



Universitetet
i Stavanger

HANDELHØGSKOLEN VED UIS
BACHELOROPPGAVE

STUDIUM: Økonomi og administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
TEMATISKE RETNING: Strategi og ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei

TITTEL:

Hvordan hjemmekontor påvirker effektivitet og følelsen av kvalitet

ENGELSK TITTEL:

How home office affects efficiency and the sense of quality

FORFATTERE (**NB!** maks tre studenter pr oppgave):

VEILEDER:

Kandidatnr:

Navn:

Kjersti Berge Evensen

7755

Marie Eidsvåg

Forord

Denne oppgaven er sluttet på tre fine år på Handelshøyskolen ved Universitetet i Stavanger, innen økonomi og administrasjon. Å skrive en bacheloroppgave er en helt ny prosess, og det har tatt mye tid og innsats for å få det til. Det har vært utrolig lærerikt og alt i alt en fin opplevelse.

Jeg vil benytte anledningen til å takke alle for hjelp, støtte og oppmuntring. Jeg vil takke de jeg bor med som har holdt ut med meg snakke konstant om oppgaven. I tillegg til gode medstudenter, som ikke bare hjalp med pilotintervjuene, men også har vært gode støttespillere gjennom hele prosessen.

Videre vil jeg takke informantene i rederibedriften som tok seg tid til å stille intervju, samt kontaktpersonen som hjalp meg finne disse informantene. Uten intervjuene, hadde det ikke vært noe oppgave.

Til slutt vil jeg gjerne takke veilederen min, Kjersti Berge Evensen, som har vært veldig støttende og vist stor tålmodighet. Jeg setter utrolig pris på det! Du har motivert meg til å skrive denne oppgaven, og dine oppmuntrende ord har virkelig hjulpet meg underveis. Tusen takk for gode tilbakemeldinger.

Sammendrag

Bakgrunnen for denne oppgaven var å finne ut om hjemmekontor har en effekt på effektivitet og følelsen av kvalitet i arbeidet til en ansatt. Forskningen ble gjort ved kvalitativ studie, som baserte seg på seks intervju med ansatte som har tidligere jobbet på kontor, men nå sitter på hjemmekontor. Det er brukt tematisk analyse for å analysere dataen.

Oppgaven er bygget på teori som omhandler motivasjon, effektivitet og kvalitet, og hvordan disse kan knyttes sammen. Min analyse viste at motivasjon spiller en stor rolle for hvordan effektivitet og kvalitet blir påvirket på hjemmekontor. Motivasjonsteorien jeg har gått ut ifra er selvbestemmelsesteorien til Ryan & Deci. Den deler motivasjon inn i indre og ytre motivasjon. Teorien går ut på blant annet at mennesker har psykologiske behov for kompetanse, tilknytning og autonomi. Dette følte jeg var svært relevant til min oppgave, ettersom det er det som beskriver ansatte i rederibransjen på best mulig måte.

En svakhet med oppgaven er at det er få informanter. Jeg viser til annen forskning som viser at om man undersøke en større gruppe menneske kan svare variere i stor grad. For å skaffe overordnet resultat bør det gjennomføres en kvantitativ undersøkelse i tillegg.

Abstract

The background for this assignment was to find out if home office as an effect on the efficiency and sense of quality in an employee's work. The research was done by a qualitative study, which was based on six interviews with employees who have previously worked in an office, but now work from home. Thematic analysis has been used to analyze the data.

The thesis is based on theory that deals with motivation, efficiency and quality, and how these can be linked. My analysis showed that motivation plays a big role in how efficiency and quality are affected when working from home. The motivation theory I have based on is the self-determination theory of Ryan & Deci. It divides motivation into intrinsic and extrinsic motivation. The theory is, among other things, that people have psychological needs for competence, connection and autonomy. I felt this was very relevant to my assignment, as it is what describes employees in the shipping industry in the best possible way.

A weakness with the assignment is that there are few informants. I refer to other research that shows that if you examine a larger group of people, answers can vary greatly. In order to obtain an overall result, an additional quantitative survey should be carried out.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 Problemstilling	2
1.2 Bakgrunn	2
1.3 Oppbygging av oppgaven	3
2 Teori	4
2.1 Rederibransjen	4
2.2 Hjemmekontor	5
2.3 Motivasjon	5
2.3.1 Indre motivasjon	6
2.3.2 Ytre motivasjon	7
2.4 Effektivitet og kvalitet	9
2.4.1 Effektivitet	9
2.4.2 Kvalitet	13
2.4.3 MARS-modellen	16
2.5 Forsknings spørsmål	19
3 Metode	20
3.1 Valg av metode	20
3.2 Kvalitative intervjuer	20
3.2.1 Utvalg	20
3.2.2 Semistrukturert intervju	21
3.2.3 Intervjuguide	22
3.2.4 Pilotintervju	23
3.2.5 Gjennomføring av intervju	23
3.3 Reliabilitet og validitet	24
4 Dataanalyse	25
5 Resultat	27
5.1 Beskrivelse av arbeid	30
5.2 Beskrivelse av person	32
5.3 Arbeidsmiljø	33
5.4 Motivasjon	35
6 Diskusjon	37
7 Konklusjon	43
8 Kilder	44
Vedlegg 1	47

1 Innledning

Etter at koronapandemien inntraff i 2020, har flere arbeidsplasser blitt påtvunget hjemmekontor. Ansatte som tidligere har sittet på kontoret og har hatt mye fysisk kontakt med kollegaer, må plutselig sitte hjemme og holde kontakten digitalt. Det er en stor forandring for ansatte og bedriften i sin helhet. Likevel deler fortsatt de ansatte og bedriften mål om å holde effektivitet og kvalitet oppe. For å gjøre dette krever det ulike faktorer, og en av disse er motivasjon. Det er det som driver mennesket. Det representerer kreftene i en person som påvirker han eller hennes retning, intensitet og besluttsomhet av frivillig oppførsel (McShane & Von Glinow, 2018).

Motivasjon kan sies å være målbasert. Mennesker har valg om hva de prøver å oppnå og av hvilken kvalitet. For eksempel, så kan ansatte være motivert til å fullføre en arbeidsoppgave før tidsfristen, ta på seg ekstra oppgaver, eller andre mål innad i bedriften. Målene kan også være påvirket av intensitet, hvor mye innsats en ansatt vil sette inn i en oppgave for eksempel. Har en ansatt et mål om å fullføre en oppgave før fristen, spørres det hvor effektiv man er, altså hvor mye innsats man legger i det. Dette gjelder også hvor besluttsom en ansatt er, hvor mye tid man er villig til å utføre oppgaven. Til syvende og sist, er det motivasjonen som driver ansatte til å ville sette inn støtet på jobb. Å gjøre en god jobb kan handle om hvor effektiv man er og i hvor stor grad kvaliteten av arbeidet er.

Når man er på hjemmekontor, kan det være vanskelig å føle på motivasjonen. Det er en kjip situasjon når man ikke kan gjøre noe med det. Man mister følelsen av autonomi, som er en av faktorene i selvbestemmelsesteorien til Ryan & Deci. Arbeidsplassen er et ganske kontrollert sted. Man har visse tider for når man må møte på jobb, når man skal spise lunsj, og når man drar på slutten av dagen. Selv om man mister friheten, ettersom man ikke føler man har noe valg i å sitte hjemme, kommer likevel friheten tilbake på en annen måte. Man får velge selv når man vil spise lunsj og ta pauser, i en viss grad. Enkelte dager kan være mer travel enn andre, men i all hovedsak har man ekstra tid til andre oppgaver i hjemmet, som å vaske klær eller rydde huset. Ansatte som har familie kan oppleve en slags større frihet av å være hjemme, for man får tilbringe mer tid til dem (Giedrė Raišienė, Rapuano, Varkulevičiūtė, & Stachová, 2020).

Selvbestemmelsesteorien er delt inn i indre og ytre motivasjon, begge er like vesentlig for at man kan arbeide godt. Når det gjelder indre motivasjon, handler det om mennesket og hvordan de står i forhold til en oppgave. Om de syntes det er interessant eller ikke. Her er det forskjellige faktorer som kompetanse, tilhørighet og autonomi (Vallerand, 2000). For en ansatt i rederibransjen, er det viktig med et godt arbeidsmiljø for man jobber mye på tvers av andre. De er avhengig av informasjon- og erfaringsutveksling. Noe som også kan gå under ytre motivasjon. Å få tilbakemeldinger på arbeid er viktig for alle ansatte i en bedrift. Det er en motivasjonsfaktor som gjør at man vil yte ekstra.

Som nevnt tidligere, er hjemmekontor nytt for mange. En undersøkelse gjort av Hill, Ferris og Mårtinson viste at ansatte som jobber hjemmefra responderer mer positivt enn de som jobber på kontoret i forhold til arbeidsmotivasjon, oppbevaring av jobb, karrieremuligheter og balanse mellom arbeid og personlig liv (Hill, Ferris, & Mårtinson, 2003). Samme undersøkelse viste at de på hjemmekontor brukte lengre tid på jobb enn de på kontoret. I denne oppgaven vil jeg se om dette stemmer for de ansatte i rederibedriften.

1.1 Problemstilling

Ettersom hjemmekontor er et såpass nytt begrep i dagens samfunn, ville jeg finne ut mer om dette hadde en stor påvirkning på hvordan ansatte reagerer på en slik stor forandring. Spesielt ettersom de er vant til å sitte faste tider på et kontor. Hovedfokuset vil være hvilke faktorer som kan påvirke den nye arbeidsformen, spesielt motivasjon fordi det er det som driver et menneske. På grunnlag av dette vil problemstillingen omhandle hvordan hjemmekontor påvirker de harde verdiene, effektivitet og kvalitet. Siden kvalitet måles ulikt utover organisasjoner, handler det om hva ansatte føler angående kvaliteten på arbeidet deres er. Den konkrete problemstillingen blir:

«Hvordan hjemmekontor påvirker effektivitet og følelsen av kvalitet.»

1.2 Bakgrunn

Hovedgrunnen for at jeg valgte å skrive om dette temaet er fordi jeg kjenner flere som nå sitter på hjemmekontor på grunn av koronapandemien, og hvordan det påvirker personer. Selv som student, har vi hatt mye digital undervisning og lite fysisk oppmøte, men heldigvis er det ikke forelesninger hver dag fra ni til fem, sånn som på flere arbeidsplasser. Dette gjør at jeg ikke kjenner på helheten av hjemmekontor, slik som flere ansatte i landet og resten av verden gjør. Rederibransjen er en spennende bransje, som i stor grad har gått over til hjemmekontor på grunn av pandemien. Det er også en bransje med mye reising, som i hovedsak er helt utgått akkurat nå. Derfor tenkte jeg at det ville være interessant å fokusere på dette, for de har opplevd både hjemmekontor og å sitte fysisk på jobb, og i hvilken grad de kjenner dette har påvirket de.

En annen grunn for valget av problemstilling er at jeg har en stor interesse for organisasjonsfag. I løpet av semesteret har jeg arbeids- og organisasjonspsykologi som valgfag. Dette gjør at jeg har blitt enda mer klar over hvordan oppbygging av en organisasjon også har mye å si i forhold til atferd, personlighet og verdier. Faget har bestått av læren om motivasjon, spesielt i organisasjoner, samt andre myke verdier. Dette syntes jeg har passet bra til problemstillingen min.

1.3 Oppbygging av oppgaven

Opgaven begynner med å definere hjemmekontor og rederibransjen, for å deretter beskrive teori om motivasjon, effektivitet og kvalitet, og hvordan de henger sammen.

Motivasjonsteorien er tatt ut ifra selvbestemmelsesteorien til Ryan & Deci, og er delt inn i indre og ytre motivasjon. For å se sammenhengen mellom motivasjon, effektivitet og kvalitet har jeg sett på MARS-modellen (McShane & Von Glinow, 2018). Neste del omhandler metoden jeg har brukt, i tillegg til datainnsamling, samt analyse av dataen. Til slutt er det resultatdelen som beskriver funnene mine, diskusjon, og konklusjon.

2 Teori

I dette kapittelet vil jeg gå gjennom teori som er relevant til oppgaven. Jeg vil også presentere rederibransjen, uten å nevne hvilken bedrift jeg har valgt, og hjemmekontor, for å så gå gjennom hva som menes med motivasjon, samt effektivitet og kvalitet ved arbeid, og sammenhengen mellom disse. Til slutt vil jeg gå gjennom forskningsspørsmålet mitt.

2.1 Rederibransjen

Bedriften jeg valgte for å utføre forskningen min er innenfor rederibransjen. Et rederi jobber med skip på tvers av verden, i tillegg til aksjer og verdipapirer knyttet til en slik virksomhet. I en slik industri finnes det mange ulike sektorer. Man har alt fra de som styrer skipene til de som sitter på kontoret. Norge er en nasjon som utfører sjøtransport på vegne av andre, i motsetning til veldig mange andre land som driver mest lokalt. Norge transporterer for andre land, mens andre land transporterer for sine egne land. Rederibransjen er en stor og riktig del av driften i Norge som får valuta inn til landet, ettersom de driver med internasjonal transport. Rederiene alene skaper verdier for nærmere 90 milliarder kroner årlig (Om oss: Norges Rederiforbund, 2014). Andre land kjøper varer og tjenester i hele verden, men spesielt i Norge. Samtidig handler Norge mye innenfor sitt eget land, blant annet skipsdesign, skipsbygging, forsikring og finansiering. Norsk rederivirksomhet har gjort at man har to av verdens største forsikringsselskap, i tillegg til at forskjellige meglerselskap driver internasjonalt som følger at vi har rederi i Norge.

