

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Nina Bjørnstad

En casestudie om hvordan ansattes
motivasjon påvirkes når arbeidsoppgavene
må utføres fra hjemmekontor

Dato: 25.05.2022

Totalt antall sider: 77

Abstract

This thesis deals with the topic of home office during the pandemic outbreak of covid-19 in Norway, and the subsequent closure of society as one of several measures to limit the spread of infection in the country. The employees were imposed to home offices for long periods during the pandemic, from 12 March 2020, and several periods both in 2020 and 2021. The purpose of this thesis is to gain knowledge about how home offices affect employees' motivation at work. Based on this theme, the following issue was formulated: *How is employee motivation affected when the work tasks have to be performed from the home office?*

To answer this question, 3 research questions have been defined, where research question 1 addresses people's three basic psychological needs that must be satisfied for people to be motivated. Research question 2 is about the fact that productivity or performance in work can change, as a consequence of reduced motivation. The third and final research question examines the views of employees on working from home offices in the future.

The research project was carried out as a qualitative case study with structured interviews of nine informants, of which seven employees and two managers. The informants are employees in both public enterprises and private enterprises. Empirical findings from the study are categorized, analyzed, and then discussed in light of relevant theory.

The findings of the survey show that home offices affect employees' motivation in both positive and negative directions. Increased degree of self-determination and flexibility in everyday work is highlighted as positive, as well as reduced time for commuting to and from the workplace. Reduced social contact with colleagues and management, as well as fewer arenas for exchanging experiences, are negative factors that affect belonging and motivation. Productivity or performance increases, but the opposite has also been shown in this study. Distractions in the home office and the tasks to be performed have an impact on productivity and performance. None of the informants can imagine a full-time home office. A hybrid solution is preferred as a future scheme with 1 to 2 working days in the home office and the other days in the office. Findings in the survey indicate that an important factor for success with the use of home office over time is to arrive at solutions based on voluntary schemes and what is most appropriate for both employee and employer.

Sammendrag

Denne masteroppgaven omhandler temaet hjemmekontor under pandemiutbruddet av covid-19 i Norge, og den påfølgende nedstenging av samfunnet som et av flere tiltak for å begrense smittespredningen i landet. Pandemien medførte at arbeidstakere ble pålagt hjemmekontor i lange perioder fra 12. mars 2020, og i flere perioder både i 2020 og i 2021. Formålet med masteroppgaven er å få kunnskap om hvordan hjemmekontor påvirker arbeidstakeres motivasjon i arbeidet. Med bakgrunn i dette temaet ble følgende problemstilling utformet: *Hvordan påvirkes ansattes motivasjon når arbeidsoppgavene må utføres fra hjemmekontor?*

For å besvare problemstillingen er det definert 3 forskningsspørsmål, hvor forskningsspørsmål 1 tar for seg menneskers tre grunnleggende psykologiske behov som må tilfredsstilles for at mennesker skal være motiverte. Forskningsspørsmål 2 handler om at produktiviteten eller ytelsen i arbeidet kan endres, som en konsekvens av redusert motivasjon. Det 3. og siste forskningsspørsmålet undersøker hvilke synspunkter arbeidstakere har på å jobbe fra hjemmekontor i fremtiden.

Forskningsprosjektet er gjennomført som en kvalitativ casestudie med strukturerte intervjuer av 9 informanter, derav 7 ansatte og 2 ledere. Informantene er arbeidstakere innenfor både offentlige virksomheter og private virksomheter. Empiriske funn fra undersøkelsen er kategorisert, analysert og deretter drøftet i lys av relevant teori.

Funnene i undersøkelsen viser at hjemmekontor påvirker ansattes motivasjon i både positiv og negativ retning. Økt grad av selvbestemmelse og fleksibilitet i arbeidshverdagen trekkes frem som positivt, samt redusert tid til pendling til og fra arbeidsstedet. Redusert sosial kontakt med kolleger og ledelse samt færre arenaer for erfaringsutveksling, er negative faktorer som påvirker tilhørighet og motivasjon. Produktiviteten eller ytelsen øker, men det er også påvist det motsatte i denne undersøkelsen. Distraksjoner på hjemmekontoret og hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres, har innvirkning på produktivitet og ytelse. Hjemmekontor på heltid er det ingen av informantene som kan tenke seg. En hybridløsning foretrekkes som en fremtidig ordning med 1 til 2 arbeidsdager på hjemmekontor og de andre dagene på kontoret. Funn i undersøkelsen tyder på at en viktig faktor for å lykkes med bruk av hjemmekontor over tid, er å komme frem til løsninger basert på frivillige ordninger og hva som er mest hensiktsmessig for både arbeidstaker og arbeidsgiver.

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på siste semester ved MBA studiet ved Nord Universitet våren 2022. Studieløpet har vært over 3 år, og har gitt meg ny innsikt og kunnskap i økonomi- og ledelsesfag.

Masteroppgaven er gjennomført som en kvalitativ casestudie av pålagt hjemmekontor under covid-19 pandemien i Norge. Målsettingen har vært å finne hvilke effekter hjemmekontor kan ha på arbeidstakeres motivasjon, produktivitet og ytelse, og om bruk av hjemmekontor i fremtiden kan være noe som arbeidstakere og ledere ønsker å fortsette med.

Jeg vil rette en stor takk til informantene i de ulike virksomhetene, som har gitt av sin tid for å delta i intervjuer og bidratt med interessante funn slik at denne oppgaven har blitt til. Arbeidet med prosjektet har vært både interessant og lærerikt, men også krevende i kombinasjon med jobb, familie og en engelsk setter ved navn Ailo, som alltid er klar for en ny tur ut i naturen. Jeg vil også si tusen takk til familien for deres tålmodighet, oppmuntring og støtte gjennom hele studiet. Til sist, men ikke minst, ønsker jeg å takke veileder Thomas Andre Lauvås for gode råd og tilbakemeldinger underveis i prosessen.

Ålvundfjord, mai 2022

Nina Bjørnstad

Innholdsfortegnelse

Abstract.....	I
Sammendrag	II
Forord.....	III
Innholdsfortegnelse.....	IV
Oversikt over figurer.....	VI
Oversikt over tabeller.....	VII
1 Innledning.....	1
1.1 Valg av problemstilling og forskningsspørsmål.....	1
1.2 Oppbygging og strukturering av oppgaven.....	3
2 Teori.....	4
2.1 Motivasjon i arbeidslivet.....	4
2.1.1 Behovsteori	5
2.1.2 Kognitiv motivasjonsteori.....	7
2.1.3 Jobbkarakteristikkmodeller.....	8
2.2 Belønningssystemer	8
2.3 Motivasjonsmodell – organisering av arbeidet	9
2.4 Grunnleggende psykologiske behov og selvbestemmelsesteori	12
2.4.1 Autonomi	12
2.4.2 Kompetanse.....	13
2.4.3 Tilhørighet.....	13
2.5 Oppsummering av litteraturgjennomgang.....	14
3 Metode.....	15
3.1 Forskningsstrategi	15
3.2 Problemstilling	15
3.3 Forskningsdesign.....	16
3.4 Utvalg.....	17
3.5 Datainnsamling.....	19
3.5.1 Intervjuguide	20
3.5.2 Intervju	20
3.6 Organisering og analyse av datamaterialet.....	21
3.7 Forskningsetikk	23
3.8 Vurdering av validitet og reliabilitet	24

4	Empiri og funn.....	26
4.1	Hvordan opplever ansatte at behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet blir påvirket når de jobber fra hjemmekontor?	26
4.1.1	Autonomi – før og under pandemien	27
4.1.2	Kompetanse - før og under pandemien	28
4.1.3	Tilhørighet - før og under pandemien	30
4.1.4	Oppsummering – motivasjon	32
4.2	Hvordan påvirkes ansattes produktivitet og yteevne?.....	32
4.2.1	Opplevelser i starten i forbindelse med pålagt hjemmekontor	33
4.2.2	Erfaringer med pålagt hjemmekontor over tid.....	35
4.2.3	Synspunkter knyttet til effektivitet og produktivitet ved pålagt hjemmekontor	36
4.2.4	Påvirkning av ytre motivasjon ved pålagt hjemmekontor	38
4.2.5	Oppsummering av hvordan påvirkes ansattes produktivitet og ytelse.....	38
4.3	Hvilke synspunkter har ansatte på å jobbe fra hjemmekontor i fremtiden?.....	39
4.3.1	Motivasjon i jobben da det ble lov å dra tilbake til kontoret	39
4.3.2	Teknologiens innvirkning	41
4.3.3	Lederes perspektiv på fremtidig bruk av hjemmekontor	43
4.3.4	Oppsummering av synspunkter på å jobbe fra hjemmekontor i fremtiden.....	43
5	Analyse	44
5.1	Hvordan opplever ansatte at behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet blir påvirket når de jobber fra hjemmekontor?	44
5.1.1	Autonomi	44
5.1.2	Kompetanse.....	45
5.1.3	Tilhørighet.....	46
5.2	Hvordan påvirkes ansattes produktivitet og yteevne?.....	48
5.3	Hvilke synspunkter har ansatte på å jobbe fra hjemmekontor i fremtiden?.....	51
6	Konklusjon.....	53
6.1	Veien videre – anbefalinger for videre forskning	56
7	Litteraturliste	58
	Vedlegg	62
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	62
	Vedlegg 2: Informasjonsskriv	65
	Vedlegg 3: NSD vurdering.....	68

Oversikt over figurer

Figur 1.1 Oppgavens oppbygging.....	4
Figur 2.1 Hackman og Oldhams motivasjonsmodell (Jacobsen og Thorsvik, 2019 s. 247)....	10
Figur 3.1 Inndeling og koding	23

Oversikt over tabeller

Tabell 2.1 Maslows behovsrangering og organisasjonsmessige faktorer, (Jacobsen og Thorsvik 2019).....	6
Tabell 2.2 De fem kjernedimensjoner ved arbeidsoppgavene (Jacobsen og Thorsvik, 2019)	10
Tabell 3.1 Oversikt over informanter.....	19

1 Innledning

1.1 Valg av problemstilling og forskningsspørsmål

Da pandemiutbruddet av covid-19 traff Norge i mars 2020, ble arbeidstakere av myndighetene pålagt hjemmekontor eller oppfordret til å jobbe hjemmefra så langt det var mulig. Mange arbeidstakere jobbet fra egen bolig på fulltid over en lengre periode, mens andre over et litt kortere tidsrom på noen uker, eller en kombinasjon av delvis oppmøte på kontoret og jobb hjemmefra. Bruk av pålagt hjemmekontor vil trolig kunne påvirke arbeidstakernes motivasjon i arbeidet i en eller annen retning og derigjennom kunne endre produktiviteten i arbeidet. Professor Christina Nerstad ved Handelshøyskolen OsloMet, (Balci, S. 2020), forklarer at mennesker har tre medfødte grunnleggende behov, som er viktige for motivasjon og jobbtillfredshet. Dette er behov for selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet. I en pandemi med pålagt hjemmekontor, vil nettopp manglende tilfredsstillelse av behovene kunne føre til redusert motivasjon og prestasjon i jobbsammenheng.

I et forskningsprosjekt som omhandlet arbeidstakeres produktivitet, knyttet til full geografisk valgfrihet i hvor man bosetter seg - altså ingen krav om oppmøte på bedriftens kontor, viser funn at produktiviteten i arbeidet øker, (Choudhury et al. 2021). En annen studie viser derimot at arbeid fra hjemmekontor fører til redusert produktivitet og motivasjon. Dette vel og merke når arbeidstakerne selv ikke kan velge eller påvirke hvor arbeidet utføres, (McGregor L. & Doshi N. 2020). Det hevdes at arbeidsgivere kommer til å tape i konkurransen om verdifull kompetanse dersom det ikke legges til rette for valgfrihet og fleksibel bruk av hjemmekontor også etter pandemien, (Lai, L. 2022). Pandemien har medført endringer i arbeidslivet og det ser ut til at det vil bli viktig fremover å finne gode løsninger som fremmer fleksibilitet samtidig med at det sosiale arbeidsmiljøet ivaretas.

Arbeidstid og det å kunne skape et tydelig skille mellom arbeid og fritid, kan bli en utfordring på hjemmekontor slik at hjemmekontor kan oppleves som mer belastende for enkelte arbeidstakere. Dette er et av funnene i en undersøkelse utført av Arbeidsforskningsinstituttet AFI og Handelshøyskolen ved OsloMet på oppdrag fra daværende Arbeids- og sosialdepartementet – nå Arbeids- og inkluderingsdepartementet i to publiserte delrapporter våren 2021 og våren 2022. Grensesetting vil bli et viktig moment med tanke på å finne riktig balanse når arbeidet utføres fra hjemmekontor.

Bruk av digitale kommunikasjons- og samarbeidsplattformer under covid-19-pandemien, har bidratt til at kommunikasjon og møtevirksomhet har blitt gjennomført uten fysiske møter. I denne perioden har norske bedrifter i alle bransjer blitt mer digitale, (Sørheim, R., et al. 2020). Digitaliseringen vil kunne gjøre at man i fremtiden ikke ser nytten av å reise med fly for et to-timers møte, når møtet likeså godt kan avholdes via bruk av Microsoft Teams eller andre heldigitale kommunikasjonsløsninger. Enkelte foretrekker kanskje fortsatt å møtes fysisk for å få den mer uformelle praten og møtes ansikt til ansikt.

Hvorfor er det viktig å forske på motivasjon og faktorer som påvirker ansattes motivasjon i arbeidslivet? Jacobsen & Thorsvik, (2019), påpeker at arbeidstakere er organisasjoners viktigste innsatsfaktor for å skape verdier. Organisasjoner må legge til rette for at ansatte yter sitt beste, og får benyttet sine kunnskaper og ferdigheter. HRM-systemer, (human resource management), utvikles som strategi i organisasjoner for å ivareta ansattes motivasjon og sikre virksomheten konkurransefortrinn, (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Sagt med få ord er motivasjon det som gjør at ansatte gir det lille ekstra for organisasjonen. Ansattes motivasjon i arbeidet påvirkes av en rekke faktorer slik som sosial samhandling, selvbestemmelse, utformingen av arbeidsoppgavene, muligheter for personlig vekst, utvikling og selvrealisering. Graden av motivasjon innvirker på den enkelte arbeidstakers innsats, prestasjoner, produktivitet og ytelse i arbeidet. Hjemmekontor kan tenkes å gi redusert sosial kontakt med kolleger og ledere, og dermed påvirke følelsen av tilhørighet og gi økt grad av ensomhetsfølelse. Mangel på tilhørighet og en opplevelse av ensomhet kan føre til redusert effektivitet og produktivitet, som vil kunne påvirke motivasjonen i arbeidet i negativ retning. For andre arbeidstakere kan dette oppleves annerledes og gi mer tid og rom for konsentrasjon, refleksjon og dermed økt produktivitet.

Kanskje er hjemmekontor fremtidens kontorløsning. Det kan tenkes at digitale løsninger erstatter behovet for fysiske møtepunkt, slik at bedrifter ikke har behov for å investere i eller leie store kostbare kontorlokaler i næringsbygg. Som tidligere nevnt er det forsket på geografisk frihet og hjemmekontor, som innebærer at man ikke møter opp på arbeidsplassen og kan jobbe fra hvor som helst i verden. Denne forskningen utført av Choudhury et al. 2021, tyder på en økning i produktivitet når mennesker får økt valgfrihet med hensyn til bosted.

Med bakgrunn i ovenstående tema er problemstillingen formulert slik:

Hvordan påvirkes ansattes motivasjon når arbeidsoppgavene må utføres fra hjemmekontor?

For å kunne besvare på problemstillingen er det valgt å ta utgangspunkt i en casestudie, hvor det er gjort et utvalg av informanter som er arbeidstakere innenfor både offentlige virksomheter og private virksomheter. Oppgaven er delt opp i tre forskningsspørsmål for å avgrense omfanget av oppgaven og besvare problemstillingen.

Følgende forskningsspørsmål er valgt for å utdype problemstillingen:

1. Hvordan opplever ansatte at behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet blir påvirket når de jobber fra hjemmekontor?
2. Hvordan påvirkes ansattes produktivitet og yteevne?
3. Hvilke synspunkter har ansatte på å jobbe fra hjemmekontor i fremtiden?

Det første forskningsspørsmålet er ment å skulle kartlegge hvilke faktorer som innvirker på de tre grunnleggende menneskelige behovene når arbeidstakere må utføre arbeidsoppgavene fra hjemmekontor. De tre behovene må være tilfredsstillt for å oppleve motivasjon i arbeidet. Det andre forskningsspørsmålet handler om produktivitet og ytelse, når arbeidsoppgavene må utføres fra hjemmekontor. Det tredje forskningsspørsmålet omhandler arbeidstakeres ønsker for fremtiden med tanke på fortsatt bruk av hjemmekontor.

1.2 Oppbygging og strukturering av oppgaven

Oppgaven er delt inn i kapitler. I kapittel 1 er oppgavens innledning og aktualisering av tema, som omhandler oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. I kapittel 2 presenteres hvilke begreper og teorier som er rammen for oppgaven. I kapittel 3 er valg av metode gjennomgått, samt datainnsamling og analyse. Til slutt i kapitlet er en gjennomgang av validitet og reliabilitet. Funn fra undersøkelsen er gjennomgått i kapittel 4 og en diskusjon av relevante funn opp mot valgt teori er presentert i kapittel 5. I kapittel 6 besvares problemstillingen. Nedenfor er det vist en skjematisk oversikt over oppgavens oppbygging:



Figur 1.1 Oppgavens oppbygging

2 Teori

I dette kapittelet presenteres teoretiske perspektiver og momenter knyttet til oppgavens problemstilling, som danner det teoretiske rammeverket for oppgaven. I det følgende vil det bli referert til relevant teori knyttet til hva som påvirker ansattes motivasjon i organisasjoner.

2.1 Motivasjon i arbeidslivet

Hva som påvirker arbeidstakeres motivasjon i arbeidslivet og i organisasjoner har blitt studert og forsket på i lang tid. Dette for å få en forståelse av hva som gjør at organisasjoner lykkes med produktivitet, kvalitet og innovasjon i tjenesteproduksjonen og skaper økonomisk overskudd og konkurransefortrinn.

Arbeidslivet har endret seg til å bli mer avhengig av menneskers fagkunnskap og ferdigheter, der menneskene er den viktigste innsatsfaktoren, (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Motiverte ansatte bistår gjerne med opplæring og kunnskapsdeling internt i organisasjonen, uten at dette er forventet av dem og yter gjerne det lille ekstra for å bedre kvaliteten på arbeidet.

