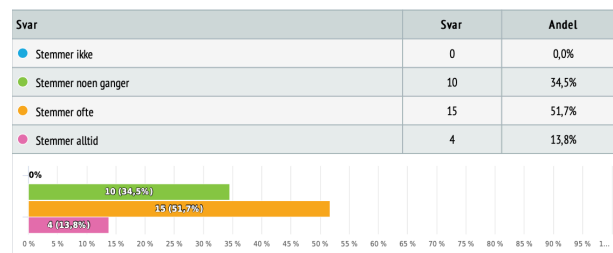
25 Jeg tar på meg ekstra ansvar i jobben uoppfordret

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



26 Jeg hjelper mine kollegaer med oppgaver som egentlig er deres ansvar

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x

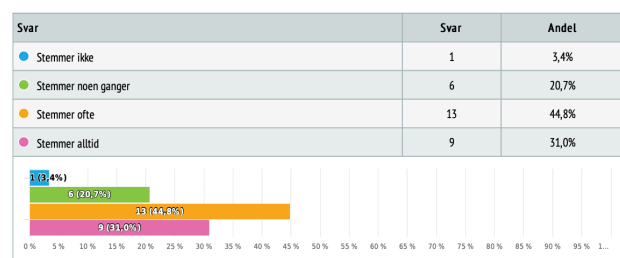


Tabell 25 viser at nesten 83% tar på seg ekstra ansvar uoppfordret. 14% av disse gjorde dette imidlertid bare noen ganger. Tabell 26 viser at alle respondentene hjelper kollegaer med oppgaver som egentlig er deres ansvar. 35% gjorde dette bare noen ganger. Dette kan fortelle oss at respondentene hjelper heller

kollegaene sine enn en leder eller organisasjonen overordnet. Det var likevel omtrent like mange som tok på seg ekstra ansvar og hjalp kollegaene i stor grad eller alltid.

27 Jeg involverer meg for at avdelingen min skal ha det best mulig

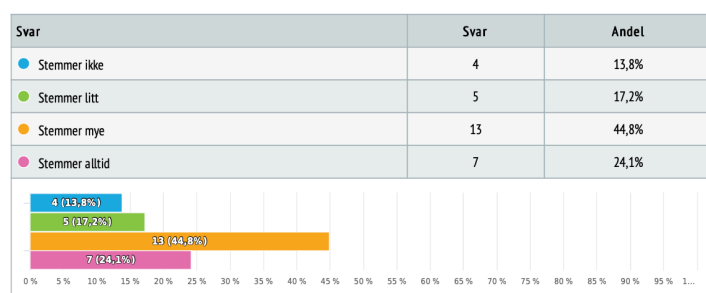
Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



Tabell 27 viser at 75% mener de involverer seg for at avdelingen de jobber på skal ha det best mulig. Nesten 21% involverer seg noen ganger. Med de siste tre tabellene, ser vi at respondentene er mer forpliktet til egen avdeling enn til hele organisasjonen.

28 Jeg involverer meg så bedriften min når sine overordnede mål

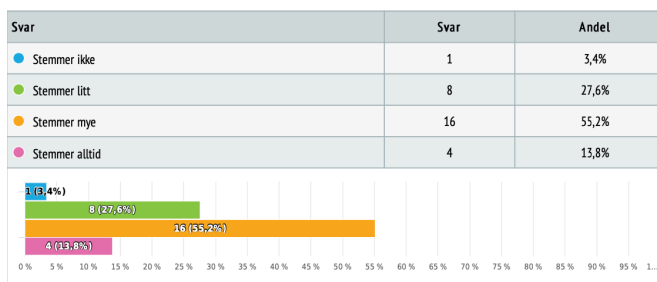
Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



I tabell 28 ser vi at 70% i stor grad involverer seg for at Peppes Pizza skal nå sine overordnede mål. Nesten 17% involverer seg lite, mens nesten 14% involverer seg ikke i det hele tatt.

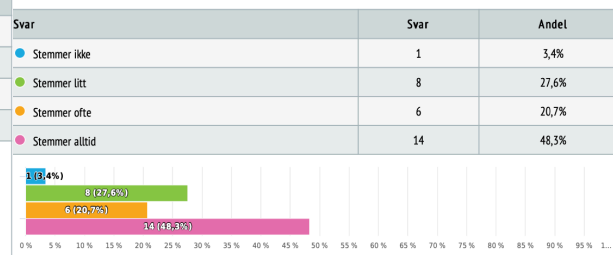
33 Jeg opplever å ha ferdigheter som kan brukes i andre bedrifter

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



30 Min jobb er viktig for meg

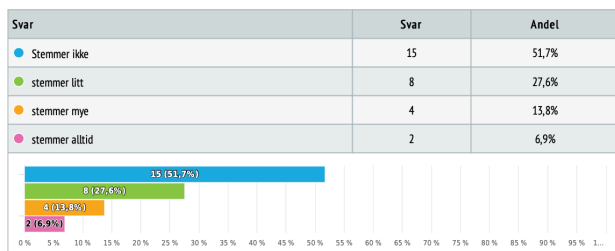
Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



I tabell 29 ser vi at de fleste føler på et psykologisk eierskap til Peppes. Nesten 45% opplever dette mye eller alltid. Nesten 42% opplever imidlertid dette bare litt. Nesten 14% opplever ikke et psykologisk eierskap til Peppes. Tabell 30 viser at nesten 70% av respondentene mener at jobben deres er viktig for dem. Dette kan fortelle oss at flertallet opplever jobben sin som viktig, men ikke like mange føler på et psykologisk eierskap.

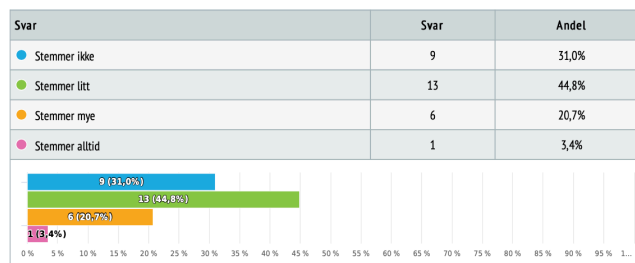
31 Jeg er bare i jobben min av økonomiske grunner, fordi det vil koste mer for meg å slutte når det gjelder utdanning, lønn, pensjon og/eller trygghet.

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



32 Jeg opplever å ha alternative bedrifter å jobbe for

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x

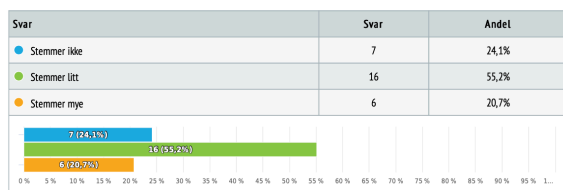


Tabell 31 viser at nesten 50% av respondentene er i jobben av økonomiske grunner. Likevel var det flere som mente dette bare stemte litt enn de som mente dette stemte mye eller alltid. 51% var ikke i jobben sin av bare økonomiske grunner.

Tabell 32 viser at 75% av respondentene ikke opplever eller bare opplever litt å ha alternative bedrifter å jobbe for. I tabell 33 ser vi at de fleste opplever å ha ferdigheter som kan brukes i andre bedrifter. Disse svarene skiller seg fra svarene om å ha alternative bedrifter å jobbe for. Dette kan imidlertid ha noe med at vi er under en pandemi og et stillestående jobbmarked.