Innenfor rederibransjen intervjuet jeg seks personer fra ulike sektorer. To av dem er skipsmeglere. Deres jobber å bidra til forhandlinger og avtaleinngåelse av maritime forretninger over hele verden. Man kan gjerne si at de har båter, men ikke last. Altså de kobler ledig skipskapasitet og fraktoppdrag. Jeg intervjuet også to skipsoperatører. De er kontaktleddet mellom båten, land og agentene. De sørger for at båten blir økonomisk sett best mulig utnyttet, fasiliteter havneløp og sørger for at kapteinen gjør jobben sin. Man kan si de er «kapteinrepresentant på land». Om et skip, for eksempel, trenger flere bunkers, er det deres jobb å bestille det inn. De finner ut av lasthåndtering, eventuelt rengjøring, sender regninger til kunder, og mye mer. De driver den kommersielle driften av båten. De siste jeg intervjuet

var en marine superintendent, også kalt marine inspektør, og en technical superintendent, også kalt teknisk inspektør. En marine inspektør er den som har det overordnet ansvaret for kvaliteten av båten og har kontroll på den. De hjelper båtene med å følge regelverket, blant annet. En teknisk operatør er de som er ansvarlig for at båten er teknisk sett greit, og de hjelper den som er sjefen over båten. De har altså ansvaret for alle tekniske og operasjonelle spørsmål, inkludert korrespondanse.

2.2 Hjemmekontor

Det kan være vanskelig å definere hjemmekontor, ettersom det konstant forandrer seg. I denne sammenhengen er hjemmekontor relativt nytt. Arbeidere som vanligvis har sittet i åpent kontorlandskap, har det siste året måtte sittet hjemme på grunn av koronapandemien. På noen arbeidsplasser er det vanlig å ha en balanse på det, at de sitter litt av tiden hjemme og resten på kontoret. Lærere, for eksempel, har sin arbeidsplass på skolen, men må ofte jobbe hjemmefra også. I denne oppgaven er hjemmekontor definert som de som er nødt til å gjøre hele jobben sin hjemmefra, i motsetning til å sitte på kontoret som de vanligvis ville gjort. All sosial kontakt de har hatt tidligere, går fra å være fysisk til kun digitalt via ulike kommunikasjonsplattformer, som Teams og telefon. I rederibransjen, som forskningen min er ut ifra, er det vanlig for flere av arbeiderne å reise internasjonal og å ha flere møter med kunder og andre innad i bedriften. Dette har ikke fungert på samme måte med hjemmekontor. Reising er helt utelukket, og som nevnt tidligere, blir all kommunikasjon digitalt.

2.3 Motivasjon

Motivasjon kan defineres som en prosess som påvirker retningen, beslutsomheten og styrken av målrettet oppførsel (Holt, et al., 2019). Mennesker har ulik mengde og ulike typer motivasjon. For eksempel, de som er litt yngre, også kalt millenniumsgenerasjonen, har en større motivasjon for personlig utvikling, avansement og anerkjennelse, mens de som er eldre, også kalt babyboomers, er mer motivert av interessant og meningsfylt arbeid (McShane & Von Glinow, 2018). Jeg har valgt å gå nærmere inn på motivasjon ved bruk av selvbestemmelsesteorien, som er beskrevet som en empirisk avledet teori om menneskelig

motivasjon og personlighet i sosiale sammenhenger som skiller motivasjon når det gjelder å være autonom og kontrollert (Deci & Ryan, 2012). I denne teorien skiller de mellom indre og ytre motivasjon.

2.3.1 Indre motivasjon

Indre motivasjon er en form for autonom motivasjon. Autonomi innebærer å handle med en følelse av fri vilje og å ha opplevelsen av valg (Gagné & Deci, 2005). Indre motivasjon omhandler når man utfører en aktivitet fordi man syntes det er interessant, gjør man det helt frivillig (Gagné & Deci, 2005). Et eksempel på dette er å jobbe fordi det er gøy.

Selvbestemmelsesteorien og den kognitive evalueringsteorien går ut på at menneskets behov for kompetanse, tilhørighet og autonomi blir oppfylt. Mennesker trenger det å beherske oppgaver og lære forskjellige ferdigheter. Når de føler at de har det som trengs for å lykkes er det større sannsynlighet for at de utfører handlinger som vil hjelpe dem å nå sine mål. Når det gjelder tilhørighet, går det ut på at mennesker søker en sosial trygghet og tilhørighet i sine omgivelser. På jobb er dette arbeidsmiljøet og tilknytning til kollegaer. Autonomi handler om at mennesker trenger følelsen av å ha kontroll på sin egen atferd og mål. Det handler om friheten mennesker har for å utføre handlinger. Når ansatte har engasjement og autonomi styrker det deres motivasjon, forbedrer beslutningstaking, fremskynder organisasjonsresponsivitet og øker ansattes engasjement for endring (McShane & Von Glinow, 2018).

Den kognitive evalueringsteorien til Ryan & Deci er en under teori av selvbestemmelsesteorien deres. Den sier at eksterne faktorer som belønninger, tidsfrister, overvåking og evalueringer kan redusere følelsen av autonomi, be om en endring i «perceived locus of causality», altså i hvilken grad individer oppfatter sine egne handlinger som enten av eksterne eller interne årsaker, og undergraver den indre motivasjonen (Gagné & Deci, 2005). Samtidig kan noen eksterne faktorer, som å gi valg om aspekter ved oppgaveengasjement som har en tendens til å øke følelsene av autonomi, be om et skifte i «perceived locus of causality» fra eksternt til internt, og øke den indre motivasjonen (Gagné & Deci, 2005). Teorien sier også at å få positiv tilbakemelding, som ofte kan knyttes til ytre motivasjon, kan gi økt indre motivasjon siden det promoterer følelsen av kompetanse når mennesker føler seg ansvarlig for

deres vellykkede innsats. Å få negativ tilbakemelding, derimot, som minsker følelsen av kompetanse fører til redusert indre og ytre motivasjon, og mennesker blir demotivert. Dette gjelder de andre behovene også, som tilhørighet og autonomi. Om de ikke blir innfridd, kan det føre til at man blir demotivert. Ryan & Deci utførte flere eksperimenter og feltstudier for å støtte, foredle, utvide eller avkrefte denne teorien, men til slutt med en metaanalyse av 128 laboratorieeksperimenter ble det bekreftet: positiv tilbakemelding forbedrer indre motivasjon, og belønninger undergraver den betydelig (Gagné & Deci, 2005).

Likevel viste teorien at det er noen forhold som ikke gikk under den undergravende effekten. Blant annet om man får belønning som ble gitt uavhengig av spesifikt oppgaveengasjement, for eksempel lønn, eller når belønninger ikke ble forventet, for eksempel en uventet bonus, vil ikke ytre belønninger undergrave den indre motivasjonen (Gagné & Deci, 2005). I tillegg når de ansatte ble møtt med en støttende holdning, i stedet for en pressende en, økte belønninger den indre motivasjonen. Teorien sier altså at belønninger kan bli brukt uten at det skader den indre motivasjonen.

Maslows behovspyramide, en motivasjonsteori av behov rangert i hierarki, har selvrealisering øverst. Dette er behovet for selvoppfyllelse, altså realisering av ens potensial. Mennesker oppnår selvrealisering ved å bruke sine ferdigheter og kunnskaper, observere hvordan talentene deres oppnår meningsfulle resultater, og oppleve personlig vekst gjennom læring (McShane & Von Glinow, 2018). Dette er grunnlaget til indre motivasjon. En bedrift kan, for eksempel, motivere sine ansatte ved å designe interessante og krevende jobber. Det er likevel viktig å huske på at indre motivasjon vil variere på individet. Det må være en aktivitet som individet syntes selv er interessant. Aktiviteter som ikke vekker interessen i individet, trenger andre motivasjonsfaktorer, og da må man se nærmere på ytre motivasjon.

2.3.2 Ytre motivasjon

Et viktig aspekt i selvbestemmelsesteorien er at ytre motivasjon kan være både autonom og kontrollert, og graden kan variere. Aktiviteter som ikke er interessante, trenger ytre motivasjon. For eksempel, om det er en arbeidsoppgave man absolutt ikke syntes er interessant kan ytre motivasjon, som positive tilbakemeldinger om arbeidsinnsatsen eller godkjennelse av sjefen og kollegaer, påvirke motivasjonen i stor grad. Ytre motivasjon

oppstår når mennesker er motivert for å motta noe som er utenfor deres personlige kontroll av instrumentelle årsaker. Dette betyr at mennesker retter sin innsats mot en belønning kontrollert av andre som indirekte oppfyller et behov (McShane & Von Glinow, 2018). Forskjellen fra belønningene som er knyttet til ytre motivasjon og indre motivasjonen, er at belønningene her er mye mer kontrollert. For eksempel at man forventer en belønning fordi man har gjort en god jobb, i motsetning til å få en uventet belønning.

Ytre motivasjon handler altså om at man gjør en aktivitet på grunn av et annet utfall. Dette kan være for å unngå straff, eller som nevnt tidligere, å få en belønning (Gagné & Deci, 2005). På jobb kan et eksempel på en ytre motivasjonsfaktor innebære at man føler man må utføre en arbeidsoppgave for å følge en spesifikk tidsfrist. Man vil ikke bli straffet for å ikke ha gjort den innenfor tidsrammen. Den ansatte har kanskje ingen interesse av å utføre denne arbeidsoppgaven, men vil unngå et utfall, som straff, om man ikke gjør den. Utfallet er kontrollert av andre og trenger ikke oppfyllelse i seg selv. Ytre motivasjon kan komme av at ansatte føler et indre press på seg selv til å oppfylle disse eksterne faktorene, som bonuser og gode tilbakemeldinger. Et annet eksempel på ytre motivasjonsfaktorer innad i jobb, er at man ikke vil skuffe kollegaene sine om man jobber i team.

Når det gjelder ytre motivasjon som autonom i selvbestemmelsesteorien, innebærer at det kan oppstå når en atferdsregulering og verdien assosiert med det er blitt internalisert eller integrert (Gagné & Deci, 2005). Internalisering går ut på prosessen av at mennesker tar til seg verdier, holdninger eller strukturer, slik at det blir en del av seg selv, mens integrering handler om når individet helt har tatt inn disse verdiene, holdningene eller strukturene. Mennesker kan identifisere seg med verdien av en oppførsel for sine egne selvvalgte mål. Da får de en større følelse av frihet fordi verdiene er lik med deres egne mål og identiteter. Dette gjør at arbeidsoppgaver man kanskje ikke så på som interessant, gjør man likevel, fordi det passer til sine egne verdier. For eksempel, en skoleelev som syntes å gjøre lekser er kjedelig, gjør det fordi de har et eget mål om å få gode karakterer. Selv om integrert regulering kan virke som indre motivasjon, er det viktig å huske på at det fortsatt er ytre motivasjon, fordi motivasjonen kommer ikke av at aktiviteten er gjort ut av interesse for den, men at den er instrumentelt viktig for personlige mål (Gagné & Deci, 2005).

Som nevnt tidligere, trenger man kompetanse, tilhørighet og autonomi for å opprettholde sin indre motivasjon, men ifølge selvbestemmelsesteorien er det også nødvendig for at

internalisering skal virke effektivt. Teorien sier at når mennesker opplever tilfredshet av behovene for disse med hensyn til atferd, vil de ha en tendens til å endre verdien og reguleringen, men graden av tilfredstillelse av behovet for autonomi er det som skiller mellom om identifisering og integrering vil forekomme. Altså tilfredstillelse av behovene for å ha en tilhørighet til andre og være effektiv i den sosiale verden, støtter menneskers tendens til å internalisere verdiene og reguleringsprosessene som er omgivende i deres verden (Gagné & Deci, 2005). Dette betyr likevel ikke at internalisering sikrer at atferden vil være autonom. Da trenger man også tilfredshet av behovet for autonomi mens man internaliserer atferden for at verdien og reguleringen skal bli mer internalisert, slik at den påfølgende gjennomføringen av atferden vil være autonom (Gagné & Deci, 2005).

Arbeidsklimaer som fremmer tilfredstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene, kompetanse, tilhørighet og autonomi, vil styrke ansattes indre og ytre motivasjon, og dette vil igjen gi viktig arbeidsresultater for 1) besluttsom og opprettholdt atferdsendring; 2) effektiv ytelse, spesielt på oppgaver som krever kreativitet, kognitiv fleksibilitet, og konseptuell forståelse; 3) arbeidsglede; 4) positive arbeidsrelaterte holdninger; 5) organisatorisk statsborgerskap atferd; og 6) psykologisk tilpasning og velvære (Gagné & Deci, 2005).

2.4 Effektivitet og kvalitet

Ryan & Deci sin selvbestemmelsesteori om motivasjon, påpeker at både indre og ytre motivasjon kan føre til økt effektivitet og kvalitet. Effektivitet handler om hvor raskt man utfører en oppgave, mens kvalitet beskriver hvor bra noe er. I denne oppgaven handler både effektivitet og kvalitet om arbeidet til de ansatte, ikke i bedriften som helhet.

2.4.1 Effektivitet

Clive Schlee, CEO av Pret a Manger i Storbritannia, mener blide ansatte er effektive ansatte (McShane & Von Glinow, 2018). Dette gjelder også motiverte ansatte. Effektivitet kan defineres som hvor mye tid man bruker på å utføre en arbeidsoppgave, i tillegg til hvor mye ressurser man benytter seg av. Altså en effektiv ansatt er en som bruker minimalt med tid og

ressurser på sine arbeidsoppgaver, men likevel får et tilfredsstillende resultat. Det er flere måter effektivitet kan bli påvirket på et enkeltindivid. Det kan være fjernarbeid, altså det å jobbe hjemmefra og digitalt, jobbe i team, jobbe med nye mennesker med ulike normer, emosjonell intelligens, og bakgrunn, sykdom, jobbspesialisering og formalisering i bedriften.

Ansatte som jobber innen fjernarbeid, altså hjemmekontor, kan ha både ulemper og fordeler. Forskning viser at de som jobber hjemmefra har høyere effektivitet enn de som jobber på kontoret (McShane & Von Glinow, 2018). Årsaker til dette er at de opplever som regel mye mindre stress, i tillegg til at de bruker den tidligere pendletiden til arbeid istedenfor. Det kan også være andre årsaker som at de sliter med å komme seg på jobb, for eksempel om det har skjedd en trafikkulykke eller været hindrer de å kjøre til kontoret. Likevel er det ulemper også, som at det er ny teknologi man må forholde seg til, der det kan oppstå problemer. Man må ta til seg ny kunnskap om ulike kommunikasjonsplattformer og hvordan det tekniske fungerer. Om internettet hjemme ryker, for eksempel, må man ta stilling til det.