Motivasjon kommer fra det latinske ordet «movere», som betyr å bevege. Det er blitt mer vanlig å forklare begrepet motivasjon med et innhold av tre elementer; valg av retning, utholdenhet/varighet og intensitet, (Einarsen, S. et al. 2017).

Latham, & Pinder definerer motivasjon som «*et sett med energiske krefter som kommer både innenfra så vel som utenfor et individs vesen, for å initiere arbeidsrelatert atferd, og for å bestemme dens form, retning, intensitet og varighet*», (Einarsen, S. et al. 2017).

Motivasjon i arbeidet påvirkes av tre grunnleggende menneskelige behov, som er behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Behovene gir både energi, retning og påvirker menneskers atferd. Autonomi eller selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet er altså behov som må tilfredsstilles for at mennesker skal være mest mulig motivert i arbeidet, gi økt produktivitet og effektivitet i arbeidet, opplevelse av mestring og personlig vekst, sosial tilhørighet og velvære, (Deci og Ryan, 2000).

Teorier som omhandler motivasjon er delt inn i fire hovedområder av Kaufmann og Kaufmann (2009); 1) behovsteorier, 2) kognitive motivasjonsteorier, 3) sosiale motivasjonsteorier og 4) jobbkarakteristikkmodeller, (Erichsen et al., 2019).

2.1.1 Behovsteori

En av de mest kjente behovsteoriene er Maslows behovspyramide som tar for seg at mennesker har ulike behov rangert i et hierarki, der fysiologiske behov er nederst i pyramiden, deretter sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for anerkjennelse og på toppen finner vi behovet for selvrealisering. Selve rangeringen av behovene i pyramiden kan være individuelle og det ene behovet trenger nødvendigvis ikke å være tilfredsstilt før neste behov gjør seg gjeldende. Det kan være individuelle ulikheter i hva som motiverer mennesker i organisasjonen fordi mennesker er forskjellige, og mennesker kan også vektlegge ulike behov sett ut ifra den enkeltes livssituasjon, (Jacobsen og Thorsvik 2019).

De 5 behovene som Maslow har rangert i behovspyramiden kan relateres til arbeidslivet og hvilke organisasjonsmessige faktorer som påvirker motivasjon, (Jacobsen og Thorsvik 2019). Maslows behovsrangering og organisasjonsmessige faktorer er vist i tabell 2.1.

Tabell 2.1 Maslows behovsrangering og organisasjonsmessige faktorer, (Jacobsen og Thorsvik 2019).

	Maslow	Organisasjonsmessige faktorer
I.	Fysiologiske behov	knyttes til inntekt, lønn og arbeidstidsbestemmelser
II.	Sikkerhetsbehov	knyttes til en sikker arbeidsplass, fast ansettelse, et godt arbeidsmiljø og HMS-tiltak
III.	Sosiale behov	knyttes til sosialt samvær og samspill, tilhørighet og gode relasjoner til kollegaer
IV.	Behov for anerkjennelse	knyttes til tilbakemelding på utført arbeid, personlig vekst, tittel og posisjon, status og prestisje
V.	Behov for selvrealisering eller selvaktualisering	knyttes til egne evner og potensiale for å være kreativ og gjøre ting bedre, realisering av ferdigheter, egenskaper og egne mål

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019), er det to hovedpunkter som oppsummerer Maslows behovsteori og som er viktige å være bevisst på i arbeidet med utforming av belønningssystemer for å motivere mennesker i organisasjoner. I korte trekk er dette at mennesker utfører handlinger for å tilfredsstille sine behov, og at det er et skille mellom belønning som tilfredsstiller ytre behov og indre behov. I forbindelse med utforming av belønningssystemer er utgangspunktet at mennesker handler gjennom å få dekket sine behov. Mennesker motiveres nødvendigvis ikke av det samme, slik at rangeringen av behovene kan være individuelle og det ene behovet trenger nødvendigvis ikke å være tilfredsstilt før neste behov gjør seg gjeldende. Belønningssystemer påvirker innsats og prestasjon, men det kan variere hva mennesker motiveres av og at man motiveres av ulike ting gjennom livet. Et eksempel kan være at noen motiveres av høyere lønn i en tidlig fase av yrkeslivet, mens for andre så er den sosiale kontakten og teamarbeidet vel så viktig. For andre igjen kan behovet for anerkjennelse og selvrealisering gi seg uttrykk i å arbeide lange dager for å oppnå en høyere stilling i bedriften. Dette kan igjen overskygge fysiologiske behov som fritid og familieliv, Jacobsen og Thorsvik (2019). Kaufmann og Kaufmann (2009), fremhever behovet for selvrealisering og selvaktualisering som spesielt viktig i jobbsammenheng, (Erichsen et al., 2019).

2.1.2 Kognitiv motivasjonsteori

Innenfor kognitive motivasjonsteorier, har vi blant annet forventningsteori som skiller mellom indre, ytre og prososial motivasjon. Indre motivasjon blir av Ryan og Deci (1985), tillagt stor verdi og mener at her ligger det et stort potensial i jobbutforming, (Erichsen et al., 2019). Jacobsen og Thorsvik 2019, oppgir tre hovedtyper av drivkrefter som motiverer mennesker i organisasjoner til å utføre jobben sin. Dette er indre motivasjon, ytre motivasjon og prososial motivasjon. Det er vanskelig å trekke et helt klart og tydelig skille mellom disse tre og hovedtypene kan også overlape hverandre. Det vanligste er å trekke et skille mellom ytre og indre motivasjon, slik Maslow har beskrevet det i sin behovsteori.

Ytre motivasjon

Materielle belønninger i form av lønnsforhøyelser og muligheter for å kunne klatre i hierarkiet i organisasjonen, regnes som ytre motivasjon. Dette er motivasjon som ikke er knyttet til selve arbeidsoppgavene, men er knyttet til andre forhold utenfor arbeidsoppgavene.

Indre motivasjon

Arbeidsoppgavene, hvordan de er utformet, og opplevelsen av å mestre disse - betegnes som indre motivasjon. Mennesker motiveres av interessante arbeidsoppgaver og opplever indre tilfredsstillelse i utførelsen av dem. En kan oppleve å være i en tilstand og en følelse av at tiden flyr når man utfører arbeidsoppgavene.

Prososial motivasjon

Det å kunne hjelpe mennesker og bidra positivt overfor andre, kalles for prososial motivasjon. En forventer ingen materiell belønning, men motiveres ut ifra et ønske om å hjelpe og bidra på en uselvisk måte, slik at andre mennesker kan få det bedre.

På en annen side kan prososial motivasjon også innebære en forpliktelse til å gi noe tilbake for tidligere mottatte handlinger, (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Innenfor sosial motivasjonsteori er likhet og rettferdighet betraktninger som fremheves som viktige i forklaringen på motivasjonen i arbeidslivet. En gruppe får eksempelvis lønnsøkning, mens en annen gruppe opplever ikke samme belønning. Dette påvirker den enkeltes opplevelse av rettferdighet eller urettferdighet og derigjennom motivasjonen. (Erichsen et al., 2019).

2.1.3 Jobbkarakteristikkmodeller

I jobbkarakteristikkmodeller er det selve jobben eller egenskaper ved jobben og arbeidsoppgavene som anses som viktige verktøy i motivasjonssammenheng. Hackman og Oldham utviklet en jobbkarakteristikkmodell i 1980, som har fått mye støtte og er også gjennomgått og utviklet videre av Kaufmann og Kaufmann (2009), (Erichsen et al., 2019).

Hva vi motiveres av kan være ulike ting, men ifølge Richard Hackman og Greg Oldman, som har preget feltet med sine teorier om arbeidsorganisering, der spørsmål om hvordan kan organisasjoner legge til rette for at mennesker kan yte og utvikle seg har vært sentrale, (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Medbestemmelsesrett, selvbestemmelse og muligheter for valgfrihet i arbeidshverdagen er viktige momenter som blir trukket frem for å fremme motivasjon og trivsel.

Det finnes flere teorier om hva som påvirker ansattes motivasjon i organisasjoner. I korte trekk handler motivasjon om hva som får ansatte til å yte og gjøre noe ekstra utover det som er forventet. Jacobsen og Thorsvik (2019), viser til utsagnet «De ansatte er vår viktigste ressurs» og at utsagnet trolig aldri før har vært en mer riktig beskrivelse enn nå. Dette med bakgrunn i at vestlige land har en reduksjon i sysselsettingen i industrien og en økning i sysselsettingen innenfor tjenesteproduksjon, slik at det er de menneskelige ressursene som er de sentrale og ikke maskinene. (Jacobsen og Thorsvik, s. 228).

2.2 Belønningssystemer

I utformingen av belønningssystemer i organisasjoner, viser studier at vektlegging av motivatorer slik som lønnsforhøyelser og utsikter til forfremmelser, som er eksempler på ytre motivasjon, kan bidra til å fortrenge indre motivasjon. Fokuset blir på hva man kan få av belønning fremfor på arbeidsoppgavene og utformingen av disse, Kuvaas 2008. Man motiveres gjerne av det man ikke har, slik at det å sette klare og tydelige fremtidige mål som oppleves som relevante og oppnåelige, er viktig i utformingen av ytre belønningssystemer slik som utsikter til lønnsforhøyelser. Når man så har fått belønningen i form av en lønnsøkning, vil effekten avta, (Jacobsen og Thorsvik 2019). For stor oppmerksomhet på ytre motivasjonsfaktorer, vil kunne hemme indre motivasjon ved at fokuset flyttes fra prosessen til produktet, slik at mennesker mister opplevelsen av selvstendighet, (Deci og Ryan, 2000).

De ytre motivasjonsfaktorene er likevel viktige og må være til stede, men må brukes med omhu og på riktig måte, (Erichsen et al., 2019). Siden indre, ytre og prososial motivasjon kan sees på som delvis overlappende og ikke fullt ut adskilt, vil utforming av belønningssystemer som samvirker være viktige for å fremme høyt motiverte mennesker i organisasjoner, (Jacobsen og Thorsvik 2019). Det ideelle vil være belønningssystemer som gjør at mennesker opplever trivsel og glede i arbeidet (indre motivasjon), bistår andre i å utføre oppgaver (altruistisk motivasjon) og at man i tillegg får en økonomisk belønning for arbeidet (ytre motivasjon), (Jacobsen og Thorsvik 2019).

2.3 Motivasjonsmodell – organisering av arbeidet

Motivasjonsmodellen til Richard Hackman og Greg Oldham, (Jacobsen og Thorsvik 2019.), er en av de mest innflytelsesrike teorier benyttet i utformingen av arbeidet og hva som fremmer motivasjon og hvilke kritiske psykologiske tilstander hos ansatte som innvirker på resultatet. Modellen er blitt testet i en rekke organisasjoner verden over og får støtte i at motivasjon i arbeidet er avhengig av organisering av arbeidsoppgavene, kritiske psykologiske tilstander hos ansatte som påvirkes av kjennetegn ved arbeidsoppgavene.

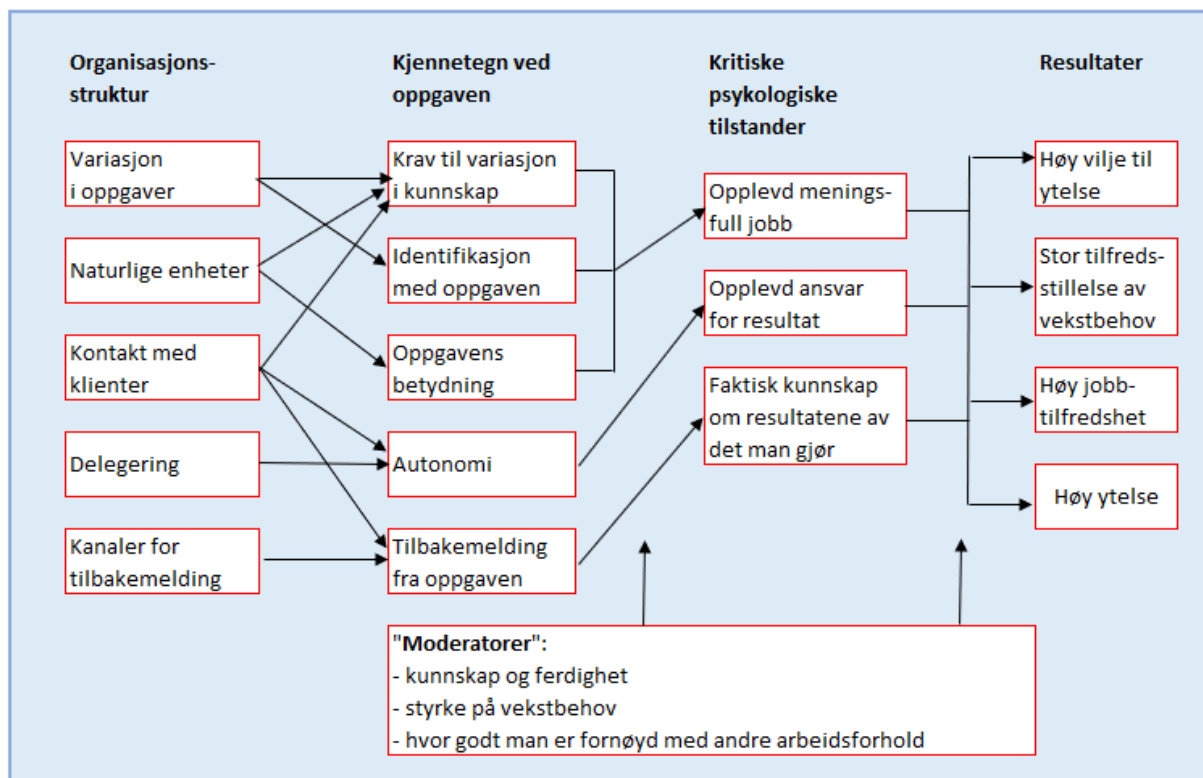
Gjennom organiseringen av arbeidet og utformingen av arbeidsoppgavene, samt ansatte sin mulighet til å evaluere resultatet – er modellen til Hackman og Oldham ment å være et system for utforming av arbeidsoppgavene med den hensikt å fremme vekst og utvikling, og derigjennom økt ytelse og motivasjon, (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

De fem kjernedimensjonene i Hackman og Oldhams modell, skal bidra til å øke indre motivasjon og arbeidsengasjement, slik at den enkelte opplever en positiv psykologisk tilstand og som dermed vil virke oppløftende for hele organisasjonen (Erichsen et al., 2019). Kjernedimensjonene eller de fem grunnleggende trekkene ved arbeidsoppgavene er vist i tabell 2.2.

Tabell 2.2 De fem kjernedimensjoner ved arbeidsoppgavene (Jacobsen og Thorsvik, 2019)

1.	Variasjon i kompetanse og ferdigheter
2.	Oppgaveidentitet, om den ansatte kan delta i oppgaven fra start til slutt for å se helheten
3.	Oppgavebetydning, at den ansatte kan se hvilken betydning oppgaven eller resultatet har for organisasjonen og andre mennesker
4.	Autonomi – om den ansatte har mulighet for å bestemme hvordan arbeidsoppgaven skal utføres, har ansvaret for utførelsen og selv mulighet for å evaluere
5.	Tilbakemelding – den ansatte får tilbakemelding på utført arbeid eller resultatet av arbeidet

Siden mennesker er forskjellige og har ulik oppfatning av hva som er motiverende, inneholder modellen ett sett med tre «moderatorer» for indre motivasjon, som innvirker på de kritiske psykologiske tilstandene og resultatet, (Jacobsen og Thorsvik 2019). Dette er den enkeltes kunnskap og ferdigheter for å kunne utføre oppgavene, behov for vekst og utvikling og hvor fornøyd en er med de andre arbeidsforholdene slik som medarbeidere, ledelse, lønn og sikkerhet omkring arbeidet.



Figur 2.1 Hackman og Oldhams motivasjonsmodell (Jacobsen og Thorsvik, 2019 s. 247)

Hackman og Oldham (Jacobsen og Thorsvik,2019), har kommet frem til at arbeidsoppgaver oftere løses i team, der flere mennesker må samarbeide. De sosiale forholdene på arbeidsplassen blir trukket frem som viktige for å skape indre motivasjon. Her nevnes faktorer som samhandling mellom ansatte, tilbakemelding, sosial støtte fra ansatte og ledere, kontakt med kunder eller brukere utenfor organisasjonen. Dette fører til at sosiale forhold blir stadig viktigere. Flere av dagens oppgaver i arbeidslivet krever høy grad av kompetanse og gjerne et team, som løser oppgavene i fellesskap med sterk grad av koordinering.

For å skape høy grad av indre motivasjon vil følgende faktorer være viktige, (Jacobsen og Thorsvik, 2019):

- Samhandling med andre
- Tilbakemelding fra andre
- Sosial støtte fra ledere og medarbeidere
- Kontakt med kunder/klienter/brukere utenfor organisasjonen

I den skandinaviske modellen og i sosioteknisk teori (Jacobsen og Thorsvik, 2019), blir det trukket frem at team som selvstyrte arbeidsgrupper blir gitt selvstendig ansvar for oppgavene og resultatet av gjennomføringen.

Ansattes deltagelse i og muligheter for å påvirke beslutninger som tas av ledelsen i organisasjonen, enten direkte eller indirekte, viser seg å ha stor betydning for motivasjon og effektivitet i organisasjoner. Innflytelse og medbestemmelse blir ansett som viktig for å skape motivasjon og tilknytning i organisasjonen. Deltakelse og involvering er ansett som viktig i den skandinaviske modellen, men som ikke er så fremtredende i Hackman og Oldham sin modell. En demokratisering av arbeidslivet og ansattes rett til medbestemmelse, blir fremhevet som viktig for å skape ytelse i organisasjonen både på individnivå og organisasjonsnivå, (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Selvledelse og selvbestemmelse handler om at arbeidstakere har økt kontroll og innflytelse på egen arbeidshverdag. Dette kan gi økt kreativitet og initiativ til å få utført oppgavene på en mer effektiv måte (Erichsen et al., 2019).

2.4 Grunnleggende psykologiske behov og selvbestemmelsesteori

Det er mange studier som viser til at menneskers basale psykologiske behov, som er behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet, er viktig for motivasjon, trivsel og prestasjon i jobbsammenheng. Selvbestemmelsesteorien handler om at mennesker har mulighet for å tilfredsstill disse tre grunnleggende psykologiske behovene, som påvirker indre motivasjon, (Deci og Ryan, 2000). Undergraves behovene vil dette resultere i negativ påvirkning av motivasjonen i arbeidet.

Arbeidsplassen er et viktig sted for mennesker i og med at store deler av dagen og livet tilbringes der. Ivaretagelse og tilfredsstillelse av behovene vil være viktig i arbeidslivet sett både fra arbeidstakers side og fra arbeidsgivers side, (Einarsen og Skogstad, 2021).

