

# JOBBENGASJEMENT

---

*En kvalitativ studie om hvilken betydning ansettelsesforhold kan ha for jobbengasjement på arbeidsplassen*



---

University of  
Stavanger

**Anna Opstad**

Mastergradsavhandling i Endringsledelse

Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag

Universitetet i Stavanger

2012/2014

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

**SEMESTER:**

Våren 2014

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

”Jobbengasjement”

**FORFATTER:**

Anna Opstad

**VEILEDER:**

Kristin Engh, organisasjonspsykolog

**EMNEORD/STIKKORD:**

Ansettelsestilnytning, jobbengasjement, tilhørighet, psykologisk kontrakt, motivasjon, jobbtilfredshet, organisasjonsidentitet og lojalitet.

**SIDETALL: 66**

STAVANGER .....

DATO/ÅR

# FORORD

---

Etter noen fantastiske studieår ser jeg nå slutten. Denne oppgaven representerer en avslutning på min master i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Veien har vært lang og til tider veldig utfordrende, men heldigvis overskygger alle erfaringene, og de positive menneskene jeg har møtt underveis dette. Arbeidet med denne oppgaven har vært lærerik og spennende, men til tider ganske tungt å jobbe med.

I etterkant av en slik prosess er det mange som skal takkes. Jeg vil først og fremst takke alle respondentene som stilte til intervju, og har gjort denne studien mulig. Disse personene har satt av tid og har med stort engasjement delt sine erfaringer med meg.

Videre vil jeg rette en stor takk til min veileder Kristin Engh. Hun har gitt verdifulle innspill og gode tilbakemeldinger gjennom hele skriveprosessen. Hun har ikke minst gitt meg motivasjon og støtte når det trengtes mest.

Til slutt ønsker jeg å takke familie, venner og samboer for støtte og motivasjon i motgang og medgang. Dere har hatt troen på meg og gjort dette mulig. Takk!

Stavanger, juni 2014

Anna Opstad

# SAMMENDRAG

---

I dag er det viktig for arbeidsplassen å skape engasjerte medarbeidere. Det er mange grunner til at dette. Ved å ha engasjerte medarbeidere stiller arbeidsplasser seg sterkere i et konkurrerende marked og ikke minst er det mindre utskifting av arbeidskraft. Arbeidsplasser som har engasjerte medarbeider viser seg også å ha høyere produktivitet.

Denne studien fokuserer på hva det vil si å ha et godt jobbengasjement, og hvilken betydning arbeidsforholdet kan ha. Utgangspunktet for studiet er ansatte i ulike ansettelsesforhold og deres forskjellige erfaringer og oppfatninger. Hovedfokuset er på jobbengasjement som fremstår som et samlet begrep som forklarer de ansattes psykologiske tilknytning til arbeidsplassen. Begrepet kommer fra det engelske ordet *commitment* som kan oversettes til både engasjement, tilhørighet og tilknytning.

Studiet har et abduktiv forskningsdesign gjennom kvalitativ metode. Det er valgt å intervju ansatte under ulike arbeidskontrakter. Det er for å få frem hvilken betydning arbeidstilknytningen kan ha for jobbengasjementet. Utgangspunktet for studiet er bygget opp gjennom et teoretisk rammeverk som fokuserer på forklaring av begrepet engasjement. Hvilken betydning ansettelsesforhold kan ha for engasjementet og ikke minst andre faktorer som kan ha tenkes å ha betydning. Det er antatt at jobbengasjement bidrar til god tilfredshet på arbeidsplassen.

Videre er det sett på hva som motiverer de enkelte medarbeiderne i arbeidssammenheng. Felleskap, belønning, kompetanseutvikling og arbeidsutfordringer er faktorer som nevnes som betydning for engasjementet. Denne studien vil vise at det er veldig individuelt hva som motiverer og skaper engasjerte medarbeidere. Hver enkelt informant beskriver ulike faktorer som er avgjørende for engasjementet. Noen av faktorene viser seg å være knyttet til ansettelsestilknytningen mens andre faktorer er knyttet til blant annet tilhørighet, identitet, tilfredshet, motivasjon og lojalitet.

# Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING .....	1
1.1 Begrunnelse for valg av tema.....	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	4
1.3 Oppgavens avgrensing .....	5
1.4 Forkunnskap .....	5
1.5 Oppgavens oppbygning.....	6
2. TERORETISK FORANKRING .....	7
2.1 Ulike tilknytningsformer .....	7
2.1.1 Fast ansettelse.....	7
2.1.2 Midlertidig ansettelse .....	8
2.1.3 Kjøp av tjenester fra en annen virksomhet eller selvstendige konsulenter .....	9
2.1.4 Innleie av arbeidskraft .....	9
2.2 Positiv psykologi .....	9
2.3 Jobbengasjement .....	10
2.3.1 Ulike syn på jobbengasjement.....	12
2.4 Organisasjonstilhørighet.....	13
2.4.1 Tre typer organisasjonstilhørighet.....	15
2.4.2 Faktorer for å skape organisasjonstilhørighet .....	16
2.5 Jobbengasjement og organisasjonstilhørighet: et og samme begrep?.....	17
2.6 Psykologisk kontrakt .....	17
2.7 Jobbkraav - ressursmodellen .....	18
2.8 Andre mulige påvirkningsfaktorer for jobbengasjement.....	19
2.9 Motivasjon.....	20
2.9.1 Selvbestemmelsesteorien .....	21
2.10 Jobbtfredshet .....	22
2.10.1 Individ - og organisatorisk nivå .....	23
2.11 Organisasjonsidentitet .....	25
2.11.1 Sosial identitetsteori .....	26
2.12 Lojalitet .....	27

3. FORSKNINGSDESIGN.....	28
3.1 Forskningsstrategi - Abduksjon .....	28
3.2 Valg av metode.....	30
3.2.1 Intervju .....	30
3.2.2 Valg av informanter .....	31
3.3 Kvalitativ analyse .....	31
3.4 Datareduksjon og analyse.....	32
3.5 Metodiske utfordringer.....	33
3.5.1 Forskningsetiske aspekt.....	33
3.5.2 Konfidensialitet og anonymitet .....	34
3.5.3 Validitet .....	35
3.5.5 Reliabilitet .....	35
4. ANALYSE OG DRØFTING .....	36
4.1 Ansettelsestilknytning .....	36
4.1.1 Fast ansettelse.....	36
4.1.2 Midlertidig ansettelse .....	38
4.2 Jobbengasjement .....	41
4.2.1 Betydning av engasjement – på arbeidsplassen .....	41
4.2.2 Betydning av engasjement – på de ansatte.....	42
4.3 Andre påvirkningsfaktorer som har sammenheng med jobbengasjement.....	45
4.3.1 Motivasjon.....	45
4.3.2 Jobbtilfredshet .....	49
4.3.4 Organisasjonsidentitet .....	53
4.3.5 Lojalitet .....	56

5. <i>KONKLUSJON OG SAMMENDRAG</i> .....	58
5.1 Forskningsspørsmål 1: Hva menes med jobbengasjement? .....	59
5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan virker midlertidige ansettelseskontrakter inn på ansattes innstilling til arbeidsplassen?.....	59
5.3 Forskningsspørsmål 3: Hvilke forhold kan påvirke tilhørigheten til arbeidsplassen? ...	60
5.4 Avslutning .....	61
Litteraturliste .....	62
Vedlegg 1 Forespørsel om å delta i intervju	
Vedlegg 2 Intervjuguide	

# 1. INNLEDNING

---

## 1.1 Begrunnelse for valg av tema

Inspirasjon til oppgaven fikk jeg etter en samtale rundt middagsbordet med min far. Vi pratet om hva som skal til for å skape engasjement på en arbeidsplass. Man kan tenke seg at grunner som tilhørighet, motivasjon og trivsel spiller inn på de ansattes engasjement. Etter denne samtalen begynte jeg å tenke litt på temaet, og hvor viktig det er med engasjerte ansatte. For arbeidsplasser vil det føre til blant annet konkurranse fortrinn, høyere produktivitet og lavere turnover. Norge er i dag preget av et svingende arbeidsmarked som kan påvirke engasjementet til arbeidstakere. Dette fører til at organisasjoner av alle størrelser og typer investerer betydelig i politikk og praksis som skal fremme et godt jobbenngasjement (Robert J. Vance, 2006).

Det jeg er interessert i å se på, er hvilke faktorer som påvirker ansattes engasjement og hvilken betydning ansettelsestilknytning til arbeidsplassen kan ha. Styres jobbenngasjement på noen måte av arbeidstilknytningen? Vil en person med fast ansettelse ha andre holdninger til arbeidsplassen, enn en person som er der en begrenset tidsperiode i et midlertidig ansettelsesforhold?

Jobbenngasjement defineres på forskjellige måter, men felles for de fleste er at det inkluderer en form for ansattes tilfredshet til sitt arbeid, og stolthet overfor arbeidsgiver. Det handler om i hvor stor grad en medarbeider har troen på å gjøre en god jobb, og oppfatningen om at arbeidsgiver verdsetter det som frembringes. Det kan tenkes at jo større engasjement til arbeidsplassen, jo større er sannsynligheten for at arbeidstaker ønsker å yte det lille ekstra for å levere gode resultater på jobben.

Verden har vært i en rask utvikling de siste årene. Forandringene i samfunnet har påvirket arbeidsprosesser. Globalisering og internasjonalt press på å få organisasjoner til å prestere bedre med mindre ressurser reflekteres i de skiftende psykologiske arbeidskontraktene mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. I dagens samfunn forventes de ansatte å gi mer av seg selv i form av tid, krefter, ferdigheter og fleksibilitet. Fremveksten har ført til at det vanlige industrisamfunn har blitt tvunget til å se på nye organisasjonsformer og nye måter å knytte seg til medarbeidere på. De klare tradisjonelle måtene å drive en virksomhet på, har blitt utfordret

av forandringene i samfunnet. Dette har ført til et behov for at kompetanse og ressurser anvendes på nye måter. På den ene siden har de menneskelige ressursene fått mer innflytelse ettersom de kan drive med aktiv involvering i arbeidet. I tillegg kan de ta aktivt initiativ i markedet på en måte teknologi og maskiner ikke kan konkurrere med. På den andre siden har dette ført til at maktfordelingen på arbeidsplassen har forandret seg ettersom kompetanse har fått en viktigere produksjonsfaktor.

I dag er arbeidsgiver mer avhengig av arbeidstaker enn omvendt, slik det var tidligere. Arbeidstaker befinner seg dermed i en posisjon til å kunne kreve en friere arbeidskontrakt. Langtidsansettelser har blitt mindre vanlige. Dette kommer av at arbeidstaker ønsker å stå friere og ikke lenger binde seg til en enkelt bedrift. Samtidig har det bidratt til å skape et marked med flere usikre arbeidskontrakter (Colbjørnsen, 2003).

Vårt samfunn har bygget regelverket for ansettelse rundt arbeidsmiljøloven fra 1977. Der tas det utgangspunkt i at arbeidsavtaler skal inngås fast, det vil si for et ubestemt tidsrom. Bruken av midlertidig ansettelse er mer snever ettersom arbeidsmiljøloven har den klare hovedregel om at arbeidstaker skal ansettes fast. Midlertidig ansettelse kan inngås dersom ”arbeidets karakter tilsier dette og arbeidet atskiller seg fra det som ordinært utføres i bedriften”. Samtidig gir loven adgang til midlertidig ansettelse i vikariater (Bjørntvedt & Haugsnes, 2010).

I senere år har det foregått diskusjoner om endringer i arbeidsmiljøloven. Virksomhetene ønsker at det skal bli lettere å inngå midlertidige ansettelsesforhold. Et midlertidig ansettelsesforhold vil for arbeidsgiver gjøre arbeidsstokken lettere å tilpasse uten at etterspørsel og oppdragsmengde forutses. Regjeringen ønsker å beholde fast ansettelse som hovedregel i arbeidsmiljøloven, men ønsker å utvide muligheten for bruk av midlertidig ansettelse. Dette skal sikre trygge tilknytningsforhold og skape en meningsfylt arbeidssituasjon for hver enkelt arbeidstaker. Den økte bruken av midlertidig ansettelse skal gjøre det lettere for bedrifter i en oppstartsfase hvor det er usikkerhet knyttet til behovet for arbeidskraft (Regjeringen.no, 2014).

For ansatte vil økt bruk av midlertidig ansettelse føre til at de står mer fritt til å ta i bruk egen kompetanse. Dermed løsrives de fra regler og tradisjoner som kan være et hinder for utvikling av jobbengasjementet. Målet er å skape et velfungerende samfunn der trepartssamarbeid, høy produktivitet går hånd i hånd med trivsel hos alle parter.

Regjeringens forslag til utvidet bruk av midlertidig ansettelse har skapt konflikt med fagbevegelsen. De mener at det ikke finnes noe grunnlag for å si at lettere tilgang til midlertidig ansettelse vil føre til økt sysselsetting. For bedrifter som mangler arbeidskraft her og nå, vil det bli lettere å ansette. Det vil derimot også være lettere for bedrifter å si opp midlertidig ansatte i nedgangstider. Dermed er totalvirkningene over tid er usikre, og regjeringen får lite støtte av fagforeningen.

Målet er å skape et arbeidsliv som fokuserer på fleksibilitet, slik at hverdagen for både arbeidsgiver og arbeidstaker blir lettere å håndtere. For arbeidsgiver vil økt fleksibilitet gjøre det lettere å tilpasse arbeidsstokken. Arbeidstaker på sin side, vil ha mer frihet til å påvirke egen hverdag. Problemet er at midlertidig ansattes fleksibilitet ofte vil stå i strid med de ansattes behov for stabilitet rundt arbeidsforholdet. Et fast ansettelsesforhold vil være mer forutsigbart og det er en av hovedgrunnene til at denne type kontrakt fremdeles står sterkest i de fleste vestlige land. Fast ansettelse fører til at arbeidstaker har trygge rammer rundt både arbeid og inntekt.

På arbeidsplassen er det viktig med et godt sosialt nettverk. Den sosiale tilknytningen er avgjørende for menneskers opplevelse av egen livssituasjon, og dermed vil en mangel av dette føre til mistriksel og tilpasningsproblemer (Stensrud, 2013).

Jeg ønsker å se nærmere på hvordan faste- og midlertidig ansatte opplever den sosiale tilknytningen. Kan det tenkes at ansettelsestilknytningen kan ha betydning for de ansattes jobbengasjement? Ansettelseskontrakten legger rammer for arbeidsforholdet. Kan disse forholdene påvirke den enkeltes jobbengasjement? Det kan synes som om positiv psykologi er avgjørende for arbeidsgleden og villigheten til å bli værende på en arbeidsplass. Hvordan kan ansatte tilføre arbeidsplassen positiv energi i form av arbeidslyst, samhold, kreativitet og produktivitet? Kan ansettelsestilknytningen være en utløsende faktor for jobbengasjement i denne sammenhengen?

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Denne studien har som målsetting å undersøke hvilken innvirkning arbeidstilknytning har på ansattes jobbengasjement. Temaet jobbengasjement er det allerede forsket en del på, men det foreligger få studier der det forsøkes å belyse sammenhengen mellom jobbengasjement og tilknytning i ulike ansettelsesforhold. Det er en pågående politikk diskusjon om endringer i lovverket knyttet til midlertidige ansettelser. Det er derfor interessant å avklare om selve ansettelsesforholdet påvirker den ansattes holdninger til arbeidsplassen. Problemstillingen som skal besvares er som følger:

***”Hvilken betydning har ansettelsesforholdet for jobbengasjement på arbeidsplassen?”***

Følgende forskningsspørsmål skal bidra til å besvare min problemstilling:

1. Hva menes med jobbengasjement?
2. Hvordan virker midlertidig ansettelseskontrakter inn på ansattes innstilling til arbeidsplassen?
3. Hvilke forhold kan påvirke tilhørigheten til arbeidsplassen?

Studien skal videre bidra til å klargjøre sammenhenger mellom ansettelsestilknytningen og andre mulige påvirkningsfaktorer som:

- Motivasjon
- Jobbtilfredshet
- Identitet
- Lojalitet

Er dette forhold som kan bli påvirket av ansettelsesforholdet ettersom det kan tenkes å ha en sammenheng med jobbengasjement.

## 1.3 Oppgavens avgrensning

Innledningsvis er det tatt opp den del faktorer som påvirker valget av problemstilling, og bakgrunn for hvorfor dette er et relevant tema. Studien kommer ikke til å romme alle disse aspektene. Det vil for eksempel ikke bli foretatt en vurdering av samfunnets behov for forskjellige arbeidskontrakter. Hvilke krav arbeidsmiljøloven stiller til arbeidskontrakter vil heller ikke bli belyst. Dette anses som relevant bakgrunnsinformasjon for oppgaven, men inngår ikke i oppgavens problemstilling. Fokuset i denne studien er rettet mot menneskenes psykologiske ståsted og hvordan de påvirkes av de ytre rammebetingelser, og dermed vil overnevnte forhold ha mindre betydning.

Oppgavens hovedfokus er jobbengasjement og ansettelsestilknytningen til arbeidsplassen. Dermed er det relevant å skille mellom faste og midlertidig arbeidskontrakter. Som det vil forekomme i teoridelen av oppgaven er det flere underkategorier av ansettelsesforhold. Utgangspunktet for undersøkelsen vil kun ha fokus på hovedkategoriene fordi disse gruppene representerer to sterke motsetninger av en ansettelseskontrakt og kan dermed bidra til en oversiktlig belysning av problemstillingen.

## 1.4 Forkunnskap

Selve begrepet jobbengasjement omfatter de ansattes engasjement, tilhørighet og tilknytning til arbeidsplassen. Jobbengasjement og tilhørighet er avgjørende for at ansatte trives på arbeidsplassen. For arbeidsplassen vil det bety motiverte medarbeidere og god produktivitet. Dersom vi ikke opplever tilknytning vil engasjementet sannsynligvis svekkes. Det er en grunnleggende antakelse at engasjerte medarbeidere er motiverte medarbeidere. Derfor vil arbeidsplasser tjene på å ha engasjerte ansatte med sterk tilhørighetsfølelse. Med dette utgangspunktet gjøres undersøkelsen blant ansatte med fast- og midlertidige ansettelseskontrakter.

## 1.5 Oppgavens oppbygning

### *Kapittel 1: Innledende kapittel*

Innledningsvis presenteres bakgrunn og studiet tema. Det ses på hvorfor temaet er aktuelt og interessant. Studiet problemstilling og forskningsspørsmål fremlegges. Tilslutt avgrenses oppgaven og forkunnskapen blir lagt fram.

### *Kapittel 2: Teoretisk rammeverk*

Kapittelet tar for seg teorien som menes å være relevant for å kunne belyse studiets problemstilling. Først presenteres de ulike ansettelsestilknytningene, før selve begrepet jobbengasjement og dets betydning vektlegges. Det presenteres også andre ulike faktorer som kan tenkes å ha en betydning for ansattes jobbengasjement.

### *Kapittel 3: Forskningsdesign*

Dette kapittelet beskriver valgene som er tatt når det gjelder forskningsdesign. Det fremlegges den abduktiv forskningsstrategi som er benyttet i studiet, samt beskrives den kvalitative metoden. Det synliggjøres hvordan informantene er valgt, intervjuprosessen og de metodiske utfordringene som oppstår.

### *Kapittel 4: Analyse*

Kapittelet belyser de empiriske dataene ved hjelp av det teoretiske rammeverket for oppgaven. Det empiriske materialet blir presentert fortløpende etter hvert. Utgangspunktet for analysen er informantenes utsagn i forbindelse med jobbengasjement. Forskjellene knyttet til ansatte i ulike ansettelsesforhold og engasjement fremlegges, samt studeres helheten av aktuelle faktorer som kan ha betydning for jobbengasjement.

### *Kapittel 5: Konklusjon og oppsummering*

I dette kapittelet vil studies hovedkonklusjon presenteres. Dette gjøres ved utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene.

## **2. TERORETISK FORANKRING**

---

I denne delen av oppgaven vil det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for oppgaven presenteres. Teorien tar utgangspunkt i begrepet jobbengasjement. Det er et begrep som viser seg å ha mange overlappende underkategorier. Teorien skal være med å avdekke tidligere forskning slik at studien kan settes opp mot ny forskning.

Den teoretiske delen er disponert som følger:

- Ulike tilknytningsformer
- Positiv psykologi
- Jobbengasjement
- Organisasjonstilhørighet
- Psykologisk kontrakt
- Jobbkraft - ressursmodellen
- Motivasjon
- Jobbtillfredshet
- Organisasjonsidentitet
- Lojalitet

### **2.1 Ulike tilknytningsformer**

#### **2.1.1 Fast ansettelse**

Den konvensjonelle formen for arbeidstilknytning er fast ansettelse. Grunnen er at fast ansettelse innebærer, at arbeidsforholdet er fast og at arbeidstaker er ansatt i organisasjonen et ubegrenset tidsrom. Arbeidsforholdet avsluttes ikke før arbeidsgiver ønsker å si opp stillingen, eller det er tid for å gå av med pensjon. Ellers må arbeidsgiver ha en saklig grunn for å si opp den ansatte (Arbeidstilsynet, 2013). Fast ansettelse har hjemmel i det norske lovverk og praksisen står sterkt med noen få unntak fra loven. Fast ansettelse som hovedregel skaper forutsigbarhet for alle parter. For arbeidstaker skapes det trygghet med å vite at det genereres en fast inntekt, og det å ha en forutsigbar hverdag. Forutsigbarhet vil for arbeidsgiver gjøre det lettere kan planlegge fremtiden. Det er da hele tiden klart hva arbeidskraft de disponerer (Colbjørnsen, 2003).