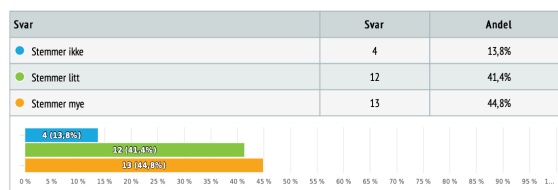
34 Jeg opplever at Peppes Pizza er opptatt av mitt bidrag til dem

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



35 Jeg opplever at ledelsen bryr seg om meg og mine kollegaer

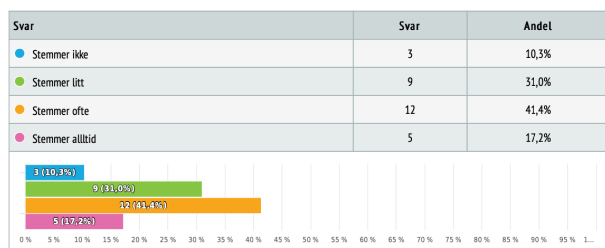
Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



Nesten 21% opplevde at at Peppes Pizza er opptatt av deres bidrag til bedriften. Likevel opplevde over halvparten at Peppes Pizza bare er litt opptatt av bidraget de gjør. 24% opplevde ikke dette. Nesten 14% av de sistnevnte opplevde heller ikke at ledelsen bryr seg om sine frontansatte. Resten opplevde dette i liten grad. Likevel svarte de fleste at de opplevde at ledelsen bryr seg.

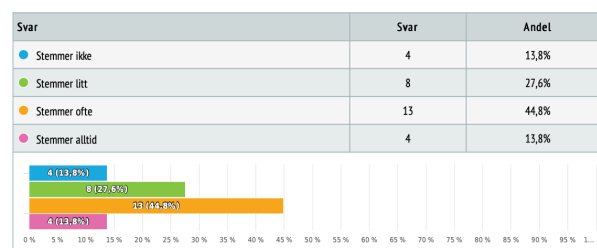
36 Jeg opplever at rettferdige beslutninger blir tatt i bedriften

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



37 Jeg opplever at KRITERIENE som legges til grunn for beslutningene er rettferdige

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x

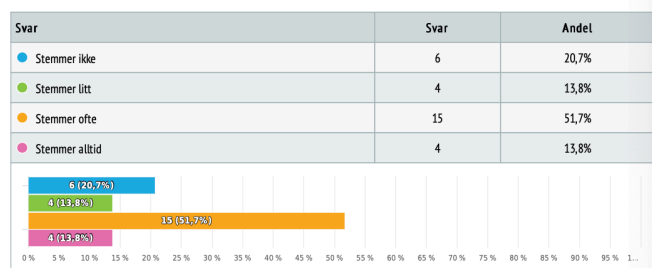


I tabell 36 og 37 kommer det frem at de fleste opplever at rettferdige beslutninger blir tatt. Det samme gjelder for kriteriene som legges til grunn.

10% opplever imidlertid ikke at rettferdige beslutninger blir tatt, og 13% opplever heller ikke at kriteriene som legges til grunn er rettferdige.

38 Jeg opplever å bli hørt

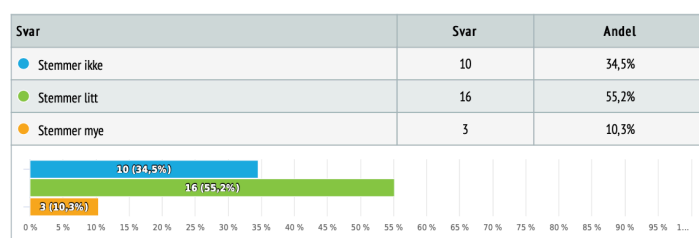
Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



I tabell 38 ser vi at de aller fleste opplever å bli hørt, men nesten 14% opplever at dette bare stemmer litt. Nesten 21% opplever ikke å bli hørt.

39 Jeg tenker på å slutte i jobben min

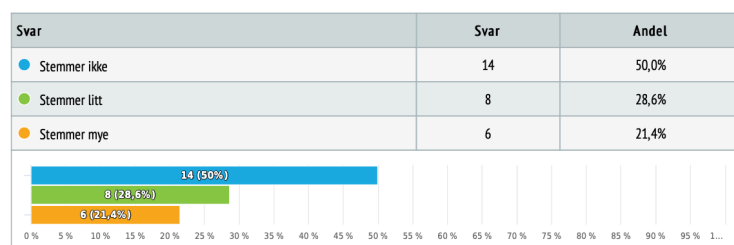
Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



I tabell 39 ser vi at over 55% tenker å slutte i jobben sin, men bare 10% tenker på det mye. 35% av respondentene tenker ikke å slutte i jobben sin.

40 Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året

Ett svaralternativ, Svar 28 x, Ubesvart 1 x



I tabell 40 ser vi at 50% av respondentene vil lete etter ny jobb det neste året. 50% vil ikke lete etter ny jobb.

41 Hvorfor svarte du som du gjorde i forrige spørsmål?

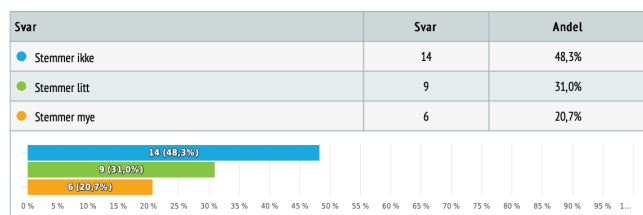
Tekstsvr , Svar 28 x, Ubesvart 1 x

- .
- Avhengig av hvilken situasjon jeg er i kna jeg muligens se etter andre utfordringer
- Ferdig utdannet
- Fordi jeg er ferdig med bachelor og derav blir det naturlig å søke fulltidjobb
- Fordi jeg har fått meg fulltidjobb og skal flytte til en annen by
- Fordi jeg skal begynne å studere :))
- Fordi jeg trives i jobben min
- Fordi Peppes er en god arbeidsplass
- Grunnet corona og permittering
- Jeg trives i jobben, og er ikke ferdig utdannet på en stund.
- Jeg vil forhåpentligvis få en jobb innenfor mitt studiefelt. Ellers vil jeg forbli i min jobb hos peppes
- Jobben passer godt på siden av studier
- Klar for nye utfordringer
- Lønn, arbeidstider, tungt arbeid for kroppen
- Nærmer meg slutten av mitt utdanningsløp og ønsker en mer relevant jobb enn den jeg har i Peppes.
- (2x) ønsker å fortsette
- Ønsker å jobbe fast dagtid og ha fri i helger.
- Ønsker en jobb med lederansvar eller i retningen jeg studerer
- ønsker personalansvar
- Pga. trivsel og fordi jeg er lei
- Studere
- Trives
- trives på jobben lg med arbeidskollegaene.
- Usikker
- Vil fortsette i verdens beste jobb
- Vil gjerne fortsette i jobben. Jeg trives i arbeidsmiljøet, med arbeidet og ønsker å avansere i yrket.
- Vil om noen år søke nye utfordringer (ferdig utdannet)

Vi ser at flertallet vil gjøre noe med utdanningen sin. Mange vil ha nye utfordringer og få mer ansvar.

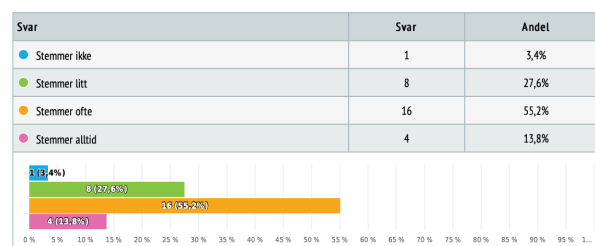
42 Jeg kan se for meg en karriere i Peppes Pizza

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



43 Jeg får gode tilbakemeldinger fra min nærmeste leder

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x

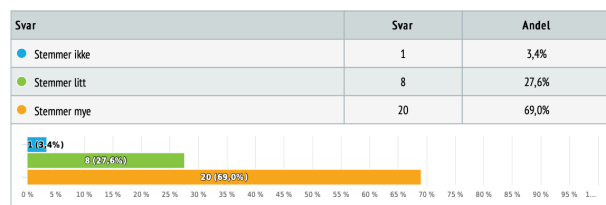


I tabell 42 ser vi at omtrent 48% av respondentene ikke kan se for seg en karriere i Peppes Pizza. 31% kan se det litt for seg. Nesten 21% kan ikke se for seg en karriere i Peppes Pizza.