I tillegg kan det ødelegge dynamikken på jobb. Man har ikke lengre den fysiske kontakten med andre mennesker og kommunikasjonen endrer seg i stor grad. På kontoret er det lettere å gripe tak i sjefen eller andre kollegaer, enn det det nødvendigvis er via telefon eller andre kommunikasjonsplattformer. Om man sliter med kontakten med andre ansatte, og man er avhengig av det for å fortsette arbeidsoppgaven, kan dette påvirke effektiviteten i stor grad. Ansatte som klarer å jobbe effektivt hjemmefra har vanligvis høyere selvmotivasjon, selvorganisering, behov for autonomi og ferdighet innen informasjonsteknologi (McShane & Von Glinow, 2018).

Å jobbe i team er en stor faktor som kan både positivt og negativt endre effektivitet til et individ eller en gruppe. Flere arbeidsplasser tar i bruk team. Ved team menes det en gruppe ansatte som jobber sammen mot et felles mål eller oppgave. Dette kan være små team, som har opptil ti ansatte, eller større team, som har flere enn ti ansatte. Å jobbe i team kan påvirke effektivitet i den grad at man må bruke mer tid og innsats på å bli enig, at de får en felles forståelse av målene, skape den beste strategien, finne oppgaver til enkeltindividet, og generelt sett samarbeide og koordinere. En ansatt som jobber alene, trenger ikke nødvendigvis å ta hensyn til alt dette. Teams kan være en fordel i den forstand at flere hjerner tenker bedre enn ett. Om det er en stor oppgave som må bli gjort innen kort tid, kan det være mer effektivt å jobbe i et team, men om det er en oppgave som enkelt kan gjøres av én person, kan det være mer effektivt at det kun er ett individ. Et team er også kun effektivt om de klarer å «overleve»

denne prosessen. Om de ikke klarer å fungere som gruppe, vil de ikke være effektive. Likevel kan team jobbe mye bedre om de får en slags ytre motivasjonsfaktor, som team-basert belønning.

Å jobbe i team har også mye å si i forhold til menneskene man jobber med. Å være et effektivt team avhenger av medlemmene i et team. Dette gjelder også generelt sett på kollegaer man har kontakt med innad i jobben. Flere arbeidsplasser avhenger av at man deler informasjon og erfaring på kryss og tvers av de man jobber med. Teams fungerer bedre når medlemmene er høyt motiverte, har de nødvendige kvalifikasjonene og har en klar rolle over hva de skal gjøre. For både team og generelt arbeidsmiljø er det viktig for effektivitet og trivsel at man har støttende kollegaer rundt seg. Dette gjør at man kan opprettholde positiviteten og mental helse. Det bygger på individets følelse av selvtillit og motivasjon. Det handler også om hvordan man løser konflikter. Om kollegaer har en konflikt som ikke klarer å løses, vil det påvirke effektivitet i negativ grad. Likevel blir man bedre kjent med hverandre, og man får en komplementær forståelse og finner en effektiv løsning sammen.

Det å jobbe med både kjente og nye kollegaer kan gå utover effektivitet. Ansatte med ulik bakgrunn på arbeidsplassen kan påvirke den i den grad at det kan ta lengre tid å prestere effektivt sammen fordi man opplever mange kommunikasjonsproblemer og skaper «feillinjer» i uformell gruppedynamikk (McShane & Von Glinow, 2018). Det skal likevel ikke ses på som negativ å ha mangfold i en bedrift. Mennesker med ulik bakgrunn kommer med forskjellige erfaringer, utdanninger, opplevelser og kultur. Om det fungerer i en bedrift, handler mer om hvordan mennesket er, uansett hvor de kommer fra. Da går det mer ut på ulike normer og emosjonell intelligens. Normer er uformelle regler og delte forventninger som grupper etablerer for å regulere atferden til deres medlemmer (McShane & Von Glinow, 2018). Normer er også noe man vokser opp med. Det finnes i alle sammenhenger. For eksempel, finnes det kulturer som har normer om å skjule emosjonen sin, altså hva de føler om noe. Dette går igjen i emosjonell intelligens, som defineres som et sett med evner til å oppfatte og uttrykke følelser, assimilere følelser i tanke, forstå og resonnerer med følelser, og regulere følelser i seg selv og andre (McShane & Von Glinow, 2018). De fleste jobber involverer sosial kontakt med kollegaer og eksterne interessenter. Ansatte trenger emosjonell intelligens til å jobbe effektivt. Det gjør at de opptrer bedre i jobber som krever emosjonell arbeidskraft, som å vise tålmodighet til andre kollegaer, utfører bedre avgjørelser som involverer andre og opprettholder en positiv tankegang. Emosjonell intelligens har likevel ingen påvirkning på effektivitet, om man ikke trenger å jobbe i sosiale sammenheng.

Effektivitet kan bli påvirket av sykdom, skade eller stress. Om en ansatt opplever noe av dette, tar de ofte tid borte fra jobb. Dette kan også skje om de plutselig må ta vare på et familiemedlem. Når man er på hjemmekontor, har man fortsatt en mulighet til å fortsette å jobbe, om man for eksempel har et sykt barn, men det minsker effektivitet på grunn av forstyrrelser og at tankene kanskje er på et annet sted. Om man blir hjemme på grunn av sykdom eller skade er fordelene at man blir fortere frisk og man kan eventuelt ta igjen den tapte tiden og jobbe mer effektivt når man endelig er i god form og føler seg opplagt. Om man fortsatt drar på jobb minsker det effektiviteten for den ansatte, og kan påvirke andre rundt dem også. I tillegg kan det forverre deres egen helse, samt øke helse- og sikkerhetsrisikoen til kollegaene.

Jobbspesialisering omhandler en bedrift som har spesifikke roller for ansatte (McShane & Von Glinow, 2018). For eksempel, på en matbutikk har man ulike roller som å stå i kassen, stå på lageret og fylle på varer. I USA er det vanlig at disse rollene er gitt til spesifikke personer, at den som står i kassen, står kun i kassen og fyller aldri på varer. Det er litt mer uvanlig i Norge, men jobbspesialisering finnes likevel i de fleste yrker. Det er en måte å gjøre de ansatte enda mer effektiv. Man har mindre variasjon i arbeidsoppgaver, så man taper ikke tiden man ville brukt på å bytte over til en annen oppgave. Når man bytter oppgaver, er det vanskelig å gi fullt fokus når man begynner på en ny en, den andre oppgaven vil henge igjen. Dette gjør at effektivitet reduseres. En annen grunn for at effektivitet øker med jobbspesialisering er at ansatte kan bli fortere dyktig i den spesifikke jobben de har. De trenger ikke like mye opplæring før de gjør en god jobb. Jobbspesialisering gjør også at når bedriften ansetter, velger de ansatte til rollen de passer i forholdt til ferdigheter og kunnskap. I tillegg gjør det at ansatte søker stillinger som passer best dem, som gjør at ikke bare effektivitet øker, men også motivasjon og trivsel. En negativ side til jobbspesialisering er at det kan fort bli kjedelig med de samme arbeidsoppgavene om og om igjen. Selv om effektivitet øker, kan motivasjon og gleden reduseres. Likevel om man har en spesiell jobb, man utfører godt, kan man få fordeler som større frihet og ikke et overvåkende arbeidsmiljø. Dette kalles «job-enrichment», eller jobbberikelse på norsk (McShane & Von Glinow, 2018). Mennesker med berikende jobber har større trivsel og arbeidsmotivasjon, i tillegg til mindre fravær. Effektivitet øker også.

Den siste faktoren som kan påvirke effektivitet er formalisering. Formalisering er graden hvor en bedrift standardiserer atferd gjennom regler, prosedyrer, formell opplæring og relaterte mekanismer (McShane & Von Glinow, 2018). Dette kan øke effektivitet, men samtidig redusere det for de ansatte føler seg mindre fleksibel. Grunnen til dette er at om man har spesielle regler man må følge innad i bedriften, gjør det at ansatte føler de må handle på en spesifikk måte, selv om situasjonen kanskje krever en mer tilpasset respons. Dette gjør også at det minsker opplevelsen av å lære og å være kreativ. Effektivitet kan minskes ettersom at det vil, for eksempel, ta lengre tid om man må følge alle reglene og prosedyrene for en liten sak. Det gjør også at trivsel på jobb vil reduseres og stress vil øke, og som nevnt er dette faktorer som påvirker effektiv i stor grad negativt.

Alt i alt vil ansatte være betydeligere effektive om de har mer positive holdninger til jobben og arbeidsplassen (McShane & Von Glinow, 2018). Det er flere faktorer som påvirker effektivitet, og alle varierer fra individ til individ. Det mest ideelle er at arbeidere klarer å jobbe effektivt, samtidig som de trives i jobben de har og holder motivasjonen oppe, og selvfølgelig leverer arbeid i høy kvalitet.

2.4.2 Kvalitet

Kvalitet defineres i hvilken grad arbeid er bra eller dårlig. Når det gjelder å måle kvalitet foregår det innad i bedriften ansatte tilhører. Alle bedrifter måler kvalitet på forskjellig måte. Om det er et firma som spesialiserer seg på å lage vinduer, vil kvaliteten handle om selve produktet. I helsebransjen vil kvaliteten handle om hvordan pasienter blir behandlet. I et firma som, for eksempel rederibransjen, vil kvaliteten variere fra hvilket arbeid de driver med. Det kan differere fra kontrakter til rapporter. Det er en såpass stor bransje, som gjør at kvalitet måles ulikt. Man kan gjerne si at effektivitet og kvalitet henger sammen. Det nytter ikke å utføre en arbeidsoppgave effektivt, om kvaliteten er for lav. Det samme gjelder omvendt, om man har gjort en arbeidsoppgave av høy kvalitet, hjelper det ikke om den kommer lenge etter tidsfristen.

Oppgaveutførelse referer til individets frivillige målrettede atferd som bidrar til organisatoriske mål. Dette er altså individets atferd på arbeidsplassen. Dyktig oppgaveutførelse, eller «proficient task performance», referer til det å utføre arbeidet effektivt

og nøye (McShane & Von Glinow, 2018). Det involverer å utrette det tildelte arbeidet på eller over forventede standarder for kvalitet, kvantitet, og andre indikatorer for effektivitet (McShane & Von Glinow, 2018). Ansatte er forventet å jobbe for høy kvalitet, men kan bli påvirket av atferden deres. Om en person ikke trives i jobben, kan dette påvirke hvordan arbeidsinnsatsen er. Som nevnt under effektivitet, vil en glad ansatt, jobbe bedre. Om en ansatt mistrives i sin stilling, kan den vise forsømmelse mot arbeidsoppgavene. Altså at den ansatte mister lysten til å jobbe både effektivt og levere arbeid med høy kvalitet.

Å jobbe i team kan også påvirke kvaliteten i arbeidet, både positivt og negativt. Fordelen er at om man har et godt team, jobber man godt sammen. Man har informasjons- og erfaringsutveksling, som styrker arbeidet. I tillegg består ofte teams av ansatte med ulike ferdigheter og kunnskap som kan bidra til oppgaven. Som sagt, flere hoder tenker bedre enn ett. Likevel kan det oppstå problemer om teamet ikke klarer å samarbeide eller koordinere, eller det oppstår en konflikt som ikke kan løses. Dette går igjen fra effektivitet, men er like relevant for kvalitet. Om teamet ikke klarer å jobbe med en arbeidsoppgave slik som den burde bli utført vil det påvirke kvaliteten i negativ grad.

Brainstorming og brainwriting er også noe som påvirker kvalitet, og er noe som baserer seg på samarbeid med andre. Brainstorming handler om flere som tenker ut ulike ideer som mulig. Alex Osborn, en reklameleder, presenterte i 1939 fire enkle regler for å maksimere kvantiteten og kvaliteten av foreslåtte ideer: 1) Snakk fritt – beskriv til og med de villeste ideene; 2) ikke kritiser andre sine ideer; 3) kom med så mange ideer som mulig – kvaliteten av ideene vil øke med kvantiteten av ideene; og 4) bygg på ideene som andre har foreslått (McShane & Von Glinow, 2018). Brainwriting er en variasjon av brainstorming, som fjerner kommunikasjonen i løpet av idemyldringen (McShane & Von Glinow, 2018). Det finnes ulike varianter av dette. Alle har til felles at ideer blir skrevet ned, istedenfor å bli sagt muntlig. En versjon er at medlemmene skriver ned ideene sine på en lapp og legger det på bordet, eller at de plukker opp kort som allerede ligger der og bygger på disse ideene. En annen versjon er at alle skriver ned ideene sine på en lapp og sender de til nestemann som legger til sin ide, og sånt fortsetter det. Dette er en måte som gjør at man får bedre kvalitet på ideene for man bruker mindre tid på å snakke om alt. Gode ideer fører til at arbeidet kan øke kvalitet. Om man har en ide om hvordan en arbeidsoppgave skal utføres, kan ideen påvirke måten man gjør denne oppgaven på, og igjen øke kvaliteten.

Som nevnt tidligere, påvirker jobbspesialisering effektivitet på ulike måter, men det kan også påvirke kvalitet. Om en ansatt mestrer arbeidet sitt, i kontrast med en som jobber med mange og varierte oppgaver, kan de produsere resultat av høyere kvalitet. For eksempel advokater som er spesialister innen økokrim, vil de levere høyere kvalitet enn generelle advokater, fordi de behersker stillingen sin så godt, og har all kunnskapen som trengs. Samtidig kan jobbspesialisering påvirke kvaliteten negativt, for ofte når man har en spesifikk stilling, har man kanskje ikke like mye kontroll over helheten til bedriften. Om en ansatt kun gjør en liten del av stor organisasjon, kan det være de sliter med å opprettholde kvaliteten fordi de ikke kan se hva som er det overordnede problemet. Det er mulighet for at de ansatte ikke vet hvordan kvaliteten på deres arbeid påvirker bedriften i sin helhet, som gjør at de kanskje tenker at kvaliteten er god nok, mens i forhold til hele bedriften er det ikke tilfredsstillende. Likevel når man har knyttet til en spesifikk arbeidsrolle, kan de føle en slags tilhørighet og har sterkere følelser mot ansvar for oppgavene sine. Dette gjør at de kan øke kvaliteten på arbeidet. I noen sammenheng kan de også se hvordan dette påvirker andre, og det gjør at de vil fortsette å levere godt.