Faste ansettelsesforhold vil gjøre det lettere for bedrifter ved omstillinger på grunn av tillit mellom partene. Tillitsbygging skaper et godt arbeidsmiljø som står sterkere i endring. Fast ansettelse fremstår som trygt og forutsigbart. Derfor er det mange forkjempere for det institusjonelle perspektivet som mener, at det er fast ansettelse som bør være normen for alle arbeidsforhold i samfunnet (Barley & Kunda, 2006)

Et fast ansettelsesforhold har også sine ulemper. Ofte er det knyttet til bedriftenes mulighet til fleksibilitet. Et lovverk med et stekt oppsigelsesvern som Norge har skapt visse begrensninger ved tilpassning av arbeidstokk, ved raske markedsendringer. Fleksibiliteten kan svekkes ettersom det ikke er mulighet for å skifte ut de ansatte, og deres kompetanse ved forandring i etterspørsel. Samtidig svekkes fleksibiliteten ettersom arbeidsforholdet ikke kan avsluttes etter en tidsavgrenset periode (Colbjørnsen, 2003).

### **2.1.2 Midlertidig ansettelse**

Midlertidig ansettelse innebærer at arbeidstaker er ansatt for en avgrenset periode. Det trengs ingen oppsigelse fordi arbeidsforholdet opphører når arbeidet står ferdigstilt eller tidsperioden er utløpt. Midlertidig ansatte har ikke de samme stillingsvern som en fast ansatt (Arbeidstilsynet, 2013).

En skriftlig arbeidsavtale skal inngås under alle arbeidsforhold. Dette er helt uavhengig av om det er et midlertidig arbeidsforhold eller en fast ansettelse. Regelen har ingen unntak og gjelder uavhengig av arbeidsforholdets varighet. Arbeidsgiver har ansvar for å sørge for at en skriftlig arbeidskontrakt inngås. Arbeidstaker har rett til å ha en tillitsvalgt eller en annen representant ved inngåelse og endringer i slike avtaler (Arbeidstilsynet, 2013).

I dag utgjør midlertidig stillinger en viktig del av arbeidslivet i Norge. Midlertidig ansettelsesbidrar til økt fleksibilitet i arbeidsmarkedet. For arbeidsgiver gir det muligheter til å tilpasse arbeidstokk etter behov i markedet. For ansatte i midlertidig stillinger vil det være usikkerhet knyttet til arbeidsforholdet. Usikkerheten omfatter økonomi og ikke minst mulighetene til å planlegge karriere og privatliv. Dermed er det mindre attraktivt å være ansatt i midlertidig stilling og det forekommer ofte et ønske om en fast ansettelse (Arbeidslivet.no, 2013).

### **2.1.3 Kjøp av tjenester fra en annen virksomhet eller selvstendige konsulenter**

Hvis en bedrift ikke har ansatte på et område kan de velge å kjøpe tjenester fra en annen virksomhet. Under slike forhold organiseres ikke arbeidet internt i bedriften, men gjennom selvstendige konsulenter eller leverandørvirksomheter. På den måten er det den eksterne bedriften som har personalansvaret for de som utfører tjenesten, og kvaliteten i arbeid som leveres. Kontraktene kan være både langsiktige og kortvarige (Nesheim & Hersvik, 1999).

### **2.1.4 Innleie av arbeidskraft**

Den siste tilknytningsformen handler om innleid arbeidskraft. Ifølge Nesheim og Hersvik (1999) innebærer dette at man ”kjøper retten til å disponere arbeidstakeren for en viss periode, og ikke en spesifisert vare eller tjeneste” (Nesheim & Hersvik, 1999). Det vil være bemannings og konsulentbedrifter som stiller med ekstern arbeidskraft. Utleie bedriften står som arbeidsgiver og har ansvar for selve ansettelsen og utbetaling av lønn. Innleiebedriften står derimot ansvarlig for organiseringen og ledelse rundt arbeidet, spesielt med tanke på helse, miljø og sikkerhets krav (Nesheim & Hersvik, 1999).

## **2.2 Positiv psykologi**

Senere år har man sett et stadig voksende fokus på positiv psykologi innenfor arbeidsmiljø. Det har skjedd et paradigmeskifte hvor fokus trekkes vekk fra det negative som sykdom, dysfunksjon og lidelser, og det rettes mot det med positive som god helse, tilfredshet og velvære (Linley, Joseph, Harrington, & Wood, 2006) Positiv psykologi er et overordnet begrep i studiet av positive følelser, positive karaktertrekk og positive institusjoner. Det er et sentralt tema innenfor psykologien som representerer en større del av oss mennesker. Positiv psykologi har bidratt til å endre verdigrunnlaget i psykologisk forskning ved å se på hva som fungerer, fremfor hva som ikke fungerer (Sleigman, Steen, Park, & Peterson, 2005). Positiv psykologi ser på menneskets styrke og optimalisering i stedet for svakheter og begrensninger. Det er ikke nytt innfor psykologien ettersom forskere i flere år har forsket på menneskers mentale helse og velvære (Linley, Joseph, Harrington, & Wood, 2006).

Det positive ved å bruke et begrep som positiv psykologi er at det framstår som et overordnet begrep. Det sammenfatter ulik forskning og teorier om hva som gjør mennesker glade og lykkelige. Dermed fremmes forskning og teori som kan bidra til evidensbasert praksis innenfor positiv psykologi (Sleigman, Steen, Park, & Peterson, 2005).

Arbeidsmiljøforskningen har studert hvorfor ansatte fungerer dårligere som et resultat av utbrenthet og stress. Det er rettet langt mindre fokus mot positive arbeidstilstander (Demerouti, Nachreiner, Bakker, & Schaufeli, 2001). Først nå i senere tid har det blitt større fokus på betydningen av positive følelser på arbeidsplassen. Forskning har vist at positive følelser er en viktig faktor for å oppnå suksess. På arbeidsplassen vil positive følelser føre til at arbeidstakerne er mer tilfreds med jobben, i tillegg blir de mer kreative, arbeidskvaliteten styrkes og de framstår mer produktive. Studier viser også til lavere fravær og færre situasjoner der arbeidstaker ønsker å slutte i jobben sin (Lyubomirsky, King, & Diener, 2005).

## 2.3 Jobbengasjement

Jobbengasjement kan karakteriseres som en positiv- følelsesmessig tilstand. Interessen for jobbengasjement vokste fram som et resultat av forskning på utbrenthet. Etter å ha studert den negative effekten ved ansatte ble det etter hvert naturlig å lure på den positive psykologiske siden ved ansatte (Maslach & Leiter, 1997). Jobbengasjement er et begrep som tidligere var populært innen konsulentvirksomheter. Det ble forbundet med høye profitter og flittige arbeidstakere. Den gang ble det argumentert for at jobbengasjement ikke ble støttet opp med noe form for vitenskapelig forskning. Det er først i senere tid at jobbengasjement er blitt et begrep som omtales i den positive psykologien. Begrepet representerer et nytt og spennende felt som kan gi tilbakemelding om hva som bidrar til motivasjon og økt arbeidsglede hos arbeidstakere. Det finnes ikke noe fullstendig konsensus av jobbengasjement, men det har helt klart fått en oppsøynsvekkende betydning i dagens arbeidsliv og i studiet av organisatorisk atferd (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008). Det viser seg at de fleste ansatte er engasjerte når de starter i en ny jobb, men etter hvert som tiden går vil deres engasjement enten styrkes eller svekkes (Wytiaz, 2014).

I dagens arbeidsliv holder det ikke og bare gjøre jobben sin. Arbeidslivet krever at de ansatte er proaktive, og initiativtakende. Interessen for jobbengasjement har dermed noe med forventning til de ansatte og gjør. De skal ta ansvar for egen profesjonell utvikling og utvikle

evner som gjør at de presterer på et generelt høyt nivå (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008).

Det finnes også et stort antall studier som har vist til sammenhenger mellom jobbengasjement og atferd på arbeidsplassen (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Studiene viser blant annet at arbeidsplasser som har engasjerte medarbeidere er flinkere å beholde sine ansatte. Samtidig skapes mer tilfredsstillende kunder og mer lønnsomme produkter (Harter, Schmidt, & Keyes, 2002). De viser også til større grad av jobbtilfredshet, bedre presentasjoner og høyere arbeidsinnsats hos ansatte (Bakker & Leiter, 2010). Kunnskap om ansattes holdninger og jobbtilfredshet, samt kartlegging av personlige karakteristikk ved de ansatte, kan bidra til økt engasjement (Bateman & Strasser, 1984).

Forskning viser at jobbengasjement også kan bidra til høyere indre motivasjon. Den engasjerte arbeidstaker føler seg klar og motivert til å ta på seg utfordrende arbeidsoppgaver. Hvis arbeidsplassene tilrettelegger for engasjement, kan det bidra til bedre helse og forebygge utbrenthet blant ansatte. Hvis de ansatte har tilstrekkelig med jobbressurser slik at jobbkrav imøtekommes, vil det være med på å styrke jobbengasjement og de positive konsekvensene rundt dette. Stilles det for store krav som den ansatte ikke klarer å møte vil det kunne føre til utbrenthet (Schaufeli & Salanova, 2007).

Jobbengasjement kan beskrives som en positiv og relativt vedvarende følelsesmessig tilstand som kjennetegnes av vitalitet ("vigor"), dedikasjon ("dedication") og en evne til fordypelse i arbeidet ("absorption"). Her karakteriseres vitalitet som et høyt energinivå og en sterk mental vilje til å takle stress i jobben. Den ansatte utøver vilje til å gjøre en betydelig god innsats, og en sterk utholdenhet i møte med jobbrelevante utfordringer. Dedikasjon omhandler hvor sterkt involvert en er i arbeidet. Det er en følelse av entusiasme og inspirasjon slik at man fremstår betydningsfull. Tilslutt handler det om fordypning i arbeidet, som fokuserer på dyp konsentrasjon og oppslukthet i ens arbeid. Tiden går fort og det er vanskelig å løsrive seg fra arbeidsoppgavene (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

### 2.3.1 Ulike syn på jobbengasjement

I dag hevdes det at det finnes to ulike syn på jobbengasjement. Jobbengasjement blir på den ene siden karakterisert ved energi, involvering og effektivitet. Dette er faktorer som fremstår som motsatsene til dimensjonene for utbrenthet. Utbrenthet kan føre til tap av energi, at effektivitet blir vendt om til ineffektivitet, og at involvering blir til kynisme. En person med høyt jobbengasjement vil skåre lavere på utslitthet og kynisme og høyere på profesjonell effektivitet (Demerouti & Bakker, 2008).

Det andre synet ser på jobbengasjement som et negativt konsept relatert uavhengig og distinkt til utbrenthet. Hvor grensen mellom en høyt engasjert medarbeider og utbrenthet er, viser seg å være et spørsmål som dominerer forskningen på jobbengasjement. Det vektlegges at det er forskjell på et sunt engasjement og et engasjement som blir så stressende at det går utover helsen (Demerouti & Bakker, 2008).

I dag kan det være vanskelig for en leder å skille mellom den engasjerte ansatte, og den medarbeideren som er oppslukt i jobben på en negativ og helseskadelig måte (Demerouti & Bakker, 2008). Utbrenthet kan være et resultat av at jobben som var interessant, meningsfylt og tilfredsstillende i begynnelsen etter hvert ble meningsløs og en umulig arbeidssituasjon å håndtere (González-Roma, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006). Typiske trekk ved et skadelig engasjement er at den ansatte neglisjerer andre sider av livet. Personen har en tendens til å jobbe så hardt at arbeidet blir tvangsmessig. De tenker uavbrutt på jobben også når de ikke er der (Demerouti & Bakker, 2008). Forskning i dag har hovedfokus på jobbengasjement som et begrep som retter oppmerksomheten til studier av helse, tilfredshet og velvære på arbeidsplassen. Jobbengasjement ses i et positivt lys som kan skape fordeler for både arbeidsplassen og den ansatte (Bakker & Leiter, 2010).

## 2.4 Organisasjonstilhørighet

Et av menneskers grunnleggende instinkt er å tilhøre. Forskere mener at selve behovet kan spores helt tilbake til evolusjonens opprinnelse. Relasjoner førte til økt grad av overlevelse. Tilhørighet kan ses på som et livslangt krav, og hva som oppleves som tilhørighet endres stadig. Tilhørighet er en viktig bidragsyter for trivsel og deltagelse gjennom livet. Hvis et menneske ikke får dekket tilhørighetsbehov kan det ha konsekvenser for personens helse og velvære (Buunk & Ybema, 1997).

Organisasjonstilhørighet er en velstudert holdning som blir sett på som en innfallsvinkel for å forstå individers atferd i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Det diskuteres om organisasjonstilhørighet er noe som holder seg stabilt over lengre tid, er en flyktig tilstand eller om det er begge deler. Organisasjonstilhørighet kan være kortvarig og raskt skiftende, men det kan også tenkes være at tilhørigheten er relativt langvarig og ikke endres daglig. Forskjellene kan variere mellom personer, men også mellom samme person. Samtidig kan organisasjonen og personen selv skyldes disse variasjonene (Meyer & Allen, 1991).

I følge Meyer og Allen(1991) er den ansattes følelsesmessige tilknytning, identifisering og involvering i organisasjonen sterkt preget av forpliktelse, dersom det deles samme verdier både i organisasjonen og blant dens medlemmer (Meyer & Allen, 1991). Graden av forpliktelse til arbeidsplassen kan dermed påvirke medarbeideren til å bli værende grunnet en følelse av tilhørighet (Wagner, 2007). Ved å få medarbeideren til føle lojalitet og tilknytning til organisasjonen styrkes kampen mot turnover. Dersom den enkelte medarbeider har en lav følelse av organisasjonsforpliktelse vil det kunne ha en påvirkning på atferden. For at en slik tilknytning skal komme til uttrykk må medarbeideren ha en tro og aksept ovenfor organisasjons mål og verdier. På den måten vil den ansatte føle et behov for å gjøre en innsats mot organisasjonens mål (Meyer & Allen, 1984).

Følelsen av tilhørighet kan komme av sammenhenger med mennesker, steder, kultur og grupper. Vi opplever forskjellig type tilhørighet og tilknytning til familie, venner, arbeidslivet og samfunnet. Tilhørighet kan defineres som en følelse av "personlig engasjement i et system eller miljø, personene føler seg som en integrert del av systemet eller miljøet" (Hagerty, Lynch- Sauer, Patusky, Bouwsema, & Collier, 1992). Tilhørighet til arbeidsplassen utvikler seg som oftest over tid og det er vanlig at det er en positiv sammenheng mellom alder og tjenestetid. Forskning viser at ansatte med høyere utdanning ofte har lavere grad tilknytning

enn personer med lav utdanning. Forklaringen er at personer med høyere utdanning ofte har mer valgfrihet når det kommer til arbeidsplass og i tillegg oftere sterkere tilknytning til egen profesjon fremfor arbeidsgiver. Til tross for denne forskjellen i utdanning er tilknytning til organisasjoner sterkt knyttet til en sammenheng mellom interessant og utfordrende arbeid, uavhengig av utdannelsen (Brochs- Haukedal & Bjørvik, 2010).

Tilhørighet blir sett på som en viktig del av vår helse og lykke. Det er en del av vårt sosiale og følelsemessige velvære i hverdagen. Sosial og følelsemessig velvære referer til ”mental helse”, som er vår evne til å nyte livet og samtidig takle stress, møte nye mål og potensial. Tilhørigheten har dermed stor betydning for vår mentale helse. Det viser seg at mangel på tilhørighet ofte er forbundet med sykdom, stress og redusert velvære. (Hazel, Kemp, & Newman, 2013)

Organisasjonstilhørighet ble i 1980-årene populært innenfor forskning på organisasjonspsykologien. Kaufmann og Kaufmann (2003) definerte det som ”styrken i et individs identifikasjon med og involvering i en organisasjon” (Kaufmann & Kaufmann, 2003). De ansatte begynner å se en kobling mellom personlige idealer og organisasjonens formål eller intensjoner. Forskning viser videre at medarbeidere som føler på en sterk tilhørighet yter mer, kontra de som sliter med en svak tilhørighet til arbeidsplassen. Mennesker trenger tilhørighet for å finne mening i sitt arbeid. På den måten engasjeres medarbeideren. Helt fra startfasen av arbeidsforholdet dannes en psykologisk kontrakt. Denne psykologiske kontrakten er med på å skape forventinger knyttet til arbeidsforholdet (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Det finnes flere definisjoner knyttet til organisatorisk tilhørighet. Bateman og Strasser mener organisasjonstilhørighet handler om ansattes lojalitet til arbeidsplassen, og villigheten til å utøve innsats på vegne av organisasjonen det arbeides i (Bateman & Strasser, 1984). Mowday, Steers og Porter (1979) definerer begrepet som en relativ styrke som er med på å identifisere individet, og hvordan det involverer seg i en bestemt organisasjon (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

Forskning på følelsemessig tilhørighet er best kjent etter Porter et. al (1974) tok opp en diskusjon som inneholder tre hovedkomponenter. Disse omhandler en organisatorisk satsing som skulle skape en sterk tro på organisasjonens mål, en vilje til å utøve god innsats på vegne av organisasjonen, og et helt klart ønske om å opprettholde en tilknytning til arbeidsplassen. Teorien baserer seg på følelser, og hvordan det skapes en psykologisk kontrakt mellom

arbeidstaker og arbeidsgiver. De klassifiserer tilhørighet som engasjement relaterte holdninger og engasjement relatert atferd (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

Felles for de fleste forskere er at de mener at organisatorisktilhørighet handler om en sterk tro på en ide eller et system. Det er allikevel vanskelig å etablere et felles rammeverk med en klar definisjon. Begrepet fremstår som tidligere nevnt svært overlappende med lignende begrep som går på ansattes engasjement og tilknytning. Ofte vil dermed jobbtilhørighet referere til forskjellige begreper og kontekster.

For å undersøke tilhørighet har Allen og Meyers (1991) utviklet komponentmodell. Den tar utgangspunkt i tidligere forskning på området fra blant annet Porter med kolleger og Becker. Modellen beskriver organisasjonstilhørighet gjennom tre former som skal bidra til å skape en klarhet i selve betydningen av fenomenet (Meyer & Allen, 1991).

### 2.4.1 Tre typer organisasjonstilhørighet

Opprinnelig ble det foreslått av Meyer og Allen (1984) å skille mellom affektive og continuance commitment. *Affektiv commitment* handler om den følelsesmessige tilknytning, identifisering og involvering en ansatt har til arbeidsplassen og organisasjonens mål (Allen & Meyer, 1990). Medarbeideren føler på en sterk affektiv forpliktelse og ønsker dermed å bli værende i organisasjonen. Valget om å bli værende er personlig, og ikke fordi de føler de må. Affektiv tilhørighet er forbundet med ansatte som viser høy organisasjonsforpliktelse, bedre arbeidspresentasjoner og har lavere frafall enn andre (Meyer, Allen, & Smith, 1993).

*Continuance commitment* forbindes med kostnad forbundet med å forlate organisasjonen. Det ser de ansattes vilje til å bli værende på grunnlag av de overførbare investeringer. Med overførbare investeringer menes for eksempel pensjon, relasjoner til kollegaer eller andre ting som fremstår spesielle for organisasjonen. I slike tilfeller har personen en kalkulerende forpliktelse ovenfor arbeidsgiver. Det gjør at det sjeldent er interessant å forlate organisasjonen, men det de ansatte gjør er da ofte kun det nødvendige som skal til for å beholde jobben (Allen & Meyer, 1990).

Senere ble den siste tilnærmingen lagt til, *normativ commitment*. Dette er et relativt nytt begrep og reflekterer over forpliktelsene ovenfor å bli i en organisasjon. Medarbeideren føler på en form for forpliktelse ovenfor arbeidsplass fordi en identifiserer seg med organisasjonens mål og verdier (Allen & Meyer, 1990). Det hevdes at normativ tilhørighet kommer som et naturlig resultat av samfunnet som en vokser opp i, og kan forklares av andre forpliktelser

mennesker føler på som eksempel ekteskap, familie, religion osv. Dette blir faktorer som er med på å skape moralsk forpliktelse ovenfor arbeidsplassen (Weiner, 1982)

I følge Meyer, Allen og Smith (1993) er disse tre typer for organisasjonstilhørighet knyttet opp til en psykologisk tilstand. De karakteriserer den ansattes forhold til organisasjonen eller spiller inn på hvorvidt den ansatte ønsker å forsette i organisasjonen. Generell forskning viser at ansatte med en sterk affektiv forpliktelse blir værende fordi de ønsker det. De med en sterk videreføring av engasjement blir værende fordi de må, og de med normativ forpliktelse blir værende fordi de føler at de må (Meyer, Allen, & Smith, 1993).