I tabell 43 ser vi at omkring 70% opplever å få gode tilbakemeldinger av sin leder. Nesten 30% mener at de får gode tilbakemeldinger fra nærmeste leder i liten grad. Bare 3% opplever ikke å få gode tilbakemeldinger.

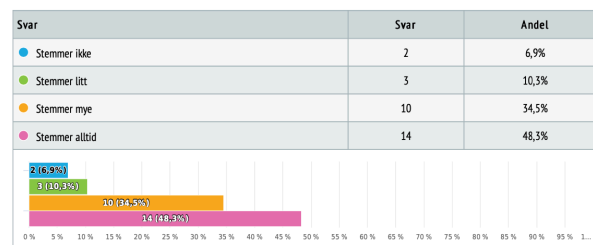
44 Jeg liker min nærmeste leder

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



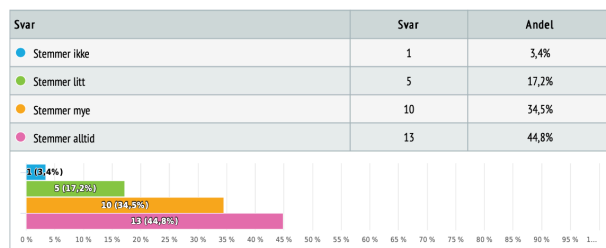
45 Jeg har tillit til min nærmeste leder

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



46 Jeg opplever at min nærmeste leder har tillit til meg

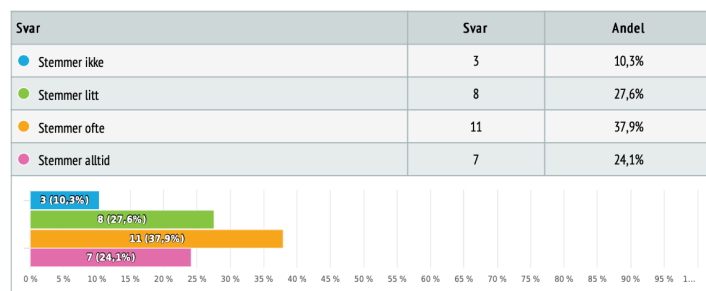
Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



Nesten alle respondentene liker sin nærmeste leder. Det samme gjelder å ha tillit til lederen og opplevelsen av at lederen har tillit til vedkommende. Det var likevel litt flere som liker lederen sin enn å ha tillit til og oppleve tillit fra.

47 Min nærmeste leder gir meg mulighet for vekst og utvikling

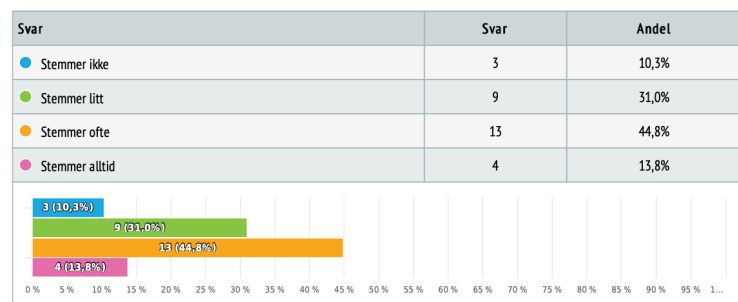
Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



Tabell 47 viser at rundt 60% opplever at nærmeste leder gir dem mulighet for vekst og utvikling. Rundt 30% mener dette bare stemmer litt. 10% opplever ikke at nærmeste leder gir dem mulighet for vekst og utvikling.

48 Min nærmeste leder fremmer gruppemål, og belønner gruppen fremfor individuelle mål

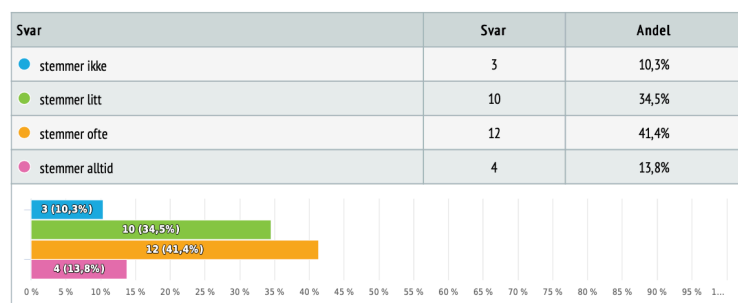
Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



Tabell 48 viser at rundt 60% opplever at nærmeste leder fremmer gruppemål fremfor individuelle mål. 30% opplever dette bare litt. 10% opplever ikke at lederen fremmer gruppemål fremfor individuelle mål.

49 Forholdet med min nærmeste leder handler mye om gjensidighet. Noen ganger gir jeg mer enn jeg får, og andre ganger får jeg mer enn jeg gir

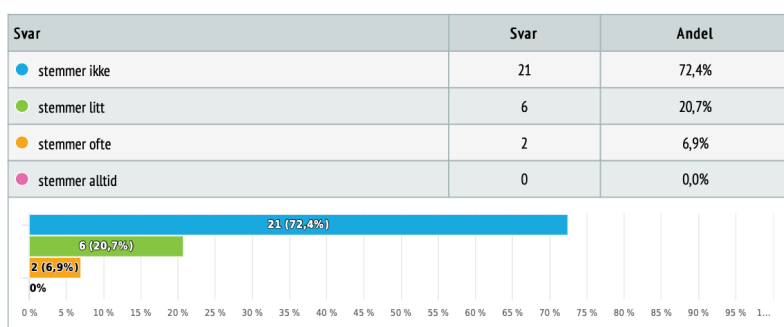
Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



Tabell 49 viser at de fleste opplever forholdet med nærmeste leder som gjensidig. Herunder nesten 55% av respondentene opplevde dette mye eller alltid. Nesten 35% opplevde dette bare litt. 10% opplevde ikke forholdet som gjensidig.

50 Jeg er kun villig til å stå på ekstra for min nærmeste leder om det vil lønne seg for meg?

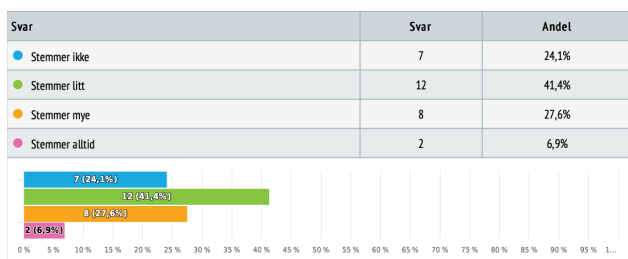
Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



Tabell 50 viser at nesten 73% ikke bare er villig til å stå på ekstra for sin nærmeste leder når det vil lønne seg for vedkommende. Det var imidlertid nesten 21% som mente dette stemte litt. Nesten 7% er ofte bare villig til å stå på ekstra for lederen når det vil lønne seg for vedkommende.

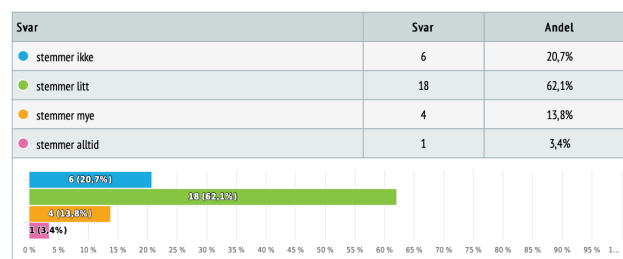
51 Peppes Pizza fremstår som opptatt av kontinuerlig utvikling av sine medarbeideres ferdigheter og evner.