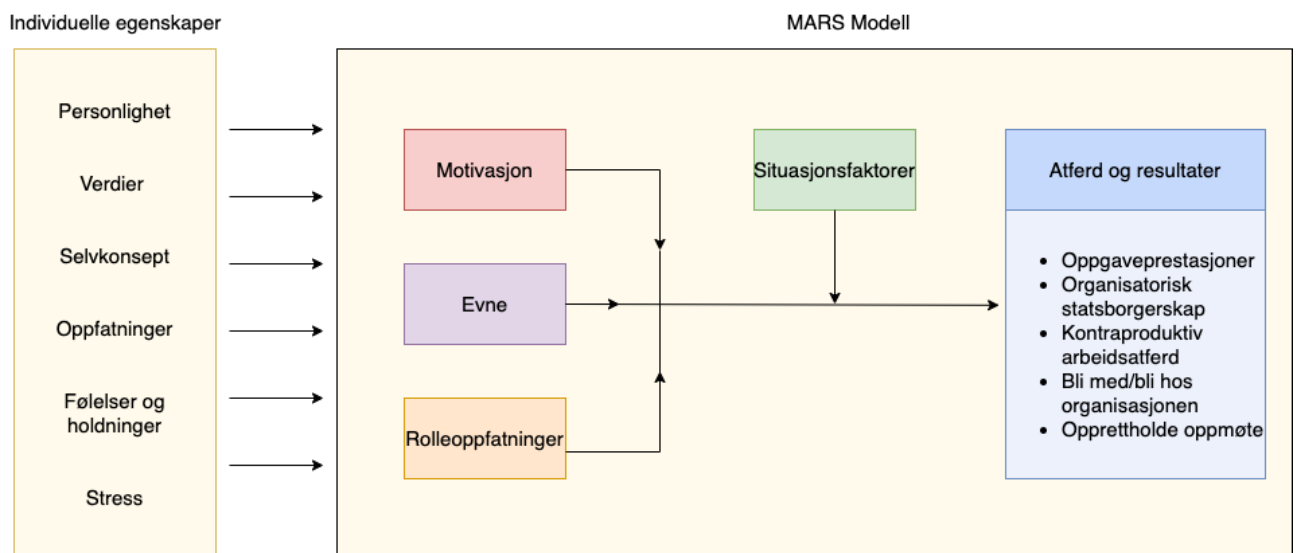
Enda en faktor som påvirke kvalitet er standardisering. Det innebærer å skape rutinemessige mønstre for atferd eller produksjon (McShane & Von Glinow, 2018). Kvaliteten av et produkt eller service kan ofte forbedres med å standardisere arbeidsaktiviteter gjennom jobbeskrivelse og prosedyrer. Dette går ut på koordinering av ansatte og ansatte som koordinerer med hverandre, slik at ikke flere gjør samme arbeidsoppgave eller ikke klarer å følge en viss tidsramme. For eksempel, faste møter, gjør at ansatte får oppleve informasjon- og erfaringsutveksling, som kan bidra til arbeidsoppgavene og øke kvaliteten. Likevel kan det virke negativt om man ikke har noen rutiner og innebærer komplekst arbeid.

En siste faktor som kan påvirke kvalitet er kompetansebasert belønninger. Dette motiverer ansatte til å lære nye ferdigheter (McShane & Von Glinow, 2018). Dette har en tendens til å støtte en mer fleksibel arbeidsstyrke, øke ansattes kreativitet, og tillate ansatte å være mer tilpasningsdyktige til å omfavne ny praksis i et dynamisk miljø (McShane & Von Glinow, 2018). Kvaliteten øker fordi ansatte med flere ferdigheter har større sannsynlighet for å forstå arbeidsprosessen og vite hvordan de kan forbedre den. Likevel har ikke alltid kompetansebaserte belønninger fungert like bra som man skulle ønske. De er ofte for komplisert, som gjør at det blir vanskelig å kommunisere disse planene til de ansatte. Det kan oppstå misforståelser, og mistillit fra ansatte om de er rettfærdig.

For å konkludere kvalitet, kan man si at ettersom motivasjon og trivsel er noen av mange faktorer som påvirker effektivitet, kan det gjøre det samme for kvalitet. Graden av variasjon omhandler mye om hvordan en bedrift er organisert og hvordan et enkeltindivid er. Effektivitet og kvalitet går hånd i hånd, for best mulig arbeidsmiljø og jobbprestasjon. Ettersom kvalitet kan være vanskelig å måle, handler studien om hvordan de ansatte opplever følelsen av kvalitet i arbeidet sitt.

2.4.3 MARS-modellen

For å knytte sammen motivasjon med effektivitet og kvalitet, kan man se på MARS-modellen.



Figur 1: MARS-modellen, oversatt fra engelsk til norsk.

MARS står for motivation, ability, role perception, and situational factors, altså motivasjon, evne, rolleoppfatninger, og situasjonsfaktorer. Alle faktorene spiller en stor rolle for et individs frivillige atferd og prestasjon. Hvis noen av dem er lav, vil arbeidsoppgaven bli gjennomført dårlig, altså lite effektivt og med lav kvalitet. De tre første faktorene står sammen siden de er innad i individet, mens situasjonsfaktorer står alene fordi det er eksterne faktorer, men likevel påvirker individets atferd og prestasjon (McShane & Von Glinow, 2018).

Motivasjon representerer det som driver ett menneske, og er målrettet. Målene et individ har påvirker hvordan de prøver å oppnå effektivitet og kvalitet. Situasjonsfaktorer knyttet til dette kan være eksterne faktorer som tilbakemelding fra sjefen og andre kollegaer, belønninger, og informasjon fra andre ansatte, for å nevne noe. Det kan også være stress og forstyrrelser, som kan påvirke motivasjonen negativt, som igjen kan påvirke effektivitet og kvalitet negativt.

Evne handler om naturlig dyktighet og lærte evner for å gjennomføre en arbeidsoppgave vellykket (McShane & Von Glinow, 2018). Naturlig dyktighet omhandler naturlige talenter som hjelper ansatte å lære spesifikke oppgaver raskere og utføre de bedre. Lærte evner omhandler det man lærer av kunnskap og ferdigheter. Dette er altså kompetansen til en ansatt, som gjør at de gjør det bedre i forhold til gjennomføring av arbeidsoppgaver. Den beste løsningen for at en ansatt skal trives og gjøre det bra i jobbstillingen, er å ansette et menneske som allerede har passende evner, kunnskap og ferdigheter til jobben. Igjen, vil dette øke både effektivitet og kvalitet.

Rolleoppfatninger referer til hvor klart en ansatt forstår arbeidsoppgavene sine (McShane & Von Glinow, 2018). Det finnes ulike grader av rolleoppfatning. Man har dem som klart og tydelig forstår arbeidsoppgavene sine, og de som ikke har en konkret forståelse. Om man ikke har en klar oppfatning, kan det påvirke effektivitet og kvalitet negativt. En dårlig rolleoppfatning kan også være en ansatt som vet hvordan man løser en arbeidsoppgave på flere måter, men vet ikke helt hvilken måte bedriften vil foretrekke. Man bruker ekstra tid på å stille spørsmål og er avhengig av å få konstant informasjon fra andre. Det kan også redusere motivasjonen, om man ikke forstå hva man driver med og hva man jobber mot. Det kan øke motivasjonen, med at man har høyere tro om at innsatsen vil produsere de forventede resultatene. Altså mennesker blir mer selvsikker når de vet hva som er forventet av dem. Rolleoppfatning er også viktig for å koordinere med kollegaer og eksterne interessenter.

Atferd og resultater består av oppgaveprestasjoner, organisatorisk statsborgerskap, kontraproduktiv arbeidsatferd, bli med/bli hos organisasjon, og opprettholde oppmøte. Oppgaveprestasjoner omhandler individets mål for å utføre arbeidsoppgaver, og som nevnt blir ansatte motivert av sine mål når de er frivillig. Organisatorisk statsborgerskap defineres som varierende typer av samarbeid og hjelpfullhet mot andre som støtter bedriftens sosiale og psykologiske kontekst (McShane & Von Glinow, 2018). Flere bedrifter har et krav om godt samarbeid blant ansatte. Ansatte som hjelper andre og får hjelp av andre, jobber bedre fordi de

får støtte fra hverandre. Et godt arbeidsmiljø fører til økt motivasjon. Ulempen med organisatorisk statsborgerskap er om ansatte bruker større fokus på dette, vil det fjerne tid fra arbeidsoppgaver. Det er også større sjanse for jobb-familie konflikt, ettersom man bruker mer tid på aktivitetene for å utføre organisatorisk statsborgerskap.

Kontraproduktiv arbeidsatferd går ut på frivillig atferd som har potensial til å direkte eller indirekte skade bedriften (McShane & Von Glinow, 2018). Dette er en av de mest negative resultatene som kan forårsakes av atferd. Det kan være ulike former for atferd som fremkaller denne konsekvensen, blant annet generelt dårlig oppførsel, å skape unødvendig konflikt, avvike fra arbeidsoppgaver, levere arbeid med dårlig kvalitet, ikke følge tidsfrister, være uærlig, stjele og sabotere. Om man opplever kontraproduktiv arbeidsatferd kan det påvirke hele bedriften. Ikke bare kan motivasjonen, effektiviteten og kvaliteten av arbeidet, påvirke et enkeltindivid, men også alle rundt. En ansatt som utfører arbeidet dårlig og ikke er noe motivert, kan påvirke kollegaer i den forstand at det ødelegger for arbeidsklimaet og delte arbeidsoppgaver kan bli obstruert.

Når det gjelder om man vil bli med i en organisasjon eller bli i organisasjonen, handler dette om at bedrifter vil holde på sine ansatte, og ansette nye. For å gjennomføre dette er det viktig med et kvalifisert og produktivt personale. I tillegg er det nødvendig med ansatte som føler seg utfordret og motivert, og trives i jobben. Om noen forlater bedriften, tar de med seg sine ferdigheter, kunnskap og erfaring, som er et stort tap. Dette kan drive motivasjonen og arbeidsinnsatsen ned blant de gjenværende ansatte. Om man mister en god kollega, vil det påvirke en ansatt.

Til slutt er det å opprettholde oppmøte. En bedrift fungerer best når ansatte gjør jobben sin innen avtalt tid. Når bedriften fungerer godt, vil de ansatte også gjøre det. I kontrast, vil lite oppmøte gjøre at man får mangelen på ferdigheter, kunnskap og erfaring til en ansatt. Det kan gjøre at arbeidsmengden vil øke og det blir mer overtid på de resterende ansatte. I tillegg kan det gå utover arbeidsmiljøet om en ansatt er mye borte fra jobb. Det gjør at ansatte kan føle konflikt, og urettferdighet av den ansattes mye fravær. Dette gjør at effektiviteten og kvaliteten på arbeidet vil reduseres. I tillegg til motivasjonen.

Individuelle egenskaper har mye å si for en ansatts arbeidsinnsats. Dette er skrevet litt om tidligere i oppgaven. Egenskapene kan påvirke de nevnte variablene, som igjen kan påvirke

atferd og resultat. De har noe å si for hvordan et individ oppfører seg, om de føler trivsel og motivasjon i arbeidsmiljøet, og hvordan det påvirker arbeidet. På hjemmekontor kan individuelle egenskaper endres. Man kan føle mer stress av å ikke ha fysisk sosial kontakt, og samme kommunikasjonsformer som tidligere, man kan endre verdiene sine til å handle mer om familie enn jobb, og man kan endre personlighet i den forstand at man ender mer opp som introvert enn ekstrovert. Sammenhengen mellom motivasjon, effektivitet og kvalitet er koblet til denne modellen, og det er det som er hovedfokuset i oppgaven: *Hvordan hjemmekontor kan påvirke effektivitet og følelsen av kvalitet.*

2.5 Forskningsspørsmål

Denne oppgaven handler om *hvordan hjemmekontor kan påvirke effektivitet og følelsen av kvalitet.* Problemstillingen i oppgaven er nokså åpen, ettersom en kvalitativ undersøkelse er ment for å utforske. Det kan finnes mange ulike resultater til dette studie. En forskning gjort av Susanne T. Dale Nordbakke viser at av arbeidstakere i Oslo og omegn er det bare 4 prosent som vil sitte på hjemmekontor daglig, 39 prosent kan tenke seg hjemmekontor én til fire dager i uken, og resten vil helst ikke sitte på hjemmekontor i det hele tatt (Hatelvik, 2020). En annen forskning gjort av Marissa Mayer, Yahoos CEO, viste at mennesker er mer samarbeidende og nyskapende når mennesker jobber sammen på kontoret (Raju Bathini & Kandathil, 2015). Forskningen viste også at hjemmekontor kan være positivt for gifte ansatte med barn, for å få bedre balanse mellom jobb og familie.

Disse forskningene viser at det finnes ulike måter å se på hjemmekontor, og hvordan dette kan påvirke arbeidsmiljøet. For å sette på lys på dette må man ta stilling til motivasjon. Motivasjon er årsaken til mye av arbeidsinnsatsen til ansatte. Fokuset på motivasjonen i denne oppgaven er tatt ut ifra Ryan & Deci sin selvbestemmelsesteori om indre og ytre motivasjon. For å jobbe mer effektivt og levere arbeid av høy kvalitet, har ulike motivasjonsfaktorer mye å si. Motivasjonsfaktorene kan kalles myke verdier. Dette er for eksempel, omsorg, sosial omgang og oppmuntring. Dette er knyttet opp mot de harde verdiene, som er effektivitet og kvalitet.

3 Metode

I dette kapitlet vil jeg legge frem hvilken metode jeg har brukt for å finne resultatene til problemstillingen og hvordan jeg har brukt denne metoden.