## 2.4.2 Faktorer for å skape organisasjonstilhørighet

I følge Salancik (1977) finnes det fire grunnleggende faktorer som er med å skape organisasjonstilhørighet blant ansatte: *synliggjøring, tydeliggjøring, irreversible goder og personlig ansvar*. Synliggjøring handler om å synliggjøre personen ovenfor andre. Dette er for eksempel å få andre til å assosiere en person med arbeidsoppgaver eller merke ferdigarbeid med navn slik at personen tydeliggjøres. Irreversible goder kan ikke knyttes direkte til arbeidssituasjonen. De bidrar ofte til å skape et sterkere bånd mellom medarbeider og organisasjonen gjennom for eksempel forsikringsordninger, barnehagetilbud, velferdstilbud og lignende. Den siste faktoren peker på personlig ansvar og medbestemmelse, og fokuserer på at den ansatte får være med å ta en del i beslutninger. På denne måten økes den ansattes ansvarsfølelse ovenfor organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2003)

Tilhørighet har stor innvirkning på de ansatte. Mangel av dette elementet på arbeidsplassen vil ofte bidra til at det skapes en atmosfære av misnøye. Det er derfor viktig at arbeidsplasser planlegger aktiviteter og arrangementer, som kan bidra til å stimulere de ansattes tilhørighet. Forskning viser at medarbeidere har sterkere tilhørighet til arbeidsplassen, dersom de føler at arbeidsgiver bryr seg om dem. Det er klare fordeler knyttet til å ha medarbeidere som føler tilhørighet. Det har en sentral rolle for lojaliteten, dedikasjonen i arbeidet, presentasjoner og lønnsomhet blant de ansatte. Samtidig merkes det på fraværs statistikk (Vennesland, 2011).

## 2.5 Jobbengasjement og organisasjonstilhørighet: et og samme begrep?

Begrepet jobbengasjement kommer som tidligere nevnt ofte fram i forskning på organisasjonstilhørighet. De sees på som overlappende begreper, og dette er en følge av at mye tidligere forskning har brukt begrepene om hverandre. I denne studien vil det bli gjort det samme. Begrepene jobbengasjement og organisasjonstilhørighet vil bli brukt om hverandre. Dette lar seg gjøre ettersom den engelske forståelsen av commitment kan oversettes med tilhørighet, forpliktelse, tilknytning eller engasjement. Samtidig er forholdet mellom jobbengasjement og organisasjonstilhørighet godt dokumentert i litteraturen. En slik sammenslåing er positivt ettersom det gjør at flere sider kan framlegges. En ansatt som føler forpliktelse og engasjement ovenfor arbeidsplassen vil mest sannsynlig bli værende (Brown, 1996).

Jobbengasjement vil fostre organisatorisk tilhørighet blant de ansatte, og medarbeidere som føler forpliktelse vil mest sannsynlig legge inn en ekstra innsats for organisasjonen, som igjen vil lede til høyre ytelse. Organisatorisk tilhørighet vil være med å kartlegge et forhold mellom jobbengasjement og ytelsen blant ansatte (Chughtai, 2008)

Hvis det skal klargjøres en forskjell mellom begrepene er det at jobbengasjement ofte er sterkt knyttet til identifikasjonen med arbeidsoppgaver, mens organisasjonstilhørighet refererer til den følelsemessige tilknytningen til arbeidsplassen (Brown, 1996). Det er for eksempel mulig å være veldig involvert i en bestemt jobb, men ikke føle på noe forpliktelse ovenfor organisasjonen eller motsatt (Blau & Boal, 1987).

## 2.6 Psykologisk kontrakt

Psykologiske kontrakter er et sett av ”løfter” eller ”forventninger” mellom partene i et arbeidsforhold. Partene kan være arbeidsgivere, ledere, enkelte ansatte og deres arbeidskollegaer. En psykologisk kontrakt er en avtale som bygger på en gjensidig individuell forståelse av forpliktelsene mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Den er basert på uttalte eller uuttalte forventninger i arbeidsforholdet. I motsetning til formelle ansettelseskontrakter er en psykologisk kontrakt ofte taus eller implisitt (Rousseau, 1995)

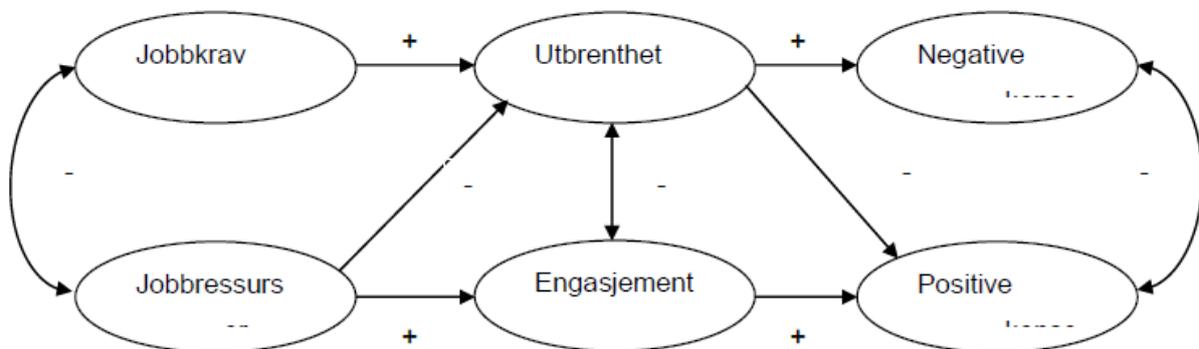
En psykologisk kontrakt er dynamisk, og det vil si at den hele tiden kan endres som følge av forandringer i de ansattes livsfaser eller virksomheten. Kontrakten kan ses på som et bånd mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Den fremstår som en garanti for at så lenge begge gjør sin rolle vil forholdet bygge på gjensidig tillit (Rousseau, 1995).

En psykologisk kontrakt er som ofte delt inn i to hovedtyper: Relasjonelle og transaksjonelle (Rousseau, 1995). Relasjonskontrakter understreker graden av sosial utveksling og selvstendighet mellom arbeidstakere og deres arbeidsgivere. Transaksjonskontrakter har en tendens til å fokusere på det konkrete innholdet og de økonomiske avtalene mellom partene (Skogstad, 2005).

Psykologiske kontrakter er viktig for å kunne bidra til kunnskap og forståelse i ansettelsesrelasjoner. Brudd på den psykologiske kontrakten kan få konsekvenser som høy turnover, mistriivsel, svekket engasjement og lignende (Skogstad, 2005).

## 2.7 Jobbkraav - ressursmodellen

For å måle engasjement på arbeidsplassen er den mest brukte teoretiske modellen Jobbkraav – ressursmodellen. Det er en fleksibel modell som ser på arbeidsforhold som finnes i enhver organisatorisk kontekst rettet mot utbrenthet og engasjement. Modellen blir brukt uavhengig av jobbkraav og tilgjengelige ressurser. Det har vist seg at forholdet mellom kraav, ressurser og jobbengasjement ikke endres noe særlig, og dermed kan modellen brukes på tvers av yrker og arbeidsplasser (Demerouti, Nachreiner, Bakker, & Schaufeli, 2001).



Figur 1: Jobbkraav- ressursmodellen (Demerouti, Nachreiner, Bakker, & Schaufeli, 2001)

Jobbkraft - ressursmodellen beskriver en motivasjonsprosess og en stressprosess som går parallelt. Modellen foreslår at jobbressurser bidrar til engasjement gjennom en motivasjonsprosess, mens jobbkraft bidrar til utbrenthet gjennom en stressprosess på samme tid. Jobbkraft blir definert som fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske krav som krever en innsats. Typiske jobbkraft er tidspress, arbeidsmengde, arbeidsmiljø og konflikter som oppstår på arbeidsplassen. Jobbressurser kan derimot karakteriseres som fysiske, psykologiske, sosiale og organisatoriske krav som stilles. Dette er ofte knyttet til reduksjon av arbeidskraft og kostnader, aspekter som fremstår funksjonelle for å måloppnåelse eller aspekter som stimulerer personlig vekst, utvikling og læring (Demerouti, Nachreiner, Bakker, & Schaufeli, 2001). Støtte fra medarbeidere og leder, heving av kompetanse og opplevelse av å være i kontroll er eksempler på ressurser som kan assosieres positivt med jobbengasjement. Jobbengasjement viser altså å ha positiv sammenheng med ressurser på arbeidsplass, men blir ikke noe særlig påvirket av jobbkraft (Demerouti & Bakker, 2008).

## 2.8 Andre mulige påvirkningsfaktorer for jobbengasjement

Det finnes en rekke av studier på jobbengasjement fra tidlig fase til identifisering av forløpere og ulike faktorer og utfall. Det interessante med jobbengasjement er hvordan det oppstår blant ulike personer i forskjellige arbeidssammenhenger. Engasjement er noe som bør studeres på alle arbeidsplasser, på den måten kan det kartlegges hva som skal til for å styrke engasjement (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006)

Forskning på utfall av jobbengasjement har i senere tid bidratt til en forståelse som retter seg om de positive aspektene ved å ha engasjerte medarbeidere. Samtidig ulempene det kan medføre ved mangel på engasjerte medarbeidere (Bakker & Leiter, 2010). Litteraturen i dag viser til et ganske klart og enkelt utfall av engasjement, mens forløperne er mye mer varierte og inkonsekvente. Det skyldes at gjennom tidene er engasjement blir definert og forklart på forskjellige måter. I dag forbindes jobbengasjement med ansatte som er motiverte, føler god tilfredshet og kan identifiserer seg med arbeidsplassen og deres mål. Samtidig er det en viktig faktor for å skape en psykologisk kontrakt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (Reichers, 1985).

Undersøkelser viser en rekke med positive jobbressurser i forbindelse med høyt engasjement. Forskning viser at beslutningsfrihet og muligheter for opplæring er sterkt knyttet til vitalitet, entusiasme og ansattes evne til fordypelse i arbeidet (Demerouti E. , Bakker, Jonge, Janssen, & Schaufeli, 2001).

Ved å gi den ansatte balansert arbeidsmengde, kontroll og følelse av rettferdig behandling skapes høyt jobbengasjement i samhold med organisasjonen verdier (Maslach & Leiter, 1997). For å se på hvordan jobbengasjement og tilhørighet til arbeidsplassen kan økes blir det først og fremst viktig å se på hvilke stressfaktor som kan reduseres. Det er tidligere nevnt at arbeidsmengde og krav fra arbeidsgiver kan ha en effekt. Dermed er det naturlig å si at jobbengasjement kan økes vis jobbkraav reduseres, og den ansatte får rom til å øke jobbressurser og utvikle personlige ressurser (Demerouti, Nachreiner, Bakker, & Schaufeli, 2001). Videre kan det være hensiktsmessig å skape et motivasjonsklima på arbeidsplassen som har fokus på læring, utvikling og samarbeid med kolleger slik at det skapes bedre arbeidspresentasjoner (Schaufeli & Salanova, 2007).

## 2.9 Motivasjon

Jobbengasjement representerer en motivasjonsprosess som kan forklare atferd hos mennesker. For å forstå denne atferden er det hensiktsmessig å se på hva som påvirker menneskers atferd. Selve begrepet motivasjon sier noe om motivet vi har for å gjøre noe. Motivasjon kan defineres som en *”indre tilstand som vekker, styrer og opprettholder atferd”* (Woolfolk, 2004). Det ser på hvordan følelser, tanker, fornuft kan flettes sammen og skape engasjement i de handlingene som skal utføres. Motivasjon er det som forårsaker aktivitet hos hver enkelt, det som opprettholder aktiviteten og gir den mål og mening. På arbeidsplassen stimulerer det til aktivitet, effektivitet og ytelse. Ifølge motivasjonsteoretikere framstår motivasjon som noe man kan ha mye eller lite av. Det påvirkes av verdier, erfaringer, selvvurdering og forventninger. Dermed er det vanlig å se det som en situasjonsbestemt tilstand (Skaalvik, 2005).

Motivasjon kommer ofte til uttrykk i sosiale relasjoner. I jobbsammenhenger skapes sosiale relasjoner, og dermed framstår arbeidsplassen som en arena for motivasjon. Ved å legge til rette for positivt samspill og trygge relasjoner vil medarbeiderens motivasjon øke.

Motivasjonen hos den enkelte medarbeider er ofte svært individuelt. Det finnes i følge Skaalvik flere måter å forklare motivasjon på. Positiv belønning menes å øke en bestemt

atferd på samme måte som atferden vil minske hvis individet straffes. Det er derfor viktig at man finner ut hva som oppfattes som straff og belønning for hver enkelt. På den måten kan motivasjonsfaktorer tilpasses. Denne teorien har sin forankring i atferdspsykologien og fokuserer på forsterkning av motivasjon (Skaalvik, 2005).

En annen måte å se på motivasjon er som målorientert. Målorientert motivasjon er forankret i kognitiv teori. Da vil det fokuseres på den enkeltes mål. På den måten kan man forstå hva som er motivasjonen. Forskjellene i motivasjon kommer ikke av den enkeltes atferd, men personenes motiv for å gjennomføre selve handlingen. Det skilles mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon tar utgangspunkt i individets interesse og nysgjerrighet. Selve utførelsen av aktiviteten er belønningen i seg selv. Det kan sees som en funksjon av grunnleggende psykologiske behov. Indre motivasjon henger sammen med sosiale og kulturelle faktorer som arbeidsoppgaver, anerkjennelse, tilbakemelding og tidsbruk. Det kan komme av behov for kompetanse, selvbestemmelse eller tilhørighet. Dette skiller seg fra ytre motivasjon som ikke bunner i aktivitetene i seg selv, men kommer av en drivkraft fra en ytre belønning. Med ytre motivasjon velger man å gjøre en ting fordi det vil føre til noe annet. Ytre motivasjon vil ofte ta vekk oppmerksomheten fra selve aktiviteten og dermed svekkes presentasjonen (Skaalvik, 2005).

### **2.9.1 Selvbestemmelsesteorien**

Mennesker er kreative og liker å produsere fram noe av verdi. Helst i samarbeid med andre ettersom fellesskap og tilhørighet er viktig. Gjennom et godt arbeidsfellesskap skapes glede gjennom å dele motgang og suksess. Tilhørighet bidrar til at medarbeiderens indre motivasjon påvirkes i en positiv retning. Studier bekrefter en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og jobbpresentasjon (Kuvass, 2011).

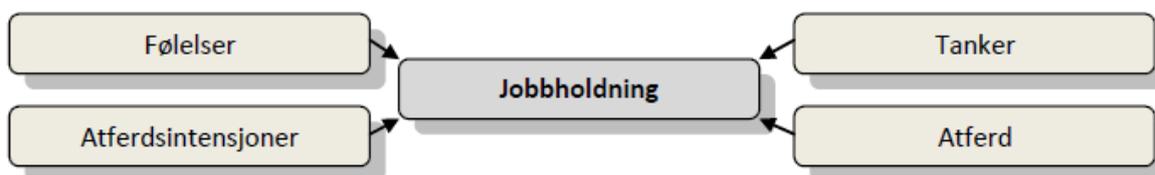
Det finnes flere behovsteorier som mener atferd utløses av menneskers behov. Dermed er det forsøkt å finne fram til et felles grunnleggende behov som motiverer til atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Utfordringen er at menneskers atferd er så forskjellig og individuell. Behovsteoriene kritiseres ettersom motivasjon plasseres hos enkeltindivider. Det ses bort fra motivasjonenes sosiale karakter som handler om tilhørighet i sosiale sammenhenger (Skogstad & Einarsen, 2005).

Selvbestemmelsesteorien som ble utviklet av Deci og Ryan har fått betydelig støtte i forskning. Selvbestemmelsesteorien hevder, at alle mennesker er født med en naturlig tendens

til å utvikle seg som menneske og ”forme” seg selv i sosial interaksjon med andre individer. Teorien har et organismisk og dialektisk rammeverk. Det inneholder tre medfødte psykologiske behov, opplevelsen av autonomi, kompetanse og tilhørighet. Det ses på individets medfødte tilbøyelighet til å utvikle en større forståelse av seg selv, samtidig som det omfatter individets medfødte tilbøyelighet for psykologisk vekst. Tilfredsstillelse av disse behovene kan forklare individets kontinuerlige psykologiske utvikling, integritet og velvære. Dermed er det psykologiske arbeidsmiljøet en sosial kontekst, som kan være med å fremme eller hemme medarbeidernes utvikling (Ryan & Deci, 2002).

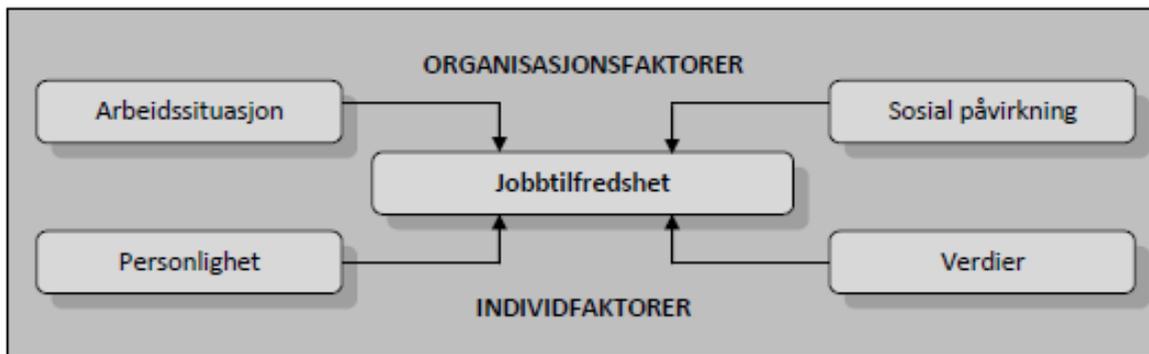
## 2.10 Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet har en betydelig rolle innenfor nyere organisasjonspsykologi. I følge Kaufmann og Kaufmann (2003) er det to jobbrelevante holdninger som blir ansett for å være viktige innfallsvinkler for å få forståelsen av atferd blant individer i organisasjoner. Det er med hensyn til både produkt, trivsel og andre viktige forhold som for eksempel fravær og personalgjennomtrekk. Jobbrelevante holdninger er ansett for å være et uttrykk for ulike sider ved jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Jobbtilfredshet og – tilhørighet kan illustreres slik:



Figur 2.2: Komponentene i jobbholdninger (Kaufmann og Kaufmann 2003:218)

Jobbtilfredshet kan defineres som ”i hvilken grad man opplever jobb som positiv eller negativ” (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Etter flere år med forskning har ulike forskere kommet frem til forskjellige årsaker som fører til jobbtilfredshet, både på individ og organisasjonsnivå. Modellen under viser til hvordan man kan systematisere de ulike faktorene (Kaufmann & Kaufmann, 2003)



Figur 2.3: Årsaker til jobbtilfredshet (George og Jones (1996) sitert fra Kaufmann og Kaufmann 2003:222)

### 2.10.1 Individ - og organisatorisk nivå

Jobbtilfredshet kan noen ganger være knyttet til våre personlige forutsetninger.

Utgangspunkter er dermed på individnivå. Grad av tilfredshet vil bli påvirket av våre verdier over hva som er rett og galt. Dette vil være i typiske situasjoner der våre individuelle verdier ikke møter organisasjonens verdier, og dermed oppstår konflikt i arbeidssituasjon. Enkelte personer har ofte sterkere indre jobbverdier. Da vil arbeidsoppgaver som fremstår meningsfylte og interessante være med å skape tilfredshet. I såne situasjoner er det hensiktsmessig for organisasjonen, å ha verdier de ansatte kan identifisere seg med. Slik oppstår det jobbtilfredshet. Ytre verdier vil kreve mer konsekvens knyttet til arbeidet, og vil i større grad fokusere på tilfredshet gjennom ytelser og gode lønninger. Identitet og verdier i organisasjonen får mindre betydning. Årsaken til jobbtilfredshet vil først og fremst ligge i selve belønningen de ansatte oppnår (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Organisatoriske faktor kan også spille inn på ansattes jobbtilfredshet. Dette er for eksempel jobbkjennetegn, ledelse, fysisk miljø og belønning. I følge jobbkarakteristikamodellen fremstår jobbtilfredshet av at arbeidet består av grunnleggende elementer som variasjon i oppgaver, oppgaveidentitet, oppgavenes betydning, autonomi og tilbakemelding. Med variasjon i oppgaver menes i hvilken grad den ansatte får mulighet til å bruke ulike ferdigheter, evner og kunnskap han besitter. Oppgaveidentitet handler om at arbeidstaker ser på arbeidet som meningsfylt og i hvilken grad det blir slutført. Autonomi handler om det ansvar og kontroll arbeidstakeren tar over egen arbeidssituasjon. Tilbakemelding dreier seg om at arbeidstaker får tilstrekkelig informasjon over resultatene i jobben som utføres (Demerouti, Nachreiner, Bakker, & Schaufeli, 2001).