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



52 Gjennom tid og penger til medarbeiderutvikling viser Peppes Pizza at den virkelig investerer i sine ansatte

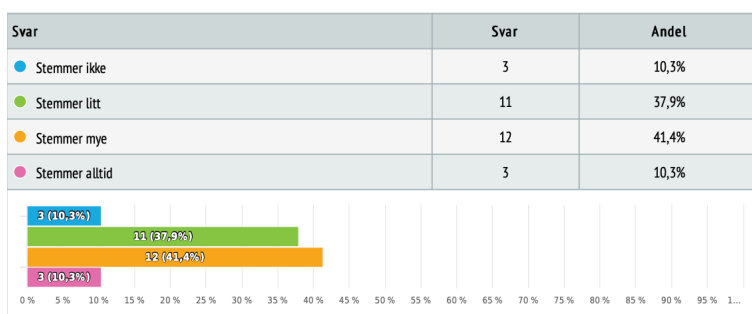
Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



Tabell 51 viser at de fleste opplever at det stemmer litt at Peppes Pizza er opptatt av kontinuerlig utvikling av medarbeiderne. I tabell 52 spør vi om respondentenes opplevelse av den faktiske investeringen Peppes Pizza gjør, gjennom tid og penger, i sine ansatte. Her mener over halvparten at dette bare stemmer i liten grad, og omtrent 20% mener dette ikke stemmer i det hele tatt. 16% opplever at Peppes Pizza investerer i sine ansatte. Vi ser her at flere opplever at organisasjonen er opptatt av utvikling, men færre opplever at det skjer.

53 Jeg har deltatt aktivt i min kompetanseutvikling

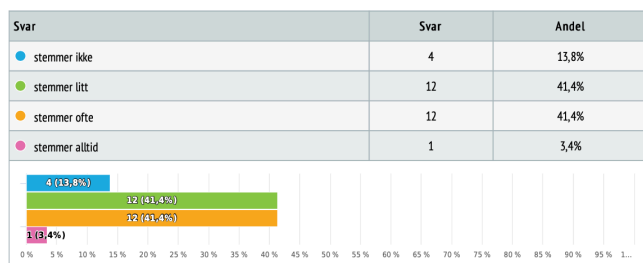
Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



Tabell 53 viser at bare 10% ikke har deltatt aktivt i kompetanseutviklingen. Resten har deltatt aktivt, men 38% har deltatt aktivt i liten grad.

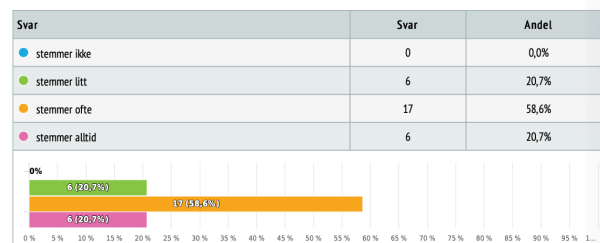
54 Peppes Pizza legger til rette for de som ønsker mer ansvar

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



55 Jeg opplever rettferdighet i hvem som velges ut til å få mer ansvar/ forfremmelse, basert på rettferdige kriterier og prosedyrer.

Ett svaralternativ, Svar 29 x, Ubesvart 0 x



I tabell 54 ser vi at det er like mange som opplever *litt* og *mye* at Peppes Pizza legger til rette for de som ønsker mer ansvar. Det var imidlertid flere som svarte at Peppes *ikke* legger til rette for de som ønsker mer ansvar, enn de som mente de alltid gjorde det. Vi spurte også om respondentene opplevde rettferdighet i hvem som velges ut til å få mer ansvar. I tabell 55 ser vi at omtrent 80% opplevde dette. Med dette kan vi si at rettferdige avgjørelser blir tatt, men organisasjonen legger mindre til rette for de som ønsker det.

5. ANALYSE

5.1 MÅ ANSATTE OPPLÈVE JOBBAUTONOMI, KOMPETANSE OG TILHØRIGHET FOR Å VÆRE INDRE MOTIVERTE?

De fleste opplever at anerkjennelse og belønning er viktig for motivasjonen sin i jobben. Høyere lønn kom også godt frem som faktor til økt motivasjon i jobben. Dette indikerer at de fleste er styrt av ytre motiver, også med den bakgrunn som Frey og Egen (2001) skriver om som crowding out effect. Opplysningene om at de fleste ikke opplever jobben sin som motiverende i seg selv styrker dette. Men Deci og Ryan (2000) skriver at belønninger svekker graden av indre motivasjon, og med det vil ikke motivasjonen være enten eller. Heller må den betraktes som to ytterpunkter på en skala, og vi må vi ta de ulike gradene av ytre motivasjon i betraktning. De fleste opplyser at det som oftest er gøy å jobbe med arbeidsoppgavene de har. Vi opplever ikke motivasjonen ytterst på skalaen, men heller som identifisert og integrert regulering, siden jobben noen ganger er interessant i seg selv. Hovedkilden til motivasjon kan med det første betraktes som ytre.

Undersøker vi dette nærmere må vi undersøke de faktorer som må foreligge for indre motivasjon. Ryan og Deci (1985) mener mennesker trenger opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet for å være indre motiverte. Disse opererer hierarkisk, og opplevelse av kompetanse kommer bare i kontekst av autonomi. Behovet for autonomi er derfor mer kritisk for indre motivasjon enn kompetanse og tilhørighet (Ryan og Deci, 2000).

Autonomibehovet beskrives som medarbeiderens frihet til å bestemme selv eller ta personlig ansvar over det en gjør (Kaufmann og Kaufmann, 2015). De fleste av informantene opplevde å kunne utføre oppgavene sine uten unødvendig innblanding fra leder. Det samme gjaldt å kunne tenke og handle selvstendig. Autonomi kan svekkes av tidspress (Ryan og Deci, 2000). Respondentene opplevde i mindre grad å kunne gjøre jobben sin i ønsket tempo. I restaurantbransjen kommer nødvendigvis ikke tidspresset direkte fra ledelsen. Vi skriver «nødvendigvis» fordi vi vet at ledelsen i Peppes har satt noen spesifikke standarder om tid. For eksempel skal ingen gjester vente mer enn tre minutter i døren etter ankomst, ingen gjester skal vente mer enn tre minutter på regningen etter forespørsel, og ventetiden på mat skal ikke overstige 20 minutter på vanlige dager og 30 minutter på travle dager. Brukes selvbestemmelsesteorien som standard, vil dette heller virke kontrollerende fremfor motiverende. Likevel opplever vi at kontekst må tas i betraktning. Restaurantbransjen består ofte av et svært høyt tempo i seg selv, og gjester krever både svært sjapp og god service uavhengig ledelsens standarder. For medarbeidere som i utgangspunkt ikke er interessert og har lav indre motivasjon for å gjøre en god jobb i servicebransjen, vil standardene om tid fra ledelsen kunne oppleves som kontrollerende, fremfor motiverende. For medarbeidere som liker jobben sin, kan denne type tidspress heller bare oppleves som en del av jobben, og ikke være grunnlag til svekket jobbautonomi.

Kompetansebehovet blir beskrevet som *forståelse av egne kvalifikasjoner og hvordan å beherske idelle utfordringer* (Ryan og Deci, 2000). Nesten alle opplyste å ha oppgaver de var spesielt gode til. De fleste opplevde imidlertid ikke arbeidsoppgavene sine som krevende, og at eget kompetansenivå var over tillagte arbeidsoppgaver. De fleste mente likevel at det sistnevnte bare stemte litt. Kompetanse er knyttet til behovet for mestring. Til det må arbeidsoppgavene være passe utfordrende, noe de syntes å ikke alltid være. Likevel opplyste de fleste at arbeidsoppgavene var en viktig drivkraft i jobben. Når vi tar det høye tidspresset i betraktning, kan vi tenke oss at utfordringene i seg selv og opplevelsen av mestring kommer med tidspresset. Til det kan tidspresset faktisk fremme kompetansebehovet i form av mestring.