3.1 Valg av metode

Forskning er prosessen av å samle, analysere og tolke data for å forstå et fenomen (Leedy & Ormrod, 2001). De tre vanligste metodene å velge for å gjennomføre forskning er kvantitativ, kvalitativ eller en blanding av dem. Metoden man tar i bruk er avhengig av hva slags informasjon man trenger for å svare på problemstillingen. Til problemstillingen min «Hvordan hjemmekontor påvirker effektivitet og kvalitet» har jeg valgt å bruke kvalitativ metode, ettersom jeg ønsket utfyllende og grundige svar til forskningen min. Jeg ville ikke at noe skulle bli mistolket eller uklart, så intervju ga meg muligheten til å forklare spørsmålene hvis det skulle være noe usikkerhet, i tillegg til at intervjuobjektene fikk mulighet til å legge til informasjon som kunne være relevant. Kvalitativ metode skaffer ofte ytterligere informasjon, enn det man først er ute etter (McShane & Von Glinow, 2018).

For å analysere dataen, har jeg valgt å bruke tematisk analyse. Gjennom sin teoretiske frihet, gir tematisk analyse et fleksibelt og nyttig forskningsverktøy, som potensielt kan gi en rik og detaljert, men likevel kompleks, redegjørelse for data (Braun & Clarke, 2006).

3.2 Kvalitative intervjuer

Kvalitative intervjuer brukes når forskere ønsker å få en inngående kunnskap fra deltakere om spesifikke fenomener, erfaringer eller sett med erfaringer (Lapan & deMarras, 2004):, i dette tilfelle: *Hvordan hjemmekontor påvirker effektivitet og kvalitet.*

3.2.1 Utvalg

Når det gjelder utvalg av informanter ble dette gjort for meg av en kontaktperson i bedriften, med noen kriterier fra meg. Det var viktig for meg at det var ansatte i bedriften som hadde opplevd både det å jobbe på kontoret, i tillegg til å ha hatt hjemmekontor. Vi ble enig om at vi kunne spørre arbeidere fra ulike sektorer, i håp om å få litt variasjon i svarene.

Kontaktpersonen min sendte da mail til mulige informanter for å høre om de hadde mulighet til å bidra i studien min, og jeg tok videre kontakt derfra for å planlegge tid. Siden alle har hjemmekontor, var både de og jeg fleksibel med tiden, noe som gjorde det fort og enkelt å planlegge.

I studentoppgaver er det vanlig å ha opptil 10 intervjuobjekt, men av tidsmessige og praktiske årsaker fant jeg ut at det holdt for meg å ha 8 intervjuer. Det ble likevel sendt ut mail til 10 personer, 6 responderte. På grunn av mangel på tid fra min side i forhold til tidsfrist for levering av oppgaven, nøyet jeg meg med disse 6 personene. 3 av dem var kvinner, og 3 av dem var menn, og de jobber i 4 ulike sektorer, noe som var tilstrekkelig for forskningen min. Ifølge artikkelen «Kvinnelige rollemodeller om maritim mannsdominans» er kun 16 prosent av ansatte i norske rederier kvinner (Markussen, 2020). I forhold til statistikken, ble jeg positivt overrasket over at jeg fikk intervjuet 3 kvinner i et såpass mannsdominert yrke.

3.2.2 Semistrukturert intervju

Det finnes ulike måter å gjennomføre kvalitative intervjuer på, men for denne studien valgte jeg semistrukturert, nærmere bestemt individuelle dybdeintervjuer. Semistrukturerte intervjuer er ofte den eneste datakilden for et kvalitativt forskningsprosjekt og planlegges vanligvis på forhånd til et bestemt tidspunkt. De er generelt organisert rundt et sett med forhåndsbestemte åpnespørsmål (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). Med individuelle dybdeintervjuer menes det at det er intervju med enkeltindivid, ikke en gruppe. På denne måten er det lettere å få informasjon fra deltakerne, og alle får sin mulighet til å si hva de føler og tenker om emnet. Problemstillingen må være i fokus ved intervjuene slik at en relativt homogen gruppe vil ha delte erfaringer om temaet (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). Dette var veldig viktig i forhold til forskningen min, fordi jeg ønsket tydelige svar om emnet. Jeg utarbeidet spørsmålene på forhånd, og holdt det likt for alle intervjudeltakerne, dette gjorde det greiere for meg å sammenlikne informasjonen jeg fikk, og er i hovedgrunn hvorfor jeg valgte

semistrukturert intervjumetode. Jeg var likevel åpen for å endre intervjuguiden underveis dersom ny informasjon skulle dukke opp.

3.2.3 Intervjuguide

Jeg valgte å følge fremgangsmåten til et standardisert åpent intervju. Intervjuguiden min bestod av 13 spørsmål, og alle intervjuobjektene fikk identiske spørsmål (Vedlegg 1). Alle spørsmålene hadde mulighet for åpne svar. Åpenheten lar deltakerne bidra med så mye detaljert informasjon som de ønsker, og det tillater også forskeren å stille oppfølgingsspørsmål (Turner, 2010). Deltakerne får lik mulighet til å svare så åpent de ønsker og å komme med sine meninger rundt problemstillingen. I tillegg, var det viktig for meg at spørsmålene var så nøytrale som mulig, altså at ingenting jeg sa, eller måten jeg sa det på, skulle påvirke svarene deres da jeg stilte spørsmålene (McNamara, 2009). Når det gjelder oppfølgingsspørsmål holdt jeg meg til å kun spørre «hvorfor?» om de ikke selv kom med en begrunnelse eller mer detaljert svar. Dette gjorde jeg for å holde intervjuene mest mulig identisk.

Jeg startet intervjuene med å stille spørsmål om alder, utdanning, jobbstilling og livssituasjon. Dette gjorde jeg for å få en oversikt over hvordan personene var og om jeg kunne knytte det opptil de andre svarene de gir på intervju spørsmålene. I forhold til problemstillingen min, valgte jeg å utforske en sammenheng mellom myke verdier som omsorg, oppmuntring og sosial omgang, opp mot harde verdier som effektivitet og kvalitet. Grunnen til dette er fordi effektivitet og følelsen av kvalitet er ofte påvirket av disse myke verdiene. Jeg startet dermed med å stille spørsmålene som hadde med myke verdier. Blant annet om de har faste møter med kollegaer og sjefen, om de ellers har kontakt med kollegaer eller sjefen, og om de får noe særlig oppmuntring eller motivasjon fra de overnevnte. Deretter begynte jeg å stille spørsmålene som var nærmere knyttet problemstillingen, altså hvor de jobber mest effektivt og lever arbeid med høyest kvalitet, i tillegg til spørsmål om hvordan det er med hjemmekontor generelt. Dette gjorde at det ble et klart skille mellom de myke og harde verdiene, samtidig som de kan sammenlignes i analysering i ettertid.

3.2.4 Pilotintervju

I intervjuforberedelsen er det viktig å gjennomføre en pilotprøve. Den vil hjelpe forskningen med å avgjøre om det er feil, begrensninger eller andre svakheter i intervjudesignet, og gir mulighet for å endre på noe om det ikke fungerer (Kvale, 2007). Jeg valgte først å teste intervju spørsmålene på mine foreldre for å høre om det var noen spørsmål som var uklare eller kanskje meningsløse. Etter konstruktiv kritikk fra dem, endret jeg på noen spørsmål og fjernet noen som kunne sies å være litt for like andre spørsmål. I tillegg sendte jeg intervju spørsmålene til veileder for godkjenning, samt kontaktpersonen i bedriften i tilfelle det var noe de ikke ville jeg skulle spørre om. Deretter stilte jeg intervju spørsmålene til et par av mine medstudenter. Når jeg ikke lenger fikk noen tilbakemeldinger som kunne endre intervjuguiden, var jeg klar for å gjøre de ordentlige intervjuene.

3.2.5 Gjennomføring av intervju

Som nevnt tidligere, hadde jeg individuelle intervjuer med hvert intervjuobjekt. Ettersom bedriften er i en annen by enn Stavanger, og på grunn av koronasituasjonen, ble alle intervjuene gjennomført på Teams med videomøter. I en undersøkelse, der det ble gjennomført både videomøter og digitale intervjuer, viste det seg at digitale intervjuer var mer skummelt og mindre personlig, og det ble rapportert at de følte større usikkerhet i forhold til personvern. Videomøter, derimot, hadde enda mer positiv respons (Langer, König, & Krause, 2017). Videomøter ga meg også sjansen til å stille tillegsspørsmål om det var nødvendig, i motsetning til digitale intervjuer der intervjuobjektet blir stilt alle spørsmålene på forhånd og må sende inn video av seg selv med svar. Ved å bruke videomøter ga det meg også muligheten til å vise at jeg lyttet konsekvent og fulgte med på det de hadde å si. Dette gjorde jeg med anvendelse av prober,

Når det gjelder intervjuene, begynte jeg med å presentere oppgaven og problemstillingen. Deretter spurte jeg alle om tillatelse til å ta opptak, noe alle godtok. Ettersom alle intervjuobjektene hadde hjemmekontor var vi heldig som ikke ble avbrutt av telefoner eller andre i husstanden. Likevel var samtalen veldig avslappet, så alle hadde mulighet til å avbryte om de måtte ønske eller trenge det.

3.3 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet og validitet er to faktorer som enhver kvalitativ forsker bør vurdere mens man designer en studie og analyserer resultatene og bedømmer kvaliteten på studien (Patton, 2001). Validitet handler om å generere forståelse av et sosialt fenomen, at man er interessert i å forstå en annen persons realitet basert på et spesifikt problemområde. Dette betyr at forståelsen av fenomenet er gyldig hvis informanten er en del av problemområdet og hvis hun eller han er gitt muligheten til å snakke fritt ifølge hun eller hans egne kunnskapsstrukturer (Stenbacka, 2001). I denne oppgaven er det blitt gjennomført intervjuer der ingen har blitt tvunget til å si noe og alle har hatt mulighet til å snakke fritt, i tillegg til at det har vært gode informanter som har kontroll på problemstillingen. Dette gjør at man kan si det er validitet i studien.

Stenbacka (2001) sier det grunnleggende reliabilitetsspørsmålet gjelder en målemetodes evne til å produsere det samme forskningsresultatet om og om igjen. Dette kan være vanskelig å vise i en kvalitativ forskning ettersom en forskers intervju spørsmål og måte å gå frem på kan variere. Jeg har prøvd å ivareta reliabiliteten ved å ta opptak av alle intervjuene som gjør at jeg har råmateriale som ikke har blitt påvirket av meg som forsker. I tillegg har jeg transkribert alt, men siden jeg har råmateriale, kan jeg gå tilbake å vise til det om det skal være noe spørsmål ved transkriberingen. Stenbacka (2001) sier også at en grundig beskrivelse av hele prosessen, som muliggjør betinget intersubjektivitet, er det som indikerer god kvalitet når man bruker en kvalitativ metode. Ettersom studien er vist frem som en grundig beskrivelse av hele prosessen og alt er synlig for leser, vil jeg si det viser reliabilitet på best mulig måte i forhold til kvalitativ metode.

4 Dataanalyse

Braun & Clarke (2006) viser til seks ulike faser ved tematisk analyse:

1. Gjøre deg kjent med dataene dine
2. Genere innledende
3. Søke etter temaer
4. Gjennomgang av temaer
5. Definere og navngi temaer
6. Produserer rapporten

Jeg startet dataanalysen med å transkribere alle intervjuene jeg hadde på opptak. Ettersom jeg hadde opptak, hørte jeg på intervjuene gjentatte ganger, som gjorde jeg ble kjent med dataen allerede før jeg ble ferdig med transkriberingen. Selv om transkribering er en krevende tidsprosess, er det absolutt nødvendig for kvalitativ forskning, og man blir godt kjent med dataen før man leser gjennom. Etter dette leste jeg gjennom transkriberingene flere ganger for å danne et enda mer helhetlig bilde. Jeg leste dataen på en aktiv måte som Braun & Clarke (2006) definerer som å lete etter mening, mønster, og så videre, mens man leser.

Etter fase 1 er gjennomført, begynte jeg med fase 2 som sier man skal genere innledende koder. Koder identifiserer et trekk ved dataen som virker interessant for forskeren (Braun & Clarke, 2006). Jeg gikk gjennom den transkriberte dataen og noterte meg alt som jeg syntes var interessant til studien. Jeg fant som mange koder som mulig for å finne temaer på tvers av dataene. Braun & Clarke (2006) tipset om at man burde a) kode så mange potensielle tema eller mønster som mulig, for man vet aldri hva som kan bli interessant senere; b) man skal kode utdrag av data inkludert, altså at man beholder litt av omkringliggende dataen hvis det er relevant; og til slutt c) huske at man kan kode individuelle utdrag av data til så mange forskjellige temaer som de passer til. Disse tipsene hadde jeg i bakhodet da jeg holdt på med koding av dataen.

Tredje fase består av å sette kodene inn i kategorier og subkategorier, eller temaer og subtemaer som Braun & Clarke (2006) vil kalle det. Jeg begynte da med å analysere kodene for å finne subkategorier, for å deretter finne overordne temaer og skape et helhetlig bilde.

Jeg lagde et først et tankekart for å lage en røff skisse av temaene og kodene. Dette gjorde det enklere å endre på, tilføye eller fjerne noe som ikke passet. Jeg satt deretter dette opp i en tabell. Man kan gjerne bruke tankekart, men jeg syntes tabeller er med oversiktlig i en slik oppgave.

Etter tredje fase begynner den fjerde fasen som går ut på en gjennomgang av temaene man har bestemt seg for. I denne fasen kan man finne ut at enkelte temaer ikke egentlig er temaer, for eksempel om det ikke finnes nok data om det for å støtte dem eller dataene er for forskjellige, eller at to temaer viser seg å egentlig gå under samme tema (Braun & Clarke, 2006). Jeg gikk grundig gjennom subkategoriene og det overordnet temaet for å finne et mønster, og for å passe at alt stemmet og hang sammen. Det er viktig at man har forstått informanten og det som informantene har fortalt blir gjengitt på riktig måte.

Femte fase handler om at man definerer og navngir temaene, altså man identifiserer essensen av hva hvert tema handler om (Braun & Clarke, 2006). Det er viktig at disse er tydelig og at de gir leseren et umiddelbart innblikk av hva temaet handler om.