2.4.1 Autonomi

Behovet for autonomi innebærer at mennesker har et indre behov for selv å foreta egne valg omkring arbeidet og hvordan arbeidsoppgavene skal løses. I organisasjoner hvor det blir gitt støtte til at behovet for autonomi oppfylles, har også de andre behovene for kompetanse og tilhørighet blitt tilfredsstilt. Både fordi at ledere har søkelys på behovene for kompetanse og tilhørighet, men også fordi at når arbeidstakerne opplever følelsen av autonomi, klarer de selv å få dekket behovene for tilhørighet og kompetanse, (Deci, E. L., et al., 2017).

Autonomi påvirker indre motivasjon og er viktig for å opprettholde indre motivasjon. Det skilles mellom autonom motivasjon og kontrollert motivasjon, der autonom motivasjon innebærer at arbeidstakere har valgmuligheter for selv å kunne avgjøre hvordan arbeidsoppgavene skal løses. Kontrollert motivasjon innebærer at arbeidstakere er satt under streng overvåkning og kontroll. Dette kan bidra til å redusere muligheten til å ta egne valg og opplevelsen av frihet, som reduserer indre motivasjon, (Einarsen og Skogstad, 2021). Studier har vist at organisasjoner som støtter opp under behovet for autonom motivasjon, resulterer i at arbeidstaker får en positiv helseeffekt i form av mindre utbrenthet, større jobbtildfredshet, tilhørighet til arbeidsplassen, bedring i prestasjoner og mindre turnover. I nye bedrifter var det indikatorer som viste en positiv sammenheng med etablering i markedet og økt inntjening, (Deci, E. L., et al., 2017).

2.4.2 Kompetanse

Kompetansebehovet innebærer å få oppfylt det indre behovet for egenmestring i bruk av egne ferdigheter, kunnskap og evner i interaksjon med miljøet. Utvikling av egne ferdigheter og mestring av oppgaver ansees som viktig for mennesker i jobbsammenheng. (Deci og Ryan, 1985). Mestring av utfordringer hevdes å gi energi og entusiasme på det personlige plan. Kompetansebehovet oppfylles gjennom læring og følelsen av mestring av oppgaver og utfordringer i jobbsammenheng. Eksempelvis kan kompetansebehovet utvikles og tilfredsstillende ved at en diskuterer et problem med en kollega og sammen finner fram til en felles forståelse og løsning på det aktuelle problemet, (Einarsen og Skogstad, 2021).

2.4.3 Tilhørighet

Et annet grunnleggende behov for mennesker er behovet for tilhørighet. Gode sosiale relasjoner, samarbeid og kontakt med kollegaer er viktig for å fremme gode prestasjoner i organisasjonen og tilhørighet. Samhandling med kollegaer og tilbakemelding fra andre på jobben som utføres og sosial støtte fra leder, er faktorer som bidrar til å skape indre motivasjon, (Einarsen og Skogstad, 2021). Følelsen av gjensidig respekt og arbeid mot felles mål i organisasjonen, har mye å si for opplevelsen av tilhørighet, (Deci og Ryan, 2002).

Både indre, ytre og prososial motivasjon er viktig for organisasjoner å ha et bevisst forhold til for å lage gode systemer som fremmer motivasjon. Det har vært et større søkelys på hva slags betydning den indre motivasjonen har for høyere ytelse og bedrifters suksess. Fredrik Herzbergs motivasjons- og hygieneteori har blitt brukt som utgangspunkt for denne forskningen omkring arbeidstakernes trivsel i en rekke land. Richard Hackman og Greg Oldman preget feltet med sine teorier om arbeidsorganisering, der spørsmål om hvordan kan organisasjoner legge til rette for at mennesker kan yte og utvikle seg har vært sentrale. I Skandinavia har arbeidstakernes deltagelse vært et viktig punkt og det har blitt gjennomført en demokratisering av arbeidslivet (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

2.5 Oppsummering av litteraturgjennomgang

Temaet motivasjon i arbeidslivet er det forsket mye på og motivasjonsteori handler om at mennesker har tre grunnleggende psykologiske behov. Dette er behovet for autonomi, selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet, (Ryan & Deci, 2020).

Sosiale forhold vil antageligvis bli påvirket på en eller annen måte, når man ikke kan møtes på samme måte som tidligere, i forbindelse med pålagt hjemmekontor. Man kan også tenke at økt indre motivasjon gjennom påvirkning på de sosiale faktorene, kan gi tettere kontakt og kommunikasjon gjennom bruk av digitale plattformer og samskapning, (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Når ansatte jobber fra hjemmekontor er det også viktig at de har tilstrekkelige digitale ferdigheter og kunnskap. Ferdigheter og kunnskap er i modellen karakterisert som moderatorer, i likhet med vekstbehov og tilfredshet med arbeidsforhold slik som belønningssystemer, kolleger, sikkerhet og ledelse. Moderatorene kan svekke den effekten de er antatt å ha på motivasjon, ytelse og resultater.

3 Metode

Valg og bruk av en bestemt metode, betyr å følge en fremgangsmåte mot et mål for å kartlegge virkeligheten. Samfunnsvitenskapelige undersøkelser handler om å innhente, analysere og tolke data, med bakgrunn i et tema og en problemstilling som skal undersøkes. I empirisk forskning er sentrale elementer systematikk, grundighet og åpenhet, (Johannessen et al., 2020).

I dette kapitlet vil det bli gjort rede for masteroppgavens valg av metode, som er benyttet gjennom forskningsprosjektet. Videre vil det bli gitt en forklaring av valg av forskningsstrategi, problemstilling og forskningsdesign. Deretter gjennomgås utvalget som er gjort og hvordan data er innsamlet, analysert og tolket, for å kunne belyse og besvare oppgavens problemstilling. Til slutt i dette kapitlet vil forskningsetikk, validitet og reliabilitet bli diskutert.

3.1 Forskningsstrategi

Prosessen startet tidlig med å finne relevant litteratur og forskning om temaet med bruk av hjemmekontor og dets påvirkning på motivasjonen i arbeidet. Dette for å få økt kunnskap og forståelse av temaet. Det ble gjort søk i databaser på nett, deriblant biblioteksdata-basen Oria, for å finne forskningsartikler og litteratur. Noe av litteraturen som er benyttet ble funnet i deler av pensum i faget organisasjon og ledelse i MBA studiet. Det ble i tillegg gjort søk i ulike fagtidsskrift og annen forskningslitteratur på nett. Gjennom studier av relevant forskningslitteratur og faglitteratur på området, ble det dannet et bakgrunnsmateriale som videre ble brukt til å utarbeide en problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål, samt valg av forskningsmetode.

3.2 Problemstilling

Dette forskningsprosjektet har valgt å sette søkelys på hvordan ansattes motivasjon påvirkes når de blir pålagt hjemmekontor. Formålet med forskningen er å kunne kartlegge faktorer som kan føre til endringer i ansattes motivasjon i arbeidssammenheng, i periodene med pålagt hjemmekontor under koronapandemien.

Problemstillingen skal besvare undersøkelsen og gi retning og avgrensning i arbeidet, (Johannessen et al., 2020). I prosessen ble problemstillingen og forskningsspørsmålene endret flere ganger, for å avgrense omfanget av oppgaven og søke å gi et mest mulig presist svar. Med bakgrunn i ovenstående er problemstillingen formulert slik:

Hvordan påvirkes ansattes motivasjon når arbeidsoppgavene må utføres fra hjemmekontor?

Følgende forskningsspørsmål er valgt for å utdype problemstillingen:

1. Hvordan opplever ansatte at behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet blir påvirket når de jobber fra hjemmekontor?
2. Hvordan påvirkes ansattes produktivitet og yteevne?
3. Hvilke synspunkter har ansatte på å jobbe fra hjemmekontor i fremtiden?

3.3 Forskningsdesign

Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling og forskningsspørsmålene, er det valgt å arbeide ut ifra et eksplorativt design gjennom bruk av kvalitativ metode. Problemstillingen faller inn under eksplorerende design, som gjerne benyttes når problemstillingen eksempelvis har mangel på innsikt og betyr finne ut mer om et bestemt fenomen, (Johannessen et al., 2020).

For å finne ut mer om informantenes erfaringer, synspunkt og opplevelser i forbindelse med hjemmekontor, er det valgt å gå mer i dybden og derfor ta utgangspunkt i kvalitativt eksplorerende design for å besvare denne masteroppgaven. Kvalitativt design gir nettopp økt mulighet til å gå mer i dybden av fenomenet og man vil kunne få mer innsikt og kunnskap om hvordan motivasjon påvirkes ved bruk av hjemmekontor. I samfunnsvitenskapelig metodelære er det i hovedsak to retninger eller to metoder, som det skilles mellom. Dette er kvalitative og kvantitative undersøkelser, (Johannessen et al., 2020). I forbindelse med gjennomføring av kvalitative undersøkelser, foregår innsamlingen av data ved at man foretar intervjuer eller observasjoner av utvalgte personer. Dette for å få utfyllende informasjon om et fenomen som skal analyseres og studeres.

I kvantitative undersøkelser, der undersøkelsen foregår enkelt sagt ved å samle inn tall og telle opp hendelser. Eksempelvis fra en spørreundersøkelse som er sendt til et tilfeldig utvalg av personer, og som da svarer ved å velge alternativ 1 – 3, der alternativ 1 eksempelvis er enig, 2 er vet ikke, 3 er uenig, (Johannessen et al., 2020). Kvantitativ tilnærming passer ikke så godt i denne oppgaven, da det er valgt å gå mer i dybden med og studere empiri innhentet fra et begrenset antall informanter.

Ifølge Johannesen et al. (2020) brukes casestudier vanligvis innenfor samfunnsforskning og organisasjonsforskning. Casestudier gir forskeren mange muligheter for hvordan undersøkelser skal gjennomføres og gir et øyeblikksbilde innenfor en avgrenset tidsperiode. Dette forskningsprosjektet handler om å finne ut om det er endring i ansatte sin motivasjon etter å ha blitt pålagt hjemmekontor i flere perioder i 2020 og i 2021, i forbindelse med pandemiutbruddet av Covid-19. Det er informanter fra ulike virksomheter innenfor både privat og offentlig sektor. Slik sett vil studien kunne betegnes som en analytisk studie med flere analyseenheter, (Johannessen et al., 2020).

For å kunne besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål er det valgt å ta utgangspunkt i casedesign. Begrunnelsen for valget er at casedesign egner seg når det er ønskelig å finne svar på spørsmål om hva, hvorfor og hvordan. Casedesign gir også forskeren et større spillerom for hvordan undersøkelsen gjennomføres, (Johannessen et al., 2020). Det er videre en målsetting med valg av casedesign å få god innsikt og kunnskap om informantenes erfaringer, tanker og refleksjoner, og en dypere forståelse av ansattes motivasjon i arbeidet. Dette både på individnivå og for å få økt informasjon og kunnskap om fenomenet.

3.4 Utvalg

Utvelgelse av informanter som har erfaringer med fenomenet som skal studeres og hvilke kriterier for utvelgelsen som skal legges til grunn, dreier seg om å finne riktig utvelgelsesstrategi. I kvalitative undersøkelser er den strategiske utvelgelsen basert på hva som er mest hensiktsmessig, fremfor tilfeldig trekking fra en gitt populasjon som oftest er vanlig i kvantitative undersøkelser, (Johannessen et al., 2020).

Rekrutteringen og utvelgelsen av informanter i dette forskningsprosjektet ble først og fremst gjort innenfor eget kontaktnettverk, ut ifra en hensiktsmessighetsvurdering og ulike kriterier som gjennomgås nedenfor.

Rekruttering av informanter er en omfattende prosess, og arbeidet med rekrutteringen tok sin tid. Det var en utfordring å finne nok informanter som hadde mulighet for å sette av tid til å delta i forskningsprosjektet, slik at det ble valgt ut informanter blant de som hadde tid til rådighet og som følgelig hadde erfaring med hjemmekontor både før og under pandemien. Utvalget har til felles at de har vært igjennom en endring i sin arbeidshverdag og for å kartlegge ansattes opplevelser av motivasjon i arbeidet, er intervju benyttet for å samle inn data. Samtlige av informantene hadde erfaring med bruk av hjemmekontor i ulik grad fra før pandemien sørget for at alle ble pålagt hjemmekontor. Strategiutvelgelsen av informanter i denne undersøkelsen, kan sies å komme inn under kriteriebasert utvelgelse, (Johannessen et al., 2020). I utgangspunktet var det planlagt å ha likt antall informanter fra offentlig så vel som privat sektor, men dette lot seg ikke gjøre innenfor prosjektets tidsramme. Etter å ha fått identifisert antall informanter, ble det lagt inn ansiennitet på 1 år som et kriterium, slik at ansatte har god kjennskap til virksomhetens oppgaver, rutiner og kultur før deltakelse i undersøkelsen.

Utvalgsstørrelsen ble til sammen 9 informanter fra syv ulike virksomheter, derav 4 kvinner og 5 menn. 3 informanter jobber innenfor offentlig sektor og de resterende 6 informantene jobber i privat sektor. Virksomhetene innenfor offentlig sektor driver med forvaltning, kontroll og undervisning. Innenfor privat sektor er det informanter som jobber i virksomheter for industri og kraftproduksjon, rådgivende tjenester innenfor samfunnsplanlegging, prosjektering, konstruksjonsteknikk og informasjonsteknologi. Blant informantene er det 2 ledere med personalansvar, de andre er ordinære arbeidstakere uten lederansvar.

Utdanningsnivået varierer fra videregående skole til universitets- og høyskolenivå, hvor flertallet har utdanning på universitets- og høyskolenivå. Informantene er kunnskapsrike, har jevnt over et høyt utdanningsnivå og er i stor grad selvdrevne i sitt daglige arbeid.

Det er gitt en oversikt over informantene i studien i tabell 3.2 nedenfor. Oversikten viser at informantene har hver sin unike id, som angir om vedkommende jobber i privat sektor (P) eller offentlig sektor (O), og om vedkommende er ordinær arbeidstaker (A) eller leder med personalansvar (L).

Tabell 3.1 Oversikt over informanter

Nr.	Sektor	Funksjon	Alder	Ansiennitet	Id
1	Privat	Arbeidstaker	55	15	1PA
2	Privat	Arbeidstaker	60	15	2PA
3	Privat	Arbeidstaker	50	17	3PA
4	Privat	Arbeidstaker	60	40	4PA
5	Privat	Arbeidstaker	50	5	5PA
6	Privat	Arbeidstaker	25	5	6PA
7	Offentlig	Leder	50	20	7OL
8	Offentlig	Leder	45	18	8OL
9	Offentlig	Arbeidstaker	50	25	9OA

Anbefalt strategi i forhold til antall informanter er å intervjuer frem til det ikke kommer frem ny informasjon. Alternativt at det observeres trender på at det ikke kommer frem mer informasjon slik at forskningsmaterialet vurderes som tilstrekkelig, (Johannessen et al., 2020). Den tiden en hadde til rådighet for å gjennomføre denne undersøkelsen, tilsa at det ikke var mulig å utvide antall informanter. Tid er et knapphetsgode i arbeidet med dette forskningsprosjektet og legger begrensninger på størrelsen av utvalget. Da dette er en kvalitativ undersøkelse, er 9 informanter vurdert til å være et tilstrekkelig antall for videre analyse og for å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen, da det etter hvert i undersøkelsen ikke fremkom mer ny informasjon.

3.5 Datainnsamling

I undersøkelsen er det gjort bruk av intervjuer for å samle inn informasjon som er relevant for oppgavens problemstilling. Kvalitative intervjuer er en form for datainnsamlingsmetode og egner seg når det er ønskelig å studere erfaringer, følelser og meninger. Intervjuene karakteriseres som en samtale med struktur og formål, (Kvale og Brinkmann 2015), der spørsmålene er åpne og preges av dialog mellom intervjuer og informant, (Johannessen et al., 2020). Denne metoden ble valgt da den kan gi gode beskrivelser og mye informasjon om temaet.

Det skilles mellom ulike måter å gjennomføre intervju på, samt større eller mindre grad av struktur på intervjuene. Semistrukturerte intervjuer er også kalt for delvis strukturerte intervjuer. Her benyttes en intervjuguide som et utgangspunkt for intervjuet, (Johannessen et al., 2020).

I denne undersøkelsen er det valgt å ta utgangspunkt i semistrukturert intervju med bruk av intervjuguide. Spørsmålene i intervjuguiden er åpne, slik at informantene gis mulighet til å komme med egne refleksjoner og synspunkter. Ved å benytte semistrukturerte intervjuer vil en kunne få frem opplysninger om informantenes meninger, tanker og følelser om temaet. Intervjuguiden gir samtalestøtte og inneholder en oversikt over tema og aktuelle spørsmål knyttet opp til problemstillingen og forskningsspørsmålene. I gjennomføringen av semistrukturerte intervjuer kan en få belyst temaet og samtidig stille oppfølgingsspørsmål, (Johannessen et al., 2020).

3.5.1 Intervjuguide

I arbeidet med å utforme intervjuguiden, ble det valgt å dele den inn i sentrale tema, for å få en oversiktlig struktur og sammenheng med forskningsspørsmålene. Intervjuguiden besto av til sammen 40 spørsmål, og de fleste var åpne spørsmål. Dette for å få mer kunnskap og forståelse av ansattes opplevelser med bruk av hjemmekontor og om hjemmekontor er noe de ønsker å fortsette med i fremtiden. Spørsmålene i innledningen karakteriseres som faktaspørsmål og gikk på hva den enkelte jobber med, hvilken utdanning og hvor lenge de hadde jobbet i bedriften. Strukturen handlet videre om å få belyst tema knyttet til motivasjon i arbeidet og de grunnleggende menneskelige behov for sosial tilhørighet, kompetanse og selvbestemmelse, som påvirker motivasjon.

3.5.2 Intervju

Selve gjennomføringen av intervjuene foregikk over en periode på 3 måneder - fra 15. desember 2021 til 15. mars 2022. På grunn av smittevern hensyn i forbindelse med fortsatt pågående pandemi og restriksjoner for reiser og møtevirksomhet, ble alle intervju gjennomført digitalt.

Vi er blitt mer vant til å kommunisere over digitale flater etter hvert som pandemien har lagt begrensninger for fysiske møter, så slik sett har det vært både enkelt og effektivt å få gjennomført intervjuene digitalt. Som verktøy for opptak av lyd og bilde, ble Microsoft Teams benyttet. Gjennomføringen av intervjuene på Teams fungerte fint med stabil lyd og bilde, og var både tidsbesparende og kostnadsbesparende.