Behovet for kompetanse blir i tillegg beskrevet som *forståelse av egen mening for bedriften* (Ryan og Deci, 2000). De fleste mente at det de gjør er viktig for at bedriften skal nå sine overordnede mål. I en forlengelse av dette viser Ryan og Deci (2000) til at gode tilbakemeldinger på godt utført arbeid også har positiv effekt på indre motivasjon. De fleste opplever å få gode tilbakemeldinger fra sin nærmeste leder. Det er imidlertid noen som bare opplever tilbakemeldingene som gode i liten grad. Dette kan forklares med at det er mer sannsynlig å få bedre utbytte av HR-aktiviteter med medarbeidere som er indre motiverte, enn med medarbeidere som er ytre motiverte (Kuvaas og Dysvik, 2020). Resultatene fra tabell 1-4 kan underbygge dette: det kommer frem at noen ikke opplever indre motivasjon i noen grad.

I tillegg til jobbautonomi og kompetanse, må medarbeidere oppleve tilhørighet for å være drevet av indre motivasjon. Tilhørighet handler om sosiale bånd og det å føle seg som del av et fellesskap (Ryan og Deci, 2000). De aller fleste opplevde både tilknytning til og forståelse fra kollegaene sine. Det samme gjaldt å kunne stole på dem. Av egen erfaring vet vi at mange er opptatt av å ha

et fellesskap til kollegaene sine, også utenfor arbeidsplassen. Det arrangeres julebord, sommerfest og lønningspils. Vi kan imidlertid ikke snakke for alle avdelinger. Det snakkes likevel om et *psykologisk* behov for tilhørighet. Til det må det gjøres bevisst at selv om alle medarbeidere faktisk inkluderes til felles arrangementer, kan fortsatt noen mangle *opplevelsen* av å være en del fellesskapet. Dette kommer til uttrykk i undersøkelsen. Selv om de fleste av respondentene opplevde tilknytning til sine kollegaer, var det fortsatt noen som ikke følte tilknytning eller bare følte tilknytning til kollegaene i liten grad. Her spiller nok hvor ofte man jobber en rolle. Av erfaring vet vi og at de som jobber mye sammen, også er oftere sammen utenfor arbeidsplassen, enn de som jobber lite.

For å besvare spørsmålet: ja, de ansatte må oppleve autonomi, kompetanse og tilhørighet for å være indre motiverte. Høy grad av indre motivasjon foreligger imidlertid fortsatt ikke hos de fleste respondenter. Men vi kan heller ikke se klare ytre motiver. Tolkning av opplysningene forteller oss at opplevelse av jobbautonomi foreligger hos de fleste. Kompetansebehovet er det som trekker den indre motivasjonen ned, mens opplevelse av tilhørighet trekker den opp. Til tross for at høyere lønn skilte seg ut for hva som kunne gi høyere motivasjon, var det ingen som opplyste lønn som en faktor til å slutte.

Videre viser funnene i en nyere metaanalyse (Humphrey, Nahrgang og Morgeson, 2007) på jobbkarakteristikamodellen at sosiale faktorer (støtte fra og god samhandling med kollegaer, og å ha støtte fra, god samhandling med og tillit til ledere) gir bedre forklaringer på turnoverintensjon og affektiv organisasjonsforpliktelse, enn jobbautonomi. Så selv om våre respondenter opplever stor grad av jobbautonomi, spiller ikke det en stor nok rolle for lavere turnoverintensjon. Jobbautonomi fortelle oss om turnoverintensjon *gjennom* indre motivasjon. Til det må medarbeiderne i seg selv ha høy indre motivasjon

for jobben sin, og lite jobbautonomi vil heller svekke den indre motivasjonen for disse i utgangspunkt indre motiverte medarbeiderne.

5.2 ER MANGLENDE ORGANISASJONSFORPLIKTELSE EN FAKTOR FOR TURNOVER I PEPPE'S PIZZA?

Allen og Mayer (1990) beskriver tre former forpliktelser til organisasjoner: kalkulerende, normativ og affektiv. Alle disse er negativ relatert til turnoverintensjon. Kalkulerende forpliktelse er likevel minst relatert. Kalkulerende organisasjonsforpliktelse handler om å bli i jobben av økonomiske grunner. Nesten halvparten av respondentene opplyste at de var i jobben av økonomiske grunner. Dette har nok mye å gjøre med at det jobber mange studenter med deltidsstillinger. Det kan også handle om at det jobber mange med innvandrerbakgrunn uten norsk utdanning. Det var likevel flere som opplyste at de økonomiske grunnene bare gjaldt litt, enn det var som opplyste at de økonomiske grunnene gjaldt mye eller alltid. Tilknytning til kollegaer (og andre gode sosiale forhold på arbeidsplassen) gir gode forklaringer til affektiv organisasjonsforpliktelse (Kuvaas og Dysvik, 2020). De høye verdiene av respondentenes tilknytning til sine kollegaer kan derfor være en god forklaring til dette.

I forlengelse av det samme ble det spurt om respondentene opplever å ha ferdigheter som kan brukes i andre bedrifter, og ha alternative bedrifter å jobbe for. Jo større opplevelse av disse, desto lavere er den kalkulerende forpliktelsen (Meyer, Stanley, Herscovitch og Topolnytsky, 2002). De fleste opplevde det førstnevnte. Det var færre som opplevde å ha alternative bedrifter å jobbe for, men flesteparten opplevde litt eller mye å ha alternative bedrifter å jobbe for. Dette kan ha med pandemien og et stillestående arbeidsmarked å gjøre. Uansett

kan disse to svarene bidra til å argumentere flertallet av respondentene bort fra en kalkulerende organisasjonsforpliktelse.

I Peppes Pizza ansettes det ofte folk uten utdanning. Dette kan de oppnå fordeler med, men for det, går det nok et klart skille i alder og bakgrunn. Organisasjonen kan oppnå fordeler ved å ansette folk med innvandrerbakgrunn uten norsk utdanning fordi vedkommende blir forpliktet da det vil koste mer å slutte når det gjelder utdanning, lønn og pensjon. Fordelen slutter imidlertid når det kommer til produktivitet, da kalkulerende organisasjonsforpliktelse blant annet viser seg å ha negative sammenhenger til arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd (Kuvaas og Dysvik, 2020). Med lang erfaring fra organisasjonen opplever vi imidlertid ikke disse medarbeiderne som forpliktet til organisasjonen i kalkulerende forstand. Dette støtter også undersøkelsen. Nesten alle respondentene var opptatt av å gjøre en god innsats, i tillegg til å yte mer enn hva som er akseptabelt innsatsnivå. De fleste tok ofte på seg ekstra ansvar uoppfordret og hjalp kollegaene sine med oppgaver som egentlig var deres ansvar.

Med bakgrunn i det overnevnte bør det derfor være et mål for organisasjonen å ha affektive forpliktete medarbeidere. Affektive forpliktete medarbeidere føler et psykologisk eierskap til bedriften (Kuvaas og Dysvik, 2020). Nesten halvparten av respondentene følte på et psykologisk eierskap, litt færre opplevde dette bare litt, mens bare noen få opplevde ikke det i det hele tatt. Det psykologiske eierskapet kan komme av flere årsaker. En av dem kan være lang ansiennitet. Vi vet at det er mange som har jobbet i bedriften i 10+ år. En annen årsak kan være medarbeidere som har en eller annen form ekstra ansvar. Metaanalysen til Dirks og Ferrin (2002) viste at ved opplevd tillit fra ledelsen tar ansatte mer ansvar for organisasjonens mål, som kan være relevant for høyere affektiv organisasjonsforpliktelse (Kuvaas og Dysvik, 2020).

Videre yter affektive forpliktete medarbeidere ofte det lille ekstra (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Vi vet allerede at de fleste respondentene tar på seg mye ekstra ansvar og yter ofte mer enn akseptabelt innsatsnivå. Affektive forpliktete medarbeidere ønsker også å bidra til at bedriftens mål, verdier og visjoner oppfylles (Kuvaas og Dysvik, 2020). De fleste respondentene opplyser at de alltid involverer seg, eller involverer seg i stor grad, for at organisasjonen skal nå sine overordnede mål. Flere respondenter opplyser imidlertid å involvere seg mye eller alltid for at avdelingen de jobber på skal ha det best mulig. Dette kan tyde på at respondentene er mer forpliktet til egen avdeling enn til hele organisasjonen. Dette stemmer også med egen erfaring. For eksempel snakkes det ofte om «vi» på avdeling x og «de» på avdeling y. Det arrangeres også konkurranser mellom avdelingene, og hvert år går én avdeling ut med «årets avdeling».