Siste fase innebærer å føre alt dette i tabellen og presentere resultatene av temaene og kodene i oppgaven. Det skal gi tilstrekkelig bevis på temaene i dataene, det vil si nok datautdrag til å demonstrere utbredelsen av temaet. Analysen skal gi en kortfattet, sammenhengende, logisk, ikke-repeterende og interessant redegjørelse for historien dataene forteller, innenfor og på tvers av temaene (Braun & Clarke, 2006).

5 Resultat

Oversikt over subkategoriene og kodene:

Subkategorier	Koder/Tema
Arbeidsmengde	Beskrivelse arbeid
Arbeidsoppgaver	
Variasjon	
Rutiner	
Livssituasjon	Beskrivelse person
Ekstroversjon	
Arbeidsklime	Arbeidsmiljø
Prestasjonsbasert arbeidsklime	
Forbedringspotensialer	
Indre motivasjon	Motivasjon
Ytre motivasjon	

Tabell 1: Egne subkategorier og koder/tema.

Gjennom kodingen fant jeg frem til fire ulike temaer som passer til forskningsspørsmålet: «Hvordan hjemmekontor påvirker effektivitet og kvalitet». Disse temaene er *beskrivelse*

arbeid, beskrivelse person, arbeidsmiljø og motivasjon. I tabellen under har jeg delt disse temaene og subkategoriene inn i dimensjoner og en forklaring på disse.

Koder	Subkategorier/Tema	Dimensjoner	Forklaring	
Beskrivelse arbeid	Arbeidsmengde	Ingen endring i arbeidsmengde	De beskriver ingen endring i arbeidsmengden	
		Føles mer	De beskriver at arbeidsmengden føles mer, selv om den er lik	
	Arbeidsoppgaver	Tidkrevende	De beskriver tidkrevende i forhold til mangel på fysisk sosial kontakt	
		Oppgaver utgår	Oppgaver som reising er ikke en del av det vanlige arbeidslivet lengre	
	Variasjon	Mer fleksibilitet	Man kan velge selv hvordan dagen skal se ut	
		Varierte dager	Ingen dager er helt lik	
	Rutiner	Faste rutiner	De fleste beskriver faste rutiner i forhold til jobb	
		Lite rutiner	Noen beskriver hverdagen som lite består av rutiner	
	Beskrivelse person	Livssituasjon	Barn	Fem av seks nevner de har barn hjemme

		Forhold	Alle har samboer eller er gift
	Ekstroversjon	Ekstroversjon	Personer som er utadventt og liker å ha det sosialt rundt seg
		Savn etter det sosiale	Mangel på fysisk sosial kontakt er et stort savn blant alle
Arbeidsmiljø	Arbeidsklime	Deler erfaringer	Mesteparten av arbeidet går ut på å dele erfaring og informasjon med hverandre
		Kommunikasjon	Alle bruker kommunikasjonsplattformer gjennom dagen sin
	Prestasjonsbasert arbeidsklime	Godt samarbeid	Mye samarbeid på tvers av sektorene
		Faste møter	De beskriver at de har faste møter i uken
		Digitale møter	Alle møter foregår digitalt på ulike kommunikasjonsplattformer
	Forbedringspotensialer	Oppmuntring	De må bli bedre på å oppmuntre hverandre
		Mindre barrierer for kontakt	De beskriver at det er høyere terskel for å ta kontakt når det gjennomføres digitalt
	Motivasjon	Indre motivasjon	Godt arbeidsmiljø

		Frihet	Friheten til å styre arbeidsdagen selv gir mer motivasjon
	Ytre motivasjon	Arbeidsutveksling	Å dele erfaring og informasjon gir mer motivasjon
		Tilbakemelding	Gode tilbakemeldinger gir mer motivasjon for å gjennomføre en arbeidsoppgave

Tabell 2: Egne subkategorier, koder, dimensjoner og forklaring på disse.

5.1 Beskrivelse av arbeid

Dette temaet beskriver hvordan arbeidet til en ansatt i rederibransjen ser ut. Temaet er delt inn i fire subkategorier: *arbeidsmengde*, *arbeidsoppgaver*, *variasjon* og *rutiner*. Den første subkategorien, *arbeidsmengde*, er delt inn i to dimensjoner: *ingen endring i arbeidsmengde* og *føles mer*. Den første dimensjonen, *ingen endring i arbeidsmengde*, beskriver det alle intervjuobjektene sa om at ingen av dem har endret arbeidsmengde. Noen nevner at den alltid har vært høy og den har fortsatt å være slik også etter de begynte med hjemmekontor.

Den andre dimensjon sier at flere av dem føler at arbeidsmengden har blitt større, ettersom det er lettere på hjemmekontor å forskyve arbeid. Dette kan ha ulike årsaker. Det som blir nevnt er at flere har barn, som gjør at de vil tilbringe mer tid med dem, som for eksempel å ta en pause i arbeidet for å ha felles middag, for å så fortsette senere på kvelden. På kontoret gjør man unna alt arbeidet og får en avslutning på dagen. Flere påpeker at de ikke har så stort skille mellom jobb og privatliv lengre, at det på noen måter blir visket bort. Noen påpeker at det er flere forstyrrelser hjemme som gjør at det er lettere å utsette arbeidet, alt fra klesvask til å rydde og vaske huset.

Den andre subkategorien er delt inn i to dimensjoner: *tidkrevende* og *oppgaver utgår*. At arbeidsoppgaver er tidkrevende, går litt igjen på at man drar oppgaver utover dagen og at det

er flere forstyrrelser. Flere bemerker seg at mangel på den fysiske kontakten med kollegaer gjør at oppgaver blir mer tidkrevende, ettersom at før kunne man bare snakke med en kollega over pulten, mens nå må man ringe dem eller ta kontakt på kommunikasjonsplattformer. Om man ringer noen for å stille et spørsmål, tar det gjerne lengre tid, siden man kanskje vil slå av en prat når man først har dem på telefonen. Telefonsamtaler tar lengre tid på hjemmekontor for man er nysgjerrig på hvordan det går med hverandre. Noen av intervjuobjektene nevner at de vil vite om det går bra med andre, spesielt siden ikke alle har andre mennesker de bor med og det er frykt for at de er ensomme. En annen årsak for at arbeidsoppgaver kan bli tidkrevende, er at det plutselig er mer datatekniske problemer man må løse. Om en kommunikasjonsplattform henger seg opp, vil det automatisk ta mye lengre tid.

Den andre dimensjon som sier at oppgaver utgår, beskriver arbeidsoppgaver som de ikke har lengre har på grunn av hjemmekontor. Hjemmekontor i denne studien er en følge av koronapandemien, og det er samme årsak for at arbeidsoppgaver ikke lengre eksisterer. Én av disse er reising. Rederibransjen er en internasjonal industri. Flere av intervjuobjektene jobber en del med andre sektorer i verden, fra Sør-Amerika til Asia. Før dem begynte med hjemmekontor var en stor del av jobben å reise på ulike båter og til forskjellige land for møter. Nå er omtrent alt gjennom digitale kommunikasjonsplattformer. De hadde også ofte besøk fra andre nasjonaliteter der en del av jobben var å ha møter med disse, og ta dem ut på middag. Dette har stort sett utgått. Det eneste som gjenstår av disse arbeidsoppgavene er møter, men som nevnt, blir det digitalt, så det er ikke helt det samme tidligere.

Den tredje subkategorien er variasjon, som er delt inn i to dimensjoner: *mer fleksibilitet og varierte dager*. Å ha mer fleksibilitet omhandler det å kunne velge selv hvordan dagen skal se ut og at man har mer kontroll på dagen. Flere merker seg at dette er en av fordelene med hjemmekontor. Man kan stå opp senere enn vanlig, ta seg en treningsøkt midt på dagen, eller bare ta en pause litt sånn som man vil. Man får en viss frihet i hverdagen, man ikke hadde hatt ellers på kontoret. For dem som har barn, kan de sette av mer tid til barna, for eksempel å hente dem på skolen eller kjøre de til venner. Man kan kombinere hverdagen med arbeidslivet.

Å ha varierte dager går ut på at ingen dager er helt lik. Det kan ofte oppstå problemer eller uventede ting som man må ta hånd om der og da. Uten om det er det generelt sett ulike arbeidsoppgaver for hver dag, og privatlivet gjør også dagene variert når arbeidslivet er på

hjemmekontor. Her kommer også fleksibiliteten inn, for ettersom man kan kontrollere arbeidsdagen, kan man også gjøre den mye mer variert.

Den siste subkategorien innenfor *beskrivelse av arbeid* er *rutiner*. Den er også delt inn i to dimensjoner: *faste rutiner* og *lite rutiner*. Flere beskriver en arbeidsdag består av *faste rutiner*. Fra det å stå opp til å avslutte arbeidsdagen. Selv om flere nevner det å strekke arbeidet til kvelden, starter dagen på samme tid for alle. Rutinene kan bestå av å en fast tid å spise frokost, faste lunsjpauser, faste møter og andre ting de gjør i hverdagen. Enkelte nevner at det er en veldig rutinepreget jobb, ettersom man har regelmessige oppdateringer og mail de må sjekke til enhver tid. De faste rutinene man har på hjemmekontor er noe som blir laget selv av enkeltindividet.

Den andre dimensjonen som går på *lite rutiner* er tatt ut ifra at noen nevner at rutinene forsvinner litt på hjemmekontor. Mail og telefonsamtaler kan skje uregelmessig og det setter en variasjon i hverdagen. De faste rutinene er lettere å knytte til det å være fysisk på jobb, mens på hjemmekontor er det lettere å miste disse rutinene.

5.2 Beskrivelse av person

Beskrivelse av en person omhandler hva slags personer det er som jobber i disse yrkene og hvordan det eventuelt påvirker arbeidslivet, spesielt på hjemmekontor. Dette er knyttet opp mot to subkategorier: *livssituasjon* og *ekstroversjon*. *Livssituasjon* beskriver hvordan hjemmetilværelsen kan påvirke en person i arbeidslivet, mens *ekstroversjon* beskriver hvordan personen er som menneske.

Livssituasjon er delt inn i to dimensjoner: *barn* og *forhold*. Av seks intervjuobjekter var det fem av dem som fortalte at de hadde barn, alle i varierende alder. Å ha hjemmekontor kan være en fordel når det gjelder barn. Man har mer tid til dem, og man får se dem oftere enn når man sitter på kontoret. Flere av de intervjuede nevnte barna som en årsak til at de tar flere pauser fra arbeidsdagen, som for eksempel å spise middag sammen eller å hjelpe barna med lekser. Mange mener at hverdagslogistikken blir enklere nå som de har hjemmekontor.

Av intervjuobjektene var alle i et forhold. Fire av seks var gift, mens to av seks hadde samboer. Én av dem nevnte at de er heldig, ettersom begge parter hadde hjemmekontor, at de hadde hvert sitt sted å sitte så de ikke forstyrret hverandre. I tillegg hadde de hverandre de kunne sosialisere seg med, og de kunne ta felles kaffepauser. Intervjuobjektet hadde merket seg at de som kanskje ikke er i forhold og bor alene, vil slite mer på hjemmekontor ettersom det er enda mer ensomt enn de som har noen andre til stede. Det var ingen som beskrev det som en forstyrrelse av å ha andre i huset, ettersom alle er klar over arbeidssituasjon og gir hverandre plass der de trenger det.

Den andre subkategorien omhandler ekstrovert. Ekstrovert definerer en person som har flere sosiale forhold, mer positive følelser, større sosial støtte, og er mer eventyrlystne (Holt, et al., 2019). Under intervjuene var det kun én person som nevnte spesifikt at de ville kalle seg selv ekstrovert, ettersom det ikke ble spurt om. De andre er opp for tolkning, men ut ifra svarene de ga, kan det tyde på at de er i liten grad ekstrovert. Dette er grunnet intervjuene der alle svarte at de savner den sosiale tilværelsen ved å sitte på kontoret, og å ha sosial kontakt med andre.

5.3 Arbeidsmiljø

Temaet om *arbeidsmiljø* beskriver forholdene på arbeidsplassen og er delt inn i tre subkategorier: *arbeidsklime*, *prestasjonsbasert arbeidsklime* og *forbedringspotensialer*. Den første subkategorien som omhandler *arbeidsklime*, er delt inn i to dimensjoner: *dele erfaringer* og *kommunikasjon*. Å dele erfaringer og informasjon spiller en stor rolle i arbeidsdagen til de ansatte i rederibransjen. Når de har vært fysisk på jobb har dette regelmessig skjedd over pulten, men etter de ble satt på hjemmekontor har det endret seg i noe grad. Det foregår over kommunikasjonsplattformer på faste møter og i telefonsamtaler med kollegaer og sjefen. Intervjuobjektene beskriver å utveksle erfaring og informasjon er nyttig og interessant for jobben de gjør. De lærer av hverandre.

Den andre dimensjonen handler om *kommunikasjon*. For å utveksle erfaring og informasjon, er kommunikasjon veldig viktig. Intervjuobjektene beskriver det som et godt arbeidsmiljø med god kontakt mellom kollegaer og sjefen. Flere intervjuobjekt nevner at

kommunikasjonen fungerer greit digitalt, selv om de skulle ønske at det var fysisk på kontoret. Å ha god kommunikasjon er viktig på en arbeidsplass. For å dele kunnskap må man kommunisere. Å kommunisere gjennom videomøter og telefonsamtaler hjelper det også for kollegaer å se hvordan det går med hverandre, om noen, for eksempel, syntes det er kjipt med hjemmekontor. Her kommer en del av omsorgen inn, ettersom flere av de jeg intervjuet viser at de bryr seg om hverandre, som igjen tyder på et godt arbeidsklima.

Den andre subkategorien er *prestasjonsbasert arbeidsklima*. Den er delt inn i tre dimensjoner: *godt samarbeid, faste møter og digitale møter*. *Godt samarbeid* går ut på at arbeiderne har mye samarbeid på tvers av sektorene de jobber innenfor. Flere beskriver at de jobber i teams og har felles arbeidsoppgaver som må gjøres sammen. Selv om enkelte nevner at de liker å jobbe individuelt best, sier de at de trives godt å jobbe med andre. Dette gjør at det blir et godt arbeidsmiljø.