Intervjuenes lengde varierte fra 1 time til 1,5 time og foregikk utenfor informantenes arbeidstid. Informantene ble på forhånd informert om at intervjuet var estimert til å ta om lag 1 time, og at vi skulle forsøke å holde oss til tidsskjemaet. I virkeligheten viste det seg at enkelte liker å fortelle om sine opplevelser og har flere konkrete eksempler å komme med, slik at noen av intervjuene varte et godt stykke utover avtalt tidsrom.

Forskningsprosjektet er godkjent av Norsk Senter For Forskningsdata (NSD). Godkjennelsen forelå før prosjektet og innsamlingen av data startet. Alle intervjuene i denne undersøkelsen ble tatt opp, kryptert og lagret på sikkert område på server. Dette innebar at det måtte innhentes informert samtykke fra informantene på forhånd, jf. personvernopplysningsloven. Alle informantene ble gjort kjent med at de er sikret full anonymitet, altså konfidensialitet, slik at det ikke er mulig å identifisere informantene i ettertid. I stedet for å benytte informantenes opprinnelige navn i besvarelsen, er det brukt fiktive navn, som vist i tabell 3.1. Før intervjuene startet ble informantene også orientert om at de kunne trekke seg fra forskningsprosjektet når de måtte føle for det.

3.6 Organisering og analyse av datamaterialet

I etterkant av intervjuene startet prosessen med å transkribere og systematisere intervjuene før analysen startet. Datamaterialet ble stort da det var flere timer med opptak av intervjuer, som ble gjort om fra muntlig tale til skriftlig format ved direkte avskrift fra alle intervjuer med informantene. For at mengden med data skulle bli mer håndterlig og oversiktlig, ble mengden data redusert, (Johannessen et al., 2020). Datamateriale ble deretter gjennomgått og kategorisert. Ifølge Johannessen et al., 2020, er det den som foretar innsamlingen av kvantitative data som også er den som analyserer og tolker dataene. Dette fordi forskerens forståelse av teori og antagelser er viktige for selve analysen av datamaterialet.

I en kvalitativ undersøkelse vil det naturlig nok være store mengder data, slik at det er behov for å organisere etter tema før prosessen med analyse og tolkning starter. Hensikten med arbeidet er å få en god oversikt over datamaterialet før tolkning, og at man samtidig unngår å miste relevante opplysninger, (Johannessen et al., 2020). I arbeidet med å kategorisere, strukturere og kode intervjuuttalelsene, ble Microsoft Excel benyttet som verktøy. Det finnes også annen programvare som benyttes i kvalitative dataanalyser og som vil kunne bidra til å gjøre arbeidet enklere og raskere for å hente frem koder og innhold.

Det er i utgangspunktet tre måter å organisere og redusere datamaterialet på og som ikke utelukker hverandre. Dette slik at forskeren kan benytte elementer fra alle tre teknikkene; 1) tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data, 2) kontekstuell dataorganisering, 3) bruk av diagrammer og tabeller, (Johannessen et al., 2020).

I arbeidet med forskningsprosjektet ble det vurdert som hensiktsmessig å benytte en tverrsnittbasert kategorisk inndeling, for å kategorisere datamaterialet. Tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data innebærer at det lages et system for å kunne indeksere mengden av data. Da lages det merkelapper slik at det er mulig å finne igjen tema og avsnitt, slik at det er en form for kategorisering og prosessen benevnes også for kategorisk inndeling, (Johannessen et al., 2020).

Intervjuguiden var inndelt i ulike hovedtema med egne overskrifter. I tillegg ble svar fra informantene på enkeltspørsmål organisert og systematisert. Det ble søkt etter uttrykk, ord og setninger i utsagnene til informantene, for deretter å sette inn i tema og kategorier. Denne organiseringen gjorde det mulig å hente ut tekst, ord og begreper fra materialet for deretter å sammenstille i en mer oversiktlig inndeling. Figur 3.1 viser et eksempel på inndelingen og kodingen som er brukt i forskningsprosjektet. Datamaterialet kan leses både bokstavelig og fortolkende. Bokstavelig lesning innebærer at en setter søkelys på innholdet av ord og språk, mens fortolkende lesning betyr at forskeren leser og tolker ut fra det som ligger bak og ikke det som er ordrett, (Johannessen et al., 2020).

Svar	Koding	Kategori
«Ja, jeg vil si at det går treigere å være fysisk til stede på arbeidsplassen på grunn av forholdene rundt der da».	<ul style="list-style-type: none"> • Urolig på arbeidsplassen • Mer effektiv på hjemmekontor 	Produktivitet og ytelse
«På hjemmekontor kan oppgaver ta lenger tid, fordi det går på internetthastighet og fordi det oppleves at det går treigere å få kontakt med våre servere fra hjemmekontor».	<ul style="list-style-type: none"> • Tregt internett • Problemer med infrastruktur 	Produktivitet og ytelse
«Styrer meg selv egentlig. Ingen som bestemmer hva jeg skal gjøre egentlig. Vet når jeg har tidsfrister og skal være ferdig med ting».	<ul style="list-style-type: none"> • Høy grad av selvbestemmelse 	Autonomi

Figur 3.1 Inndeling og koding

3.7 Forskningsetikk

Etikk handler om hva mennesker kan gjøre og hva mennesker ikke kan gjøre overfor hverandre, altså ulike regler og retningslinjer som må overholdes, (Johannessen et al., 2020). Den nasjonale forskningsetiske komité har vedtatt forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora. Retningslinjene er sammenfattet i tre typer hensyn som forskeren må reflektere rundt, (Johannessen et al., 2020):

- Informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi
- Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv
- Forskerens ansvar for å unngå skade.

I et forskningsprosjekt må forskeren forholde seg til gjeldende etiske retningslinjer og hva lovverket sier om behandling av blant annet personopplysninger og for å ivareta personvernet. Informanter må behandles med respekt og ydmykhet for å unngå skade eller belastning på en hvilken som helst måte, (Johannessen et al., 2020). Som forsker må man sørge for å ivareta den enkeltes rett til personvern og ivaretagelse av personlig integritet. Informantene eier opplysningene om seg selv og kan selv bestemme over sin deltakelse i forskningsprosjektet. Før forskningsprosjektet startet ble det søkt NSD om tillatelse til å behandle og oppbevare personopplysninger, siden dette prosjektet innhenter personopplysninger. Godkjenning fra NSD ble gitt og prosjektet startet da opp med intervjuer av informantene som hadde samtykket i å delta.

Som forsker kan egne personlige holdninger kunne spille en rolle som det er viktig å være bevisst på. Det er viktig at funn er et resultat av forskningen og er bekreftbare, og ikke et resultat av forskerens personlige holdninger.

Det er viktig å opptre profesjonelt i intervjusituasjonen med informantene, være godt forberedt og vise god forskningspraksis gjennom hele prosessen. I møtet med informantene var det nødvendig å skape tillitt og få de til å senke skuldrene under hele intervjuet. Dette erfarer jeg som forsker at jeg lyktes godt med og jeg har ikke mottatt noen negative tilbakemeldinger hverken under eller i etterkant av intervjuene. Jeg har ingen opplevelse av at noen følte seg presset til å svare eller til å gi svar på spørsmål som de eventuelt kunne ha oppfattet som sensitive. Min opplevelse av intervjuene var at informantene satte pris på å fortelle om seg selv, sine opplevelser og erfaringer gjennom pandemien.

3.8 Vurdering av validitet og reliabilitet

I arbeidet med forskningsprosjektet er det viktig å ha et bevisst forhold til kvalitet. For å vurder kvalitet i kvantitative og kvalitative forskningsundersøkelser, benyttes indikatorer for måling av reliabilitet og ulike former for validitet. Guba og Lincoln (1994) benytter begrepene pålitelighet, troverdighet og overførbarhet som kriterier for å måle kvalitet i kvalitative undersøkelser, (Johannessen et al., 2020).

Reliabilitet er synonymt med pålitelighet, og i en forskningsundersøkelse omhandler begrepet på hvilken måte data er innsamlet og bearbeidet, (Johannessen et al., 2020). Ifølge Johannessen et al., (2020), kan det ikke stilles samme krav til reliabilitet i kvalitative undersøkelser som i kvantitative undersøkelser. Dette fordi datainnsamlingen er gjort gjennom samtaler og intervju, og det vil være umulig for en annen forsker å gå igjennom materialet og foreta en duplikatundersøkelse av det samme materialet. I denne masteroppgaven er det brukt en semistrukturert intervjuguide og det vil da ikke være mulig for andre forskere å duplisere forskningen. Erfaringsbakgrunnen en har som forsker spiller en stor rolle i tolkningen, slik at det vil være vanskelig for andre å gjøre det samme, (Johannessen et al., 2020). For å styrke påliteligheten i denne forskningsundersøkelsen er det forsøkt å gi en så god og detaljert beskrivelse av fremgangsmåten og konteksten som mulig gjennom hele prosessen.

Validitet eller troverdighet, benyttes i vurderingen av hvor kvalitetsmessig gode eller relevante dataene er for undersøkelsen og problemstillingen. I kvalitative forskningsundersøkelser handler dette om i hvilken grad fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og er representativt for virkeligheten. Det vil likevel ikke være enten eller, gyldig eller ikke, men mer et kvalitetskrav som forskere må forsøke å oppnå, (Johannessen et al., 2020). Objektivitet og overførbarhet er også begreper som benyttes for å vurdere validitet. Overførbarhet dreier seg om forskningsprosjektet kan overføres til liknende fenomener. Objektivitet eller bekreftbarhet i forskningen, går på at funn i forskningen er et resultat av selve forskningen og ikke forskerens subjektive holdninger og om resultatet kan bekreftes av andre forskere i tilsvarende forskningsundersøkelser, (Johannessen et al., 2020).

I forbindelse med utformingen av intervjuguiden og gjennomføringen av intervjuene i prosjektet, ble det forsøkt å oppnå validitet gjennom å sikre at informantene og jeg som forsker hadde en felles forståelse av spørsmål og svar. Informantene ble stilt oppfølgingsspørsmål og informasjonen de ga ble gjentatt av meg for å forstå om jeg hadde oppfattet svarene på riktig måte og slik de hadde tenkt det. På hvilken måte datainnsamlingen er foretatt og analyse av funn, er nærmere beskrevet i delkapitlene 3.5 og 3.6.

4 Empiri og funn

I dette kapittelet presenteres empiriske funn fra den kvalitative undersøkelsen. Intervjuene og intervjuguiden er delt opp i ulike tema og har flere kategorier knyttet til hvert enkelt tema. Dette for å få belyst hvilke faktorer som påvirker motivasjonen hos ansatte etter innføring av hjemmekontor. Resultatet av informantenes opplevelser, synspunkter og refleksjoner omkring pålagt hjemmekontor, er knyttet opp til oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Underkapitlene i empiridelen tilsvarer forskningsspørsmålene i denne studien.

Problemstillingen; «*Hvordan påvirkes ansattes motivasjon når arbeidsoppgavene må utføres fra hjemmekontor?*», er altså delt opp i forskningsspørsmål og underkategorier for å søke å få belyst om det er endringer i ansattes motivasjon. I dette kapittelet vil resultatene fra intervjuene bli presentert og hvert tema avsluttes med en oppsummering.

4.1 Hvordan opplever ansatte at behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet blir påvirket når de jobber fra hjemmekontor?

I dette delkapitlet presenteres funn som er gjort og som hører hjemme under forskningsspørsmål 1; «*Hvordan opplever ansatte at behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet blir påvirket når de jobber fra hjemmekontor?*».

Alle informantene ble spurt om hvorfor de valgte å jobbe i bedriften i utgangspunktet og bakgrunnen for at de fortsatt har valgt å jobbe der.

På spørsmål om hvorfor informant 1PA valgte å jobbe i bedriften, svarer vedkommende:

«*Ja, først var det for å overleve, men så var det mer interessant enn som så. Det var kanskje for å beherske et fag som ikke alle andre kunne, gøy å kunne noe, men jeg ser etter hvert litt matnyttan i det, og at vi klarer og løser ganske mye spennende problemer da, og at det er gøy å ha kundekontakt, utfordre meg litt på det sosiale, jeg er litt sosial av meg og liker å prate, spesielt i telefonen. Hvis du yter det lille ekstra så tror jeg det er bedre kundeservice da.»*

Det at informanten har kundekontakt og får tilbakemelding på oppgavene, oppgis å være en motivasjonsfaktor.

Ryddige forhold på arbeidsplassen og ulike goder spiller også inn. Informant 7OL svarer følgende på samme spørsmål: «*Det å jobbe i bedriften – det er en veldig fin arbeidsplass.*

Vi blir veldig godt ivaretatt, vi har masse goder, vi har en sikker arbeidsplass med ryddige forhold. Ser ingen grunn for å jobbe en annen plass. Jeg trives med oppgavene».

En annen informant oppgir at oppgavene er i tråd med det vedkommende er utdannet til, samt at det er variasjon i oppgaver. Det å få brukt sin kompetanse og at det er variasjon i oppgavene støttes av flere. Informant 6PA: *«Jeg har valgt å jobbe i den bedriften jeg er i nå fordi det omfavner det jeg har studert på en måte. Det er variert fordi vi tar på oss mange forskjellige typer prosjekt innenfor konstruksjonsteknikk. En får brukt mye av kunnskapen en har tilegnet seg på skolebenken. Så det har vel vært motivasjonen for å velge bedriften jeg jobber i nå.»*

Variasjon i oppgavene og at oppgavene er interessante og utfordrende oppgis av samtlige informanter å være viktig for deres motivasjon for å starte i bedriften.

«Kjente godt til bedriften før jeg tok jobben og visste at de var en trygg og god arbeidsgiver, drev med mye og veldig interessante arbeidsoppgaver. Så jeg har ikke angret på det valget.» (Informant 8OL, har jobbet i samme bedrift i 18 år).

4.1.1 Autonomi – før og under pandemien

Alle informantene oppgir at de i stor grad selv kan bestemme rekkefølgen av arbeidsoppgavene og kan legge opp dagene innenfor visse rammer. Det er liten grad av styring ovenfra og ned. Det sies likevel at det å følge prosedyrer og rutiner er viktig for kvaliteten på sluttproduktet. Selvbestemmelse ser ut til å ha en positiv innvirkning på motivasjonen, slik de svarer på spørsmålet.

Informant nr. 9OA sier at litt for mye er lagt opp til den enkelte arbeidstaker og at det kan være sløsing med tid og ressurser: *«Det er bra med frihet slik at arbeidstakerne får utnyttet godfoten sin, men samtidig så kunne jeg ønsket meg litt, kan kalle det læremidler eller eksempler fra direktoratet, for jeg tenker at det er litt sløsing med tid hvis 100.000 arbeidstakere skal sitte på hver sin arbeidsplass og finne opp alt kruttet selv da.»*

En annen informant påpeker at det kan gå utover effektiviteten og at det samtidig blir kritisk for bedriften at arbeidsoppgavene i stor grad bestemmes og utføres av den enkelte. *«Jeg er i den situasjonen at jeg kan løse veldig mye, men du bør ikke løse veldig mye, fordi det blir ikke effektivt, og det blir litt kritisk at det er bare enkeltpersoner som kan ting da.»* (Informant 3PA).

Vedkommende sier at rollebeskrivelse eller stillingsbeskrivelse er mangelfull, slik at det er uklart hvem som har ansvar for blant annet opplæring av nye ansatte i bedriften. Da blir det gjerne slik at de som kjenner oppgavene og rutinene fra før, utfører oppgavene fremfor å lære opp de nyansatte fordi det ikke er satt av tid og ressurser til opplæring.

Informant 2PA sier at h*n styrer seg selv og at ingen bestemmer hva h*n skal gjøre. Legger opp løpet selv uten å bli styrt ovenfra, må være flink og gjøre det en skal innenfor tidsfrister – men ikke si at *«jeg tar det og jeg tar det»*, da vil en bli oppspist av hovedkontoret ifølge informant 2PA. *«Jeg passer på å ligge akkurat under radaren. Gjøre akkurat det jeg må, vil ikke stikke meg frem, vil da bli helt oppspist.»* (Informant 2PA). I bedriften så har det vært noe turnover ifølge informant 2 og noe av årsaken til det kan tilskrives at arbeidsbelastningen ble for stor over tid, slik at de har valgt å finne annet arbeid, som gir mer tid med familien.

4.1.2 Kompetanse - før og under pandemien

Uavhengig av pandemien og pålagt hjemmekontor, så uttrykker de fleste informanter behov for å tilegne seg ny kunnskap om digitale systemer benyttet i bedriftene, tjenestene og produktene de leverer for å utvikle seg og for å henge med i utviklingen. Enkelte bedrifter har tilbud om interne kurs og opplæringspakker, og andre gir mulighet for faglig påfyll via utdanningsprogram ved universitet eller høyskoler eller ved innleie av eksterne kursleverandører.

En informant sier imidlertid at virksomheten er lite utviklingsorientert og at de i liten grad stimulerer til egenutvikling. Mye er opp til den enkelte og det er en forventning om at arbeidstakerne skal ta ansvaret for egenutvikling og opplæringsbehov selv. Informanten sier samtidig at det blir lagt til rette for det så lenge den enkelte ansatte gir beskjed til ledelsen om behov for kompetansepåfyll.

«Sånn sett så må du ta det selv da, men jeg er jo sånn at når det kommer nye system, så setter jeg meg ned på fritiden så tar jeg ansvaret selv, jeg sitter ikke og venter på at det skal kjøres webinar og sånn og sånn. Men jeg tar ansvaret selv da, for jeg vet hvor mye tid vi kan tulle bort hvis vi ikke tar det selv. Sånn sett så kan man bli litt sløv på egen kompetanseprofil hvis man ikke blir utfordret på å utvikle seg som person og som medarbeider da», (Informant 3PA).

Mer opplæring i språk etterlyses av en informant. Dette har blitt etterspurt flere ganger, og nå ser det ut til at det blir prioritert:

«Engelsk er jo en utfordring, men jeg kjører jo møter på engelsk. Hatt møter med utenlandske kunder, hatt møter i utlandet, men det blir jo litt cowboyengelsk da. Det har jeg jo tatt opp ved flere anledninger, og det strammet seg litt til før situasjonen, og jeg sa at jeg forventer at det blir bragt i orden. Og at vi er i gang i starten av 2022, og det er i orden nå da».

(Informant 3PA).