Når det kommer til viktige kilder til affektiv organisasjonsforpliktelse er opplevd støtte fra organisasjonen og opplevelse av rettferdige prosedyrer og utfall deriblant (Kuvaas og Dysvik, 2020).

Organisatorisk støtte referer til i hvilken grad medarbeideren opplever at bedriften er opptatt av vedkommendes bidrag, og at bedriftens ledelse bryr seg om medarbeideren (Kuvaas og Dysvik, 2020). Over halvparten av respondentene opplevde at ledelsen bare er litt opptatt av bidraget de gjør. I tillegg var det flere som ikke opplevde at ledelsen er opptatt av bidraget deres, enn de som opplevde det mye. Til tross for dette, mener de fleste at det de gjør er viktig for at organisasjonen skal nå sine overordnede mål. En eventuell årsak til lav affektiv organisasjonsforpliktelse kan derfor være manglende opplevelse av å bli verdsatt individuelt av ledelsen. Dette avviket kan handle om flere ting, deriblant en lite synlig ledelse. En annen årsak kan sammenfalle med

opplevelsen av å kunne erstattes, med den bakgrunn at jobben ikke krever noen spesielle formelle ferdigheter eller utdannelser. Dette kan stemme med opplysninger fra undersøkelsen: det var like mange opplyste at organisasjonen ikke var opptatt av deres bidrag, som det var som svarte at det ikke var vanskelig å erstatte dem. En tredje årsak kan være manglende opplevelse av å få noe i retur. Dette kommer vi tilbake til under spørsmålet om medarbeiderinvestering.

De fleste respondentene opplevde at rettferdige beslutninger blir tatt. Det samme gjelder om kriteriene som legges til grunn og rettferdighet i hvem som velges ut til å få mer ansvar/ forfremmelse. De fleste opplever også å bli hørt, som er viktig for opplevelsen av prosedyremessig rettferdighet. Det har vist seg at sammenhengen mellom opplevd rettferdighet og turnoverintensjon kan forklares av lav kvalitet på blant annet de sosiale relasjonene (Kuvaas og Dysvik, 2020). La oss derfor gå gjennom opplevelse av sosiale relasjoner i Peppes Pizza her.

Økonomiske bytteforhold er assosiert med høyere turnover og kalkulerende organisasjonsforpliktelse (Kuvaas og Dysvik, 2020). En økonomisk bytterelasjon er avgrensede, finansielle bytteforhold, som ikke krever noe form for personlig tillit (Kuvaas og Dysvik, 2020). Vi vet fra før at halvparten av respondentene ikke bare mener å være i jobben sin av økonomiske grunner. Videre opplyses det at nesten ingen bare er villig til å stå på ekstra for sin nærmeste leder hvis det kommer i vedkommendes favør. Det var imidlertid noen som mente dette stemte litt. Enda færre mente det stemte ofte. Noen få av respondentene har med det bare et økonomisk bytteforhold med lederen sin, på samme måte som det kan tolkes fra tidligere opplysninger at noen få har et økonomisk bytteforhold med kollegaene sine.

På den andre siden finner vi sosiale bytterelasjoner, som er basert på tillit og kontinuerlige investeringer i arbeidsforholdet (Kuvaas og Dysvik, 2020). Opplysningene om tillit til og fra nærmeste leder og å like vedkommende leder, scorer nokså likt: de fleste mener disse stemmer mye eller alltid.

Høy kvalitet i relasjonen til nærmeste leder, kultur for samarbeid og medarbeiderinvestering er viktige forhold som skaper sosiale bytterelasjoner (Kuvaas og Dysvik, 2020). La oss gjennomgå disse. Om det spurte vi respondentene om de opplevde mye gjensidighet i forholdet med sin nærmeste leder. De fleste opplevde forholdet som gjensidig litt eller ofte. Videre opplevde også de fleste å få gode tilbakemeldinger fra nærmeste leder relativt ofte. Det var imidlertid flere som mente de bare fikk gode tilbakemeldinger litt enn alltid.

Om det andre, kultur for samarbeid, spurte vi om nærmeste leder fremmer gruppemål og belønner gruppen fremfor individuelle mål og belønninger. Over halvparten opplevde dette ofte eller alltid. Dessuten hjelper like mange ofte eller alltid kollegaene sine med oppgaver som egentlig er deres ansvar. Dette visste vi fra før. Vi vet også at det imidlertid er flere som mener de involverer seg for at avdelingen skal ha det best mulig. Det lille avviket mellom å hjelpe kollegaer med deres oppgaver på den ene siden, og opplevelsen av å involvere seg på den andre, kan komme av at oppgavene ikke betegnes som «hans» eller «hennes». Heller gjøres oppgaver etterhvert som det foreligger kapasitet. Dette krever imidlertid selvdrevne medarbeidere. I egen avdeling har dette vært tilfelle under pandemien, først og fremst fordi man er langt færre ansatte på jobb. Til det kreves det at alle oppgaver må gjøres av den eller de som er tilstede. Da man før pandemien kunne være opp til 10 ansatte på jobb samtidig (på egen avdeling), var mange oppgaver imidlertid tydelig fordelt. Det kan uansett tolkes som at kultur for samarbeid foreligger. De høye verdiene av respondentenes opplevelse av anerkjennelse fra kollegaer understreker dette.

Til nå kan vi trekke konklusjoner om at det foreligger organisasjonsforpliktelse som strekker seg mot den affektive hos de fleste respondenter. Likevel tenker de fleste litt på å slutte i jobben, og rett under halvparten kan ikke se for seg en karriere i Peppes. Det tredje forholdet som er viktig for sosiale relasjoner og affektiv organisasjonsforpliktelse er medarbeiderinvestering. Medarbeiderinvestering har derfor indirekte sammenheng til turnoverintensjon gjennom indre motivasjon. Men medarbeiderinvestering viser også å ha direkte sammenhenger til turnoverintensjon (Kuvaas og Dysvik, 2020). Med det drøftes medarbeiderinvestering som et spørsmål i seg selv, og vi vil besvare spørsmålet om organisasjonsforpliktelse etter gjennomgangen av medarbeiderinvestering.

5.3 ER MANGLENDE MEDARBEIDERINVESTERING EN FAKTOR FOR TURNOVER I PEPPE'S PIZZA?

Teorien bak medarbeiderinvestering handler om at medarbeidere får delta på kurs/ videreutdanning delvis som en oppmuntring og delvis som kompetansebygging. På den måten viser organisasjonen lojalitet ved å investere i sine medarbeidere. Tilbake viser medarbeiderne lojalitet tilbake ved å bli værende i organisasjonen (Kuvaas og Dysvik, 2020).

I organisasjonen holdes det to obligatoriske kurs: vaksjefkurs, som alle vaksjefer skal gjennom, og IK-mat-kurs, som alle kokker, sjåførere og vaksjefer skal gjennom. En vaksjef er en servitør, kokk eller sjåfør som fungerer som stedfortreder for daglig leder når vedkommende ikke er tilstedet, og har det daglige ansvaret for at ting skal gå som det skal, i tillegg til ekstra personalansvar og IK-mat-ansvar. IK-mat står for intern kontroll mat. I tillegg finnes «Peppes-skolen» som er en del av alle nyansattes opplæring.