Frederick Herzberg har utarbeidet en konsekvensforklaring. Den kalles tofaktorteori og hevder at det finnes to aspekt ved jobbtilfredshet: hygiene- og vekstfaktor. Forholdet mellom trivsel og mistriivsel ble utledet slik:

*”1. Hygienefaktorene kan skape mistriivsel i den grad de ikke er tilstede, men ikke trivsel om de er tilstede.*

*2. Motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er tilstede, men ikke mistriivsel dersom de ikke er tilstede.”* (Kaufmann & Kaufmann, 2003)

*Hygienefaktorene* innebærer et arbeidsmiljø som er sunt og godt. Arbeidsplassen tilbyr en god lønn, det er positivitet blant medmenneskene og et sikkert arbeidsforhold. Ved å ha disse faktorene tilstede er det ikke sikkert medarbeiderne er svært tilfreds, men faktorene må ligge til grunn for å unngå misnøye. *Motivasjonsfaktorene* innbærer at det er rom for personlig vekst, utvikling, presentasjon, anerkjennelse og ansvar. Faktorene bidrar til å gjøre arbeidet mer utfordrende. På den måten bidrar gleden av mestring og anerkjennelse til økt tilfredshet. For arbeidsgiver vil dette øke produktiviteten. Det er ikke mulig å fokusere utelukket på motivasjonsfaktorene ettersom hygienefaktorene må være på plass for skape trivsel (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Forskning viser økt jobbtilfredshet dersom lederne oppleves som dyktige, kompetente og ivaretakende. Den ansatte mulighet til å påvirke eget arbeid styrker følelsen av tilfredshet på arbeidsplassen. Videre er det påvist at fysiske betingelsene som temperatur, belysning, støy, estetiske forhold osv har betydning for den ansattes jobbtilfredshet. En annen faktor er det sosiale og kulturelle miljøet som er med på å skape menneskelige relasjoner på arbeidsplassen. Ved å jobbe med mellommenneskelige relasjoner skapes en positiv opplevelse til arbeidsplassen og mer tilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

## 2.11 Organisasjonsidentitet

Arbeidsplassen blir stadig en mer sentral kilde for vår selvforståelse og identitetskonstruksjon (Beck, 2004). Ser en på en større sammenheng i dagens samfunn, kan man se betydningen av arbeid på identitet. Samfunnet vi lever i er i en kontinuerlig forandring og må hele tiden tilpasses endringer. Samtiden kan beskrives med begrep som flyktighet, oppløste tradisjoner, sosiale differensiering og økt individualisering. Dette påvirker sosiale og økonomiske, kulturelle og individuelle forhold. Et resultat av dette kan være sterkere og friere individer. En slik sterk individualisering i samfunnet fører til at arbeid og utdanning er en del av identitetsprosjektet (Gibbons, 1994)

I dag tilbringer de fleste av oss en god del tid på arbeidsplassen. Arbeidslivet fremstår som en arena for og ”finne” og realisere ting ved seg selv. Det er viktig at jobben fremstår som meningsfull. Ved å inkludere og samarbeide læres og utvikles vi videre sammen. Gjennom positiv og særegen organisasjonsidentitet skapes identifikasjon hos medarbeiderne, men det kan også komme av relasjoner mellom menneskene i organisasjonen (Kvåle & Wæraas, 2006).

For en organisasjon blir det viktig å skape medarbeidere som identifiserer seg med deres mål. Da betrakter medarbeideren seg som en viktig del av organisasjonen, og er ikke interessert i å bytte arbeidsgiver (Alvesson, 2011). Organisasjonsidentitet er knyttet til de ansattes syn på organisasjonen. I følge Whetten og Godfrey (1998) er det tre karakteristiske trekk som kan beskrive en arbeidsplass med sterk identitet. Det første innebærer at de ansatte er sentrale attributter av organisasjonen. Det andre handler om hva som gjør organisasjonen unik fra andre organisasjoner i de ansattes øyne. Siste trekk handler om det de ansatte blir værende uavhengig av endringer i organisasjonen (Whetten & Godfrey, 1998).

Organisasjonsidentitet karakteriseres som et ”selvreflekterende” spørsmål om hvem vi egentlig er som organisasjon. Albert og Whetten (1985) mener at arbeidsplassen er med på å utvikle organisasjonsidentiteten gjennom sosial interaksjon over tid (Albert & Whetten, 1985). Alle virksomheter har en identitet, men for at denne skal bli synlig kreves aktivt arbeid for synliggjøring internt og eksternt. En arbeidsplass vil dra fordeler av å ha et omdømme som både interne og eksterne interesser kan gjenkjenne seg i. Arbeidsplassen vil ha lettere for å oppnå støtte fra sine interesser. Organisasjonsidentitet hevdes å være mer flytende enn individuell identitet, og dermed kan det endres raskere. De skiftende omgivelsene på

arbeidsplasser i dag krever rask rekonstruksjon av identitet slik at fleksibiliteten opprettholdes (Gioia, Dennis, Schultz, Majken, & Gorly, 2002)

### 2.11.1 Sosial identitetsteori

En god organisasjonsidentitet kan knyttes til sosial identitetsteori. Sosial identitetsteori kan ifølge Ashfort og Mael forklare hva organisasjons identitet innebærer. Sosial identitetsteori består av individets selvoppfattning og dens personlige og sosiale identitet. Personlig identitet handler om individets særegne karakteristikk som for eksempel kroppslige egenskaper og psykologiske trekk. Den sosiale identiteten består derimot av ulike gruppeklassifikasjoner som individet opplever tilhørighet til (Ashfort & Mael, 1992). Den sosiale identifiseringen kan være med på å gi svar til spørsmålet; hvem er jeg? Den samme kilden kan vi finne internt i organisasjoner. Arbeidstakere velger ofte å identifisere seg med kollegaer eller andre med samme utdanning. Som arbeidstaker finner vi ulike referansepunkter som skaper mening og dermed handler organisasjonsidentitet både om identitet og tilhørighet (Schein, 2009).

Definisjon på begrepet organisasjonsidentitet er ifølge Ashfort og Mael:

”...the perception of oneness with or belongingness to an organization, where the individual defines him or herself in terms of the organization(s) in which he or she is a member ...” (Ashfort & Mael, 1992)

Ashfort og Mael hevder at det ikke nødvendigvis er slik at identifikasjon fører til internalisering, atferd og affekt. Individet vil ikke alltid strekke seg mot gruppens felles mål selv om det identifiserer seg med gruppen. Det vil altså ikke alltid være slik at arbeidstaker velger å yte det lille ekstra hvis handlingen krever for mye. Organisasjonsidentitet handler om å erfare oppturer og nedturer på personlig plan. Dermed er det ofte slik at arbeidstaker ikke gjør noe for å få bedriften til å gå bedre i nedgangstider. Ashfort og Mael skiller også identifikasjon fra internalisering siden dette går på holdninger og verdier mens identifisering handler med om individuelle følelser (Ashfort & Mael, 1992). Det finnes ikke noe bevis for at ”felles verdier” i en organisasjon faktisk fører til at ansatte internaliserer disse, men det kan godt hende de handler etter dem (Thompson & Emery, 2009). Det er mulig å identifisere seg med en bedrift uten at man er helt enige med ledelsen. Tidligere forskning har fått kritikk fordi det tilsier at det er et skille mellom identifikasjon og gruppe, og identifikasjon og person. Skille vektlegger at i identifikasjon med en gruppe er det ønske om å identifisere seg selv, mens identifikasjon med person er knyttet til ønske om å bli lik denne personen. Ashfort og Mael mener disse er komplementære former for identifikasjon (Ashfort & Mael, 1992). Dette

er i tråd med Scheins (2009) teori om at organisasjoner ofte søker etter å generalisere identifikasjon med et individ eller organisasjonen i sin helhet (Schein, 2009).

## 2.12 Lojalitet

I arbeidslivet står ytringsfrihet sterkt, men i et arbeidsforhold må allikevel en arbeidstaker tåle at ytringsfriheten setter begrensninger. Dette er fordi det stilles et grunnleggende krav om lojalitet til arbeidsgiver (Virkepluss, 2013).

Lojalitet vil si at man er til å stole på og trofast mot sine forbindelser (Røynås, 2011). Arbeidstaker plikter seg til å innfinne seg i arbeidsgivers interesser og avstå fra å gjøre noe skade på arbeidsgivers omdømme dersom det er påtatt et arbeidsforhold. Velger arbeidstaker å vise ytringer kan det karakteriseres som illojalt og slik har en ikke vern av ytringsfriheten. Anses en som ytring illojal må det foretas en avveining. Dette er for å beskytte arbeidstakers ytringsfrihet mot hensynet til å verne om arbeidsgivers interesser. I utgangspunktet er det en del som skal til før en ytring er et brudd på lojalitetsplikten (Virkepluss, 2013). Det er allikevel ikke alltid forenlig å være lojal ovenfor alle parter. Dermed er det ofte riktig å være lojal ovenfor den det berører mest (Røynås, 2011). Lojaliteten ovenfor arbeidsgiver er ikke absolutt, men kan økes ved at medarbeideren føler på høyere engasjement og bedre motivasjon. Da vil de riktige medarbeiderne forbli lojale ettersom de jobber for samme mål som arbeidsgiver. Hvis det kommer tilbud fra andre arbeidsgivere vil ikke de ansatte la seg påvirke (Meyer & Allen, 1991).

## 3. FORSKNINGSDESIGN

---

Et forskningsdesign gir retningslinjer for et prosjekt. Det omhandler hvilke valg som vil bli tatt gjennom studien, med tanke på *hva* som skal studeres til *hvordan* det skal studeres (Blaikie, 2010). Metoden er de teknikkene og prosedyrene som brukes for å anskaffe kunnskap. Valget av forskningsdesign er med og bestemmer hvordan teori og empiri skal håndteres. Det er dermed naturlig å se forskningsdesign som en prosess som kobler sammen forskningsspørsmål, empiriske data og konklusjonene (Blaikie, 2010).

Studien har som tidligere beskrevet, som hensikt å besvare følgende problemstilling: *”Hvilken betydning har ansettelsesforholdet for jobbengasjementet på arbeidsplassen?”*

Ved å velge en abduktiv tilnærming for å belyse problemstillingen, er målet å skape en dypere og utvidet forståelse om temaet ut fra valgt referanseramme. Ny kunnskap kan bidra til bedre forståelse.

### 3.1 Forskningsstrategi - Abduksjon

Valg av forskningsstrategi skal bidra til å besvare forskningsspørsmålene på best mulig måte. Det finnes fire ulike forskningsstrategier. Den induktive og abduktive tilnærmingen er best egnet til å besvare ”hva”-spørsmål, mens den deduktive - og retroduktive tilnærmingen best egnet til og fokuserer på ”hvorfor”-spørsmål (Blaikie, 2010).

Ved å velge en abduktiv strategi kan et fenomen både beskrives og forklares. Det er ettersom abduktiv metode har den beskrivende delen av induktiv i seg, men på samme tid klarer strategien å gi svar utover en rent deskriptiv besvarelse ved og rekontekstualisere fenomenet (Blaikie, 2010). Individet danner utgangspunktet for abduktiv forskningsstrategi. Dermed vil den kunne gi en utvidet forståelse, og bidra til at enkeltbeskrivelser ses i lys av en større kontekst. At den abduktive forskningsstrategien kan ses som en kombinasjon av flere av strategiene er årsaken til at den ofte egner seg i kvalitative studier.

Hensikten med studien er å bidra til økt forståelse rundt problemstillingen. Problemstillingen skal redegjøre for om det finnes en sammenheng mellom arbeidskontrakt og de ansattes jobbengasjement. Studien søker forståelse og kunnskap ved å se på hvorvidt

ansettelseskontraktene spiller en rolle for den ansattes engasjement, tilhørighet og identitet på arbeidsplassen. Resultatene vil kunne gi et godt grunnlag for å utvide forståelsen av disse sammenhengene. Det vil føre til at enkeltbeskrivelser kan ses i en bred kontekst. Gjennom å analysere data fra intervjuene, skal det kunne trekkes slutninger. Dermed er valget av en abduktiv forskningsstrategi best egnet til å belyse problemstillingen. Kunnskapen som kommer frem gjennom denne undersøkelsen, vil forhåpentligvis bidra til nye perspektiv og en utdypet forståelse rundt tema.

Den abduktive forskningsstrategien er med på å beskrive og konstruere nye teorier om hva som foregår i det sosiale liv. Studien kan endres underveis, ettersom ny kunnskap om fenomenet kommer frem i lys av empiri og teori. Et abduktivt utgangspunkt søker etter bakenforliggende mening og motiver for hvorfor individer handler som det gjør. Ved å se problemstillingen i en slik overordnet kontekst, vil beskrivelser og forståelser gjenspeile de sosiale aktørers synspunkt fremfor forskerens (Blaikie, 2010). Dette er et viktig bidrag til en endret og kanskje mer nyansert forståelse av fenomenet.

Dersom man hadde valgt en *induktiv* tilnærming, ville det nye materialet suppleres med nye undersøkelser. Den induktive tilnærmingen starter ved innsamling av data, dermed utleder man en slags generalisering ved hjelp av induktiv logikk. Målet med å arbeide på denne måten er å beskrive sosiale egenskaper og naturlige regelmessigheter i det sosiale liv. På denne måten besvares ”hva” spørsmål. Det er likevel ofte vanskelig å utarbeide gode svar på ”hvorfor” spørsmål (Blaikie, 2010).

Studien har som mål å undersøke *hvorfor* det foreligger en eventuell sammenheng mellom jobbengasjement og ansettelsesforhold. Deduktiv forskningsstrategi kan brukes til å besvare disse *hvorfor* spørsmålene, men strategien kritiseres for og ikke kunne si noe om *hva* spørsmålene. Funnene som kommer frem er absolutte, og dermed søkes det ikke etter forståelse for hvorfor det er slik (Blaikie, 2010). Målet med en deduktiv strategi er å finne en forklaring som viser til en sammenheng mellom begrepene. Dette gjøres ved å anbefale en teori som kan testes ut gjennom forskningen. Denne strategien har i noen sammenhenger blitt kritisert for å frembringe avgrenset informasjon. I tillegg er det fort gjort at forskeren styrer prosjektet i den retning han selv ønsker og dermed bare finner det enn selv leter etter (Jacobsen, 2005).

Forskjell mellom deduktiv og abduktiv strategi er altså at den abduktive fokuserer på forståelse fremfor deduksjon som søker forklaring (Blaikie, 2010). Abduksjon krever at forskeren har fantasi, kreativitet og en evne til å assosiere (Danermark, 1997). Ved disse egenskapene tilstede vil resultatene fra studien ha mulighet til å bli sett i et nytt lys. Fenomen som allerede er kjent vil kunne få nytt innhold og problemstillingen vil kanskje bidra med nye forklaringer.

## 3.2 Valg av metode

En metode skal angi fremgangsmåter som anvendes for å kartlegge virkeligheten (Jacobsen, 2005). Metoden skal fungere som et hjelpemiddel som benyttes til innsamling av data og bearbeiding av selve stoffet. Denne studien tar utgangspunkt i en kvalitativ tilnærming.

### 3.2.1 Intervju

Datainnsamlingen i denne studien foregår gjennom individuelle forskningsintervju. Intervjuet har fokus på detaljer og det unike med hver enkelt informant (Jacobsen, 2005). Denne studien ønsker å se på informantenes opplevelse, hvordan de påvirkes av arbeidskontrakten, og hvordan de fortolker ulike situasjoner som møter dem på arbeidsplassen.

Studien benyttet en semistrukturert intervjuguide. Det ble lagt opp til en uformell samtale med åpne spørsmål. Intervjuguiden ble laget med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket for oppgaven. Spørsmålene hadde en tematisk og oversiktlig rekkefølge. For å sikre innsamling av mest mulig relevant informasjon, inneholdt hvert hovedspørsmål underspørsmål.

Det ble gjennomført et pilotintervju i forkant av datainnsamlingen for å sikre at spørsmålene kunne hente inn relevant informasjon. I etterkant ble det foretatt enkelte forandringer i intervjuguiden. Intervjuene varte fra 45- 60 min. Hvert enkelt intervju foregikk på informantens arbeidsplass. Intervjuet ble innledet med en kort presentasjon av studiet, hensikten og hvilke type spørsmål som ville bli stilt. Alle deltakerne i undersøkelsen var informert skriftlig via e-post i forkant (se vedlegg).

### 3.2.2 Valg av informanter

Informantene ble valgt ut fra hvilke ansettelseskontrakter de hadde. Kriteriene for å velge informantene var at de var faste- eller midlertidig ansatte. Målgruppen var todelt med nokså lik fordeling. Dette var viktig for å ivareta best mulig representativitet. Informantene var ansatt i ulike virksomheter. Ønsket var å få bedre forståelse for hvordan sosiale og kulturelle forhold på arbeidsplassen kan innvirke på de ansatte, samt betydningen av selve arbeidskontrakten har på engasjementet.

## 3.3 Kvalitativ analyse

Kvalitativ metode er en måte å samle og produsere kunnskap. Metoden fokuserer på menneskelige erfaringer, samt teorier om fortolkning. Det kreves systematisk innsamling og bearbeiding av stoffet som samles inn (Hellevik, 2003). Undersøkelsen søker etter informasjon om noe spesifikt som kan utdype problemstillingen. Det finnes ulike måter å hente inn data ved bruk av en kvalitativ forskningsmetode. Innsamlingen kan skje gjennom observasjon, gruppeintervju og individuelle intervju (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Det ble benyttet et intensivt undersøkelsesdesign for å belyse problemstillingen i denne undersøkelsen. Et intensivt design søker forklaring ved å gå i dybden av selve fenomenet og dermed får man en helhetlig beskrivelse. Gjennom det som er observert, kan en utvikle og utdype det teoretiske rammeverket. Det gir en muligheten for en mer helhetlig forståelse. Denne studien har et begrenset antall intervjuobjekter, og dermed begrenses muligheten til å generalisere kunnskapen utover de som har deltatt i undersøkelsen (Jacobsen, 2005).

I en abduktiv forskningsstrategi bidrar analysen til å finne nye perspektiver å sette dataene inn i. Studien forsøker å koble teoretiske perspektiv sammen med aktuelle funn og dermed kartlegge vesentlige årsaker og sammenhenger. Det finnes flere grunner til at folk opplever engasjement på arbeidsplassen, og styrken til det kvalitative designet er at man får muligheten til å avdekke sammenhenger.

Studiets opprinnelige problemstilling er endret, etter hvert som ny kunnskap er kommet frem. Kvalitativ tilnærming ses som en interaktiv prosess og dermed står forskeren fritt til å forandre underveis i datainnsamlingen (Jacobsen, 2005). Først tilegner man seg kunnskap gjennom en grundig litteraturgjennomgang for å få innsikt i temaet. Deretter blir det foretatt intervju, som gjør det nødvendig å søke tilbake til referanserammen.

## 3.4 Datareduksjon og analyse

Datareduksjonen går ut på å analysere de innsamlede data og finne ut hva materialet kan fortelle. Ved å summere og kategorisere de innsamlede data vil ikke viktig informasjon bli utelukket. Analysen vil beskrive, systematisere og kategorisere, slik at man tilslutt kan sammenbinde data (Jacobsen, 2005). Materialet må vurderes kritisk og forskerens faglige nivå påvirker hvordan muligheter og begrensinger i datamaterialet blir analysert (Dalland, 2012).

Ved å redusere mengden informasjon blir det innsamlede materialet mer håndterlig å bearbeide. I følge Blaikie kalles dette reduksjons teknikk. Reduksjonsteknikker brukes ofte i forbindelse med en kvalitativ metode og en abduktiv forskningsstrategi. I disse sammenhenger er det umulig å separere datareduksjon fra analysen fordi datainnsamlingen, datareduksjonen og dataanalysen blandes sammen i en syklus (Blaikie, 2010).

Intervjumaterialet ble så sortert i kategorier som blir presentert i teoriutredningen. Det gir en større oversikt over materialet og det er lettere å sammenligne uttalelsene til informantene. Inndelingen i kategorier gjør det lettere å se likheter og ulikheter i det empiriske materialet, samt sammenligne uttalelsene mot eksisterende teori på området. Forståelsen kan endres underveis ettersom ny læring og teori kommer frem.

Klassifisering av data er ofte en integrert del av analysen uten at man trenger å vite hva man analyserer. Det opprettes kategorier og deretter tildeles kategoriene data (Dey, 1993).

Klassifisering av data er ikke en naturlig prosess, ettersom forskeren ubevisst kan påvirke forskningen i en bestemt retning. Målet med kategorisering er å finne sammenhenger, variasjoner og ikke minst likheter i de innsamlede data slik at det kan skapes teorier (Blaikie, 2010).

I kvalitative analyser brukes ofte en spesiell type koding. Kodingen gir beskrivelser, men brukes også for å generere analyse og teoriutvikling. Prosessen skjer i to stadier. Det første stadium er åpen koding, som innebærer at data sorteres inn i kategorier og underkategorier. Andre stadium, aksial koding, innebærer hjelp fra et paradigme som kan inneholde mulige årsakssammenhenger, kontekster, mellomliggende betingelser, handlinger/samhandlinger og strategier. Studiet bruker koding til å se på fenomeners kontekst (Corbin & Strauss, 2008).

Ved å reflektere over begrensningene i metodevalget utformes kunnskap som kan bli viktig for tolkningen av resultatene. Tolkning skjer ved å sammenligne likheter og ulikheter, men også ved å kritisere og diskutere ulike tema fra materialet. Alle sammenligninger er ikke åpenbare dermed vil en tolkning bidra til å styrke resultatene (Thagaard, 2013).

## 3.5 Metodiske utfordringer

Et forskningsdesign inneholder en del metodiske utfordringer og mulige feilkilder. Det er derfor viktig å ha et bevisst forhold til sin rolle som forsker. Informantene kan påvirkes av forskeren på flere måter. Forskeren bør ikke stille ledende spørsmål, men sikre at informanten har mulighet til å svare uten å bli påvirket. Slik kan intervjuobjektene selv avgjøre hva de vil vektlegge. I samtale med respondentene blir det kartlagt hvordan de tenker og føler. Det er viktig å få fram ærlige meninger om jobbengasjement gjennom intervjuet. En god dialog kan føre til at misforståelser blir unngått, ved at både intervjuer og intervjuobjektet hele tiden kan stille klare spørsmål til hverandre underveis (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Utfordringen i denne studien var å tilpasse spørsmålene, ettersom det var to målgrupper. Alle valg som blir tatt i forskning kan påvirke funnene og troverdigheten. Ved å ha en grundig prosess, vil forskeren bidra til større pålitelighet og gyldighet i funnene.