En informant fremhever at en stadig har behov for faglig påfyll for å henge med og at en aldri blir utlært. *«Interne prosedyrer jobber vi med hele tiden. En har behov for noe nytt hele tiden. Blir aldri utlært».* (Informant 4PA). Dette støttes også av informant 6PA, som sier at: *«Vi har stadig mulighet for kursing og fokus på nye og smarte måter å gjøre ting på. Det er en kontinuerlig prosess ja».*

Informant 9OA sier at ledelsen prioriterer hvem som får dra på kurs. De som får dra må deretter lære opp de andre internt. Dette oppleves ikke å være tilstrekkelig: *«Jeg skulle ønske at vi hadde blitt kurset litt ordentlig, slik at vi har følt oss litt tryggere».*

Etter at informantene ble pålagt hjemmekontor, ble nye digitale verktøy tatt i bruk for å kunne avholde møter, presentasjoner og samarbeid både internt i organisasjonen og eksternt. Bruk av video og lyd med mulighet for skjermdeling fremheves som et positivt og et nødvendig verktøy for å få utført oppgavene, i likhet med chat-funksjonen som er mest i bruk for intern kommunikasjon. De fleste hadde ikke behov for opplæring i bruk av de digitale verktøy fordi de var såpass enkle og selvforklarende å ta i bruk. Dette ser imidlertid ut til å være knyttet til hva du skulle bruke verktøyet til og hvor mye du måtte styre og ha kontroll på i møter med andre. Informant 9OA sier at: *«Følte jeg var litt på tynn is med videobruken og kalle inn til møter, og skru av og på lyd til deltakerne og så videre. Men jeg er heldigvis gift med en dame som er mer ekspert enn meg, så jeg hadde ekspertisen i huset slik at jeg fikk hjelp.»*

En annen informant tok i bruk YouTube for å lære seg nye funksjoner: *«Det blir jo slik når folk greier å skifte hjullager på en snøfreser når du aldri har mekket. Ja, du må se YouTube-videoen mange ganger ja, men du får det jo til når det ligger enda nærmere det du driver med da. Så det synes jeg har vært effektivt. Måtte ha kunnskap ja.»* (Informant 3PA).

Det var flere verktøy i bruk for å kjøre digitale møter, men de fleste bedriftene landet på verktøyet Teams etter hvert. Informant 2PA sier at: *«Vi landet fort på at Teams var det enkleste verktøyet å bruke. Teams funker fjell».*

Ellers sier samtlige informanter at det var forholdsvis enkelt å logge seg på hjemmefra og få kontakt med interne programmer på bedriftens servere. Informant 8OL sier: *«Vi har samme pålogging på pc og kan gjøre det fra hvor som helst i verden».*

4.1.3 Tilhørighet - før og under pandemien

Tilhørighet til arbeidsplassen og gode sosiale relasjoner til kolleger er faktorer som påvirker indre motivasjon. Informantene ble spurt om hvordan samhandling, tilbakemelding og tilhørighet på arbeidsplassen var både før og under pandemien.

Tilgang til felles kantine og lunsj, samt fellesområde med kaffemaskin er noe alle informantene benytter seg av og setter pris på i det daglige. Da pandemien og pålegget om hjemmekontor kom ble disse tilbudene tatt bort. Som en erstatning opplyser flere av informantene at det ble satt i gang sosiale treffpunkt på Teams med uformell prat enten daglig eller en gang i uken. Dette var videomøter i tillegg til de andre møtene i bedriftene, som hadde et mer faglig innhold. I enkelte bedrifter var det satt av en halv time til uformell prat tidlig på dagen før man gikk over til agendaen.

Informant 9OA sier: *«Vi kolleger brukte å ha et frivillig videomøte på Teams, før dagen startet. Og det var mye med tanke på den sosiale biten. Det var enkelte kolleger som ikke hadde familie rundt seg og ble sittende alene dag ut og dag inn. Og de satte i hvert fall pris på en halvtimes møte med resten.»*

Et annet synspunkt på dette med digital-kaffekopp på Teams, er at det passer best for den yngre garde og som kanskje nylig har startet i bedriften. De fleste setter pris på nærkontakt med kolleger og sier at det ikke er det samme med videomøter som et fysisk møte. Informant 1PA foretrekker å møtes fysisk fremfor videomøter: *«Ikke helt det samme selvfølgelig med dataskjerm føler jeg da, fysisk liker jeg bedre».*

At kontakten med ledelsen i bedriften ble mindre fra hjemmekontor, opplevde flere av informantene. På kontoret er terskelen lavere for å ta kontakt med leder og dialogen med leder oppleves å være bedre på kontoret fremfor gjennom dataskjermen. Lederne var også veldig opptatt gjennom arbeidsdagen i ulike møter og var ikke like tilgjengelig som de normalt er på kontoret for spørsmål og diskusjoner.

«Kontakten med ledelsen ble for min del mye mindre. For der jeg jobber er det 1 trapp ned til ledelsens kontor, og jeg er ned der både 1 og 2 ganger om dagen for å drøfte småting og det er ganske nær kontakt med ledelsen til vanlig. Jeg føler at terskelen er større for å ta kontakt via Teams på hjemmekontor, enn ansikt til ansikt. Det ble mindre kontakt med ledelsen opplevde jeg. Vi hadde fellesmøter på Teams, men jeg føler litt på det samme at på Teams-møter så skal det litt mer til å rekke opp handa på Teams enn å ta ordet i et fysisk møte da. Kan si at info fra ledelse til personalet ble sikkert like bra, men litt mindre dialog for min del», (Informant 9OA).

To av informantene og som begge er ledere med personalansvar, uttrykker at det var en utfordring å holde kontakten med den enkelte arbeidstaker og få innsikt i hvordan det stod til med den enkelte på hjemmekontor. Mye av kontakten med ansatte ble på Teams, men lederne fulgte også opp enkeltansatte via telefon.

«Jeg måtte rett og slett bli mer bevisst på å holde kontakten med den enkelte. Vi hadde Teams-møter, men de blir mer på fag og på oppgaver, og hva den enkelte skal gjøre den uken. Men for å få den mer personlige praten da, for å kalle det for det, så ringte jeg hver enkelt da og slo av en prat». (Informant 8OL).

Nytilsatte som ikke hadde rukket å bli godt nok kjent hverken med leder eller kolleger, var lederne mest bekymret for; *«De var på kontoret i fire dager, så ble de sendt hjem på hjemmekontor. Så det var veldig viktig det der å få knyttet de sammen, og få sosialisert de og få til trygghet og samhold i gruppa da. Kommunikasjonen nå fungerer kjempe greit og vi er alle på video, ingen får sitte med kameraet avslått når de har møter med meg.» (Informant 7OL).*

4.1.4 Oppsummering – motivasjon

Informantene er i stor grad motivert av interessante arbeidsoppgaver i bedriftene og stor grad av selvbestemmelse i forhold til hvordan oppgavene skal utføres. Det som trekker ned og har en negativ påvirkning på motivasjonen, er mangel på fysiske sosiale treffpunkt for samarbeid og samhandling når arbeidet utføres fra hjemmekontor. Kompetanseutvikling i forbindelse med tilvenning til nye digitale flater under pandemien, ser ut til å ha gått relativt smertefritt. Flere nevner at det var utfordringer med pålogging og digitale verktøy i starten, men at det fant de ut av etter hvert.

4.2 Hvordan påvirkes ansattes produktivitet og yteevne?

I dette delkapitlet presenteres funn som er gjort og som hører hjemme under forskningsspørsmål 2; «*Hvordan påvirkes ansattes produktivitet og yteevne?*».

Samtlige av informantene hadde mulighet for å jobbe fra hjemmekontor i større eller mindre grad før nedstengningen og hjemmekontor ble pålagt. Noen av de som en avtalt fast ordning og andre etter avtale med nærmeste leder fra gang til gang – altså ikke helt fritt fram, men basert på frivillighet og etter avtale. Ikke alle hadde benyttet seg av muligheten, med begrunnelse i at de trives best med å ha et skille mellom arbeid og fritid, og foretrekker derfor å være på kontoret fra kl. 08.00 – 16.00. Andre sier at de en sjelden gang benytter seg av det, hvis de eksempelvis ikke er helt i form en dag eller de venter besøk av en håndverker, så sitter de og jobber hjemme den dagen.

To av informantene hadde avtale om 2 faste dager pr uke på hjemmekontor. Dette fordi de har over 1 times pendlevei for å komme til kontoret.

En tredje informant har bestandig hatt fleksibel arbeidstid, og har kunnet avslutte dagen tidlig på kontoret for å hente barn i barnehagen og jobbet igjen på kvelden etter at barna hadde lagt seg. Flere av de andre informantene benytter seg av hjemmekontor for å ta unna oppgaver på kveldstid, og for å være forberedt til møter og andre oppgaver neste dag.

Informant 6PA hadde muligheten for hjemmekontor i helt spesielle tilfeller før pandemien og da etter avtale med leder: *«Men jeg husker at før pandemien i forbindelse med juleferien så fikk jeg jobbe desentralisert et par dager etter avtale da. Svaret blir vel ja – at vi hadde mulighet til det. Men det var i helt spesielle tilfeller og etter avtale».*

4.2.1 Opplevelser i starten i forbindelse med pålagt hjemmekontor

Da pandemien brøt ut i mars 2020, ble alle informantene pålagt hjemmekontor i ca. 3 måneder. Det har også vært perioder med pålagt hjemmekontor i 2021, men av kortere varighet enn i 2020.

To av informantene ble delvis permittert i starten av mars i 2020. Dette var informanter fra en virksomhet i privat sektor. Ingen av informantene i offentlig sektor ble permitterte.

Informant 2PA sier: *«Jeg ble permittert i 50%. De fikk jo panikk. De visste ikke hva de skulle gjøre. Det var ikke lenge, en uke eller to uker permittert. Etter hvert så skjønnte de at det ikke var så lurt å permittere meg og heller ikke selgerne.»*

Selv om de ble permittert var kravet til å levere resultater innenfor vedtatte mål og rammer det samme: *«Men opplevelsen av pandemien og at det ble mer hjemmekontor, var jo for oss at du ble kastet ut i permisjon og så skulle du levere enda mer liksom. Vi greide jo det, så det er ikke feil sånn da.»* (Informant 3PA).

I offentlige virksomheter var det uaktuelt å tenke permittering av arbeidstakerne, selv om ikke alle i starten hadde arbeidsoppgaver som kunne utføres fra hjemmekontor; *«Folk satt jo hjemme til langt ute i april, til etter påske tror jeg, før vi kunne ta tak i arbeidet igjen. De ble ikke permittert, satt hjemme med full lønn og gjorde ingen ting».* (Informant 7OL).

Permittering var heller ikke et tema ifølge informant 8OL, da de hadde mulighet til å utføre de samme arbeidsoppgavene fra hjemmekontor: *«Det var aldri tema til oss med permittering, det fikk vi tidlig høre fra ledelsen. Det var overhodet ikke aktuelt å tenke i de baner».*

Flere av informantene uttrykker at det var veldig praktisk med hjemmekontor i starten, da de slapp reisetid til kontoret og opplevde å få mer fritid i så måte. Samtidig så sier enkelte at det var litt tungt den første uken, før rutiner falt mer på plass.

Det var også noe usikkerhet rundt varigheten av hjemmekontor og utfordringer med å ta seg av barn som var hjemme fra barnehage og barn som skulle ha hjemmeskole, samtidig med at de selv skulle jobbe; *«men etter 1 uke eller 2, så ble det en rutine på dette også, så for så vidt gikk det greit, fikk gjort det vi skulle. Merket jo også, ikke bare hos oss, men også i omverdenen, at alt ble jo mer dempet, det ble mindre telefoner og henvendelser, gikk jo på et sparebluss hele samfunnet akkurat da, som også kanskje gjorde det litt lettere. Så jeg synes det gikk seg til, det fungerte sånn høvelig greit. Sett fra vår side så fikk vi gjort det vi skulle».* (Informant 8OL).

De som hadde erfaring med hjemmekontor fra før, sier at de hadde nok en litt enklere tilpasning til hjemmekontor på fulltid enn kolleger som ikke hadde jobbet noe særlig hjemmefra tidligere. Dette da de allerede hadde en kontorplass i hjemmet eller i et kontorfellesskap utenfor hjemmet, med nødvendig utstyr for å få utført arbeidsoppgavene. Flere av informantene sier at de ikke hadde nok utstyr i starten og at det ble en utfordring å jobbe på en liten bærbar PC. Etter hvert fikk de hentet ekstra skjermer og tastatur fra arbeidsplassen, slik at de ergonomiske forholdene ble bedre. Enkelte sier at de ikke hadde noe annet enn en kjøkkenstol å sitte på, og følte behov for å ha en kontorstol og hev og senkbart skrivebord.

Det ser også ut til at arbeidstiden endret seg for enkelte informanter fra ordinært kl.: 08 – 16, til å strekke seg utover ettermiddag og kveld, slik at skillet mellom arbeidstid og fritid ble visket ut. Det ble bedre etter hvert, men i starten opplevdes det kaotisk for enkelte informanter. Informant 7OL sier følgende: *«Den største utfordringen var at arbeidsdagen var ikke fra kl.: 08.00 – 16.00 lenger, men den var hele dagen. Fra morgen til du gikk og la deg nesten. Det ble annerledes etter hvert når man lærte seg å jobbe mer strukturert.»*

Informant 3PA erfarte noe tilsvarende i starten med hjemmekontor og at arbeidspresset ble større: *«Tok også på seg kanskje mer enn hva som var lurt og fikk jo på en måte ei bølge i nakken. Det lærte vi jo etter hvert».*

4.2.2 Erfaringer med pålagt hjemmekontor over tid

Likt for alle informantene er at de forteller om savnet etter kolleger og den daglige uformelle småpratene rundt kaffekoppen, som ikke nødvendigvis var rettet inn mot samarbeid og arbeidsoppgaver; «*Men det som blir utfordringen til folk er jo at du får ikke den kollegiale dialogen som veldig mange mennesker egentlig trenger da*». (Informant 3PA). Dette støttes også av informant 1PA: «*Det er veldig praktisk, jeg har lang reisevei. På meg faller det litt heldig ut på grunn av reisevei da. Men jeg savner og liker å ha samvær.*»

Følelsen av ensomhet og mangel på sosial kontakt er noe som nevnes av flere; «*Jeg synes det var litt stusselig å sitte på hjemmekontor. Og jeg har kanskje ikke evnen til å slå av pc kl.: 16. På jobb så hender det at du tar deg en kaffe og prater med noen. Det skjer jo. Men hjemme så tenkte jeg at jeg kunne ta et par saker til og så gjorde jeg det. PC stod der liksom, så en skulle vært flinkere til å slå den av når dagen er omme på en måte*», (Informant 4PA).

Informant 9OA sier at motivasjonen fikk seg en knekk på hjemmekontor; «*Jeg følte egentlig at jeg ble litt mindre motivert av å ha hjemmekontor egentlig. Selv om jeg fikk konsentrert meg greit, så savnet jeg det sosiale samspillet med kundene og kollegene. Selv om vi hadde møter på Teams og kommuniserte der, så følte jeg at jeg savnet den menneskelige kontakten for å kalle det for det*».

Før jul i 2021 ble det innført en ny periode med økt bruk av hjemmekontor. Smittetallet var igjen økende i Norge og regjeringen valgte å sette inn tiltak for å få ned smitten for ikke å overbelaste helse- og omsorgstjenestene i landet. Denne perioden opplevdes av enkelte som meningsløs og som den tyngste, fordi smitten var lav i enkelte områder av landet og tiltakene hadde blitt lempet på i løpet av høsten. Men så ble det altså en ny nedstengning som førte til at julebord og møtevirksomheter i bedriftene ble kansellert – en leder sier følgende; «*og like før jul i tillegg, så det var nesten slik at luften gikk ut av alle opplevde jeg, det var nesten null fremdrift og motivasjon på ting. Opplevde det også slik i forhold til omverdenen, ikke bare i vår bedrift, alle vi hadde kontakt med. Føltes vel slik at vi ble fratatt friheten og det var nok også det med at vi alle nå var klar for å komme tilbake til normal hverdag, og så får du den i trynet rett innpå jul.*», (Informant 8OL).

Informant 3PA sier følgende om situasjonen med hjemmekontor over tid; «Jeg mangler ikke motivasjon, men i likhet med kunder og bedrifter vi jobber med så savner vi jo mer og mer interaksjon med å faktisk jobbe i lag. Det er ikke det at vi må på konferanse tredje hver uke, men du mister ting med digitale flater. Det er ikke alle som håndterer det like godt».

Et annet funn som blir spesielt fremhevet av informant 6PA og 4PA, er at hjemmekontoret er dårligere ergonomisk tilrettelagt. Kjøkkenbord og kjøkkenstol, fungerer ikke like godt som kontorpult og kontorstol, slik at man får en ugunstig arbeidsstilling, som kan føre til økt belastning av skuldre, nakke og rygg. Med hjemmekontor over lengre tid fikk de to informantene behov for behandling av belastningsskader. Informant 4PA sier dette; «Over lenger tid, så er ikke det bra. Får vondt i skuldre og det som er. Har vært til kiropraktor, fordi det holdt på å låse seg. Blir sittende feil. Var til kiropraktor 10 ganger».

Arbeidsgiverne i denne undersøkelsen la til rette for at ansatte kunne ta med seg ekstra skjermer fra kontoret, men ikke lån eller innkjøp av kontorstol og eventuelt kontorpult, slik at de måtte ta i bruk det de hadde tilgang på fra før av. Behovet for god ergonomi på hjemmekontor understrekes også av informant 6PA; «Dårligere ergonomi for min del enn på arbeidsplassen. Du har kanskje en dårligere stol enn til vanlig og pult. Det går utover sittestilling og medfører skader».

4.2.3 Synspunkter knyttet til effektivitet og produktivitet ved pålagt hjemmekontor

Noen av informantene påpeker at de er mer effektive på hjemmekontor og får løst flere saker og utført flere oppgaver. Dette ser ut til først og fremst å gjelde de av informantene som kan sitte uforstyrret på hjemmekontor gjennom arbeidsdagen. Informant 1PA: «Sitter mere konsentrert, får ikke spørsmål i døra, treffer ikke noen foran kaffemaskinen og tida går. Er nok mange prosent mer effektiv når jeg sitter hjemme og er konsentrert».

Dette utsagnet støttes av informant 3PA; «Det er jo positivt for at du blir jo veldig effektiv, veldig produktiv, gitt at du har indre driv og ønsker å utvikle ting. Det synes jeg fungerer veldig bra, men etter såpass lang tid med lite dialog eller den sosiale, jobbsosiale altså i arbeidstida, at du snakker om ting, hjelper hverandre og litt sånne ting. Det blir nok en kostnad etter hvert tror jeg», (Informant 3PA).