Vi spurte om organisasjonen fremstår som opptatt av kontinuerlig utvikling av sine medarbeideres ferdigheter og evner. Litt under halvparten opplevde at dette bare stemmer litt. Dette svaret var det flest av. Det var omtrent like mange som ikke opplevde denne fremståelsen, som det var de som opplevde det mye. Videre spurte vi om Peppes Pizza viser gjennom tid og penger at organisasjonen virkelig investerer i sine ansatte. Resultatene var nok så like, men det var imidlertid litt flere som bare opplevde dette i liten grad eller ikke i det hele tatt. Selv om organisasjonen holder de overnevnte kursene, vil de nok ikke oppleves som investeringer i sine medarbeidere. Heller kan de i større grad oppleves som egennytte for bedriften. Opplevelsen av å bli investert i kan med det ikke sies å være tilstedet hos flertallet respondenter. Det var dette vi skulle komme tilbake til fra spørsmål 2. Relativ lav opplevelse av medarbeiderinvestering understreker også flertallets fraværende opplevelse av organisatorisk støtte.

Det var litt flere som opplevde at Peppes Pizza legger til rette for dem som ønsker mer ansvar. Likevel opplyste halvparten av disse at dette bare stemte litt. Støtte fra nærmeste leder er avgjørende for opplevelsen av medarbeiderinvestering (Lai, 2013). Om dette ville vi undersøke respondentenes opplevelser av om nærmeste leder ga dem mulighet for vekst og utvikling, og opplevelsen av å få gode tilbakemeldinger. Siden over halvparten opplevde det førstnevnte mye eller alltid, kan det se ut til at nærmeste leder kan oppfattes som mer opptatt av sine medarbeideres utvikling, enn det øverste ledelse oppfattes som. Dette understrekes også ved at de fleste opplevde ofte eller alltid å få gode tilbakemeldinger fra nærmeste leder. En eventuell årsak kan være at Peppes er en stor organisasjon med flere hierarkiske nivåer. Med det blir øverste ledelse mindre synlig. En annen årsak er at det faktisk ikke foreligger noe form for medarbeiderinvestering fra øverste ledelse.

Da vi spurte om respondentene hadde deltatt aktiv i egen kompetanseutvikling var opplysningene relativt likt fordelt mellom ja og nei. Det var likevel flere om hadde deltatt aktivt i egen utvikling, enn det var som mente at organisasjonen investerer i dem. Dette kan omhandle at flere står for egen utvikling fordi de har lyst å bli bedre. Vi vet at mange studerer, så det kan være at disse opplysningene handler om andre utdannelser. Men det kan også handle om utdannelser som sammenfaller med et ønske om å bli bedre for å kunne bli værende i organisasjonen. Det kan også være eksterne kurs/ seminarer, uformell kompetanseutvikling, eller gjennom intern observasjon eller læring fra kollegaer.

Det er minst like viktig å mobilisere medarbeidernes kompetanse i opplevelsen av medarbeiderinvestering, som det er med tiltakene selv. Opplever ikke medarbeiderne å få brukt sitt kompetansepotensial i arbeidshverdagen, risikerer organisasjonen mindre engasjerte ansatte, som også tenker mer på å slutte (Lai, 2013; Kuvaas og Dysvik, 2020). Vi vet fra før at de fleste opplever at eget kompetansenivå er over arbeidsoppgavene. Av disse mente likevel de fleste at dette bare stemmer litt. Det spiller nok en rolle for disse opplysningene at mange ansatte er studenter, som (naturligvis) enten har annen eller mer kompetanse enn de får brukt. Det kan også handle om lojale medarbeidere som har vært organisasjonen i mange år, som har mye kunnskap om organisasjonens produkter, systemer, mål og verdier.

Viktige drivere for kompetansemobilisering handler blant annet å skape de rette forventningene til stillingen. Dette kan imidlertid gå to veier: å få brukt mindre kompetanse i arbeidshverdagen enn det man forventet, eller oppleve å bruke mer kompetanse og ferdigheter enn forventet. Flesteparten får imidlertid utnyttet kompetansen sin slik de forventet da de tok jobben. I tillegg er mestringstro en driver for kompetansemobilisering. Vi vet fra før at de fleste mener at jobben de

gjør er viktig for at organisasjonen skal nå sine overordnede mål, og de fleste mener også at de har oppgaver de er spesielt god til. Det var litt færre som mente det var vanskelig å erstatte dem. Viktige drivere for kompetansemobilisering er mer på plass enn kompetansemobiliseringen i seg selv.

For å besvare oppgave 2 om organisasjonsforpliktelse først, vil vi konkludere med at medarbeiderinvestering, som er viktig for de sosiale relasjonene, ikke foreligger nok tilstedet i Peppes Pizza for at medarbeiderne skal ha høy grad av affektiv forpliktelse til organisasjonen. Likevel ser vi ikke at den affektive forpliktelsen ikke er der i det hele tatt. Tenker vi oss en linje fra kalkulerende til affektiv, strekker forpliktelsen seg heller mot affektiv enn mot den kalkulerende. Manglende organisasjonsforpliktelse i seg selv er ikke en faktor for turnover. Det ser heller ut til at manglende medarbeiderinvestering så langt er den faktoren som gir retning til både turnoverintensjon og turnover.

Men som det har vist seg, av studien til Kraimer et al. (2011), kan medarbeiderinvestering og kompetanseutvikling faktisk tale mot sin hensikt når det kommer til turnover, med mindre organisasjonen samtidig tilrettelegger for mulighet til karriereutvikling. Dette er fordi medarbeiderne gradvis utvikler lavere affektiv organisasjonsforpliktelse og begynner å se etter andre arbeidsgivere (Kuvaas og Dysvik, 2020). Med denne bakgrunn må vi bevege oss videre til de opplevde karriereutviklingsmulighetene i Peppes Pizza.

5.4 ER MANGLENDE MULIGHETER FOR KARRIEREUTVIKLING EN FAKTOR FOR TURNOVERINTENSJON I PEPPE'S PIZZA?

Forfremmelse vertikalt eller horisontalt har vist seg å minske turnover (Kuvaas og Dysvik, 2020). Rett under halvparten av respondentene opplyste at de ikke

kunne se for seg karriere i Peppes Pizza. Dette kan handle om manglende opplevelse av eventuelle karrieremuligheter som foreligger. Karriereutvikling, i form av blant annet «mulighet for forfremmelse», «mer ansvar», «mulighet til å rykke oppover i systemet», «muligheter videre og utfordringer som kan bidra til egen utvikling», kom mest frem da vi spurte respondentene om hva som kunne bidratt til å styrke motivasjonen i jobben. Allerede her fikk vi en indikasjon på manglende opplevde muligheter for karriereutvikling internt i organisasjonen.

Det kan også handle om at noen respondenter er under utdannelser som ikke sammenfaller med servicenæringen. Det er likevel mange utdannelser i dag som kan brukes i en stor organisasjon som dette, spesielt med tanke på at Peppes også er en del av et større konsern. Store organisasjoner trenger medlemmer med bakgrunn i ledelse, HR- og personalledelse, markedsføring og produktutvikling. Snakker ikke ledelsen om eventuelle muligheter for karriereutvikling blant sine beste medarbeidere, opplever heller ikke de beste medarbeiderne mulighetene. Igjen er dette med å redusere den affektive organisasjonsforpliktelsen og den indre motivasjonen medarbeiderne eventuelt har (Johansen og Sætersdal, 2018). Naturligvis kan ikke en organisasjon realisere disse karrierene for alle. Men det kan brukes som en gulrot for medarbeidere som ønsker det, og det er viktig for ledelsen å vite at intern rekruttering kan være relatert til hvorvidt de lykkes med å beholde sine beste medarbeidere (Kuvaas og Dysvik, 2020).