### 3.5.1 Forskningsetiske aspekt

Gjennom et forskningsdesign møter man på etiske utfordringer som må håndteres underveis. Innsamling av data gjennom intervju gjør forskeren til det viktigste redskapet for tilegning av ny kunnskap. Forsker må dermed være bevisst på sin rolle i forskningen. Ethiske overveielser handler om mer enn å følge regler, men å opptre med moralsk integritet (Thagaard, 2013). Presentasjon av funn bør være nøyaktige, og det må være åpenhet om de prosessene som er valgt og fulgt gjennom studien. Det er ingen personlige eller profesjonelle relasjoner til informantene som har deltatt i undersøkelsen.

Videre skal studiet forsøke å kartlegge sammenhengen mellom ansettelsesforhold og jobbengasjement. Forsker har ingen intensjon om å presentere det enkelte intervjuobjekt, men de samlede resultater. Fortolkning skal bidra til større innsikt enn det som er i dag, ved å sammenlikne med tidligere forskning, samt reflektere rundt den innsamlede empirien.

Etikken veileder og gir grunnlag for at det blir foretatt en vurdering av en handling før den settes til verks. God forskningsetikk kan innebære at det er informert om samtykke, krav på

privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2005). Etikken bidrar til troverdighet av forskningsresultatene, og dermed styrkes både validiteten og reliabiliteten. Etske utfordringer er knyttet til hvert stadium i studien fra planlegging til gjennomføring og formidling av resultater (Thagaard, 2013).

### **3.5.2 Konfidensialitet og anonymitet**

Det er klare retningslinjer å forholde seg til rundt intervjuobjektets konfidensialitet. I denne studien har det vært viktig å bevare intervjuobjektets konfidensialitet av etiske grunner, men også for øke deltagelse og validitet. Intervjuobjekter har en tendens til å svare ærligere ved intervju dersom de er klar over at data anonymiseres. Ved å kalle den som skal intervjues for en informant eller objekt, fremstår personen nøytral og det blir opp til forskeren å beskrive hvorfor dette valget er tatt (Dalland, 2012). Intervjuobjektene fortolkes i lys av de kulturelle og sosiale rammene de omgås i og dermed er det forskerens jobb å ivareta den enkeltes konfidensialitet (Thagaard, 2013). Anonymiteten opprettholdes ved å utelukke spørsmål som omhandler demografisk bakgrunnsinformasjon, det vil si alt som kan bidra å avsløre hvem informanten er. Studiet utelukker spørsmål som ikke har til hensikt å belyse problemstillingen.

Alle informanter var informert om samtykkeerklæring i forkant av intervjuet. Informantene var klar over hensikten med intervjuet og over retten til å trekke seg underveis om det ble nødvendig. Det ble presisert at intervjuene ville bli transkribert og at både båndopptak og transkriberingene ville bli slettet ved ferdigstilling av oppgaven (se vedlegg). Studien fremlegger ingen kobling mellom datamateriale og intervjuobjekt og dermed ble ikke prosjektet meldt til NSD.

### 3.5.3 Validitet

En metode skal gi troverdig kunnskap og dermed stilles det krav til validitet. I denne studien avhenger validiteten blant annet av at informantene har forstått spørsmålene i intervjuet riktig og gitt forskeren ærlige svar. Utfordringen i dette studiet er at det ikke finnes noen ”riktige” eller ”gale” svar, og dermed hviler validiteten mer på forskerens tolkning av de innsamlede data (Dalland, 2012). I denne studien var forskeren utenforstående i de miljøer som ble studert. Dette kan også ha påvirket gyldigheten av funnene, da man kan ha forestillinger om hvordan et miljø er før man faktisk kjenner det (Thagaard, 2013).

Forskningen stiller krav til den indre validiteten i studiet, altså i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget og fenomenet som er undersøkt (Blaikie, 2010). Ytre validitet handler om hvorvidt funnene fra undersøkelsen kan generaliseres til å gjelde andre utvalg og situasjoner (Jacobsen, 2005). Informantene kan i løpet av forskningsprosessen bli påvirket av ulike faktorer som kan utgjøre en trussel for studiets validitet. Informantene oppfører seg ofte annerledes i en forskningssituasjon enn de ellers ville gjort i en naturlig situasjon (Blaikie, 2010). I dette studiet har man vært oppmerksom på kroppsspråk så vel som verbalt språk for å kunne avsløre eventuell usikkerhet knyttet til svarene. Slik styrkes gyldigheten av funn ytterligere. Noen av informantene har mer å si om sin opplevelse av type jobbengasjement, mens andre har mindre å fortelle. Dette kan komme av at noen av informantene har reflektert mer rundt temaet på forhånd, enn andre. Det blir naturlig at de som har tenkt over tema på forhånd, vil bidra til mer gyldighet i datareduksjonen ettersom bevissthet og refleksjon styrker validiteten.

### 3.5.5 Reliabilitet

Reliabilitet handler om forskningens pålitelighet (Thagaard, 2013). Det stilles krav til at andre forskere kan etterprøve studien i en lignende situasjon, og komme frem til samme resultat. Reliabiliteten styrkes ved redegjørelse av forskeren, informantene, metoder for innsamling av data og hvilken sosial setting som foreligger for forskningen (Thagaard, 2013). Når to undersøkere har kom frem til samme resultat, kan vi anta at resultatet er pålitelig. Det er fordi det er svært liten sannsynlighet for at ulike personer gir tilsvarende lik stimuli (Jacobsen, 2005). Man vil kunne komme frem til samme funn og konklusjoner dersom man følger de samme prosedyrer som tidligere forsker (Yin, 2014).

## 4. ANALYSE OG DRØFTING

---

Denne studiens mål er å se på sammenhenger mellom ansettelsesforhold og jobbengasjement på en arbeidsplass. Gjennom studien er det forsøkt å undersøke hva som skaper engasjement blant arbeidstakere. Dette kapittelet vil ta for seg de empiriske dataene og drøfter dem opp mot eksisterende teori som ble gjennomgått i første del av oppgaven. For å bedre forståelsen vil resultatene fra de ulike målgruppene som deltok i studien, midlertidig - og faste ansatte, bli presentert separat i første del av oppgave. På den måte kommer betydningen av ansettelsesforholdet på engasjementet fram først. Deretter vil betydningen av de andre faktorene for jobbengasjement presenteres.

Som nevnt i teoripresentasjonen fremstår begrepene i enkelte sammenhenger som overlappende. Det er ettersom det engelske ordet ”commitment” kan forstås som tilhørighet, engasjement eller tilknytning i det norske språket. Sitater fra informantene er satt i kursiv og kommer fortløpende i teksten.

### 4.1 Ansettelsestilknytning

Samtlige informanter i denne studien opplever at det er sammenheng mellom jobbengasjement og ansettelsestilknytning. Data viser dermed at både den ansatte og arbeidsgiver har noe å hente på å sikre et mest mulig forutsigbart ansettelsesforhold.

#### 4.1.1 Fast ansettelse

For fast ansatte er arbeidsforholdet oftest av lengre varighet. Arbeidsforholdet varer helt til arbeidstaker selv velger å si opp arbeidsforholdet. En arbeidsgiver må ha en legitim begrunnelse for å avslutte arbeidskontrakten (Arbeidstilsynet, 2013). Flere av informantene forteller at det er mest ønskelig med en fast arbeidsavtale. Likevel er det mange som arbeider under midlertidige kontrakter.

Informantene påpeker på samme måte som Colbjørnsen at en fast ansettelseskontrakt er med på å skape trygghet for begge parter i arbeidsforholdet (Colbjørnsen, 2003). Samtlige informanter med fast arbeidskontrakt har lite å utsette på selve kontrakten. Perioder hvor det er fokus på nedskjæring/reduksjon vil en ansatt i midlertidig stilling ha større sannsynlighet for å bli sagt opp. Det er ettersom de midlertidig ikke har samme stillingsvern som de faste

ansatte (Arbeidstilsynet, 2013). Dette fører til usikkerhet for den ansatte. Denne form for usikkerhet kan føre til at den ansatte med midlertidig kontrakt opplever både redusert tilknytning, dårligere arbeidsmoral og lavere engasjement.

En ansatt i fast stilling kan oppleve nedskjæring/reduksjoner annerledes. En informant i fast stilling uttaler som følger *"arbeidskontrakten påvirker at jeg fremdeles er i jobb"*. Dette utsagnet belyser de trygge rammene som er knyttet til et fast ansettelsesforhold.

Arbeidstakeren er ansatt på ubestemt tid og er beskyttet av arbeidsmiljølovens stillingsvern. Arbeidsforholdet kan avsluttes dersom arbeidstaker selv ønsker å si opp stillingen, eller går av med pensjon. Ved permitteringer må det være en saklig grunn for oppsigelse og det må være et midlertidig behov i bedriften som legitimerer bruken av dette virkemiddelet (Arbeidstilsynet, 2013). En informant i fast stilling påpeker at tilhørigheten til arbeidsplassen blir styrket fremfor svekket i slike perioder. Han sier *"jeg føler meg verdsatt og ønsket av bedriften."* Dersom flere mister jobben vil det være en naturlig følelse og verdsette at en fremdeles har en arbeidsplass å komme til. Dette fører til at den ansatte kanskje ønsker å yte ekstra for å bevise at en er verdig til jobben.

Et fast ansettelsesforhold fører til høyere tillit til arbeidsgiver og det bidrar ofte til et godt arbeidsmiljø som står sterkere i endringer (Barley & Kunda, 2006). En informant i fast stilling påpeker at *"som fast ansatt blir man ikke påvirket av svingninger i arbeidsmarkedet"*. Ved å være beskyttet av arbeidsmiljøloven er det mer forutsigbarhet for begge parter. Som fast ansatt har man stabilitet i forhold til å ha en arbeidsplass å komme til hver dag. I tillegg vet man at en har fast inntekt.

Informantene har forståelse for at fast ansettelse kan ha enkelte ulemper for arbeidsgiver. Det setter blant annet begrensinger for bedrifters fleksibilitet ved tilpasning av arbeidstokk ved raske markedsendringer. Dette er også i samsvar med øvrig forskning på området (Colbjørnsen, 2003). Basert på dette er det naturlig å tenke seg at et arbeidsmarked med bare fast ansatte ville skapt problemer for arbeidsgivers tilpasningsmuligheter. Informantene deler et felles syn på at "arbeidsnorge" trenger midlertidige kontrakter. Men hvem skal være ansatt under disse? Data tilsier at det er få ansatte er interessert i å gå over i midlertidig stilling.

På den andre siden ønsker midlertidig ansatte ofte fast stilling. En av informantene i fast stilling sier at det bør bli mer attraktivt å være ansatt under en midlertidig arbeidskontrakt. Han sier:

*”Du kan tåle ganske mye hvis kommunikasjon er til stedet og det er fleksibilitet begge veier, eventuell betaling for ulemper det vil medføre. Det er greit å stå på i korte perioder hvis du føler det er verdt det”.*

#### **4.1.2 Midlertidig ansettelse**

En informant uttaler seg som følger *”ofte er den midlertidige arbeidskraften hos oss en sårt tiltrengt kompetanse.”* Det er derfor viktig med muligheter for innleie av midlertidig arbeidskraft. Dette for å utføre enkelte spesialistoppgaver eller for å bygge opp kompetansen på et fagområde. I tilfeller der kompetansen til den ansatte er etterspurt, vil den midlertidige arbeidskontrakten fremstå mer attraktiv. Det kan tenkes at den ansatte da føler seg verdifull på grunn av at kompetansen er etterspurt. Det å føle seg verdifull og verdsatt kan tenkes å styrke den ansattes jobbensgjensvar til tross for svakere formell tilknytning til bedriften. Ettersom det er en arbeidskraft bedriften trenger tilbys det ofte gode lønnsordninger. Den ansattes kompetanse fører også til at en stilles i en unik posisjon til å utfolde seg på arbeidsplassen. Dette er i seg selv viktige belønnings- og motivasjonsfaktorer som sannsynligvis kan ha en kompenserende effekt.

Det som i dag er positivt med midlertidig ansettelse er for mange er den løse tilknytningen. En av informantene forteller at det å arbeide i en midlertidig stilling har gitt ham en oppsigelsestid på bare to uker. Dermed er muligheten for å avslutte arbeidsforholdet kort om drømmejobben skulle komme opp. Informanten uttaler som følger *”som midlertidig står jeg mer fritt.”* Det kan tenkes at frihet er attraktiv i ulike perioder i livet. En person kan være i en fase der forventningene og ønskene til arbeidsforholdet er preget av muligheter og karriereutvikling. I en slik situasjon kan et midlertidig ansettelsestilknytning bidra til økt fleksibilitet og muligheten til å møte et raskt skiftende arbeidsmarked. For andre kan en periode i livet handle om stabilitet og sikkerheten. Hvis man har økonomiske forpliktelser er man avhengig av en stabil inntekt. Samtidig er det sikkerhet i å vite at man har en jobb å komme til i lang tid. I slike situasjoner vil en fast ansettelseskontrakt være mer attraktivt.

Ifølge Nesheim og Hersvik (1999) innebærer dette at man *”kjøper retten til å disponere arbeidstakeren for en viss periode, og ikke en spesifisert vare eller tjeneste”* (Nesheim & Hersvik, 1999). Dette er spesielt knyttet til store oljeselskaper hvor det stadig stilles nye krav til kompetanse. Flere informanter forteller at det arbeides i sammensatte team, de ansatte har forskjellige ansettelsesvilkår. En informant uttaler seg som følger *”bruken av innleid*

*arbeidskraft er svært utbredt på arbeidsplassen*". Dette utsagnet er med på å belyse den komplekse og hyppige bruken av ulike arbeidskontrakter.

Hver enkelt arbeidstaker er en viktig ressurs. Det kommer likevel fram at det er vanlig med forskjellsbehandling alt etter hvilken arbeidskontrakt man har. Informantene i faste stillinger sier, at det er lett å tenke at de som arbeider i et midlertidig ansettelsesforhold ikke er et fullverdig medlem av teamet. En informant i fast stilling uttaler *"jeg kunne virkelig gjort mer for å inkludere alle i fellesskapet, men du gidder ikke legge krefter i det siden de bare er der for en kort periode."* Ut ifra dette er det naturlig å tenke at midlertidig ansatte kan falle utenfor arbeidsfellesskapet. Dette er noe som igjen kan tenkes å ha en innvirkning på de sosiale faktorene som også påvirker jobbengasjementet. Inkludering og anerkjennelse i arbeidsfellesskapet påvirker det psykososial arbeidsmiljøet. Sosialt og følelsesmessig velvære bidrar til å takle stress, nye mål og utfordringer. Dermed vil manglede integrering i fellesskapet kunne ha negative effekter som sykdom, stress og redusert velvære (Hazel, Kemp, & Newman, 2013). Dette er faktorer som er til hinder for jobbengasjement.

I media fokuseres det ofte på at midlertidig ansatte ikke har samme stillingsvern som fast ansatt. Dette gjør en slik arbeidskontrakt mindre attraktiv (Arbeidstilsynet, 2013). En informant i midlertidig stilling sier at *"det å arbeide midlertidig fører til at man konstant har i bakhodet at det er for en kort periode, dermed har man en annen innstilling til jobben"*. Til tross for at det er mer utbredt med vikariat fremfor faste stillinger på denne arbeidsplassen.

En informant opplyser at det som oftest åpner seg et nytt vikariat før første utgår, men om usikkerheten som er knyttet opp til dette. *"Hadde jeg vært fast ansatt ville jeg visst hvordan jeg skulle jobbe når vikariatet går ut, nå vet jeg ikke sikkert om jeg har en jobb å komme til engang"*. Her kommer det fram at informantens arbeidskontrakt skaper utrygghet for videre arbeidsforhold. Først etter fire år i vikariat har den ansatte krav på en fast stilling. Den ansatte i vikariat kan føle stress i forhold til å måtte stå på ekstra for å bevise seg dyktig nok til å få nye kontrakter. Informanten forteller at i starten var det greit med vikariat fordi skillet mellom fast og midlertidige ikke kom spesielt fram i hverdagen. Utfordringer rundt arbeidskontrakten kom først til syne da det var et ønske om at ansatte skulle engasjere seg utover selve arbeidsoppgavene. *"Jeg ønsket å stille som verneombud men ble fortalt at jeg måtte være i en fast stilling for å delta. Ettersom jeg ikke hadde en kontrakt med det rette stillingsvern kunne jeg altså ikke delta."* De fleste opplever at å ta fullverdig del i arbeidsplassens utfordringer er

viktig for å prestere bedre. Manglende utfordringer kan oppleves som negativt, og kan i noen sammenhenger relateres til stress. Forskning konkluderer med at det må være en balanse mellom det som blir krevd av deg og det du er i stand til å utføre. Hvis ikke denne balansen finnes kan man bli stresset. Mangelfull tilrettelegging kan være med på å skape et negativt arbeidsmiljø. Det å oppleve et arbeidsmiljø negativt fører til at ansatte kan føle utrygghet. Den ansatte får heller ikke brukt og utviklet sin kompetanse.

For arbeidsgiver vil et negativt arbeidsmiljø kunne føre til økt sykefravær som kan medføre økte kostnader for bedriften. Videre kan den ansattes eierskapsfølelse ovenfor arbeidsplassen svekkes. Det kan tenkes å ha en sammenheng med ansattes mulighet til å utfolde seg på jobben, og utvikling av eierskapsfølelse og tilhørighet til arbeidsplassen. Det er derfor viktig at alle ansatte blir ivaretatt.

Dersom arbeidskontrakten påvirker mulighet for utvikling av engasjement vil det ha negativt utfall for både arbeidstaker og arbeidsgiver. For informanten i vikariat er dette tilfellet. Han forteller at:

*”arbeidskontrakten setter begrensinger når jeg prøver å engasjere meg på arbeidsplassen. Hadde jeg vært i en fast stilling ville jeg hatt muligheten for mer ansvar og det er noe som er viktig for mitt engasjement”.*

Utsagnet viser at arbeidskontrakten kan påvirker arbeidstakers mulighet til å utvikle jobbengasjement. Det er fordi ansvar fremstår som en viktig faktor. Ved å få mer ansvar og tillitt fra arbeidsgiver vil sannsynligvis engasjementet øke. Innledningsvis ble det nevnt at flere av informantene ønsker faste arbeidskontrakter fremfor en midlertidig kontrakt. I dette tilfelle kunne kanskje en fast arbeidskontrakt ført til at de ansatte fikk mer ansvar tildelt.

En av informantene i midlertidig stilling forteller videre *”at vi som arbeider midlertidig har en lavere status på arbeidsplassen.”* I tillegg opplever mange at hyppige utskiftning av folk som en belastning. Dermed kan de vegre seg for å involvere seg sosialt med ansatte i kortvarige arbeidsforhold. Det kan gi negative effekter både på det sosiale og faglige arbeidsmiljøet. Samtidig kan det tenkes tilfeller der den midlertidige kontrakten gir følelse av å ha en etterspurt kompetanse. Dette kan være med på å gi en følelse av høyere status i enkelte arbeidsforhold.

## 4.2 Jobbengasjement

For å forstå den sammensatte betydningen ansettelsesforhold kan ha for jobbengasjement blir det viktig å se på selve forståelsen av jobbengasjement. Empirien til informantene i begge ansettelsestilknytningene blir knyttet opp mot engasjement og betydningen det har på arbeidsplassen og de ansatte.

### 4.2.1 Betydning av engasjement – på arbeidsplassen

Jobbengasjement er en positiv- følelsesmessig tilstand som er med og bidrar til å øke arbeidslyst. I dagens samfunn har interessen for jobbengasjement noe med forventningen til de ansatte å gjøre (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008). En informant forteller at *”arbeidsplasser med engasjerte medarbeidere stiller seg sterkere i et konkurransemarked”*. Derfor vil arbeidsgivere jobbe for å opprettholde og fremme et godt engasjement blant ansatte.

En informant mener at *”å ha engasjerte medarbeidere er avgjørende for å bli værende i en bedrift. Dersom det er snakk om en annen jobb vil det være et godt engasjement og tilhørighet som gjør at jeg blir værende”*. Ut ifra dette kan det trekkes en slutning om at et fellesbegrep gir et positivt utgangspunkt ettersom det dekker forståelse av de ansattes forpliktelse og engasjement (Brown, 1996). Det understrekkes av en informant *”Jeg tenker på mitt engasjement til arbeidsplassen som min tilhørighet. Ved å ha et godt engasjement trives jeg i bedriften, og dermed er det større sannsynlighet for at jeg blir her fordi jeg føler tilhørighet”*. Det empiriske materialet kan tyde på at informantene ikke skiller de begrepsmessige uttrykkene tilhørighet og engasjement. Det kan virke som om engasjement oppfattes som et fellesbegrep for å beskrive den ansattes tilknytning til arbeidsplassen.