Samtidig så var det færre arbeidsoppgaver under pandemien i den lengste perioden med hjemmekontor, ifølge flere av informantene, slik at det var roligere på enkelte arbeidsplasser enn normalt. Enkelte sier at det var mindre å gjøre og at en følgelig ikke var overlesset med arbeid, slik at det var mer slakke og bedre tid til oppgavene. Andre igjen mener det ikke var noen forskjell i arbeidsmengden og heller ingen endring i effektivitet og produktivitet med hjemmekontor og at de får utført de samme oppgavene og i samme tempo som på kontoret. Det er også usikkerhet omkring at man er mer produktiv og effektiv på hjemmekontor, og det er heller ikke noe bedriften har undersøkt eller målt på noen måte; *«Tror liksom jeg er mer effektiv når jeg er på jobb. Men jeg vet faktisk ikke, for det er jo bare jeg her hjemme da og da gjør jeg det jeg skal og det blir ikke mange avbrudd»*, (Informant 4PA).

En informant påpeker at ansatte i bedriften var mindre produktive under pandemien, som til dels har sin årsak i internetthastighet og at det går tregere å få kontakt med servere fra hjemmekontor, og at det i tillegg var en utfordring for enkelte å få sitte uforstyrret og konsentrert på hjemmekontor; *«En del beregninger tar litt lengre tid å få utført og modelleringsoppgaver og synkronisering opp mot våre servere tar litt lengre tid enn det vanligvis gjør på kontoret. Internetthastighet og at folk generelt jobbet litt mer ineffektivt på hjemmekontor på grunn av forstyrrelser og at hverdag og arbeidshverdag gikk litt over i hverandre og sånne ting. Altså en kombinasjon»*, (Informant, 6PA).

Informant 9OA, opplevde også en nedgang i produktivitet og effektivitet på hjemmekontor; *«Jeg opplevde at jeg ble litt mer lat, og kanskje litt mindre effektiv under pandemien, for jeg ble sittende i sofaen med pc for jeg ville være tilgjengelig for kundene hvis de hadde spørsmål. Og da ble jeg sittende istedenfor å gå og stå, slik som jeg gjør på jobb i en vanlig arbeidsdag. Ble kanskje litt mindre effektiv, det tror jeg. Det var en helt annen måte å jobbe på enn en var vant til»*.

Selv om det var færre henvendelser og oppgaver, så fikk man unna oppgavene i enkelte virksomheter, men til litt andre tider på døgnet - informant 8OL sier; *«Jeg tror nok også at veldig mange jobbet vel så effektivt på hjemmekontor. Jeg så at enkelte snudde om litt i forhold til arbeidsrutiner og det var ikke nødvendigvis at de var på kl.: 08 på morgenen, og samtidig satt de heller utover kveldene og tilpasset dagen sånn. Så antall timer og antall timer på jobb, ble nok vel så mye i den perioden der»*, (Informant 8OL).

4.2.4 Påvirkning av ytre motivasjon ved pålagt hjemmekontor

Ytre motivasjon ligger utenfor selve arbeidsoppgavene og er først og fremst knyttet til belønning, lønns- og/eller stillingsopptrykk i bedriften. Det vil kunne være en utfordring for organisasjoner å lage belønningssystemer som motiver ansatte, og som samtidig ikke bidrar til å fortrenge indre motivasjonsfaktorer, (Jacobsen og Thorsvik 2019). Under pandemien ble 2 av informantene permittert. I forbindelse med lønnsforhandlinger sendte den ene inn et krav om å få kompensert lønnsbortfallet inkludert feriepenger for perioden.

Dette er hva informant 3PA sier om dette; *«Jeg har jo vært med såpass lenge i gamet, at jeg gav knallhard beskjed når vi kom til lønnsbitten i år, at det skal kompenseres for feriepenger, det skal kompenseres for inntektsbortfall, hele pakka. Det sa de at de ikke hadde rammer for og da sa jeg at det måtte de bare sørge for hvis jeg skal være med videre. Og da ordnet det seg jo, og da sa jeg at jeg håper dere har ordnet det for alle og ikke bare for meg. Da fikk jeg beskjed om at det skulle bli ordnet for alle. Nå er det i orden vet jeg. De tjene jo masse penger på det, og det er jo trist at staten ikke har mer kontroll enn de har da.»*

4.2.5 Oppsummering av hvordan påvirkes ansattes produktivitet og ytelse

Informantene har litt ulike erfaringer med hjemmekontor. Det er positive opplevelser knyttet til at de slapp å reise til kontoret og slik sett fikk mer tid til søvn og til fritidsaktiviteter. Når det kommer til effektivitet og produktivitet, sier flertallet at de får gjort mye når de får sitte på hjemmekontor uten forstyrrelser fra omverdenen. Andre igjen sier at de ikke merker noen stor forskjell i effektivitet og at de får gjort det samme på hjemmekontor. En følelse av nedstemthet og noe motløshet, beskrives av enkelte som en følelse som oppstod etter en tid med hjemmekontor. Skillet mellom arbeid og fritid ble for enkelte litt mer utydelig, slik at det oppstod en følelse av å være på jobb til enhver tid og at arbeidsbelastningen var stor i starten.

Opplevelsen av å bli permittert kan nok sies å påvirke motivasjonen, spesielt med tanke på redusert inntekt for to av informantene. Det sosiale aspektet ved jobben ble redusert, slik at de fleste savnet kolleger for å kunne drøfte jobbrelevante saker og for bare å slå av en uformell prat.

4.3 Hvilke synspunkter har ansatte på å jobbe fra hjemmekontor i fremtiden?

I dette delkapitlet presenteres funn som er gjort og som hører hjemme under forskningsspørsmål 3; «*Hvilke synspunkter har ansatte på å jobbe fra hjemmekontor i fremtiden?*».

4.3.1 Motivasjon i jobben da det ble lov å dra tilbake til kontoret

Etter det første nedstengningen ble det tillatt å dra tilbake til kontoret etter ca. 3 – 4 måneder med hjemmekontor. Her var det ulikheter mellom bedriftene; noen innførte gradvis tilbakeføring til kontoret, mens hos andre fikk alle komme tilbake samtidig. Flere av informantene opplevde tilbakekomsten til kontoret som veldig positiv og var glade for å møte kolleger igjen.

Andre opplevde ingen spesiell endring, og én syntes stemningen var litt dyster i begynnelsen med fortsatt mange restriksjoner på arbeidsplassen. Informant 1PA sier; «*Ja, da var det en litt rar følelse, komme tilbake på jobben etter verdenskrigen et eller annet sånn. Litt sånn smådystert og rart, ikke så livlig som det pleier kanskje. Ja det var hyggelig å se kollegaer, men det tok sin tid før det tok seg opp i stemning og sånn. Jeg synes det var litt hysteri på alt mulig, med at det stod sprit over alt og kunne ikke ta der og alle de reglene vi måtte følge, passe meteren og det var jo ikke det samme og det virket litt stressende på den måten da*».

Det å få komme tilbake på kontoret beskrives av flere som en svært positiv hendelse. Flere er også fornøyde med å få tilbake skillet mellom jobb og fritid, som oppmøte på kontoret bidrar til. Informant 7OL svarer følgende på spørsmålet om hvordan det var å være tilbake på kontoret; «*Jippi! Trodde nesten aldri at jeg skulle rope hurra for å kunne dra på arbeid. Komme seg på jobb, ta bussen og ja alt dette. Men jeg er veldig takknemlig for at jeg får lov til å komme på kontoret. Å sitte hjemme alene her, dag ut og dag inn, har null skille på arbeidstid og privatliv, det har vært slitsomt. For meg så var det å få muligheten til å dra tilbake på kontoret helt supert. Men jeg vil gjerne ha muligheten til en kombinasjon av hjemmekontor*».

Ovenstående utsagn og synspunkt støttes også av informant 4PA; «*Det syntes jeg var helt topp. Det tror jeg var mange som syntes. Treffe folk, hente kaffe, logge seg på og se at alt fungerer. Føler at jeg er mer på jobb. Jeg synes det er greit å skille på jobb og fritid da*», (Informant 4PA).

Det sosiale aspektet i jobbhverdagen settes pris på av flere informanter; «*Ja, det var behagelig å komme tilbake på jobb igjen å da. Det var da en merket hvor godt det var å treffe folk igjen. Men selv om en synes det har fungert bra hjemme så er det noe med det hvor mer motivert man blir når en får snakke med folk om både jobb og ikke jobb. Så den er viktig den biten der også*», (Informant 5PA).

Tilbakekomsten til kontoret sett fra en leders perspektiv; «*Opplevde det veldig bra. Godt å se medarbeiderne i øynene og møte de i gangene. Så det er helt klart en motivasjons-booster for min del i hvert fall å komme tilbake til kontoret. Og det tror jeg det har vært for alle. Ingen som har uttrykt noe annet i hvert fall. Alle satte veldig stor pris på å være tilbake. Ingen som savner å ha en tvungen kontorløsning hjemme*», (Informant 8OL).

Hjemmekontor på heltid passer ikke for alle og noe av årsaken til det ser ut til å ligge i at flere av informantene opplever redusert sosial kontakt, mangelfull respons og tilbakemelding fra kunder, kolleger og ledelsen i virksomheten.

Informant 9OA sier følgende om å være tilbake på kontoret; «*Det synes jeg er mye mer motiverende, og jobbe når jeg har tilgang på arbeidsplassen min. For meg så passer det ikke så godt med hjemmekontor på fulltid. Ingen av mine kolleger kan heller ikke tenke seg mer hjemmekontor*», (Informant 9OA).

Et annet funn er de ergonomiske forholdene på kontoret som er bedre enn på hjemmekontoret. Flere av informantene påpeker at det var godt å komme tilbake til kontorpulten og kontorstolen, og få tilgang på flere skjermer som gjør det litt enklere å utføre oppgavene.

Valgfrihet og fleksibilitet er synspunkt som kommer frem i denne undersøkelsen med tanke på bruk av hjemmekontor i fremtiden. Som hovedregel ønsker informantene å være til stede på kontoret, og 3 av 9 sier at de ønsker en kombinasjon av oppmøte på kontoret og hjemmekontor slik de har i dag. Dette er en ordning som de har avtalt med arbeidsgiver og som de mener fungerer godt både for en selv og for arbeidsgiver.

En hybridløsning med én eller eventuelt to dager på hjemmekontor pr uke og de andre dagene på kontoret, er ønskelig for flere informanter. Dette med begrunnelse i at de får mer overskudd, mer fritid og at søvnbehovet blir dekket, da de slipper å stå opp tidlig for å reise til kontoret. «*Det at en kan sove 1 time lenger i uka og ha fri når klokken er 16, da er det igjen litt mer av ettermiddagen. Så det gjør noe med meg, får mer overskudd*», (Informant 5PA).

Det er fire informanter som helst vil ha oppmøte på kontoret daglig, men kan tenke seg muligheten til hjemmekontor en gang iblant - dersom det blir behov for å sitte hjemme på grunn av konsentrasjonsarbeid, møtedager, sykdom eller for å kunne kombinere jobb med eventuelle private gjøremål.

Informant 6PA kan i fremtiden tenke seg følgende ordning; «*I framtida kunne det sikkert vært fint og ha hatt 60-40 i favør av hjemmekontor f.eks. eller desentralisert kontorfellesskap, det kunne jeg ha sett for meg. Der man for eksempel har 2 dager der man er på hovedkontoret eller kontoret*», (Informant 6PA). I dag bor informant sentralt i en by, men på sikt kan det ikke utelukkes at preferansene endres til å velge et mer desentralisert bosted. Et kontorfellesskap vil da kunne bidra til å eliminere noen av ulempene med hjemmekontor. Slik at man har en tilrettelagt arbeidsplass utenfor egen bolig, med mulighet for å lukke døren og samtidig ha tilgang til et sosialt fellesskap.

Det å kunne jobbe fra hytta eller fra utlandet i korte perioder, er noe som flere kan se for seg som en fin mulighet; «*Mannen min blir pensjonist nå og det er mange år til jeg blir pensjonist. Det åpner en mulighet for at vi kan reise og bo andre plasser og samtidig jobbe da. Så det er egentlig nesten ikke til å tro*», (Informant 2PA).

4.3.2 Teknologiens innvirkning

Den teknologiske utviklingen de siste par årene og mulighetene dette gir for å kunne gjøre de samme oppgavene hjemme, oppleves som positivt av informantene. Informant 2PA uttrykker; «*Gir helt utrolige muligheter. Sånn som vi ikke trodde gikk an før. Muligheten til å velge har jeg og jeg er sikkert på at den ikke vil bli borte. I hvert fall ikke i vår bransje som sitter foran en PC hele tiden*», (Informant 2PA).

Flere og flere virksomheter har gått over til å kjøre møter digitalt, istedenfor fysiske møter. Mobiltelefoner brukes mindre enn før pandemien, og er et funn som påpekes av flere av informantene i intervjuene. Telefonmøter er blitt borte og er erstattet av møter på digitale plattformer med bruk av video slik som Microsoft Teams; «*Det er mye mer Teams-møter enn før. Vi hadde mye mer folk som kom på besøk på kontoret før, mens nå løses nesten alt via Teams har jeg inntrykk av. Arbeidsmåten vi jobber på har ikke endret seg noe særlig utover kommunikasjon på Teams og sånne ting da*», (Informant 6PA). Utsagnet støttes av informant 2PA; «*Når noen ringer på telefonen; – virker ikke Teams hos deg? Vi ringer med Teams og bruker kamera. Telefonene kan vi bare selge tror jeg. Hvis du skal vise noe så har du skjermdeling der med en gang*», (Informant 2PA).

Reise- og møtevirksomheten utenfor bedriftene har blitt kraftig redusert under pandemien og dette oppleves som positivt med tanke på reisekostnader, tidsbruk og ikke minst for miljøet; «*Endringene er vel den kjensgjerningen at Teams-møter fungerer vel så bra som fysiske møter i mange sammenhenger. Det er vel det som har påvirket oss mest de 2 årene her tror jeg. Mye unødvendige reiser er tatt bort. Mye dagsmøter i Trondheim der vi reiste ned for noen timers møte, det er det slutt på og det tror jeg kommer til å vedvare også. Vi ser at vi trenger ikke treffene der. Endringen i hverdagen er at Teams har kommet for å bli. Blitt vant til å bruke kamera, og det tror jeg har bedret i forhold til møtegjennomføring da, at det har blitt mer sånn.*», (Informant 8OL).

Selv om det er positive funn med bruk av Teams og chat-funksjonen for å få gjennomføre møter og andre daglige oppgaver, er det også noen informanter som i enkelte situasjoner sier at det er vel så effektivt å møtes og snakke sammen over bordet; «*...vi sitter med et prosjekt der det er veldig mye avklaringer og hastigheten i det vi skal ordne vil gå ned betraktelig med å sitte på Teams, fordi at vi er 4 – 5 stykker. Det sitter 2 på hjemmekontor på grunn av privatsituasjonen, men de 3 andre er til stede og da er det lettere for de ute og nå inn slik at vi får tatt ting fortløpende*», (Informant 3PA). Dette utsagnet støttes av informant 4PA, når det er oppgaver som krever at flere samarbeider om et prosjekt eller lignende; «*Tidligere så møttes vi oftere fysisk på ulike prosjekt og det var mer effektivt. Du kan ikke sitte 2 dager på Teams, orker ikke det, og så blir det noen timer nå og da, og du bruker faktisk mye lenger tid når man skal gjøre noe sammen. Mye bedre å sitte i samme rom ellers så blir det mye telefoner og Teams*» (Informant 4PA).

4.3.3 Lederes perspektiv på fremtidig bruk av hjemmekontor

Det var to ledere fra to ulike virksomheter som deltok i denne undersøkelsen. Begge har landet på at de ønsker mest mulig tilstedeværelse på kontoret for ansatte og for en selv i fremtiden. Dette begrunnes med at tilhørighet, samarbeid og kulturbygging er viktig for alle arbeidstakerne i bedriften, samtidig at det gjør det enklere å følge opp ansatte når man er fysisk til stede på samme sted. Tilrettelegging for hjemmekontor av og til, kan være aktuelt da enkelte arbeidstakere jobber bedre og mer konsentrert, og kan ha godt av det i perioder. På en annen side sier de at konkurransen om kompetanse og arbeidskraft kan være faktorer som vil innvirke på dette fremover. Spørsmålet har allerede dukket opp i rekrutterings- og intervjuprosesser, der søkere spør om muligheten for å bo geografisk langt unna og kun møte opp ved spesielle anledninger på bedriftens hovedkontor. Frem til nå så har dette vært helt uaktuelt, da det har vært kvalifiserte søkere med lokal tilknytning blant søkerne. Informant 8OL sier videre; *«Men på sikt vil det nok endre seg på dette området, kravene til arbeidsgiver vil nok endre seg på slike områder».*

Samfunnsutviklingen ellers og at det kan bli stilt nye krav til arbeidsgivere kan også være noe en møter på som arbeidsgiver i fremtiden; *«Det er vel mer det hvordan vi skal håndtere dette fremover i organisasjonen, og det kan bli litt spennende i forhold til krav, nye forskrifter og ting som kan være med å påvirke om det blir mer åpnet for og akseptert at flere sitter hjemme på type hjemmekontor»*, (Informant 8OL).

4.3.4 Oppsummering av synspunkter på å jobbe fra hjemmekontor i fremtiden

Hjemmekontor på fulltid, der arbeidstakerne ikke møter på kontoret og har sitt arbeidssted i egen bolig, er det ingen av informantene som er tilhengere av. En kombinasjon derimot av oppmøte på kontoret og hjemmekontor ser ut til å være en ordning som foretrekkes av flertallet. Dette gjerne basert på hva som passer best for den enkeltes livssituasjon. Teknologien åpner for nye måter å jobbe på uavhengig av hvor en befinner seg i verden og kan bidra til å redusere reisevirksomheten og i stedet avholde møter på digitale kommunikasjonsplattformer slik som Microsoft Teams. Uansett er menneskelig kontakt ansett som viktig for både ansatte og ledere med tanke på samhandling og følelsen av tilhørighet.

5 Analyse

I dette kapitlet vil de ulike funn fra undersøkelsen som er presentert i kapittel 4, bli diskutert opp imot relevant teori og forskning på området. Kapitlet er delt opp slik at funn vil bli diskutert i sammenheng med forskningsspørsmålene. Gjennom svar på forskningsspørsmålene vil jeg til slutt søke å gi et svar på oppgavens problemstilling. Diskusjonskapitlet er delt opp i underkapitler hvor forskningsspørsmålene er brukt som benevnelse på underkapitlene.

5.1 Hvordan opplever ansatte at behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet blir påvirket når de jobber fra hjemmekontor?