Karriereutvikling kan også være horisontal, for eksempel økt faglig ansvar (Johansen og Sæterdal, 2018). På denne måten kan Peppes ta vare på dyktige medarbeidere som ønsker å jobbe faglig, uten å påta seg personalansvar eller lederansvar. Dette kan bidra til å beholde respondentene som var ute etter «mer ansvar og utfordringer». Dette kom også frem i samme spørsmål som over om hva som kunne bidratt til økt motivasjon. Da vi spurte om opplevelsen av om

ledelsen ligger til rette for de som ønsker mer ansvar, svarte de fleste at det stemte litt eller ofte. Vi kan tolke disse opplysningene med at det til en viss grad legges til rette for de som ønsker mer ansvar. Likevel er disse opplysningene respondentenes opplevelse, og ikke virkeligheten i seg selv. Det kan være det er medarbeidere som ønsker mer ansvar, men som ikke har fått det. Til tross for dette opplever de fleste at nærmeste leder gir mulighet for vekst og utvikling.

Siden restaurantbransjen har begrensede muligheter for vertikal forfremmelse og/ eller lønnsøkning på grunn av manglende utviklingsmuligheter og fastlagte arbeidsrammer, bør ledelsen ha kunnskap om subjektiv karrieresuksess. Opplevd organisatorisk støtte og utviklingstiltak er relatert til subjektiv karrieresuksess (Kuvaas og Dysvik, 2020). Vi vet fra før at opplevd organisatorisk støtte er lav. I tillegg fant vi ut i forrige spørsmål at manglende utviklingstiltak var det som så langt så ut til å være den fremste faktoren til turnoverintensjon. Til nå klarer ikke organisasjonen å tilrettelegge for subjektiv karrieresuksess.

Videre handler subjektiv karrieresuksess også om å mobilisere medarbeideres kompetanse. Dette var i grei grad til stedet i Peppes, likevel ikke nok alene til å redusere turnover. Ledere bør også legge oppmerksomheter mot aspekter medarbeidere syntes er interessante og tillate dem å bruke mer tid på det. Dette spurte vi ikke noe om i undersøkelsen. Vi vet likevel at et par medarbeidere på egen avdeling har fått ekstra faglig ansvar som samsvaret med deres interesser/ utdannelser. Dette kan bidra til vedkommendes subjektive karrieresuksess. Vi vet imidlertid ikke noe mer om dette. Ledere som tilbyr sine medarbeidere jobbaunomi og viser dem tillit, bidrar også til opplevelsen av høyere subjektiv karrieresuksess (Lai, 2013). Dette vet vi fra før oppleves som tilstedet i stor grad av respondentene.

Vi kan med disse opplysningene komme frem til at det foreligger manglende opplevde karrieremuligheter. Subjektiv karrieresuksess er i noe større grad tilrettelagt for.

6. KRITIKK TIL EGET ARBEID

Det viktigste som må tas hensyn til ved utarbeidelse av spørreskjema er refleksjon over hvilke opplysninger vi ønsker å få inn. Dette ble det tatt for lite hensyn til. Som analysen viser, var det noen spørsmål vi ikke fikk stilt, fordi det ikke ble reflektert godt nok over alt vi faktisk trengte å ha med før vi faktisk skulle gå i gang med drøftingen. Det burde altså blitt brukt mer tid på utforming av spørreundersøkelsen. Vi fikk dermed ikke drøftet så mye vi skulle ønske. Likevel valgte vi å drøfte enkelte fenomener med bakgrunn i egne erfaringer.

Vi skrev i metodekapittelet at vi skulle ha fokus på hvem som faller av, så en spesiell gruppe medarbeidere ikke ble utelatt. Dette ble imidlertid ikke fokusert på, rett og slett fordi det ble glemt. Siden det største problemet med frafall handler om hvorvidt frafallet er ikke er systematisk skjevt, burde vi hatt noen innledende spørsmål. De viktigste kunne vært: 1) hvor lenge har du jobbet i Peppes Pizza?, 2) hva beskriver din stilling?: deltidsansatt og student/ deltidsansatt/ fulltidsansatt, 3) høyeste fullførte skolegang: ungdomsskole, videregående, videregående med fagbrev, bachelorgrad, mastergrad, og 4) hvilke avdeling jobber du på?. Undersøkelsen har dermed ikke ekstern gyldighet.

7. KONKLUSJON

Det som gjør at flere tror at både indre og ytre motivasjon er bedre enn indre motivasjon alene, er nok at indre motivasjon gjør at man blir god til det man gjør, som ofte resulterer i suksess, som igjen har positive konsekvenser av raskere karriereutvikling og høyere lønn (Kuvaas og Dysvik, 2020). Dette sammenfaller med det Andreassen og Olsen (2018) skriver om at medarbeidere tenderer å bli i jobben når de er tilfredse fordi de lykkes.

Det foreligger ikke høy grad av indre motivasjon hos respondentene. Heller kan det tenkes at motivasjonen er av introjeksjon eller identifisert regulering. Hovedgrunnen til det handler om for lite dekning av opplevelse av mestring med bakgrunn i kompetansebehovet. Karakteristikkene for et indre motiverende jobbdesign er ikke til stedet for de som i utgangspunktet har lav indre motivasjon for yrket. Det kan da være vanskelig å få for eksempel studenter, som i utgangspunktet bare ønsket en deltidsjobb, til å heller velge å bli værende. Opplevelse av tilhørighet trekker den indre motivasjonen imidlertid opp igjen. Det virker også som tilknytning til kollegaer er den viktigste faktoren som får forpliktelsen til å strekke seg mot den affektive. Likevel er ikke organisasjonsforpliktelsen i høy grad affektiv. Siden høy grad av rettferdighetsopplevelser og sosiale bytterelasjoner både til kollegaer og nærmeste leder foreligger, er den sannsynligvis største faktoren til lavere affektiv organisasjonsforpliktelse, manglende opplevelse av organisatorisk støtte, særlig i form av opplevelse av å få noe i retur. Dette vil også medføre lavere normativ organisasjonsforpliktelse. Manglende opplevelse av medarbeiderinvestering og muligheter for karriereutvikling er de største faktorer for både turnoverintensjon og turnover i organisasjonen.

Opplever man ikke muligheter for karriereutvikling, vil et forsøk på å «bare» fremme indre motivasjon ved et indre motiverende jobbdesign, være med uten hensikt i et forsøk på å beholde de beste medarbeiderne. Det må oppleves å lønne seg å lykkes i tjenestemarkedet og i organisasjonen. Uten karrieresuksess, enten i form av objektiv karriereutvikling eller subjektiv karrieresuksess, vil de fleste ikke oppleve å lykkes, og de fleste vil etterhvert lete etter nye jobber.

LITTERATURLISTE

Andreassen, Tor W. og Line Lervik-Olsen. 2018. Service og innovasjon.
Fagbokforlaget. Bergen.

Brønn, Peggy Simic og Jan Ketil Arnulf. 2020. Kommunikasjon for ledere og
organisasjoner. 2. utgave. Fagbokforlaget. Bergen.

Davis, Bernard, Andrew Lockwood, Peter Alcott og Ioannis S. Pantelidis. 2018.
Food and beverage management. Routledge. New York.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2018. Hvordan gjennomføre undersøkelser?. Innføring i
samfunnsvitenskapelig metode. 3. utgave. Cappelen Damm
Akademisk. Oslo.

Johannessen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2020. Positivt lederskap, jakten på de positive
kreftene. 5 opplag. Fagbokforlaget. Bergen.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. Introduksjon til
samfunnsvitenskapelig metode. 4. utgave. Abstrakt forlag AS. Oslo.

Johansen, Olav og Helene Sætersdal. 2018. HR og personalledelse. 2. utgave.
Fagbokforlaget. Bergen.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. Psykologi i organisasjon og ledelse. 5.
utgave. Fagbokforlaget, Bergen.

Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. 2020. Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. 4.
utgave. Fagbokforlaget. Bergen.

Lai, Linda. 2013. Strategisk kompetanseledelse. 3. utgave. Fagbokforlaget. Bergen.

Ryan, Richard M. og Edward L. Deci. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 54-67. University of Rochester.

Skilbrei, May-Len. 2019. Kvalitativ metode: planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon. Fagbokforlaget. 1 utgave. Bergen.