Den andre dimensjonen, *faste møter*, beskriver at arbeiderne har faste møter ukentlig. Det varierer fra hvilken stilling de har. Noen har én gang i uken, mens andre har opptil tre ganger i uken. De som fortalte at de hadde kun ett møte, forklarte at de hadde funnet ut sammen i teamet at de ikke trengte flere. På disse møtene er også sjefen til stede. Flere utbytter av disse møtene er sosial kontakt med kollegaer, utveksling av informasjon, jevnlig oppdatering og at man får en viss rutine ved hjemmekontor. Alle intervjuobjektene satt pris på disse faste møtene.

Den siste dimensjonen er *digitale møter*, som beskriver at alle møtene de har er gjennom digitale kommunikasjonsplattformer. Etter arbeiderne begynte med hjemmekontor, er det kun møter over Teams og telefon som gjelder. Å ha digitale møter er på ingen måte likt som å møte fysisk, men en av fordelene er at man i det minste får sett kollegaene sine gjennom videomøter og kan se hvordan de har det. En ulempe med digitale møter er at det kan oppstå tekniske problemer, noe som er tidkrevende og frustrerende. Heldigvis nevner et intervjuobjekt at det har vært lite av det.

Den tredje subkategorien omhandler *forbedringspotensialer* og er delt inn i to dimensjoner: *oppmuntring* og *mindre barrierer for kontakt*. Den første dimensjonen, oppmuntring, beskriver at de kan bli flinkere på å oppmuntre hverandre. Flere av de intervjuede fortalte at det var svært lite oppmuntring fra kollegaer og sjefen. Noen påpeker at de får kanskje litt

diskré oppmuntring som et smil, mens andre sier de får oppmuntring gjennom tilbakemeldinger eller en «godt jobbet» fra sjefen. Et intervjuobjekt beskriver sjefen som en person som har en behersket væremåte som man må lære seg å kjenne, før man skjønner at det faktisk er oppmuntring sjefen gjør. Det er likevel flere som påpeker at det er noe de kan bli bedre på, men på grunn av hjemmekontor er det litt vanskelig for det er noe unaturlig med å ringe en kollega kun for å gi komplimenter.

Den andre dimensjon som sier noe om *mindre barrierer for kontakt* handler om det at det må lavere terskel for å ta kontakt med noen. Alle i bedriften sitter foreløpig på hjemmekontor, så alle vet hvordan det er. Likevel er det flere som nøler med å ta kontakt med en kollega over telefon, når de på kontoret lett bare roper over pulsten. En grunn til dette er at på kontoret så ser man hva andre driver med, om de har tatt seg en kaffepause eller om de sitter i telefonen, og dette vet man ikke noe om på hjemmekontor. Man vil altså ikke forstyrre hverandre. En annen grunn går på dette med tidkrevende. Det tar lengre tid å ringe noen enn det ville vært og sagt det fysisk til personen. Dette er et forbedringspotensial for dem som sitter på hjemmekontor, ettersom de er avhengig av kontakt, og om det er en stor barriere for det kan det ødelegge for det gode arbeidsmiljøet.

5.4 Motivasjon

Det siste temaet er *motivasjon*, som er delt inn i: *indre og ytre motivasjon*. Motivasjon er kraften som får oss til å ta grep (Holt, et al., 2019). I denne sammenhengen omhandler det om hva som gir arbeiderne motivasjon til å gjøre jobben sin. Det kan være vanskelig å finne motivasjon på hjemmekontor og det er ofte det ansatte sliter med. *Indre motivasjon* er delt inn i to dimensjoner: *godt arbeidsmiljø* og *frihet*. Godt arbeidsmiljø er viktig for å få motivasjon. Det omhandler gode kollegaer og bra arbeidsklima. Flere av intervjuobjektene beskriver at de har dette. Disse faktorene spiller en stor rolle for motivasjonene. Når man trives i jobben, gir det større motivasjon.

Den andre dimensjonen som er *frihet*, beskriver at ettersom ansatte på hjemmekontor får en del frihet, gir det dem motivasjon til å arbeide. Frihet omhandler også fleksibilitet. Flere av intervjuobjektene forteller at noe av det beste med hjemmekontor er fleksibilitet, altså friheten

til å gjøre flere arbeidsoppgaver når de vil. De kan også, for eksempel, gå en tur midt på dagen om de ønsker det. Man får en viss frihet ved hjemmekontor ettersom det ikke er andre kollegaer og sjefen som kontrollerer det de gjør. Fysisk på kontoret er det konstant mennesker rundt de som gir et slags press på hvordan man presterer. På hjemmekontor er dette helt annerledes. Man sitter stort sett alene, og så lenge man får arbeidsoppgavene gjort i løpet av tidsrammen de har, har man en frihet man ikke helt får på kontoret. Å ha frihet ved jobben er en stor motivasjonsfaktor.

Den andre subkategorien er *ytre motivasjon*, og er delt inn i: *arbeidsutveksling* og *tilbakemelding*. Den første dimensjonen, *arbeidsutveksling*, omhandler det at å utveksle erfaring og informasjon gir mer motivasjon. Flere av intervjuobjektene beskriver det å få nyttig informasjon og erfaringsutveksling fra sjefen og kollegaer som en motivasjonsfaktor i arbeidet de gjør. De ansatte hjelper hverandre og vil at hverandre skal lykkes. Sammen jobber de med mot et felles mål. Å hjelpe hverandre og å få hjelp av andre gir god motivasjon til å fortsette med det man gjør.

Den andre dimensjon, *tilbakemelding*, handler om at man får gode tilbakemeldinger fra sjefen og kollegaer. Dette spiller en stor rolle for å få mer motivasjon til å gjøre arbeidsoppgaver. Om man får høre at man gjør en god jobb, motiverer det ekstra for å fortsette og for å kanskje yte det lille ekstra for å forbedre seg. Det er likevel flere som nevner at mangel på tilbakemelding kan tære litt på motivasjonen, men et smil på et møte eller en «godt jobba» kan gå lang vei.

6 Diskusjon

Ifølge studien min er effektivitet og følelsen av kvalitet på hjemmekontor knyttet til ulike faktorer, hvor motivasjon står sterkt. Hjemmekontor er en stor forandring for dem som er vandt til å sitte på kontor med åpent landskap rundt kollegaene sine. Man kan alltså bare rope over pulsten til andre om de lurte på noe, slå av litt småprat med kaffemaskinen eller ta en tur på kontoret til sjefen om det er noe. I studien kom det frem at hjemmekontor kan ha påvirkning på de harde verdiene, men likevel var det i lite grad.

Flere beskriver det som en tidskrevende prosess ettersom å ta kontakt med kollegaer har en større barriere enn før. I tillegg er de ansatte i rederibedriften avhengig av informasjons- og erfaringsutveksling, noe som gjør at de må ta ha sosial kontakt med andre. På grunn av hjemmekontor og digitale kommunikasjonsplattformer tar det lengre tid å ta kontakt. Andre ansatte kan være opptatt i andre møter eller telefoner, og man vil kanskje ikke ringe kun for å spørre om noe smått. Man vil altså ikke være til bry for andre. På grunn av tidkrevende arbeid kan også arbeidsmengden føles mer. Ettersom ting tar lengre tid tar kan det gå utover arbeidet, og man må kanskje sitte lengre med jobben enn det man hadde tenkt. Som nevnt tidligere, viste en forskning gjort av Hill, Ferris og Mårtinson at ansatte på hjemmekontor brukte lengre tid på jobb enn de på kontoret (Hill, Ferris, & Mårtinson, 2003). Det kan finnes ulike årsaker til dette, men de intervjuede i min forskning nevnte tidkrevende arbeid i forhold til mangel på fysisk sosial kontakt, og generelle forstyrrelser som kan oppstå hjemme som de største årsakene. Ansatte med familier ønsker gjerne å bruke mer tid på dem, og å sette av tid til å lage middag sammen eller hjelpe ungene med lekser.

Som nevnt tidligere er autonomi en viktig del av indre motivasjon i selvbestemmelsesteorien til Ryan & Deci (Gagné & Deci, 2005). Innen indre motivasjon beskriver ansatte det som et godt arbeidsmiljø og at de får en frihet. Ettersom hjemmekontor påvirker alle de ansatte, og ikke bare enkeltindividet, sitter de i samme båt. Alle er klar over at det er en uønsket situasjon, og alle prøver likevel å gjøre sitt beste ut ifra forholdene. Som nevnt tidligere, er en ansatt glad, gjør de jobben bra (McShane & Von Glinow, 2018). De intervjuede har gode kollegaer rundt seg som skaper en slags omsorg. De viser omtanke og prøver å motivere hverandre. Tilhørighet er et viktig begrep innen selvbestemmelsesteorien. Når mennesker føler at de er omringet av gode venner og kollegaer, øker dette tilhørigheten. De føler en

tilhørighet til andre, i tillegg til bedriften. Å ha en tilknytning til noen eller noe er en viktig motivasjonsfaktor for indre motivasjon. Hjemmekontor gjør også at man får en ekstra frihet i hverdagen. Flere intervjuobjekter nevnte dette som den største årsaken for hva det beste med hjemmekontor er. Autonomi står sterkt i selvbestemmelsesteorien til Ryan & Deci. De ansatte bestemmer selv hvordan de velger å jobbe hjemme, om de vil ta seg en løpetur midt på dagen eller om de ønsker å ta en lengre lunsj. Autonomi er en betydelig faktor for indre motivasjon, og det gjør at de ansatte føler seg enda mer motivert, som igjen fører til økt effektivitet og følelsen av kvalitet.

Noen andre fordeler med hjemmekontor var likevel det at man kunne bruke mer tid med familien, og ta pauser når man ville. Altså friheten man har hjemme. De beskriver det som en fleksibel hverdag og varierte, ettersom de velger selv hvordan dagen kan se ut. Bortsett fra faste møter og enkelte rutiner, står de ansatte nokså fritt til å handle hvordan de vil. Enkelte arbeidsoppgaver har selvfølgelig en tidsfrist de må forholde seg til, men dette kan føre til økt motivasjon. Når man, for eksempel, ønsker mer fritid senere på dagen, kan man bli motivert til å utføre en arbeidsoppgave før fristen. Man vil gjerne yte litt ekstra for sin egen vinning, samtidig som det er bra for bedriften. I tillegg blir man mer effektiv ettersom man ønsker å bli ferdig tidligere. Alle de ansatte som ble intervjuet viste også at de ønsker å levere godt arbeid, altså av høy kvalitet. Dette gjør at selv om de er effektive, klarer de å holde kvaliteten oppe.

Noe som kan påvirke motivasjon er hvordan de ansatte er som person. I en undersøkelse gjort av Giedrė Raišienė, Rapuano, Varkulevičiūtė, & Stachová, viste det at ansatte med familie trivdes i større grad på hjemmekontor (Giedrė Raišienė, Rapuano, Varkulevičiūtė, & Stachová, 2020). I tillegg viste den at kvinner satt større pris på hjemmekontor, mens menn trivdes ikke med det og opplevde flere forstyrrelser. I min studie kom det ikke frem noe skille blant menn og kvinner om de hadde problemer på hjemmekontor i forhold til familieliv. Én av mennene nevnte at friheten på hjemmekontor gir de mulighet til å gjøre husarbeid, mens to av de mannlige ansatte sa ingenting om familie i forhold til hjemmekontor. To av kvinnene intervjuet, nevnte også muligheten til å gjøre husarbeid, i tillegg til tid med barna. De sa på grunn av hjemmekontor får de laget middag sammen, de kan hjelpe med lekser, og ungene kan få gå hjem fra skolen siden foreldrene er hjemme. De nevnte også at noen fordeler med hjemmekontor var nettopp dette, at de kunne bruke mer tid på familielivet. Ettersom de ønsket å bruke tid på familien, hendte det ofte at de gjorde arbeidet mer effektivt, og følelsen av frihet gjorde at de ble motivert til dette.

En av de negative sidene med hjemmekontor er mangel på den fysiske sosiale kontakten. Flere av intervjuobjektene beskrev seg selv som ekstroverte. De liker å ha det sosialt rundt seg, og det er et stort savn å ikke kunne snakke med kollegaene sine på samme måte som før. I tillegg er det flere sosiale arrangementer som har utgått. Før koronapandemien, dro de ansatte ofte ut og spiste middag. Ofte sammen med kollaeger, eller middager med eksterne interessenter og kunder. Dette var en viktig del av jobben, som nå har forfalt. Nå går møter med eksterne interessenter og kunder via digitale kommunikasjonsplattformer. Fordelen er at man sparer miljøet og penger på mindre reising, men ulempen er at flere ekstroverter blir motivert av å ha fysisk kontakt i tillegg til å prestere blant kollegaer og ovenfor andre utenfor bedriften.

Ansatte på hjemmekontor er også avhengig av ytre motivasjon, noe flere nevnte. Her beskriver de det som arbeidsutveksling og tilbakemelding. I rederibransjen, spesielt denne, er det, som nevnt tidligere, viktig at man deler informasjon og erfaring for å gjennomføre arbeidsoppgaver. Flere jobber på tvers av andre sektorer, i tillegg til at de jobber en del i teams. Å jobbe i teams kan i enkelte tilfeller påvirke effektivitet og kvalitet negativt, spesielt om det er et team som ikke klarer å jobbe godt sammen. Heldigvis for de jeg intervjuet, var det flere som så på det som kun en fordel å jobbe i team. Det gjør at de klarer å yte ekstra, og levere bedre enn de muligens hadde gjort om de jobbet alene. Teams hjelper også på motivasjon for man blir motivert av å jobbe med andre som fungerer godt i lag og arbeidsutveksling er en stor motivasjonsfaktor.

Å få tilbakemelding, både fra sjefen og kollegaer, er også en viktig del for å øke motivasjonen. Selvbestedelsesteorien til Ryan & Deci, sier at ytre motivasjon handler om å gjøre oppgave som man ikke nødvendigvis syntes er interessant, men for å få et annet utfall. Utfallet kan være å få straff om man har gjort det feil, eller belønning fordi det er bra (Gagné & Deci, 2005). Her kan tilbakemelding komme i flere former. Det kan være et kompliment på arbeidet, konstruktiv kritikk, eller at man trenger å forbedre oppgaven på en annen måte. Uansett hva slags tilbakemelding man får, vil man som regel yte ekstra for å gjøre det bedre. Det kan øke motivasjonen, men samtidig redusere den om man får seg en liten knekk av negativ tilbakemelding. De ansatte i rederibransjen nevnte at de får positive tilbakemeldinger som hjelper på motivasjonen. Dette kommer både fra sjefen og kollegaer. For dem som ikke fikk en direkte tilbakemelding, sa de at bare et smil på møte, kan øke motivasjonen.