Koronapandemien medførte pålagt hjemmekontor for alle informantene i denne undersøkelsen i flere perioder, slik at med hensyn til arbeidssted hadde de ingen selvbestemmelse eller autonomi omkring spørsmålet hvor de skulle utføre arbeidet. Det var ikke lenger frivillig eller opp til den enkelte i samråd med leder å ta en hjemmekontordag. Den første perioden med hjemmekontor var den lengste og for noen av informantene opplevdes den som for lang og ikke helt i tråd med smittesituasjonen i området de oppholdt seg. Informantene viser likevel en stor grad av positivitet, spesielt i starten av nedstengningen og holdningen var gjerne slik at; «dette skal vi takle, eller dette skal vi få til».

5.1.1 Autonomi

Menneskers tre grunnleggende behov for å opprettholde indre motivasjon – autonomi, kompetanse og tilhørighet, er ansett som essensielle faktorer for motivasjon, trivsel og prestasjoner i arbeidslivet, (Deci og Ryan, 2000). Informantene i denne studien sier at de i stor grad bestemmer hvordan arbeidsoppgavene utføres og planlegger stort sett agendaen eller innholdet i arbeidsdagen selv. Selvbestemmelse eller autonomi har innvirkning på deres motivasjon i arbeidshverdagen, men informantene er noe ambivalente i sine uttalelser med tanke på erfaringer med å utføre oppgavene fra hjemmekontor. Usikkerheten rundt hvor lenge de måtte jobbe fra hjemmekontor og at det ikke lenger var opp til den enkelte, ser ut til å trekke ned.

Flere av informantene uttrykker at hjemmekontor har sine positive sider, i og med at man kan legge opp dagen selv, mindre grad av kontroll og slipper å bruke tid på pendling til kontoret, altså stor grad av autonomi, som er en positiv faktor for motivasjon og som støttes av selvbestemmelsesteorien til Deci & Ryan, (2002). Men samtidig er det synspunkter på at man blir mer sosialt isolert og får redusert kontakt både med kolleger, kunder og ledelsen i virksomheten.

Selvstendige arbeidsgrupper slik som teamorganisering, der arbeidstakerne blir gitt ansvaret for utførelsen og resultatet av oppgavene, samt deltakelse i beslutningsprosesser, anses som viktige faktorer for positiv indre motivasjon, (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Et funn i denne undersøkelsen er mangel på tydelig beskrivelser av mål, ansvar og oppgaver, som er viktige for at teamorganisering skal fungere godt. I en av virksomhetene ble det mer synlig under pandemien, at man manglet stillingsbeskrivelser, altså en skriftliggjøring av oppgaver og ansvar. Dette er viktig å ha på plass for at organisasjonen skal være velfungerende, slik at alle har en felles forståelse for virksomhetens mål og at ansvar og oppgaver er tydelige for alle, (Erichsen, M. et al. 2019). Det var ikke tilstrekkelig kommunisert hvem som skulle ha ansvar for ulike oppgaver, slik at dette bidro til å skape økt stress hos enkelte og som de ga uttrykk er demotiverende i det lange løp. I den ene virksomheten hevdes det at kun det økonomiske måltallet blir vektlagt, og det er liten eller ingen forståelse for at man må bidra i inn i andre saker slik at man sammen får levert det man skal og kunden er tilfreds. Det er alltid viktigere med gode tall på bunnlinjen fremfor kundetilfredshet i det korte løp ifølge informanten. Dette er ikke uttalt offisielt, men slik det fungerer i praksis; «*Det eneste du får belønning for er å nå tallene, aldri det å hjelpe til, støtte andre og ta initiativ, etc.*».

5.1.2 Kompetanse

Et annet funn i denne undersøkelsen er at kompetansedeling og erfaringsutveksling mellom kolleger blir redusert som følge av at man er stasjonert på hjemmekontor. Flere uttrykker at man går glipp av eller mister en god del ting, når det går lang tid mellom man treffer kolleger. Dette kan resultere i en form for stagnasjon og at man opplever redusert utvikling og potensiale for forbedring.

I en forskningsartikkel av Varma et al. (2022), fremheves det som en utfordring at muligheter for kompetanseoverføring og læring mellom kolleger blir redusert ved bruk av hjemmekontor. For å motvirke den kritiske effekten dette har på ansattes læringskurve, må HR-systemer utformes og inneholde tiltak som påvirker kvaliteten og frekvensen av interaksjoner mellom leder og arbeidstaker, (Varma et al. 2022).

Mindre tilbakemelding fra ledere og kunder på resultatet av oppgavene, er funn som drar i negativ retning med tanke på tilbakemelding og kompetanseutvikling. Hackman & Oldhams jobbkarakteristikk modell og formel for å beregne jobbers motivasjonspotensial, vektlegger betydningen av tilbakemelding om resultatene som en viktig faktor for å dekke kompetansebehovet. Dette støttes også av studer utført av Deci et al. (2017).

I en studie av arbeidstakeres grunnleggende behov og motivasjon, utført i Tyskland blant 199 arbeidstakere som var pålagt hjemmekontor under pandemien, har funn som trekker i retning av at arbeidsgiver må legge til rette for faktorer som øker selvbestemmelse og sosial støtte, (Schade et al. 2021). Det påpekes spesielt at arbeidsgivere må skape forutsetninger slik at ansatte opplever å være kompetente i arbeidsutførelsen når arbeidet utføres hjemmefra. Ifølge Schade et al. (2021), kan et skritt i riktig retning være å gi ansatte enda større selvbestemmelse over hvordan og når oppgavene skal løses for å øke motivasjon og tilfredshet ytterligere, istedenfor å utføre kontroll og styring. Arbeidsgivere trenger ikke å frykte at de mister all kontroll over sine ansatte når de jobber hjemmefra, så lenge arbeidsgivere fokuserer på å øke indre motivasjon ved å gjøre det mulig for ansatte å føle seg autonome, kompetente og oppleve tilknytning når de arbeider, uansett hvor arbeidet utføres, (Schade et al. 2021).

5.1.3 Tilhørighet

I Skandinavia er det mer vanlig at ansatte deltar i beslutningsprosesser, enten indirekte (gjennom tillitsvalgte) eller direkte, og har stor betydning for motivasjon og tilhørighet i organisasjonen, (Jackobsen og Thorsvik, 2019). Dette elementet er ikke vektlagt i Hackman og Oldhams motivasjonsmodell, noe som også påpekes av Jackobsen og Thorsvik (2019), selv om deltakelse i beslutningsprosesser kan sies å være en moderator under andre arbeidsforhold i Hackman og Oldhams modell.

I en av virksomhetene i denne undersøkelsen ble ansatte permittert da Norge ble nedstengt i mars 2020. Virksomheten hadde leid inn et konsulentfirma, som rådet ledelsen til å tenke krisescenario og permittere ansatte for å redusere de økonomiske konsekvensene pandemien måtte ha for bedriften. Bedriftens ansatte eller tillitsvalgte ble ikke tatt med i drøftingene, og beslutningen om permitteringen kom overraskende.

Staten foretok i denne perioden en midlertidig endring i forskriftsform av reglene for arbeidsgivers lønnsplikt under permittering, slik at kostnadene ble redusert for bedriftene. Det at ansatte ble permittert opplevdes som demotiverende med tanke på manglende involvering i beslutninger og følgelig redusert tilhørighet til organisasjonen. Samtidig også innvirkning på belønningssystemer som påvirker ytre motivasjon, i og med at det ikke var satt av lønnsmidler som skulle kompensere for inntektsbortfallet under permitteringen. En av informantene sier at da kom tanken om å finne seg noe annet å gjøre. Informanten refererer også til at bedriften overførte lønnskostnader til staten under perioden med permittering, og tjente i realiteten penger på permitteringen slik at regnskapet så bedre ut. Dette opplevdes som urimelig behandling fra arbeidsgivers side at ansatte ikke skulle få kompensasjon for lønnsbortfallet i lønnsforhandlingene samme år. Dette til tross for at forventningene til ansatte om at de fortsatt skulle levere gode resultater i tråd med budsjett da de var permitterte, noe som ansatte til alt overmål klarte å lykkes med.

Som beskrevet ovenfor er det i denne undersøkelsen gjort funn som innvirker på ansattes følelse av tilhørighet; manglende involvering i beslutningsprosesser. Den andre faktoren er knyttet til ytre motivasjon og omhandler belønningssystemer som man ikke anså som rettfærdige i den konteksten man var i. Dette er funn som er viktige faktorer som påvirker både ytre og indre motivasjon og støttes av funn i forskningen til Deci & Ryan (2002).

Et annet funn som påvirker tilhørighetsbehovet i negativ retning, er mangel på menneskelig kontakt og sosiale møteplasser. Den uformelle praten i lunsjen og de faglige diskusjonene som er normalt til stede på arbeidsplassen, ble det mindre av på de digitale flatene. Selv om det ble lagt til rette for «digital kaffekopp», quiz på Kahoot, spillekvelder og andre sosiale aktiviteter på Teams, var det ikke alle som opplevde at dette var tilstrekkelig. Det var klart bedre enn ingen sosial og uformell kontakt, men kan nok ikke erstatte fysiske møter i det lange løp. Jobbfaglige møter på Teams er heller ikke det samme som å ha møter i et fysisk rom, ifølge flere av informantene.

Utdypet går dette funnet på at færre deltakere tar ordet og gir uttrykk for sine synspunkter når møter foregår digitalt, og at det oppleves enklere å få en konstruktiv dialog og diskusjon når møter avholdes fysisk. Sosial isolasjon og redusert organisasjonstilhørighet, trekkes også frem i en artikkel av Varma et al. (2022), som faktorer som påvirker motivasjonen i negativ retning. Relasjoner på arbeidsplassen er i endring nå som flere og flere organisasjoner går over til økt bruk av hjemmekontor, og det er viktig å være bevisst på disse endringene og den påvirkning de har på tilhørighet og ytelse, (Varma et al. 2022). Videre kan ikke kommunikasjon og samhandling bli det samme ved bruk av digitale plattformer, da man mister noe av forståelsen gjennom at man ikke har øyekontakt og ikke kan se kroppsspråk, (Varma et al. 2022).

5.2 Hvordan påvirkes ansattes produktivitet og yteevne?

Dette forskningsprosjektet har informanter fra flere ulike bedrifter, slik at det naturlig nok var en forskjell mellom virksomhetene i mengden arbeidsoppgaver som de måtte håndtere og om arbeidspresset var større, sammenlignet med normale tilstander.

Det er også ulikheter i arbeidsmengden blant ledere og ansatte, der ledere i denne undersøkelsen hadde en større arbeidsmengde under hele pandemien. I og med at hele samfunnet ble stengt ned, ser det likevel ut til at aktiviteten gikk noe ned i alle virksomheter.

Opplevelsen av å være vel så effektiv og produktiv på hjemmekontor som på kontoret, varierer mellom informantene i undersøkelsen. Noen opplever å være mer effektive på hjemmekontor, mens andre sier at det ikke er noen forskjell av betydning og noen få har erfart av ulike årsaker at de bruker mer tid på oppgavene når de er hjemme.

Det å få sitte uforstyrret og konsentrert gjennom arbeidsdagen, tyder på å være en viktig faktor for å kunne løse flere oppgaver enn man normalt gjør på kontoret og er noe som rapporteres av flere informanter. Dette funnet støttes i en studie utført av Bloom (2014). I studien ble en gruppe av frivillig ansatte ved et callcenter i et kinesisk selskap satt til å jobbe fra hjemmekontor i ni måneder, mens resterende ansatte i kontrollgruppen jobbet fra kontoret. Studien viser at produktiviteten økte betraktelig blant de som jobbet fra hjemmekontor sammenlignet med kontrollgruppen som jobbet fra kontoret.

Noe av forklaringen på høyere produktivitet, antas å ligge i at de fikk arbeide uforstyrret og uten avbrytelser fra hjemmekontor. På kontoret er det mer støy og avbrudd gjennom dagen. Det viste seg også at de som jobbet hjemmefra hadde lavere sykefravær, tok færre pauser og jobbet flere timer om dagen, enn de som var på kontoret. I tillegg slapp de å bruke tid på å pendle til og fra kontoret. De som jobbet fra hjemmekontor, rapporterte også økt jobbtilfredshet. Ifølge studien er ikke resultatene overførbare til alle bransjer og arbeidsoppgaver, men fungerer bra i virksomheter med repeterbare oppgaver. Det trengs mer forskning for å si om det vil fungere like bra i andre virksomheter slik som kunnskapsbedrifter og hvor de i større grad er avhengig av å jobbe i team.

I en studie utført i USA av Choudhury et al. (2021), ble det gjort positive funn av produktivitetsøkning og større innsats blant arbeidstakerne i United States Patent and Trademark Office (USPTO). Arbeidstakerne fikk full geografisk frihet og kunne selv velge hvor de skulle bosette seg. Dette var en overgang fra tidligere å ha jobbet på hjemmekontor med ulik frekvens på oppmøte på kontoret, til avtale om arbeid fra hvor som helst uten å måtte møte på kontoret. Det å kunne bosette seg hvor de selv ville opplevdes som svært positivt i den forstand at de fikk reduserte bostedskostnader, kunne reise sammen med ektefelle som hadde militær yrkeskarriere, økt kontakt med familien og nærmere et tilpasset helsetjenestetilbud. Undersøkelsen var utført i kun én virksomhet i USA og er trolig nok ikke helt overførbart til norske forhold. Informantene i forskningsprosjektet her, har ingen ønsker om full geografisk frihet med bakgrunn i at de mister sosial kontakt med kolleger og redusert tilhørighet til virksomheten. I en annen undersøkelse utført av McGregor L. & Doshi N. (2020) blant over 9000 arbeidstakere i USA, viser reduksjon i motivasjon og ytelse når arbeidstakerne selv ikke kan velge hvor de skal jobbe. Størst nedgang i motivasjon var blant de som måtte jobbe hjemmefra. Dette tyder på at frivillighet eller det å selv kunne bestemme eller påvirke med tanke på hvor arbeidet skal utføres, har stor betydning for motivasjon og ytelse.

To av informantene fra to ulike virksomheter i privat sektor, fremhever spesielt utfordringer under pandemien med å jobbe i team om felles prosjekt som krever høy grad av koordinering på grunn av oppgavens kompleksitet. Når man sitter på hjemmekontor, tar det mye lenger tid å komme frem til felles konklusjoner og få slutført produktet. Her går effektiviteten ned og det oppleves at man bruker mye mer tid enn man normalt ville gjort om man satt på samme sted. Dette sies å være frustrerende og går utover motivasjonen.

Opgaver, som krever at flere arbeidstakere samarbeider tett om komplekse problemløsninger, ser ut til å ta mye lenger tid å få slutført, når man må jobbe hver for seg, selv om man har tilgang til Teams og kan dele skjerm, enn om man sitter sammen. Dette funnet er ikke helt i tråd med antagelser av Jacobsen og Thorsvik, (2019), der de sier at samskapning ved bruk av digitale flater kan ha positiv effekt på motivasjon. På en annen side så kan det tenkes at informantene i denne undersøkelsen hadde sett litt annerledes på effektivitet og produktivitet rundt samarbeid, etter hvert som de fikk enda mer erfaring og trening i å jobbe på digitale flater. Planlegging og strukturering av arbeidet kan også spille inn. Fra før så var de vant til å jobbe fysisk sammen om oppgavene, men så måtte de utføres fra hjemmekontor, noe som da krever omstillingsevne og nye måter å jobbe på for å få til samarbeidet om oppgavene. En undersøkelse av hjemmekontorets effekt på motivasjon blant ansatte i IKT-selskaper i Bulgaria, viser også utfordringer med teamarbeid fra hjemmekontor, hvor årsaken ligger i mangel på effektiv og direkte kommunikasjon, samt problemer med planlegging og koordinering av aktiviteter, (Anguelov & Angelova 2021).

Det at arbeidsdagen trakk ut og varte hele døgnet for enkelte, beskrives som slitsomt i lengden. Arbeidstiden ble også forskjøvet slik at man jobbet til litt andre tider enn man vanligvis gjør på arbeidsplassen, for å få det til å gå opp med barn som var hjemme og hadde hjemmeskole. HR avdelingene i virksomhetene oppfordret ansatte til å ta et avbrekk i løpet av dagen for å få frisk luft. Gå en tur med hunden eller ta en 20 minutters spasertur, eventuelt ta et telefonmøte når du er ute og går - var noe som HR oppfordret til. Det lille avbrekket gjorde at man fikk klarnet hodet og fikk litt mer påfyll av energi. Flere av informantene er tydelig på at grensene mellom fritid og arbeid ble mer utvisket. Det at man kan bli for tilgjengelig på alle digitale flater også når arbeidsdagen er over. Slik en av informantene sier det - så skaper denne type «døgnskategorisk tilgjengelighet» en utfordring; «*Så tror jeg at den her hjemmekontorverden – du har Office 365, telefonen plinger, Workplace plinger, Teams plinger. Det gjør det hele døgnet, det gjør det når du har ferie, ditten og datten, og det tror jeg kan bli utfordrende da*». Det at du er påkoblet og tilgjengelig hele tiden, kan gå utover konsentrasjonen og evnen til å løse kompliserte saker, påpekes spesielt av to av informantene.

For å motvirke dette, var det viktig å koble seg av, slik at man fikk et mer tydelig skille mellom jobb og fritid. Dette funnet støttes også av forskningen på hjemmekontor utført av AFI (2021 og 2022).

Et annet funn er at ikke alle informantene hadde tilstrekkelig med datautstyr og kontorutstyr. Dette er i samsvar med en undersøkelse utført av Tekna (2020), hvor ansatte ble spurt om de hadde kontorutstyr og datautstyr på hjemmekontoret. Informantene i denne undersøkelsen fikk tilbud om å hente datautstyr, slik som ekstra skjermer og tastatur på arbeidsplassen, men det ble ikke kjøpt inn ekstra kontorutstyr slik som kontorstol og skrivepult. Kontorutstyr måtte ansatte selv stille med, slik at de som ikke hadde et ergonomisk tilrettelagt kontor fra før, fikk etter en tid på hjemmekontor fysiske plager på grunn av ugunstig arbeidsstilling.