Organisasjonsforpliktelse fokuserer på den enkeltes forpliktelse ovenfor arbeidsplassen. Det kan knyttes mer til valget om å bli værende i bedriften, fremfor tilhørighet som handler om en emosjonell tilknytning. Enkelte av informantene forbinder forpliktelse med tvang ovenfor arbeidsgiver. Andre ser på forpliktelse som noe som kan bidra til å opprettholde et bånd mellom seg selv og arbeidsplassen. Gjennom datainnsamlingen forteller en av informantene om sin forpliktelse ovenfor arbeidsgiver. *”Jeg føler meg forpliktet til å fullføre prosjektet jeg har startet på.”* I denne sammenheng er det tett oppfølging av ledelsen. Det kan være grunnen til at informanten føler det som en forpliktelse.

Det viser seg at dersom man er stolt av arbeidsplassen, virker det inn på ønsket om å bli i jobben (Bakker & Leiter, 2010). Informanten sier videre at *”dersom en arbeidsplass har engasjerte medarbeidere som trives er det mindre sannsynlighet for at man bytter jobb, faller fra eller tar sykemelding”*. For en arbeidsplass kan dette føre til mer stabil arbeidskraft og lite fravær. Dette er positive faktorer som styrker både økonomi og forutsigbarhet for arbeidsgiver. De ansatte vil bidra til at bedriften får et godt omdømme. En informant forklarer det slik *”det jobbes for at bedriften skal ha et godt rykte”*.

Kvaliteten i bedriften antas å bli svekket dersom trivsel og motivasjonen synker. Effektiviteten og læring henger sammen med motivasjon og trivsel (Skaalvik, 2005). Hvis de ansatte ikke trives og er motiverte til å gjøre en arbeidsinnsats vil det ha negative konsekvenser for arbeidsplassen. En informant uttalte: *”For en bedrift vil dårligere innsats bety dårligere business.”* Lite engasjerte medarbeidere kan føre til økonomisk tap for bedrifter.

## 4.2.2 Betydning av engasjement – på de ansatte

Jobbengasjement har betydning for ansattes atferd. Dataene viser at informantene har en form for engasjement, men at dette kan bli bedre. Hver informant svarer at de er stolte over arbeidsplassen, men det er svært varierende grad av engasjement. Informantene er enige om at jobbengasjement er noe positivt, og at en bevisstgjøring rundt begrepet er med og bidrar til å fremme et bedre arbeidsmiljø. Noen av intervjuobjektene er tydelige i sine meninger om jobbengasjement. *”Det handler om å føle en tilhørighet til arbeidsplassen.”* For andre er betydningen av engasjement *”deltagelse og positivitet til jobben og de arbeidsoppgaver som tildeles”*. Browns syn på organisasjonstilhørighet referer til den følelsesmessige tilknytningen til arbeidsplassen (Brown, 1996). Det konkluderes med at engasjement og tilhørighet kan brukes om hverandre som et og samme begrep.

En sterk tilhørighet kan føre til at en ser seg selv og kollegaer som en stor *”familie”* som en informant uttrykker *”Jobben er min familie nummer to. Hadde jeg kommet på jobb og ikke følt samme tilknytning ville det nok vært annerledes”*. Studiens funn samsvarer med teorien, der forskning viser at arbeidsmiljø med sterkt tilhørighet gir arbeidsrom for å yte det lille ekstra som man ikke trodde var mulig (Kaufmann & Kaufmann, 2003). I noen sammenhenger vil det å yte det lille ekstra kunne forårsake stress. Stress kan komme av at man presser seg for

å vise at man kan prestere mye. Midlertidige arbeidsforhold antas å skape større stressfaktor, fordi en hele tiden må arbeide for nye kontrakter. En informant uttaler: *”jeg blir selvsagt stresset av og ikke å vite om jeg har en fast jobb å komme til.”*

Jobbengasjement er noe som kan skapes opp over tid (Wytiaz, 2014). Informantene har svært varierende engasjementet. Engasjement skapes av tidligere nevnte faktorer som tilhørighet, motivasjon, organisasjonsidentitet, jobbtrivsel og lojalitet. Enkelte beskriver et sterkt engasjement knyttet til arbeidsplassen. Andre har ikke har de store formeningene om sitt engasjement og dets betydning.

I denne studien kan det virke som om de faste ansatte føler på en sterkere tilhørighet enn de som er midlertidig ansatt. En forklaring kan være den faste arbeidskontrakten som ligger til grunn for arbeidsforholdet slik en informant påpeker *”mitt engasjement tror jeg ville vært betraktelig mindre dersom jeg var i en midlertidig stilling. Ettersom jeg da ville vært her for en kort periode.”* Det ser ut som ansettelsestilknytningen har en betydning for de ansattes mulighet til å skape et engasjement over tid. Varigheten av arbeidsforholdet kan bety at de ansatte har større mulighet til å knytte bånd med bedriften og kollegaer. Det tar tid å bli kjent og når det er trygghet rundt arbeidsforholdet vil det være lettere å føle tilhørighet. Dette er ikke den eneste måten å øke engasjementet, men ut ifra studiets empiri fremstår det som en naturlig forklaring for ulikhetene mellom ansettelsestilknytningene. Hver enkel informant nevner arbeidskontrakt eller arbeidsvarighet når de prater om deres tilhørighet til arbeidsplassen. En informant begrunner det slik:

*”Mitt engasjement har mye med at jeg er en fast ansatt og har vært her i mange år. Arbeidsplassen er en del av hverdagen min, og det er opp til meg om jeg vil trives når jeg er på jobb. Jeg er ikke alltid like engasjert men jeg tror tilhørigheten min har blitt sterkere gjennom flere år i bedriften.”*

Denne informanten relaterer engasjementet til selve arbeidskontrakten. Antall år i bedriften menes å styrke engasjementet. En annen informant er uenig og sier det slik:

*”Engasjement handler om egen innstilling og ansvar som tildeles. Det handler ikke om antall år lagt ned i arbeidet, men om villigheten og drivkraften til å yte her og nå. Et godt engasjement er grunnen til å gå på jobb løsrevet fra noe kontrakt.”*

Informanten forteller at arbeidsgiver er opptatt av å skape tilhørighet blant alle ansatte. Det er en fordel for alle parter. Dette støttes i litteraturen av en studie som viser til at arbeidsplasser har klare fordeler ved å skape engasjement (Harter, Schmidt, & Keyes, 2002). Som informanten var inne på, er engasjement noe det må jobbes med for å opprettholdes. Det er ikke noe som kommer av seg selv.

Flere informanter sier at engasjement har en sammenheng med at man er oppslukt i det man holder på med. Det viser seg at dersom man får muligheten til å prøve seg i utfordrende og spennende arbeidsoppgaver kan engasjementet stimuleres. Dette kan påvirke villigheten til å yte mer på jobben. Tiden som legges i arbeidet merkes ikke så godt ettersom arbeidet fremstår som gøy og spennende. Et utsagn fra informant er *”jobbengasjement bidrar til å skape positivitet”*. Ut ifra dette ses jobbengasjement som noe som gjør dagene lettere og arbeidet kjekkere. Betydningen av et jobbengasjement kan føre til større jobbtilfredshet, bedre presentasjoner og høyere arbeidsinnsatt blant medarbeiderne (Bakker & Leiter, 2010) En informant uttaler:

*”Jobbengasjement er drivkraften for å gjennomføre arbeidet på en god måte. Dersom man ikke føler engasjement vil arbeide ikke føles tilfredsstillende, og innsatsen vil bli dårligere.*

Utsagnet understreker viktigheten av engasjement blant ansatte. Hvis en ikke har et godt engasjement kan det gi negative utfall. De ansatte kan begynne å mistroes på arbeidsplassen og det kan føre til konsekvenser for arbeidstaker privat. Konsekvenser kan knyttes til den ansattes helsetilstand og evnen til å bidra i jobbsammenheng (Demerouti & Bakker, 2008).

Oppsummert kan det synes som om engasjement står sterkt hos noen av informantene, og mindre sterkt hos andre. De enkeltes visjoner og verdier synes å være en viktig motivasjonsfaktor for å øke engasjementet. For enkelte er følelsen av å være en del av organisasjonen av større betydning, mens andre mener godt engasjement er viktig for å få med seg de som ikke har et godt engasjement. Trivsel og mestring anses til å bidra til et godt jobbengasjement. En informant uttalte seg avslutningsvis *”det er lov å ha det gøy på jobb og la det skape noe positivt.”*

## 4.3 Andre påvirkningsfaktorer som har sammenheng med jobbengasjement

Flere forskningsprosjekter har studert ulike faktorer som kan ha betydning for jobbengasjement. Det er sett på hvordan jobbengasjement kan oppfattes og påvirke hvert enkelt individ forskjellig (Reichers, 1985). Gjennom denne studien har forskjellige oppfattelser av begrepet sett dagens lys. Enkelt har sterke meninger og oppfatninger av effekten av et positivt jobbengasjement. Andre har ikke tatt noe stilling til begrepet og dets betydning. Noen mener engasjement kan frembringes hos hver enkelt. Andre mener at ikke alle har det i seg. En informant forteller at *”Jobbengasjement er noe som ligger forankret i enkelt av oss. Enten har du en god arbeidsmoral og ønsker å yte eller ikke.”* Han relaterer jobbengasjement til enkeltes motivasjon og tilfredshet knyttet til arbeidet som utføres.

Dataene tyder på at det finnes mange ulike kilder for jobbengasjement hos informantene. Det er vanskelig å se betydningen og forutse utfall av et godt engasjement på forhånd. Informantene trekker frem flere faktorer som kan bidra til å forklare deres jobbengasjement. De mest sentrale kildene viser seg å være faktorer som motivasjon, jobbtilfredshet, organisasjonsidentitet og lojalitet. Ansettelsesforhold kan tenkes å ha mindre betydning enn forventet selv om ulike faktorer for engasjement kan knyttes til personer i ulike arbeidsforhold.

### 4.3.1 Motivasjon

Jobbengasjement representerer en motivasjonsprosess hos hver enkelt av oss (Woolfolk, 2004). En informant forteller at hans motivasjon kommer av å bli satt pris på. *”Jeg liker å bli verdsatt og at andre er fornøyd med mitt arbeid.”* Han relaterer motivasjon til de sosiale relasjoner med kollegaer på arbeidsplassen. I følge forskere er det helt vanlig at motivasjonen påvirkes av forventninger fra andre (Skaalvik, 2005). Man kan anta at en positiv holdning skaper en positiv spiralvirkning som gir en smitteeffekt videre til andre på arbeidsplassen.

Data viser at alle studiets informanter oppfatter motivasjon forskjellig, men med mange likhetstrekk. En av informantene uttaler som følger *”det jeg motiveres av kan være helt forskjellig fra det min kollega motiveres av.”* Det kan komme av at det som motiverer en kan stille seg helt annerledes for en annen. Motivasjon er med å skape aktivitet hos hver enkelt. Det er det som opprettholder aktiviteten og gir den mål og mening (Skaalvik, 2005).

Informantene har tilnærmet lik oppfatning av, at det er viktig å finne ut hva som oppfattes som motivasjon for hver enkelt. På den måten vil engasjementet til arbeidsplassen styrkes.

Informantene forteller om ulike motiv for å gjennomføre arbeidet på en god måte. Flere gir uttrykk for at de motiveres av selve utførelsen av arbeidsoppgaver. Det kan knyttes til indre motivasjon som tar utgangspunkt i individets interesse og nysgjerrighet (Skaalvik, 2005). En informant begrunner det med at *"utfordrende arbeidsoppgaver fører til at jeg tilegner meg ny kunnskap. Jeg føler da på en mestringsfølelse som er svært motiverende."* Empirien får frem at informantene som arbeider i midlertidig stillinger ikke alltid får samme muligheten til prøve seg med utfordrende arbeidsoppgaver. En informant begrunner det med at *"jeg får ikke prøvd meg på krevende oppgaver før jeg har vært her en periode og bevist at jeg duger."* Her kan det se ut som informantens motivasjon svekkes siden han ikke får brukt og utnyttet sine evner. En annen informant i midlertidig stilling sier at hans *"kollegaer tenker jeg er her for en kort periode, dermed får jeg sjeldent mulighet til å prøve meg i utfordrende oppgaver som er ressurs og tidskrevende."*

Siden det viser seg at det eksisterer en sammenhengen mellom motivasjon og utførelsen av arbeidsoppgaver kan arbeidskontraktene være en utfordring. En informant i midlertidig stilling forteller videre om avslag til å delta i et prosjekt som var ønskelig. Det var på grunn av at den midlertidige ansettelseskontrakten gikk ut i perioden.

Samtidig kan det være at arbeidsgiver tenker at den midlertidig har mindre forpliktelse ovenfor arbeidsplassen og dermed gjør en dårligere jobb. Arbeidsgiver må tenke igjennom hvilke holdninger de har til de midlertidig ansatte og ved å gi dem samme muligheter som de faste ansatte kan tilliten øke. Ved å skape trygge relasjoner for de ansatte vil det føre til at motivasjonen øker (Skaalvik, 2005). Arbeidsgiver holder kanskje igjen på arbeidsoppgaver som kan bidra til motivasjon og utvikling. Dette kan komme av at arbeidsgiver er usikker på den midlertidige ansattes kompetanse og avventer for å se hva som kan mestres.

Videre forteller flere av informantene i midlertidig stillinger om en hverdag som ofte er preget av rutiner, og dermed fremstår arbeidsoppgavene som et *"gjøremål fremfor en motivasjon for ytelse."* Selve utførelsen av aktiviteten fremstår ikke som en belønning i seg selv.

Informantene med fast ansettelseskontrakt viser seg å ha en hverdag som er mye mer preget av selvbestemmelse og utvikling av egen kompetanse. Dette er faktorer som øker individets interesse og dermed bidrar til økt indre drivkraft for motivasjon (Skaalvik, 2005).

Indre motivasjon er ofte preget av anerkjennelse og følelse av tilhørighet (Skaalvik, 2005). Det kan derfor tenkes at ansatte i midlertidige stillinger ikke får samme muligheter til å opparbeide seg indre motivasjon. Følelse av tilhørighet er noe som ofte skapes over tid når det ansatte er trygg og sikker på sin plass i organisasjonen (Meyer & Allen, 1991). Det kan være vanskeligere å skape tilknytning til kollegaer og arbeidsgiver i et midlertidig arbeidsforhold. Det er ettersom midlertidig ansettelse ofte er for en begrenset tidsperiode og det kan være at den ansatte ikke føler tilhørighet før selve arbeidsforholdet opphører.

Det kan tenkes å være situasjoner der den midlertidig ansatte tildeles ekstra ansvar. Det kan være et resultat av at den ansatte besitter en kompetanse som er trengende for bedriften. I disse tilfellene kan det tenkes at den ansatte motiveres av anerkjennelse og arbeidsgivers tro på hans ytelse. Arbeidstaker føler seg viktig og betydningsfull for arbeidsgiver. I disse tilfeller anses den indre motivasjon å styrkes, ettersom den midlertidig ansatte får være mer delaktig i bedriften.

Det empiriske materialet tyder videre på at de fleste informantene ønsker å bli utfordret i et arbeidsfellesskap. På den måten skapes arbeidsglede gjennom å dele medgang og motgang. Ved å ha et sosialt nettverk på arbeidsplassen styres motivasjonen i en positiv retning. En informant sier at *”ved å løse utfordrende oppgaver i felleskap med andre motiveres jeg til å prestere bedre.”* En ser her at den indre motivasjon styrkes i felleskap med andre, noe som bidrar til økt engasjementet. Hver enkelt informant gir uttrykk for at felleskap er viktig for motivasjonen. En informant påpeker at *”siden man bruker mangfoldige timer på arbeidsplassen, er det avgjørende med et godt fellesskap som bidrar til motivasjon.”* Fellesskap kan være viktig for å føle tilknytning til arbeidsplassen og for å få bekreftelse fra andre medarbeidere og arbeidsgiver. Bekreftelse handler om å bli verdsatt som person og verdsatt for den jobben som utføres. Dette er faktorer som er viktig for å øke den ansattes motivasjon.

En informant i fast stilling trekker frem et viktig poeng. Dette kan bidra til å forstå ulikheter i engasjement blant ansettelsestilknytningene. Han sier følgende:

*”Det er viktig å føle seg som en del av en gjeng. Jeg kjenner godt at jeg liker å være alene med arbeidsoppgaver, slik at jeg slipper å forholde meg til de nye folkene. Er det noen jeg har tillit til er det jo annerledes.”*

Videre understrekes dette med motivasjon for å gjøre en god og sikker jobb. Dette bidrar til å se kompleksiteten i en motivasjonsprosess. Faktorer som øker motivasjon hos en kan ha motsatt effekt hos en annen. Her kommer det fram at typen arbeidsoppgaver og samarbeid med ulike kollegaer spiller en rolle for motivasjon.

Informantene forteller om motivasjon som bidrar til et økt engasjement på arbeidsplassen. Felles for alle informanter er at de har en ide om hva som kan bidra for å øke motivasjonen. Det viser seg at hver enkelt informant har ulik oppfatning av egen motivasjon. Flere relaterer motivasjon til ytre motivasjon. Det kommer tydelig frem at ytre motivasjon er viktigere for noen fremfor andre. En faktor som er avgjørende for alle informantene er knyttet til lønn. Det kan ses som en ytre belønning (Skaalvik, 2005). Det er ingen som på noen måte er interessert i å gjøre arbeidet gratis. En informant understreker at *” jeg er motivert til å gjøre en god jobb, men det er litt demotiverende å vise engasjement hvis det bare er smuler å hente.”* En annen informant sier at *” man ønsker å gjøre en god jobb, men at dette som oftest er et resultat av penger og goder.”* Lønn er viktig for å klare forpliktelse i det daglige. Samtidig vil lønn over et visst nivå skape handlingsfrihet og sikkerhet.

Det kan tyde på at flere faktor enn lønn spiller inn på medarbeidernes motivasjon, men det er sammensatt og individuelt hos hver enkelt informant. Videre påpeker en informant at *”lønn er mer avgjørende i starten, mens anerkjennelse holder motivasjonen gående over lengre tid.”* Motivasjon kan stimuleres av ytre motivasjon kanskje til et visst punkt. Deretter kan man tenke at indre motivasjon betyr mest over tid. Dette kan ha sammenheng med menneskers grunnleggende behov som er å tilhøre. Hvis tilhørigheten og engasjementet svekkes vil det ha negative utfall for den ansatte og arbeidsplassen (Bakker & Leiter, 2010).

### 4.3.2 Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet gir uttrykk for i hvilken grad jobben oppleves som noe positivt eller negativt (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Alle mine informanter sier at de trives i jobben, og er positive til arbeidsplassen. Trivselsfaktorer de beskriver er alt fra arbeidsmiljø, gode kollegaer, utfordringer og spennende arbeidsoppgaver til forutsigbarhet rundt arbeidsforholdet. Mange oppgir at jobbtilfredshet kommer av ulike grunner. Flere mener det er svært individuelt hvilke faktorer som kan påvirke trivselen til den enkelte. Dette kan tyde på at personlige egenskaper spiller inn på hva som skal til for å trives på arbeidsplassen. Sammenheng mellom egne verdier om hva som er rett og galt både på individuelt og organisatorisk nivå påvirker våre forutsetninger (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

En informant bekrefter at det kan oppstå situasjoner der individuelle verdier ikke samsvarer med organisasjonens verdier. Da kan det oppstå konflikt. *”Jeg følger organisasjonens mål og verdier, men fra tid til annen hender det at jeg er helt imot slik ting blir gjort.”* Denne medarbeider har sterk tilknytning til arbeidsplassen. Den sterke tilhørigheten gjør muligens at organisasjon kan feile med å møte individets verdier til tross for at det er et dilemma for arbeidstaker. Dersom det er et sterkt engasjement er det mulighet for at tilfredsheten kan skifte i positiv og negativ retning uten særlig negativ innvirkning på organisasjonen. Hvis det skapes et arbeidsmiljø som er preget av trivsel, vil de ansatte oppleve balanse og følelse av å ha fysisk og mentalt overskudd (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Basert på dette kan det tenkes at ansatte som har et fysisk og mentalt overskudd vil ha positive ringvirkninger på arbeidsplassen.

Det kommer videre frem at mange av informantene identifiserer seg ulikt med organisasjonens verdier. Dette kan gi positivt eller negativt utslag for både organisasjonen og arbeidstaker. Et positivt utslag vil føre til at organisasjonen og arbeidstaker har felles verdier og mål. Dette skaper et godt arbeidsklima som kan fremme trivsel og et positivt jobbengasjement. Et negativt utslag vil svekke tilhørigheten til bedriften og kan føre til mistrivsel, dårlig arbeidsmiljø og svekket arbeidsinnsats. En informant føler det er viktig at organisasjonen arbeider ut fra samme verdier og sier at *”tilfredshet kommer når jeg føler at jeg og organisasjonen spiller på samme lag.”* Arbeidsplasser kan ha klare fordeler, dersom de bygger på indre verdier som de ansatte kan identifisere seg med.

Ytre verdier baserer seg på andre faktorer som fokuserer mer på tilfredshet gjennom ytelser og gode løsninger (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Flere av informantene i studien mener

ytre verdier har sammenheng med tilfredshet. En nyutdannet informant i fast stilling sier at *”arbeidsmiljø og lønn er viktige faktorer for at jeg skal trives på jobb. Senere får kanskje jobben en annen rolle i livet og dette forandres.”* Livet består av ulike faser og våre behov varierer ut fra dette. Ut ifra dette kan det virke som om at jobbtfredshet skifter etter våre behov. Samtlige informanter uttrykker at det er fordel med et godt arbeidsmiljø, då får lønn betraktelig mye mindre betydning. Ytre faktorer kan dermed bli mindre betydningsfulle.