Noe flere intervjuede nevnte var at de savner å få tilbakemelding. Dette er et åpenbart forbedringspotensial fra bedriften sin side. Det er viktig for alle ansatte at de får tilbakemeldinger på det man har gjort. Om det er negativt, så vet de ansatte hva de skal fokusere på og gjøre bedre, selv om det også kan virke demotiverende. Om det er positivt, kan det øke motivasjonen til ansatte til å yte ekstra. Selvbestemmelsesteorien til Ryan & Deci sier at positiv tilbakemelding kan øke indre motivasjon ettersom det promoterer følelsen av kompetanse når mennesker føler seg ansvarlig for deres vellykkede innsats (Gagné & Deci, 2005). Dette går på kompetanse som er et viktig begrep innenfor teorien. De ansatte har ferdigheter og kunnskap, altså kompetanse, til det de driver med. De vil gjerne vise denne kompetansen også. Å få tilbakemeldinger er som oftest knyttet til ytre motivasjon, men ettersom følelsen av kompetanse er knyttet til indre motivasjon, passer det her også.

Et annet forbedringspotensial som ble nevnt er å senke terskelen for kontakt, altså redusere barrieren. Man får mindre motivasjon når man føler det er vanskelig å ta kontakt med de man før kunne bare rope over pulten til. Flere nevnte at de ikke vil plage hverandre, og at når man først ringer så kan man ikke bare stille spørsmål om det de lurer på for å så legge på. Da må man først slå av en prat som kan ta lengre tid enn det vanligvis ville gjort. Likevel gir det de ansatte mulighet til å sjekke med hverandre om hvordan det går, og hvordan de har det på hjemmekontor. En av informantene nevnte at det er greit spesielt med tanke på de som ikke bor med noen andre. Samme informant nevnte at hun var heldig som bodde med mannen sin som også hadde hjemmekontor. Noe som gjorde at de kunne ta pauser sammen, og snakke med hverandre. For de som ikke har noen å snakke med hjemme, vil de ikke føle en samme tilhørighet som andre. Når man ikke har tilhørighet, kan man føle at man plager andre ved å ringe, at man kanskje ikke helt passer inn. Da øker plutselig barrieren for kontakt igjen. Dette er noe flere intervjuede påpekte som negativt, og kan redusere motivasjonen deres. Det er et absolutt forbedringspotensial bedriften og ansatte sammen kan jobbe med. Dette vil til gjengjeld øke motivasjonen, i tillegg til effektiviteten og kvaliteten.

Ifølge studien min er de ansatte opptatt av å prestere i jobben. De har et felles mål om å gjøre det bra, levere arbeid effektivt og av god kvalitet. Som nevnt i innledningen kan motivasjon sies å være målbasert. Når ansatte har mål om å gjøre en god jobb, vil dette øke motivasjonen deres. Studien viser at, ettersom de er drevet av flere motivasjonsfaktorer, klarer de å holde motivasjonen oppe. Flere av de nevner også at effektiviteten og følelsen av kvalitet er lik etter

de begynte med hjemmekontor. De har en slags intensitet som gjenspeiler på effektiviteten deres. For eksempel om de vil fullføre en arbeidsoppgave før tidsfristen. Ettersom de er har et mål om å ha høy kvalitet på arbeidet deres også, bruker de tiden de trenger for å oppnå dette målet. De er med andre ord, besluttsomme.

Selv om det er noen motivasjonsfaktorer som tærer etter de begynte med hjemmekontor, er det likevel til gjengjeld mange faktorer som holder den oppe i samme grad. Det blir en fin balanse på det. Kompetanse, tilhørighet og autonomi innen selvbestemmelsesteorien til Ryan & Deci, er oppfylt hos de ansatte, som gjør at de har indre motivasjon. I tillegg til ytre motivasjonsfaktorer som tilbakemelding og arbeidsutveksling, som også er oppfylt. Savnet på det sosiale som kan tære på motivasjonen, er erstattet med friheten man har på hjemmekontor. Arbeidsplassen er et nokså kontrollert sted, men ved hjemmekontor får man større følelse av autonomi, som virker positivt på de ansatte.

For å holde effektivitet og kvalitet oppe er det viktig at det er noe som driver individet. Dette er tydelig vist i studien. De ansatte har både indre og ytre motivasjon, som gjør at de presterer like godt som de gjorde fysisk på jobb. Som nevnt tidligere viser en undersøkelse gjort av Hill, Ferris og Mårtinson at ansatte som jobber hjemmefra, responderer mer positivt enn de som jobber på kontoret i forhold til arbeidsmotivasjon, oppbevaring av jobb, karrieremuligheter og balanse mellom arbeid og personlig liv (Hill, Ferris, & Mårtinson, 2003). Dette stemmer også i noen grad for min studie. Arbeidsmotivasjonen viser seg å være nokså lik, men balanse mellom arbeid og personlig liv tyder på å ha blitt bedre ettersom flere påpekte at de får mer tid til familien og personlige aktiviteter, som løpetur.

En svakhet med studien er at dette er kun seks ansatte i en nokså stor bedrift. Det er et lite fåtall i forhold til hvor mange som har hjemmekontor. Ifølge en studie fra Litauen, er det mye større variasjon om hvordan hjemmekontor påvirker individet (Giedrė Raišienė, Rapuano, Varkulevičiūtė, & Stachová, 2020). Her har de spurt enda flere mennesker enn jeg har, og det viser et tydeligere skille på hvordan enkeltindividet føler om å jobbe hjemmefra. Noen av punktene var at kvinner satt større pris på hjemmekontor, mens menn trivdes ikke med det og opplevde flere forstyrrelser. Et annet punkt var at flere «baby-boomers» ikke trivdes med hjemmekontor, ettersom de ikke fikk den direkte kontakten fra sjefen, og det ble vanskeligere å beholde et tillitsbasert forhold til kollegaer. I tillegg til at det var mangel på lagånd og motivasjon. De følte også, mer enn noen andre generasjoner, at å jobbe digitalt ble for mye for

dem. Dette studie viser hvor forskjellig svar man kan få på en slik forskning. I min studie var det ingen forskjell på motivasjon, effektivitet og kvalitet, i forhold til hvilket kjønn, alder eller livssituasjon de befant seg i.

7 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven er å gi et godt svar på: «*Hvordan hjemmekontor påvirker effektivitet og følelsen av kvalitet*». Etter å ha gått gjennom teori om motivasjon, effektivitet og kvalitet, i tillegg til å analysere dataen, vil jeg nå gå gjennom konklusjonen på problemstillingen min, slik jeg tolker det.

Ut ifra det intervjuobjektene beskrev i sammenheng med teorien min, kan man se at effektivitet og følelsen av kvalitet blir påvirket av motivasjon, samt andre faktorer som kan gå under motivasjon. På grunn av de myke verdiene, klarer de ansatte i rederibedriften å holde de harde verdiene oppe i forhold til det som er forventet av dem. Det er tydelig at de ansatte føler at de blir godt tatt vare på av bedriften og av sine kollegaer. Hjemmekontor er en uvanlig situasjon for dem, noe som kan gå utover flere elementer knyttet til hvordan de utfører arbeidsoppgaver. Likevel viser de ansatte at de klarer å holde motet oppe. I kontrast, er det noen elementer som får de til å miste litt motivasjon, som blant annet barrieren for å ta kontakt med kollegaene sine og at oppgaver kan være tidkrevende ettersom det tar lengre tid å få informasjon fra andre grunnet digitale kommunikasjonsplattformer.

Selv om flere nevner at de kan miste litt motivasjon av de negative forholdene, beskriver alle det som at de klarer fortsatt å holde god effektivitet og levere arbeid med høy kvalitet, som før. Det tyder at motivasjon kanskje ikke er den største faktoren for arbeid de gjør, men at andre elementer spiller en like stor rolle. Ut ifra analysen omhandler dette mer om hvordan de er som mennesker. De viser at de vil hverandre godt og at alle skal lykkes. Dette påvirker arbeidsoppgavene i den forstand at selv om det kan av og til være mangel på motivasjon, vil de fortsatt få det til. Dette kan kalles en ytre motivasjonsfaktor, for de ønsker beste utfall, selv om gjennomføring av oppgaven mangler den indre motivasjonen.

Teorien om motivasjon, effektivitet og kvalitet, viser at de er knyttet sammen. Når man blir motivert, øker det effektiviteten og følelsen av kvaliteten på arbeidet. Ettersom flere nevner at de fortsatt er motivert på hjemmekontor, selv om det er andre faktorer som spiller inn, viser studien at effektivitet og kvalitet holder seg oppe og ikke blir påvirket i særlig grad av hjemmekontor.

8 Kilder

- Braun, V., & Clarke, V. (2006, Juli 21). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, ss. 77-101.
- Deci, E., & Ryan, R. (2012). Self-Determination Theory. I P. Van Lange, A. Kruglanski, & E. Higgins, *Handbook of Theories of Social Psychology: Volume 1* (ss. 416-437). Pennsylvania: SAGE Publications Ltd .
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. (2006, Mars 28). The qualitative research interview . *Medical education*, ss. 314-321.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005, Juni). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior Vol. 26, No. 4*, ss. 331-362.
- Giedrė Raišienė, A., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K., & Stachová, K. (2020, Juli 1). Working from Home—Who Is Happy? A Survey of Lithuania's Employees during the COVID-19 Quarantine Period. *Sustainability 2020, 12(13)*, ss. 1-21.
- Hatlevik, S. E. (2020, Mars). Liten interesse for å gjøre hjemmet til fremtidens arbeidsplass. *Plan*, ss. 28-29.
- Hill, E., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003, Oktober). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior, Vol 63 (2)*, ss. 220-241.
- Holt, N., Bremner, A., Sutherland, E., Vlieg, M., Passer, M., & Smith, R. (2019). *Psychology: The Science of Mind and Behaviour*. London: McGraw-Hill Education.
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. London: SAGE Publications Ltd.

- Langer, M., König, C., & Krause, K. (2017, Desember 27). Examining digital interviews for personnel selection: Applicant reactions and interviewer ratings. *International Journal of Selection and Assessment*, ss. 371-382.
- Lapan, S., & deMarrais, K. (2004). *Foundations for Research: Methods of Inquiry in Education and the Social Sciences*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2001). *Practican research: planning and design*. Upper Saddle River, New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Markussen, H. M. (2020, Mars 6). *Kvinnelige rollemodeller om maritim mannsdominans*. Hentet fra Skipsrederiet: <https://www.skipsrevyen.no/article/kvinnelige-rollemodeller-om-maritim-mannsdominans/>
- McNamara, C. (2009). *General guidelines for conducting interviews*. Hentet fra Free Management Library: <https://managementhelp.org/businessresearch/interviews.htm>
- McShane, S., & Von Glinow, M. (2018). *Orgazational Behavior*. New York: McGraw-Hill Education.
- Om oss: Norges Rederiforbund*. (2014). Hentet fra Rederi.no: <https://rederi.no/om-oss/>
- Patton, M. Q. (2001). *Qualitative evaluation and research methods*. California: SAGE Publications Inc.
- Raju Bathini, D., & Kandathil, G. (2015, April). Work from Home: A Boon or a Bane? The Missing Piece of Employee Cost. *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 50 (4), ss. 568-574.
- Stenbacka, C. (2001, September 1). Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management decision* Vol. 39 (7), ss. 551-556.
- Stone, D., Deci, E., & Ryan, R. (2009). Beyond talk: creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, ss. 75-91.

Systematisk oversikt. (2016, Juni 3). Hentet fra Helsebiblioteket:

<https://www.helsebiblioteket.no/kunnskapsbasert-praksis/kritisk-vurdering/systematisk-oversikt>

Turner, D. W. (2010, Mai 1). Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. *The Qualitative Report*, ss. 754-760.

Vallerand, R. J. (2000, Januar). Deci and Ryan's Self-Determination Theory: A View from the Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Psychological Inquiry*, Vol. 11, No. 4, ss. 312-318.

Williams, C. (2007, Mars 1). Research methods. *Journal of Business & Economics Research*, ss. 65-71.

Yildirim, T., & Eslen-Ziya, H. (2020, August 19). The differential impact of COVID-19 on the work conditions of women and men academics during the lockdown. *Feminist Frontiers*, Vol 28 (S1), ss. 243-249.

Vedlegg 1

1. Alder, utdanning, stilling, og livssituasjon?
2. Har du faste rutiner på jobb? Har dette endret seg noe ved hjemmekontor? På hvilken måte?
3. Har du faste møter med kollegaer, f.eks. Teams, Zoom eller lignende? Faste fysiske møter, altså at dere treffes? Hvorfor/hvorfor ikke? Hva føler du er utbytte av å ha / ikke ha faste møter med kolleger?
4. Har du ellers kontakt med kollegaer? Gjennom felles arbeidsoppgaver, andre møter, eller sosial omgang? Hvorfor/hvorfor ikke?
5. Hvor ofte har du kontakt med sjefen, f.eks. faste møter? Hvorfor/hvorfor ikke?
6. Hvilken type oppmuntring og motivasjon får du av kollegaer/leder?
7. Hvordan vil du si arbeidsmengden/arbeidsoppgavene har forandret seg etter du begynte med hjemmekontor?
8. Hvor jobber du mest effektivt, på hjemmekontor eller når du er fysisk på jobb? Hvorfor?
9. Hvor føler du at du jobber best/leverer arbeid med høyest kvalitet, når du sitter på hjemmekontor eller når du er fysisk til stede på jobb? Hvorfor?
10. Hvor liker du best å jobbe, hjemme eller på kontoret? Hvorfor?
11. Liker du best å jobbe selvstendig eller med andre? Hvordan påvirker hjemmekontoret dette?

12. Hva er det beste med hjemmekontor?

13. Hva er det verste med hjemmekontor?