For flere er det viktig med erkjennelse for den jobben som utføres. En informant ser på det slik: *”jeg er tilfreds når andre verdsetter mitt arbeid, og når jeg oppnår en belønning.”* Bekreftelse og anerkjennelse av kompetanse kan være belønningsfaktorer som bidra til god jobbtfredshet. Informantene forteller om flere situasjoner der trivsel er kommet som et resultat av å bli verdsatt.

Videre er det nærliggende å stille spørsmål om organisatoriske faktorene spiller en rolle på ansattes jobbtfredshet? Jobbkarakteristikamodellen fremstiller nemlig organisatoriske faktorer som avgjørende for ansattes jobbtfredshet (Demerouti, Nachreiner, Bakker, & Schaufeli, 2001). I denne studien sier flere av informantene at mulighet for faglig utvikling og nye og spennende arbeidsoppgaver er motivasjonsfaktorer som bidrar til bedre jobbtfredshet. Det oppleves som viktig å få bruke egne ferdigheter, evner og kunnskap. Slik kan organisatoriske effekter være avgjørende for om en føler god jobbtfredshet eller ikke, uavhengig av ansettelsestilknytningen.

En informant i midlertidig stilling forteller om svingningene i hans jobbtfredshet. Korte oppdrag fører til møte med ulike kollegaer og variasjon i kompetansenivå. Denne informanten går fra å ha hygienefaktor, som må være tilstede for å unngå mistrivsel, til motivasjonsfaktor som skaper trivsel i den grad de er tilstede (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Forholdet mellom trivsel og mistrivsel kan skifte for vært oppdrag. Informanten sier at *”dersom jeg får arbeide med personer med tilsvarende høy kompetanse presterer jeg mye bedre.”* Arbeid med kollegaer med samme kompetanse fremstår som en motivasjonsfaktor som bidrar til jobbtfredshet i en positiv retning. Et fagmiljø hvor man får brukt egen kunnskap og tilegnet ny kunnskap kan stimulere jobbtfredsheten. Individuelle forhold som personlig egenskaper, kompetanse og verdier kan påvirke. Samtidig vil generelle forhold som organisering fra arbeidsgiver ha betydning for jobbtfredshet og engasjementet.

Hvis ledere oppleves dyktige, kompetente og ivaretagende av de ansatte kan det bidra til å øke tilfredsheten. Det å få ansvar fra sin leder kan relateres til jobbtfredshet. *”Dersom ledelsen*

*gir meg tillit til utfordrende arbeidsoppgaver blir jeg svært fornøyd og glad.*” Forskning har påvist at dersom man får muligheten til å påvirke eget arbeid styrkes følelsen av tilfredshet på arbeidsplassen (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Organisasjonsstrukturen på arbeidsplass kan også ha betydning. Særlig har det å få te del i medvirkning og beslutningsprosesser vist seg å være viktig. Data fra denne studien tyder på at de som jobber i større selskap har mindre påvirkning på ledelsen. De har flere ledd til ledelsen, og dermed mindre muligheter til å bli hørt. Informanter i mindre selskap forteller om en tett kontakt med ledelsen som har gitt dem mulighet til å ta del i beslutninger. Større påvirkningskraft antas å øke tilhørigheten til arbeidsplassen.

Dataene viser at jobbtildfredshet også har en nær tilkobling til fysiske betingelser. Temperatur, luft og belysning kan være eksempler på som har betydning for informantene. *”Arbeidsgiver har ansvar for at kontoret har god luft og riktig belysning. Dette er avgjørende for min helse og velvære på arbeidsplassen.”* Dette er faktorer som for de fleste oppfattes som hygiene faktorer ettersom de bare skaper mistriivsel dersom de ikke er tilstedet. I enkelte tilfeller kan ansatte oppleve dette som motivasjonsfaktorer, noe som skaper trivsel ved tilstedeværelse (Kaufmann & Kaufmann, 2003). På mange arbeidsplasser blir det brukt mye penger på å ivareta både fysiske og estetiske forhold. Dette kan vise seg å være en god investering som bidrar til økt jobbtildfredshet blant ansatte. Ved å investere i det estetiske gjøres det på samme tid en investering i de ansatte. Derfor er det ikke unaturlig å tenke at det er en sammenheng mellom de fysiske og estetiske omgivelsene på arbeidsplassen og jobbtildfredshet.

Informantene fokuserer på sosiale og kulturelle forholdene som må ligge til grunn for god jobbtildfredshet. Flere påpeker at mellommenneskelige relasjoner er helt avgjørende for å skape jobbengasjement. En informant forteller at engasjement er noe som enten er forankret i deg eller ikke. *”Enten har du en god arbeidsmoral og en ide om å engasjere dine kollegaer eller ikke.”* Denne informanten understreker at jobbtildfredshet er en kontinuerlig prosess som trenger påfyll fra flere kanter. Han erkjenner at han selv har et like stort ansvar som kollegaer og ledelsen. Ut ifra teorien er dette realistiske ideer om hvordan jobbtildfredshet kan økes i en positiv retning og ha en betydning for jobbengasjementet på arbeidsplassen.

Flere av informantene oppgir at de setter felleskap høyt. *”Alle har et behov for å ha et godt felleskap på arbeidsplassen. For min del er det helt avgjørende med gode relasjoner til kollegaer for at jeg skal trives i jobben.”* Et slikt utsagn kan tolkes i den retning, at dersom

sosial påvirkning ikke er tilstede oppnås ikke god jobbtilfredshet. Forskning viser at arbeidssituasjon, personlighet, sosial påvirkning og verdier er årsaker til jobbtilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2003) Det er naturlig å tenke seg at dersom man ikke har disse faktorene tilstede vil det gå ut over trivselen til medarbeiderne. Trivsel er viktig for å øke engasjementet og tilhørigheten til arbeidsplassen.

Denne studien indikerer at flere av informantene har et sterkt behov for felleskap, uavhengig av ansettelsestilknytningen. Samtidig tyder det på at faste ansatte har større sannsynlighet for trivsel gjennom samhold med kollegaer. Det kan være ettersom faste ansatte føler et større ansvar til å bidra til sosialt felleskap på arbeidsplassen. Ofte har de vært lengre ansatt og kan ha en annen innstilling til arbeidet. Grunnlag i empirien viser at faste ansatte knytter sterkere bånd til menneskelige relasjoner på arbeidsplassen. Samtidig gir informantene i midlertidige stillinger gir uttrykk for at de sosiale relasjoner kunne vært bedre hvis de var i faste stillinger. Ettersom midlertidig ansatte ofte bare er der for en kort periode, kan det være at de ikke investerer så mye i det sosiale miljøet. En annen faktor kan være at arbeidsforholdene gjør det vanskeligere å knytte sosiale bånd til andre ansatte.

Dårlig felleskap på arbeidsplassen vil ha konsekvenser for den ansattes tilfredshet og kan gjøre at engasjementet svekkes. En informant påpeker at det *”fort kan bli et dårlig og uhyggelig miljø hvis det ikke jobbes med fellesskapet.”* De fleste informantene gir uttrykk for at de prøver å bidra til et godt arbeidsmiljø ved å vedsette og være i møtete komne overfor sine kollegaer. Tanker, atferd, følelser og atferdsintensjoner er komponenter som spiller inn på de ansattes holdninger til jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Hvis ikke alle blir inkludert i det sosiale miljøet kan frafall føre til blant annet svekket arbeidslyst hos de ansatte. Det viser seg at mange av arbeidsplassene ofte tar initiativ for å skape sosiale arenaer. Dette er noe de fleste presiseres som svært hyggelig, og flere sier det er avgjørende for deres tilhørighet. Ved enkelte arbeidsplasser har de i faste stillinger første prioritet til å delta på sosiale arrangement. Midlertidig ansatte stilles i andre rekke og de får kanskje ikke mulighet til å delta. Dette kan tenkes å være en faktor som skader de midlertidig ansattes engasjement til arbeidsplassen. Det er viktig at alle tar ansvar for å skape et godt fellesskap både arbeidsgiver og arbeidstaker.

### 4.3.4 Organisasjonsidentitet

Organisasjonsidentitet ser på de ansattes mulighet til å identifisere seg med arbeidsplassen. Arbeidsplassen i dag framstår som en arena for selvforståelse og identitetskonstruksjon (Beck, 2004). Det er naturlig ettersom det tilbringes en god del tid på arbeidsplassen. Dersom bedriften fremstår som en arena for selvoppfattning styrkes individets personlig og sosiale identitet. Det er faktorer som bidrar til økt engasjement. Ulike referansepunkter skaper mening for medarbeideren og på den måten handler organisasjonsidentiteten om selve tilknytningen til arbeidsplassen (Schein, 2009).

For de ansatte vil en identifisering med bedriften føre til at organisasjonen oppfattes unik og uerstattelig (Albert & Whetten, 1985). At de ansatte velger å identifisere seg med bedriften argumenteres med et begrepsmessig skille mellom selve identifikasjon og potensielle følger av selve identifikasjonen (Ashfort & Mael, 1992). Det vil si at det er fint mulig å identifisere seg med en bedrift uten at man er helt enig med ledelsen. Selve organisasjonsidentifisering er svært individuell og selv om det finnes et felles mål i organisasjonen vil ikke alltid individet strekke seg etter dette. En informant sier at ” *min organisasjonsidentitet handler om min rolle på arbeidsplassen.* ”

For de fleste individer er det viktig at jobben fremstår som meningsfull slik at det bidrar identitetskonstruksjon. Informantene er tydelige om betydningen arbeid kan på identitet. Det er ettersom ” *vi påvirkes av omgivelsene vi omgås.* ”

Alle informantene gir uttrykk for at organisasjonsidentitet er viktig for å føle tilhørighet til arbeidsplassen. Opplevelsen av organisasjonsidentitet er forskjellig blant informantene i de ulike ansettelsestilknytningene. Her kan det også tenkes at ansettelsestilknytningen har en innvirkning på de ansattes identifisering med organisasjonen. Tidligere i oppgaven ble det nevnt at tilhørighet kan vokse frem over tid. Det viser seg å ha sammenheng med de ansattes organisasjonsidentitet og at ” *identiteten formes over tid.* ” Den ansattes identitet formes etter hvert som man betrakter seg som en del av organisasjonen. Derfor er det viktig å ivareta alle ansatte på arbeidsplassen uavhengig av arbeidskontrakten. Dersom medarbeidere føler tilknytning til organisasjonen, vil organisasjonsidentiteten styrkes og engasjementet øke.

Arbeidsplasser vil ha klare fordeler med å ha medarbeidere som identifiserer seg med organisasjonen. Et godt omdømme vil gjøre det lettere for bedrifter å oppnå støtte fra sine interesser (Gioia, Dennis, Schultz, Majken, & Gorly, 2002). Samtidig vil en ansatt som

betrakter seg som en viktig del av organisasjonen, være mindre interessert i å skifte arbeidsgiver (Harter, Schmidt, & Keyes, 2002). Det synes å være fordi den ansatte føler seg som en viktig ressurs og dermed skapes tilknytning og tilhørighet til arbeidsplassen.

Det finnes flere måter å skape organisasjonsidentitet. For organisasjoner vil det være avgjørende å ha et mål som medarbeiderne kan identifisere seg med. En informant uttaler at organisasjonsidentitet skapes ved å *”arbeide i et selskap med et godt omdømme som er lett å identifisere seg med. Samtidig må de ansatte assosierer arbeidsplassen med noe positivt og det er en stolthet i å jobbe der.”* Alle har en mulighet til å identifisere seg med arbeidsplassen, men for noen kan det virke lettere. Organisasjonsidentitet kan skapes mellom alle arbeidsforhold, men denne studien får fram at faste ansatte ofte identifiserer seg sterkere med arbeidsplassen enn de midlertidig ansatte.

Det synes å være relativt forskjellig organisasjonsidentitet blant informantene. Dersom det knyttes til sosial identitetsteori kan det forklares ved at alle har ulik selvoppfatning, personlige og sosiale egenskaper som påvirker vår identiteten (Ashfort & Mael, 1992) For noen vil arbeid ha en sterkere påvirkning på identiteten enn hos andre. En informant uttaler at *”etter å ha vært her i lang tid har mitt arbeid blitt enn del av min identitet.”* Det synes som om dette er helt normal når man har vært ansatt i en bedrift over lengre tid. Ut ifra dette er det naturlig å konkludere med at dersom man er ansatt ved en kortere periode vil det være mindre sannsynlighet for at man identifiserer seg med arbeidsplassen og dens mål.

I de tilfeller der de ansatte ikke identifiserer seg med organisasjonen og deres mål kan det ha negative konsekvenser. For bedriften kan det fører til svekket arbeidsinnsats hos de ansatte. Dårligere arbeidsinnsats vil føre til dårligere resultater. Bedrifter vil dermed ha fordeler ved å ha ansatte som identifiserer seg med arbeidsplassen. På den måten styrkes arbeidsinnsatsen.

En informant som er midlertidig ansatt oppgir at organisasjonsidentitet har mindre betydning for ham. *”Jeg er her bare en kort periode, så ser ikke nødvendighetene av å identifisere meg med organisasjonen.”* Dette kan tyde på noen av ansatte i midlertidige stillinger ikke ser poenget med en god organisasjonsidentitet. Det kan skyldes den begrensede tilknytningsperioden midlertidig ansatte ofte har. I alle ansettelsesforhold vil det være en utfordring å knytte sosiale bånd og skape relasjoner på arbeidsplassen. Desto vanskeligere kan det være for de midlertidig ansatte. Det er fordi det krever trygghet og dette skapes ofte over tid. Det å føle seg som en del av arbeidsmiljøet og identifisere seg med organisasjonen er viktig for å føle tilhørighet.

Datainnsamlingen får frem tilfeller der de midlertidig ikke blir like inkludert i fellesskapet. Det viser seg at i flere situasjoner får ikke de midlertidig være med på de samme aktiviteter som de faste ansatte. På denne måten kan det tenkes at de faller utenfor fellesskapet i enkelte tilfeller. Ved å bli holdt utenfor fellesskapet kan det påvirke viljen til å investere i arbeidsmiljøet. De ansattes organisasjonsidentitet vil da sannsynligvis svekkes.

Grunnen til at organisasjonsidentiteten påvirkes er at den sosiale identiteten vår formes hele tiden (Ashfort & Mael, 1992). Informantene forklarer at de stadig er i situasjoner der de oppfører seg forskjellig, og det kan beskrives som at du *”tar på deg den hatten som passer inn i situasjonen.”* Dette kan menes at man påvirkes og tilpasses de folkene som er rundt oss.

Arbeidstakere velger ofte å identifisere seg med kollegaer eller andre med samme utdanning (Schein, 2009). En informant opplyser at ved å arbeide med personer med samme kunnskap og kompetanse styrkes hans engasjement. På samme tid viser det seg at han identifiserer seg med disse kollegaene. Han sier som følgende *”mine kollegaer er en gjenspeiling av meg.”* Flere informanter kommer videre fram til at kunnskapsdeling er en viktig del som er med på å forme deres organisasjonsidentitet. På samme måte som tidligere nevnt viser det til hvordan vi tilpasser oss og forandrer oss i ulike situasjoner. Ulike forventninger fra både arbeidsgiver og kollegaer avhenger av hva slags organisasjonsidentitet man tilegner seg. En informant beskriver sin organisasjonsidentitet slik:

*”Organisasjonsidentitet er en viktig del av min tilknytning til arbeidsplassen fordi det er her jeg tilbringer de fleste timene i døgnet. Jeg føler at jeg kan identifisere meg med organisasjonens mål og ikke minst kollegaer.”*

Informanten er i en fast stilling og påpeker at hans identitet stadig blir formet på arbeidsplassen. Det er lettere å identifisere seg med organisasjonen, ved at en selv er delaktig og interesserer seg for arbeidsplassen (Alvesson, 2011). Samtidig bidrar det til å skape relasjoner til arbeidsplassen og andre medarbeidere. En annen informant i fast stilling sier at *”det å identifisere seg med organisasjonen er jo en avgjørende faktor for å føle seg en del av arbeidsplassen”*. Ut ifra dette kommer det tydelig fram at ansatte i et fast ansettelses forhold ser betydningen av å identifisere seg med organisasjonen. Dette kan bidra til å skape fellesskap og samhold blant medarbeidere. Samtidig vil det å identifisere seg med organisasjonen føre til økt trivsel og mindre sannsynlighet for å bytte arbeidsgiver (Alvesson, 2011).

### 4.3.5 Lojalitet

Informantene i denne studien viser seg å ha ulik lojalitet til arbeidsplassen. Det har en sammenheng med ansettelsestilknytningen, tilhørigheten og identiteten til hver enkelt. Den enkeltes lojaliteten sier noe om deres trofasthet mot sine forbindelser (Røynås, 2011). En informant beskriver sin lojalitet slik: *"jeg er lojal til de gjeldene forhold."* Det er et ønske om å tilfredsstille de forventningene andre har til dem på arbeidsplassen. Samtidig kan det tenkes at det ikke alltid er forenelig å være lojal ovenfor alle parter. Informantene i faste stillinger oppgir at lojaliteten er vokset frem over tid. De har sett at de verdsettes som en del av bedriften. Lojaliteten er avgjørende av at *"arbeidsgiver er lojal tilbake."* Det kan virke som at lojalitet kommer frem dersom det er en gjensidig åpenhet om hva som forventes mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Ansettelseskontrakten og jobbinstruks som ligger til grunn er viktige for å avklare forventninger begge veier.

Det kommer det frem at lojalitet varierer i de store og små selskapene. En informant i et lite selskap sier:

*"min sterke lojalitet kommer fra tett oppfølging. De avtaler som gjøres mellom meg og sjefen holdes alltid. Ved å skape et dynamisk arbeidsmiljø gjør at det er mulighet for å ta opp ting som kan bidra til bedre miljø og arbeidslyst."*

En påstand fra informanten er at i større selskap er det ofte masse papirarbeid og lite gjennomføring. Det kan ofte bidra til å svekke lojaliteten ettersom veiene til de ansvarlige blir lengre og dermed blir det vanskeligere å se resultat. Dette bekreftes av en ansatt i et større selskap som sier at *"lojalitet er til kollegaer, ikke til arbeidsplassen."* Informanten gir uttrykk for å bli mindre hørt på av arbeidsgiver og dermed er lojalitet til arbeidsplassen blitt svekket. Ut ifra dette kan man si at lojalitet er en plikt om å forholde seg til et bestemt arbeidsforhold.

Lojaliteten er ikke alltid nødvendigvis god, men er det tilfelle vil det påvirke arbeidsgiver og arbeidsplassen positivt. Lojale medarbeider anses å være fornøyde. Dermed er vil det være lettere å fremme et positivt engasjement. Er lojaliteten lav er det ikke sikkert at arbeidsplassen rammes negativt, men studien fram at det heller ikke fronter noen positive interesser.

Lojalitet til ansatte i midlertidig stillinger fremstilles ofte litt annerledes. Sammenheng med dette kan være at de lettere lar seg påvirke hvis det kommer et bedre tilbud fra en annen arbeidsgiver. Informantene forteller at lojaliteten er tilstede i arbeidsforholdet, men understreker at det ikke strekker seg særlig lengre enn dette. En informant i midlertidig

stilling sier at *"jeg har en lojalitet når jeg er der, men når jeg er ferdig kommer jeg ikke til å tenke noe særlig på det"*. Det kan tyde på at dersom lojaliteten ikke er god vil den ha en negativ effekt på arbeidsplassen. Ansatt har større sannsynlighet til å avslutte arbeidsforholdet. I tillegg er lojalitet en faktor som vil påvirke ansattes tilhørighet til arbeidsplassen. Dersom lojaliteten ikke er tilstedet vil de ansatte ha en svakere forpliktelse ovenfor arbeidsplassen. En informant uttaler som følger at *"lojalitet er noe som ligger forankret hos enkelte av oss."* Noen er kanskje mer lojale av natur, mens andre har behov for mer nye utfordringer. Ut ifra dette kan det tenkes at lojaliteten har en sammenheng med jobbengasjementet og ansatte tilknytning til arbeidsplassen.

## 5. KONKLUSJON OG SAMMENDRAG

---

Denne studien tar utgangspunkt i problemstillingen: *"Hvilken betydning har ansettelsesforholdet for jobbengasjementet på arbeidsplassen?"* Gjennom analysen pekes det på hvordan ansettelsesforhold kan ha innvirkning på den enkeltes jobbengasjement. Samtidig viser det seg at det å føle tilhørighet til arbeidsplassen, og ikke minst ha gode kollegaer og motiverende arbeidsoppgaver er noen av hovedgrunnene til å forklare ansattes jobbengasjement. Faktorene opptrer imidlertid i samspill med andre faktorer hos flere av informantene. Det viser seg at betydningen av ansettelsestilknytningen alene har langt mindre betydning enn forventet i forkant av undersøkelsen.

Det kommer fram noen komplekse sammenhenger mellom selve ansettelsesforholdet og jobbengasjement. Studien viser at de midlertidig ansatte ikke knytter like sterke bånd til arbeidsplassen som de faste ansatte. Dette gjelder til både organisasjonen og kollegaer. Flere av informantene ser ikke nødvendighetene av å skape sterk tilhørighet ettersom arbeidsforholdet ofte er for en kort tidsperiode. Dette viser seg å ha effekt på den enkeltes motivasjon, jobbtilfredshet og organisasjonsidentitet.

Empirien får fram at et midlertidig ansettelsesforhold kan være tilfredsstillende. Flere er fornøyde med den midlertidige kontrakten, ettersom det skaper fleksibilitet og friere muligheter i et svingende arbeidsmarked. Denne studien har ikke belyst de ansattes ulike livsfaser knyttet til ansettelseskontrakten. Man antar at dette kan ha en innvirkning på jobbengasjementet, men empirien er ikke dekkende på dette området.

Ansettelsestilknytningen er forskjellig hos hver informant ut ifra hver enkelt sin livssituasjon, men dette har ikke studien klart å fange opp.

Studien tar derimot utgangspunkt i psykologiske faktorer som kan påvirke ansattes jobbengasjement. Som forsker var det interessant å se forskjelligheten avhengig av hvilket ansettelsesforhold de hadde. Empirien tilsier at ansattes engasjement er sammensatt av flere faktorer og at de ulike informantene opplever det svært individuelt. Ansettelsesforholdet er en viktig men ikke avgjørende faktor for at engasjementet er tilstede.

## 5.1 Forskningsspørsmål 1: Hva menes med jobbengasjement?

Analysen viser at ansatte har relativt lik oppfatning av hvilke faktorer som skal være tilstede for å ha et positivt jobbengasjement. Dette er knyttet til faktorer som tilhørighet, motivasjon, arbeidstilfredshet, lojalitet og organisasjonsidentitet som beskrevet i teorikapittelet.

Informantene hevdet at jobbengasjement handler om den ansattes villighet til å yte det lille ekstra for bedriften. Flere sier at deres engasjement til arbeidsplassen kommer av en gjensidig forståelse av kontrakten og hvilke forventninger dem selv og arbeidsgiver har til hverandre. I tillegg uttrykker flere at jobbengasjement skapes gjennom sosiale relasjoner på arbeidsplassen. De som har et godt sosialt nettverk og støtte av gode kollegaer viser seg å ha et sterkere jobbengasjement. Det synes at engasjementet kan skifte ettersom de ansatte er fornøyde eller misfornøyde. Dermed er ikke jobbengasjement noe som holdes konstant, og det er heller ikke en selvfølge at engasjement er til stede. Siden dette kan variere er det viktig at arbeidsgivere er bevisste på dette og jobber aktivt for å opprettholde et godt engasjement. Hvis de ikke kan tilby en arbeidskontrakt som bidrar til å styrke tilhørigheten bør arbeidsgiver se på andre måter engasjementet kan styrkes.

## 5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan virker midlertidige ansettelseskontrakter inn på ansattes innstilling til arbeidsplassen?

Ut ifra det empiriske materialet virker det som om de ansattes jobbengasjement kan påvirkes av arbeidstilknytningen, men at det har mindre betydning alene enn forventet. Det som derimot kommer tydeligere fram enn forventet er at informantene med midlertidig ansettelse har større vanskeligheter med å øke jobbengasjement. Forklaringen på dette er at de midlertidig ansatte ofte ikke får samme utviklingsmuligheter som de med fast ansettelse. Empirien får frem at arbeidsgiver ofte stiller andre eller mindre krav til de midlertidige ansatte. Flere arbeidsplassgivere vil ha fast ansettelse til grunn om arbeidstaker skal påta seg ansvar utover de ordinære arbeidsoppgaver. Studien har ikke innsamlet data til å avklare denne sammenhengen, men det virker som om sterkere kontrakt gjør det lettere å stille krav. Det er interessant å observere at arbeidsgiver mer eller mindre automatisk stille høyere krav

til de faste ansatte. Faren er at arbeidsgiver legger listen for lavt for de midlertidig og dermed får de ikke samme muligheter til å utfolde seg på arbeidsplassen. Arbeidsgiver må være bevisst på sin rolle og skape engasjement blant alle ansatte. Alle ansatte må få samme muligheter til å delta på sosiale arenaer, prøve seg på utfordrende arbeidsoppgaver og påta seg ansvar på arbeidsplassen.

Det er naturlig å konkludere med at ansettelseskontrakten kan ha betydning på jobbengasjement. Men det viser seg at varigheten på ansettelsesforholdet i seg selv påvirker engasjementet. Ved å være i et stabilt arbeidsforhold over lengre tid vil det knyttes sterkere bånd til kollegaer og arbeidsplassen. Samtidig vil det være større sannsynlighet for at de ansatte identifiserer seg med arbeidsplassen. Effekten gjør at arbeidskontrakten får mindre betydning. Noen av informantene sies å ha tilhørighet fordi arbeidsforholdet vedvarer over lengre tid. Et godt jobbengasjement kan knyttes til tillit og tillit utvikles ofte over tid. Denne studien viser at betydning av ansettelsestilknytningen på jobbengasjementet er svært individuelt og at flere faktorer har betydning. Arbeidsgiver må dermed legge til rette for gode forhold som kan føre til engasjerte og motiverte medarbeidere blant alle ansatte.

### **5.3 Forskningsspørsmål 3: Hvilke forhold kan påvirke tilhørigheten til arbeidsplassen?**

Gjennom intervjuene kommer flere av informantene med forslag til hvordan deres tilhørighet til arbeidsplassen kan styrkes. Noen mener at ved å bli verdsatt og at de får en tett oppfølging av ledelsen vil tilknytningen styrkes. Tilhørigheten viser seg å øke dersom de ansatte får prøve seg i utfordrende arbeidsoppgaver. Den styrkes fordi de vises tillit og får bekreftelse på at den jobben de gjør er bra. Informantene påpeker av dersom arbeidsplassen tar seg tid til å finne ut av hva som motiverer deres ansatte, vil tilhørigheten påvirkes i positiv retning. Samtidig peker informanter i midlertidige stillinger på at dersom de blir behandlet på lik linje med de faste ansatte, kan det bidra til et bedre arbeidsmiljø og sannsynligvis et større jobbengasjement.

Positiv støtte og anerkjennelse fra arbeidsgiver vil sannsynligvis føre til både fysisk og mentalt overskudd som igjen gir positive ringvirkninger på arbeidsplassen. Opplevelsen av å bli sett og anerkjent gjør at den ansatte føler seg ivaretatt og da øker sannsynligvis tilhørigheten. Både motivasjon og identifisering kan påvirke den ansattes engasjement.

Faktorene kan tenkes å bidra til sterkere lojalitet ovenfor arbeidsgiver. Dersom arbeidsplassen legger til rette for et fagmiljø hvor de ansatte får bruke egen kompetanse og tilegne seg ny kunnskap styrkes motivasjon og tilhørighetsfølelse. Samtidig vil generelle forhold som organisering av arbeidsgiver ha betydning. De ansatte får da større påvirkningskraft og det øker tilhørigheten. Arbeidsplasser vil ha klare fordeler med å bygge på indre verdier som de ansatte kan identifisere seg med og slik påvirkes tilhørigheten. Kunnskapen vi allerede har om hva som skaper motivasjon og psykososialt arbeidsmiljø gjelder her og kanskje størst der det er usikkerhet knyttet til arbeidsforholdet.

## 5.4 Avslutning

Hensikten med studien var å belyse hvilken betydning ansettelsestilknytningen kan ha på jobbengasjementet. Det synes som at betydningen av ansettelsestilknytningen var mindre enn forventet i forkant av datainnsamlingen. Jobbengasjementet viser seg å være sammensatt av ulike faktorer. Disse er med og forklarer en svært kompleks og individuell situasjon. Det kan virke som de ansattes tilhørighet er svært forskjellig, men flere fellestrekk finnes. Studien viser at utfordrende arbeidsoppgaver, fellesskap og ansvarstildeling har innvirkning på engasjementet. Denne studien har bidratt til å belyse viktige faktorer rundt begrepet jobbengasjement, og den sammensatte betydningen ansettelsestilknytningen kan ha på dette.

# Litteraturliste

---

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, vol 7, 263-295.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1-18.
- Alvesson, M. (2011, mars). Hvordan motivere individer. *Magma*, ss. 33-40. Hentet fra <http://www.magma.no/hvordan-motivere-individer>
- Arbeidslivet.no. (2013, 8 oktober). *Midlertidige ansettelse i offentlig sektor*. Hentet fra Arbeidslivet.no: <http://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Arbeidstid/Midlertidige-ansettelse-i-offentlig-sektor/>
- Arbeidstilsynet. (2013, november 17). *Arbeidstilsynet. Kontroll og veiledning av arbeidsmiljø*. Hentet fra Ansettelse: <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78162>
- Ashfort, B., & Mael, F. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior* 13 (2), 103-123.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: NY: Psychology Press.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement; an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (2006). Contracting: A New Form of Professional Practice. *ARTICLES*, 46-64.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Beck, U. (2004). *Conversations with Ulrich Beck*. Cambridge: Polity Press.
- Bjørntvedt, K., & Haugsnes, C. (2010). *Rettigheter ved midlertidig ansettelse*. Hentet fra MAGMA- econas tidsskrift for økonomi og ledelse: <http://www.magma.no/rettigheter-ved-midlertidig-ansettelse>
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research*. Cambridge Street: Polity Press.
- Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualising how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *The Academy of Management Review*, 12, 288-300.

- Brochs- Haukedal, W., & Bjørvik, K. I. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235-255.
- Buunk, B. P., & Ybema, J. F. (1997). Social comparison and occupational stress: The identification- contrast model. I: B.P. Buunk og F.X. Gibbons (red.) *Health, Coping and Well-Being*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates., 359-388.
- Chughtai, A. A. (2008). Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behaviour. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 163-189.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet*. Oslo: Universitetsforlaget .
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures of Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks : CA: Sage.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS .
- Danermark, E. A. (1997). *Generalisering, vetenskapliga slutledningar och modeller for forklarande samhällsvetenskap. Att forklara samhället (pp.50)*. Lund: Studentlitteratur.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. In J. Halbesleben (Ed.), *Stress and burnout in health care*. *Nova Sciences*, ss. 1-22.
- Demerouti, E., Bakker, A., Jonge, J. D., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001, 27(4)). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scand J work Environ Health*, ss. 279-286. Hentet fra [http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_70.pdf](http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_70.pdf)
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. b., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout . *Journal of Applied Psychology Vol. 86, No 3*, ss. 499-512.
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis: A User Friendly Guide for Social Scientists*. London: Routledge.
- Gibbons, M. (1994). *The New production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage.
- Gioia, Dennis, A., Schultz, Majken, & Gorly, K. (2002). Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. *Academy of Management Review Vol 25*, 63-81.

- González- Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? . *Journal of Vocational Behavior*, 68, 65-174.
- Hagerty, B. M., Lynch- Sauer, J., Patusky, K. L., Bouwsema, M., & Collier, P. (1992). Sense of belonging: A vital mental health concept. *Archives of Psychiatric Nursing*, 6 (3), 172-177.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2002). Well- being in the workplace and its relationship to business outcomes: A Review of the Gallup Studies. *Flourishing: The positive Person and the Good Life* , 205-224.
- Hazel, G., Kemp, E., & Newman, E. (2013, desember 5). *The importance of social belonging for staff in early childhood services*. Hentet fra [http://www.earlychildhoodaustralia.org.au/every\\_child\\_magazine/every\\_child\\_index/the\\_importance\\_of\\_social\\_belonging\\_for\\_staff\\_in\\_early\\_childhood\\_services.html](http://www.earlychildhoodaustralia.org.au/every_child_magazine/every_child_index/the_importance_of_social_belonging_for_staff_in_early_childhood_services.html)
- Hellevik, O. (2003). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. . Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelse?* . Kristiansand: Høyskoleforlaget .
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvass, B. (2011). Presentasjonsbasert belønning og motivasjon. I B. Kuvass, *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert Hm* (ss. 15-48). Bergen : Fagbokforlaget .
- Kvåle, G., & Wæraas, A. (2006). *Organisasjon og identitet*. Det Norske Samlaget .
- Linley, A. P., Joseph, S., Harrington, S., & Wood, A. M. (2006, January). Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology*, ss. 3-16.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, Vol. 131, No. 6, ss. 803-815.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout* . San Francisco : Jossey Bass.
- Meyer, & Allen. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. . *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3).

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 538-552.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Nesheim, T., & Hersvik, I.-M. (1999). *Fra vikarbyråer til bemanningskonserner*. Hentet fra Magma - econas tidsskrift for økonomi og ledelse: <http://www.magma.no/fra-vikarbyraer-til-bemanningskonserner>
- Regjeringen.no. (2014, mars 12). *Om lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. Hentet fra Arbeids- og sosialdepartementet: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/dok/regpubl/otprp/20042005/otprp-nr-49-2004-2005-16.html?id=396865>
- Reichers, A. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment . *Academy of Management Review* 10 (3) , 465-476.
- Robert J. Vance, P. (2006, Januar 28). Employee, Engagement and commitment. *Society for Human Resource Management*, 45. Hentet fra <http://www.shrm.org/about/foundation/research/Documents/1006EmployeeEngagementOnlineReport.pdf>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). An Overview of Self-Determination Theory: An Organismic-Dialectical Perspective. I E. L. Deci, & R. M. Ryan, *Handbook of Self Determination Research* (ss. 3-33). New York: University of Rochester Press.
- Røynås, S. (2011, august 29). *Etikk: Lojale – for en hver pris?* Hentet fra <http://www.nito.no/Fagmiljoer/Bioingeniorfaglig-institutt/Bioingenioren/Alle-Bioingenioren/Bioingenioren-2011/Bioingenioren-9-20111/Etikk-Lojale--for-en-hver-pris/>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *A Cross-National Study*, 701-716.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An Emerging Psychological Concept and its Implications for Organizations. I W. Schaufeli, & M. Salanova, *Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (ss. 135-177). Age Publishing .
- Schein, E. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco : Jossey- Bass.

- Skaalvik, E. M. (2005). *Skolen som læringsarena: selvoppfatning, motivasjon og læring*. Oslo: Universitetsfor.
- Skogstad, A. (2005). Den psykologiske kontrakt mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. I S. Einarsen, & A. Skogstad, *Den dyktige medarbeider: Behov og forventninger* (ss. 273-296). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogstad, A., & Einarsen, S. (2005). Høy kompetanse eller bare velvilje? I *Den dyktige medarbeider, behov og forventninger* (ss. 147-165). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Sleigman, M. E., Steen, T., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), ss. 410-421.
- Stensrud, B. (2013, desember 03). *Alle trenger tilknytning og tilhørighet*. Hentet fra Sykehuset innland: <http://www.rop.no/kunnskap-fra-rop-feltet/prioriterte-omraader/sosialt-nettverk/sosialt-nettverk-som-prioritert-omraade/alle-trenger-tilknytning-og-tilhoerighet>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, E., & Emery, D. (2009). *Work organizations. 4 utgave*. New York : Palgrave.
- Vennesland, T. E. (2011). *Sterk tilhørighet på visse betingelser*. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Virkepluss. (2013, juli 4). *Lojalitetsplikt i arbeidsforhold*. Hentet fra Virkepluss: <http://www.virkepluss.no/haandboeker/arbeidslivshaandboken/Sosialemedieriarbeidslivet/Sider/1.4-Lojalitetsplikt-i-arbeidsforhold.aspx>
- Wagner, C. M. (2007). Organizational commitment as a predictor variable in nursing turnover research. *Journal og Advanced Nursing* 60 (3).
- Weiner, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Wheeten, D. A., & Godfrey. (1998). *Identity in Organizations; Building Theory Through Conversations*. Sage Publications, Inc.
- Woolfolk, A. (2004). *Pedagogisk psykologi*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Wytyaz, C. (2014, mai 11). *O.C Tanner appreciate*. Hentet fra what comes first: employee engagement or great work?: <http://www.octanner.com/blog/2013/11/what-comes-first-employee-engagement-or-great-work/>
- Yin, R. K. (2014). *Case study Research - Design and Methods*. California : SAGE Publications, Inc.

## Vedlegg 1

### **Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en master oppgave**

Jeg er master student i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger og holder nå på med den avsluttende master oppgaven. Temaet for oppgaven er jobbengasjement, og jeg skal undersøke hvilken betydning ansettelsesforholdet har for jobbengasjement på arbeidsplassen. Jeg er interessert i å finne ut om det er forskjeller eller likheter mellom ulike ansettelsesforhold og jobbengasjement, og ønsker å se på om dette er noe knyttet til opp til enkelte bedrifter eller arbeidsforholdet.

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju 5-6 personer. Halvparten i faste ansettelsesforhold og halvparten i midlertidige ansettelsesforhold. Spørsmålene vil dreie seg om meninger om jobbengasjement og tilhørighet til bedriften etc. Som en del av oppgaven vil jeg også forsøke å finne ut noe om årsaken til de forskjellene og likhetene som kommer frem- for eksempel om tilhørighet til bedriften er knyttet opp til arbeidstilknytningen. Jeg vil bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent 1 time, og vi vil sammen bli enige om tid og sted.

Det er frivillig å være med og du har muligheten til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle de innsamlede data om deg bli anonymisert. Opplysningen vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne kjenne deg igjen i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen utgangen av 2014.

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og sender den til meg.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 98 83 92 32, eller sende e-post til opstad\_anna@hotmail.com . Du kan også kontakte min veileder Kristin Engh på telefon 91 19 80 08.

Med vennlig hilsen

Anna Opstad

Kjerrberg Terrasse 2. H0103

4051 Sola

## Vedlegg 1

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien av tilhørighet og ønsker å stille på intervju.

Signatur.....Telefonnummer.....

# Intervjuguide

---

**Problemstilling: ” Hvilken betydning har ansettelsesforhold for jobbengasjement på arbeidsplassen? ”**

## Introduksjon

Jeg gir informasjon om prosjektet, om min rolle, om informert samtykke og at intervjuet vil bli tatt opp på bånd.

### 1. Innledende spørsmål:

1. Hvilken arbeidskontrakt er du ansatt under? Fast eller midlertidig?
2. Hvor lenge har du vært ansatt under denne kontrakten?
3. Er du fornøyd med ansettelseskontrakten? Hvorfor?
4. Hvordan påvirker arbeidskontrakten deg jobbmessig?
5. Faste ansatte: Har du tidligere vært i en midlertidig stilling?
6. Midlertidig ansatte: hadde det vært annerledes hadde du vært fast ansatt? Hvorfor?
7. Midlertidig ansatte: er det muligheter for fast stilling når kontrakten går ut?
8. Midlertidig ansatte: hva vil de si å være i et vikariat for deg?
9. Midlertidig ansatte: Føler du at du blir hørt på en annen måte enn faste ansatte?

### 2. Jobbengasjement

1. Hva forbinder du med ordet jobbengasjement?
2. Hvordan føler du ditt jobbengasjement er til arbeidsplassen?
3. Hvilken betydning tror har ansettelsesforhold på jobbengasjementet ditt?
4. Hva tenker du skal til for å ha et godt engasjement til arbeidsplassen?
5. Tror du det er forskjellig i jobbengasjement blant fast ansatte og personer med en midlertidig ansettelseskontrakt?
6. Vil arbeidsplasser med engasjerte medarbeidere beholde mer på sine ansatte?

### **3. Jobbtilhørighet/ organization commitment**

1. Hva forbinder du med organisasjons tilhørighet?
2. Hvordan vil du beskrive din tilhørighet til arbeidsplassen?
3. Hvilke forhold kan styrke eierskap og tilhørighet på arbeidsplassen?
4. Føler personer med fast ansettelse føler sterkere tilhørighet en de med midlertidig arbeidskontrakt?
5. Fast ansatte: Tror du din tilhørighet har sammenheng med at du er i en fast stilling?
6. Midlertidig ansatte: Tror du din tilhørighet ville vært sterkere dersom du var i en fast stilling?
7. Har du selv et ansvar for å skape tilhørighet til arbeidsplassen?

### **4. Føler du jobbengasjement og tilhørighet har en sammenheng?**

1. Hvilke forhold mener du kan være med på å styrke tilknytning til arbeidsplassen?
2. Føler du ansettelsesforhold spiller noe rolle for tryggheten du har i forhold til å gjennomføre arbeidsoppgaver?
3. Midlertidig ansatte: Føler du at du blir hørt på samme måte som personer med fast stilling?
4. Påvirker arbeidskontrakten din lyst til og arbeid å prestere på arbeidsplassen?
5. Spiller arbeidskontrakten noe rolle for tilliten og holdningene dine til arbeidsplassen?

### **5. Arbeidsglede (jobbmotivasjon, jobbtilfredshet)**

1. Hva skal til for at du trives og føler god tilfredshet på arbeidsplassen?
2. Hva motivere deg?
3. Hvor viktig er fellesskap for det på arbeidsplassen?

### **6. Organisasjonsforpliktelse**

1. Hva forbinder du med organisasjonsforpliktelse?
2. Hvilken forpliktelse føler du ovenfor arbeidsplassen?
3. Spiller det noe rolle for turnover/ bli værende?
4. Mener du det finnes noe sammenheng mellom forpliktelse til organisasjonen og utdanning eller alder?

## **7. Organisasjonsidentitet**

1. Hva forbinder du med organisasjonsidentitet?
2. Hvordan vil du si din organisasjonsidentitet er?
3. Hvordan er din lojalitet til arbeidsplassen?

## **8. Hvordan er din psykologiske kontrakt til arbeidsplass?**

### **Avslutning**

Kort oppsummering av informantens budskap.

Er det noen spørsmål du tenker at jeg har utelatt, eller har du noe som du ønsker å tilføye?

Takker for deltagelse på intervjuet.