Et annet empirisk funn er at den siste runden med pålagt hjemmekontor rett før jul i 2021, var en spesielt tung periode for samtlige ansatte i én av bedriftene i denne undersøkelsen. Situasjonen beskrives som en følelse av stagnasjon og tomhet, som gjør det utfordrende å opprettholde konsentrasjon og sørge for fremdrift. Dette er et funn som kom til syne etter hvert som situasjonen med pålagt hjemmekontor trakk ut. Grant (2021), beskriver denne følelsen som en slags livstrøtthet, som ikke bærer karakter av å være psykisk sykdom, slik som depresjon eller utbrenthet, men som heller ikke gjør at man er energisk på topp og engasjert. Disse symptomene eller tilstanden sies å ha blitt mer vanlig under koronapandemien. Det er fortsatt mye man ikke vet om tilstanden og hvordan denne kan kureres sier Grant (2021), men det hjelper å være engasjert i eksempelvis meningsfulle arbeidsoppgaver slik at man kommer inn i en tilstand av flyt. Arbeidstakere som opprettholdt sitt engasjement og var opptatt med sitt prosjekt, unngikk følelsen av livstrøtthet og var like engasjerte under pandemien. Et annet råd er å få satt av tid til konsentrasjon og fokus, slik at man unngår å bli forstyrret i arbeidet. I et indisk selskap økte produktiviteten med 65 %, etter at selskapet innførte skjerming av arbeidstakere frem til lunsj tre dager i uken, slik at de unngikk forstyrrelser. Dette fremmet følelsen av framdrift, som er en viktig faktor for motivasjon, Grant (2021).

5.3 Hvilke synspunkter har ansatte på å jobbe fra hjemmekontor i fremtiden?

Selvbestemmelse eller autonomi er et av de tre grunnleggende behovene, som må tilfredsstilles for å påvirke motivasjonen i positiv retning. Muligheten til selv å foreta valg, også omkring hjemmekontor eller oppmøte på kontoret, ser ut til å spille en viktig rolle for å opprettholde motivasjonen.

Når ansatte blir beordret til hjemmekontor på fulltid og blir fratatt muligheten til selv å påvirke hvor de skal jobbe, så vil dette kunne føre til et fall i motivasjonen. Stor grad av autonomi og selvbestemmelse er essensielt viser også andre studier, (McGregor L. & Doshi N. 2020).

Hjemmekontor passer heller ikke for alle, viser funn i denne undersøkelsen. Det er enkelte informanter som foretrekker å ha kontoret som sin faste arbeidsplass av flere årsaker. Størst innvirkning på dette valget er at man mister mye av samspillet og det sosiale aspektet ved å jobbe hjemmefra. Likevel er det funn som trekker i retning av at konsentrasjonsarbeid, slik som planlegging og forberedelser, og som i stor grad krever at man kan sitte uforstyrret, er oppgaver som egner seg å utføre fra hjemmekontor. Hvilke arbeidsoppgaver man skal løse hjemmefra og arbeidsoppgavenes karakter, har nok en betydning for om de egner seg for hjemmekontor med tanke på produktivitet og effektivitet. Utformingen av arbeidsoppgavene, graden av kompleksitet og konsentrasjonsarbeid, er faktorer som har positiv effekt på jobbytelse når man jobber fra hjemmekontor, viser forskning av Golden & Gajendran, (2018).

Funn i denne undersøkelsen trekker i retning av at en hybridløsning mellom hjemmekontor og oppmøte på kontoret er å foretrekke. En til to dager på hjemmekontor, vil bidra til å redusere belastningen med pendling til kontoret og fortsatt ha samhandling og gode relasjoner til kolleger som påvirker tilhørigheten, samarbeid og trivsel. Dette støttes av forskningen til Bloom (2014), som foreslår at ansatte får jobbe hjemmefra en til to dager i uken og at dette vil bidra til økt velvære blant ansatte, redusere slitasjen i arbeidsstokken og gi arbeidsgiverne mulighet for å tiltrekke seg de beste talentene. Forholdet til kolleger, samarbeid og tilhørighet blir redusert når arbeidet utføres fra hjemmekontor mer enn 3 dager pr uke, viser også en amerikansk studie, (Abrahams, 2019).

6 Konklusjon

Dette studiet har sett på motivasjon i arbeidslivet i forbindelse med bruk av hjemmekontor som arbeidsplass, da koronapandemien inntraff og pålagt hjemmekontor ble innført for mange arbeidstakere i Norge. Formålet med forskningsprosjektet har vært å få økt kunnskap om hvilke faktorer som bidrar til å skape og opprettholde motivasjon når arbeidet utføres fra hjemmekontor. Forskningsprosjektet er gjennomført som en kvalitativ casestudie med strukturerte intervjuer av ni informanter fra syv ulike virksomheter i landet. I det følgende vil de tre forskningsspørsmålene som er utformet i dette forskningsprosjektet bli besvart og som til slutt leder til en konklusjon på problemstillingen i denne studien.

Forskningsspørsmål 1: «Hvordan opplever ansatte at behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet blir påvirket når de jobber fra hjemmekontor?»

Behovet for autonomi eller selvbestemmelse er godt ivaretatt hos informantene når det kommer til hvordan arbeidstakerne selv kan legge opp arbeidsdagen og utførelsen av selve arbeidsoppgavene fra hjemmekontor. Dette er et positivt funn med tanke på motivasjon i forhold til arbeidet. Redusert sosial kontakt med kolleger bidrar til at flere opplever en følelse av tomhet og sosial isolasjon som påvirker behovet for tilhørighet. Kontakten mellom kolleger er således ikke lik null under pandemien, men den foregår gjennom digitale plattformer. Denne formen for kommunikasjon oppleves ikke å være en fullgod erstatning for fysisk kontakt. Digital samhandling er mer saksorientert og gjør at man går glipp av andre ting slik som vanlig hverdagslig prat og redusert mulighet for å etablere nye sosiale relasjoner. Kommunikasjonsformen fører også til at man får redusert erfaringsutveksling og kompetanseutvikling, i motsetning til om arbeidstakerne er på samme arbeidsted. Dersom man er fysisk samlet på samme sted, ser det ut til at terskelen er lavere for å ta kontakt for å spørre om hjelp eller få innblikk i nye eller andre måter å gjøre ting på, som andre kolleger i virksomheten har erfaring med.

Oppfølging og kontakt med ledelsen i virksomhetene er også mindre på hjemmekontor, da det blir mest informasjon og mindre toveis kommunikasjon gjennom dialog og diskusjon. Lederne i denne undersøkelsen sier at det er en utfordring å følge opp nyansatte og sørge for at de blir godt mottatt og introdusert i virksomheten.

Som ledere må de regelmessig sette av tid til å ta telefonisk kontakt med den enkelte ansatt for å høre hvordan det går, noe som oppleves som mer formelt og tidkrevende enn å ta en prat eksempelvis over bordet på kontoret. Et annet funn som fører til opplevd økt grad av stress hos enkelte - er mangelfull tilbakemelding fra kunder og det å kunne følge opp og se resultatet av oppgavene fra start til slutt. Pandemien satte sine begrensninger på dette området, da menneskelig kontakt skulle begrenses mest mulig for å redusere risikoen for smittespredning.

Forskningsspørsmål 2: «Hvordan påvirkes ansattes produktivitet og yteevne?»

Produktiviteten eller ytelsen ser ut til å øke hos enkelte, men det er også påvist det motsatte i denne undersøkelsen, slik at her er det ulike erfaringer. Distraksjoner på hjemmekontoret innvirker på produktivitet og effektivitet, og det kan være en vanskelig øvelse å opprettholde konsentrasjonen og produktiviteten når man har barn hjemme som skal ha hjemmeundervisning. Dette bidro gjerne til at arbeidstiden ble forskjøvet, slik at man jobbet på kveldstid når det var mer ro i omgivelsene.

Intenethastighet man har på hjemmekontoret er også noe som avgjør om man jobber mer effektivt eller ikke. Hvilke oppgaver man utfører på hjemmekontor spiller også inn.

Konsentrasjonsarbeid og daglige rutineoppgaver, ser ut til å egne seg på hjemmekontor. Derimot er teamarbeid og prosjektarbeid, rapportert å være utfordrende å få gjennomført i tråd med planlagt tidsskjema og er et funn som trekker i retning av at teamarbeid eller prosjektarbeid når flere er satt til å samarbeide er mer effektivt når man sitter i samme rom. I særdeleshet når det er behov for å diskutere seg frem til løsninger på komplekse problemstillinger. Behovet for hyppige avklaringer mellom deltakerne i arbeidet dekkes best ved fysisk tilstedeværelse på samme sted.

Produktiviteten og motivasjonen fikk seg en knekk da det på nytt ble innført pålegg om hjemmekontor i desember 2021. Opplevelsen ble ekstra tung for arbeidstakerne i og med at julebord og andre sosiale arrangement i regi av virksomheten også ble kansellert. Dette var arrangement som ansatte hadde sett frem til og gledet seg til etter en lang periode med få sosiale treffpunkt både privat og i arbeidsgivers regi. Mulighet for sosial interaksjon på arbeidsplassen, både formelt og uformelt, for å bygge relasjoner og et godt arbeidsmiljø er nødvendig i denne sammenheng for den enkeltes trivsel og tilhørighet.

Disse erfaringene tyder på at en viktig faktor for å lykkes med bruk av hjemmekontor over tid, er å komme frem til løsninger basert på frivillige ordninger og hva som egner seg best for den enkelte arbeidstaker og for arbeidsgiver.

Forskningsspørsmål 3: «Hvilke synspunkter har ansatte på å jobbe fra hjemmekontor i fremtiden?»

Hjemmekontor åpner for større grad av fleksibilitet, frihet og mulighet for autonomi og selvbestemmelse i arbeidet. Det forutsetter imidlertid at hjemmekontor er en frivillig ordning og ikke pålagt på heltid, slik det har vært i flere perioder under pandemien. Ingen av informantene i denne undersøkelsen ønsker hjemmekontor på heltid – heller ikke full geografisk frihet med tanke på å bo geografisk langt unna arbeidsstedet og ikke møte på kontoret. Det sosiale fellesskapet, kulturen og samhandlingen verdsettes høyt og både faglige samtaler og uformelle samtaler om hverdagslige tema har stor betydning for den enkeltes trivsel og tilhørighet i organisasjonen. Heldigitale samarbeidsformer - som man har lært seg å håndtere under pandemien, har åpnet for nye måter å jobbe på som gjør at man i perioder kan jobbe fra hytta eller fra utlandet, og kombinere jobb og fritid på en helt annen måte enn tidligere.

Problemstilling innenfor ovenstående tema og forskningsspørsmål:

«Hvordan påvirkes ansattes motivasjon når arbeidsoppgavene må utføres fra hjemmekontor?»

Det er flere funn i denne undersøkelsen som påvirker ansattes motivasjon i både positiv og negativ retning ved bruk av hjemmekontor. Under pandemien var det pålagt hjemmekontor på fulltid, slik at man kunne ikke velge å ha en hybridløsning med variasjon mellom oppmøte på kontoret og hjemmekontor. En hybridløsning foretrekkes av de fleste som en fremtidig ordning med 1 til 2 arbeidsdager på hjemmekontor og de andre dagene på kontoret. Det å kunne ha et rom i boligen, som er tilrettelagt for hjemmekontor eller et kontor i et kontorfellesskap utenfor hjemme, er noe som flere trekker frem som nødvendig for å kunne jobbe uforstyrret og med ergonomiske kontorløsninger for å forebygge belastningsskader.

Større grad av selvbestemmelse og fleksibilitet i arbeidshverdagen trekkes frem som positivt i så måte. Redusert tid til pendling til og fra arbeidsstedet gir mer overskudd og mer fritid, er også positive erfaringer med hjemmekontor.

Typen arbeidsoppgaver som skal utføres fra hjemmekontor har betydning for opplevelsen av effektivitet, produktivitet og mestring hos den enkelte. Det ser ut til at konsentrasjonsoppgaver, rutineoppgaver og forberedelser egner seg bedre enn komplekse oppgaver som skal løses av flere arbeidstakere i samarbeid og under tidspress. De fleste opplever at redusert sosial kontakt med kolleger og færre arenaer for erfaringsutveksling, er negative faktorer som påvirker tilhørighet og motivasjon, når alt arbeid må utføres fra hjemmekontor. Hjelp og støtte fra så vel kolleger som ledere blir skadelidende og oppfattes som negativt.

Det å ikke ha et tydelig skille mellom arbeid og fritid når man er tilgjengelig på alle digitale plattformer til enhver tid, beskrives som en stressfaktor som man i starten ikke er godt nok bevisst, men som over tid kan virke utmattende. Tilgjengeligheten gjør at det er lett å svare på e-poster og andre henvendelser utenfor arbeidstid, selv om det hverken er et krav eller en forventning til å gjøre det fra arbeidsgivers side.

Pandemien medførte mer bruk av digitale kommunikasjons- og samarbeidsplattformer, slik at reiseaktiviteten gikk ned og møter ble avholdt digitalt med bruk av video. Dette er nok positivt sett i en større sammenheng, da klimaavtrykket vil reduseres og reisetiden går ned. Digitale møter er vel så effektive møter med tanke på at agenda og innhold kan formes slik at de egner seg godt for informasjonsutveksling.

6.1 Veien videre – anbefalinger for videre forskning

Dette forskningsprosjektet hadde som målsetting å finne mer ut om hvilke konsekvenser hjemmekontor har for motivasjonen hos ansatte. Informantene i denne undersøkelsen er fra syv ulike virksomheter fra både privat og offentlig sektor. Utvalget er for lite til å si noe om det kan være ulikheter mellom privat og offentlig sektor med hensyn til faktorer som påvirker motivasjon ved bruk av hjemmekontor. Utvalget samlet sett er også lite med sine ni informanter og det er av den grunn vanskelig å generalisere funn fra denne forskningen over i et større perspektiv.

I forbindelse med dette forskningsprosjektet har tid vært en knapphetsfaktor, da undersøkelsen ble gjennomført over en kort periode. Sett i et litt lengre perspektiv, ville det vært interessant å ha undersøkt om det er endringer i ansattes motivasjon ved bruk av hjemmekontor over et lengre tidsrom og hva som eventuelt er årsaker til eventuelle endringer og om det er noen ulikheter mellom ansatte i privat og offentlig sektor.

For å kunne få en bedre forståelse og kunnskap om av fenomenet og hvilke faktorer som påvirker motivasjonen, kunne det vært interessant og fulgt en større populasjon gjennom en longitudinell undersøkelse – en panelundersøkelse og sett på hvilke endringer over tid som kan påvirke motivasjon og ytelse blant arbeidstakerne. Dette slik at man som arbeidsgiver kan få økt kunnskap om hvilke faktorer som viser seg å ha størst betydning for økt motivasjon over tid ved bruk av hjemmekontor.

7 Litteraturliste

- Abrahams, Z. (2019). *The future of remote work*. American Psychological Association. Vol. 50, No. 9.
- Anguelov, K., Angelova, M. (2021). *Home office effects on the motivation of ICT companies' employees*. Entrepreneurship and Sustainability Issues 8(4), 10-28.
[https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4\(1\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4(1))
- Balci, S., (17. mai, 2020). *Slik holder du motivasjonen oppe på hjemmekontoret*. Forskning.no. Hentet fra: <https://forskning.no/arbeid-kontor-ledelse-og-organisasjon/slik-holder-du-motivasjonen-oppe-pa-hjemmekontoret/1684233>
- Bloom, N. (2014). *To Raise Productivity, Let More Employees Work from Home*. Harvard Business Review. January-February 2014.
- Choudhury, P., Foroughi, C., Larson B., (2021). *Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility*. Defense AR journal, 2021-04, Vol.42 (4), p.655-683
- Deci, E. L. & Ryan R. M. (2002). *Hanbook of Self-Determination Research*. New York. University of Rochester Press.
- Deci, E. L., Olafsen A. H., Ryan R. M. (2017). *Self-Determination Theory in Work Organizations: The state of a Science*. Annual Reviews. Organ. Psychol. Organ. Behav. 2017. 4:19-43.
- Deci, E. L. & Ryan R. M. (2020). *Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions*. Contemporary Educational Psychology
- Einarsen, S. V., og Skogstad A. (2021). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Einarsen, S. Martinsen, Ø. L., og Skogstad, A. (2017). *Organisasjon og ledelse*. (1. utg.). Gyldendal Norsk Forlag.
- Erichsen, M., Solberg, F. og Stiklestad, T. (2019). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. (2. utg.). Fagbokforlaget.

- Golden, T. D., Gajendran, R. S. (2019). *Unpacking the Role of Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support*. *Journal of Business and Psychology* (2019) 34:55-69.
- Grant, A., (2021). *There's a Name for the Blah You're Feeling: It's Called Languishing*. The New York Times. Hentet 17.04.2022
- Hackman, R. J., Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Jacobsen, D. I., og Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (2. oppl.). Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2022, 8. mai). *Spaltist: God ledelse fordrer god relasjon. Dagens Næringsliv*. <https://www.dn.no/ledelse/spaltist-god-ledelse-fordrer-god-relasjon/2-1-1213618>
- McGregor L. & Doshi N., (2020). *How to Keep Your Team Motivated, Remotely* Harvard Business Review, April 09, 2020.
- McGregor L. & Doshi N., (2015). *How Company Culture Shapes Employee Motivation*. Harvard Business Review, November 25, 2015.
- NOU 2021:6. Myndighetenes håndtering av koronapandemien. Rapport fra Koronakommisjonen. Hentet fra: https://files.nettsteder.regjeringen.no/wpuploads01/blogs.dir/421/files/2021/04/Koronakommisjonens_rapport_NOU.pdf Dato: 08.04.2022

NOU 2022:5. Myndighetenes håndtering av koronapandemien – del 2. Rapport fra Koronakommisjonen. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/d0b61f6e1d1b40d1bb92ff9d9b60793d/no/pdfs/nou202220220005000dddpdfs.pdf> Dato: 26.04.2022.

Regjeringen.no. Tidslinje: myndighetenes håndtering av koronasituasjonen
Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/tidslinje-koronaviruset/id2692402/> Dato: 08.04.2022

Schade, H. M., Digutsch, J., Kleinsorge, T., Fan, Y., (2021). *Having to Work from Home: Basic Needs, Well-Being, and Motivation*. International Journal of Environmental Research and Public Health, May 13, 2021.

SSB.no Statistisk sentralbyrå. 209 000 ansatte med avtale om hjemmekontor. 24.02.2021. Forfatter: Erik Herstad Horgen. Tall fra Arbeidskraftundersøkelsen (AKU). Hentet fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/209-000-ansatte-med-avtale-om-hjemmekontor>

Stami.no Statens arbeidsmiljøinstitutt. Arbeid hjemmefra, helse og arbeidsmiljø. En systematisk kunnskapsoppsummering. Nr. 3 / Årgang 22 (2021) / STAMI-rapport / ISSN nr. 1502-0932 Hentet fra: https://stami.brage.unit.no/stami-xmlui/bitstream/handle/11250/2760053/Kunnskapsoppsummering_arbeid_hjemmefra_STAMI_fin.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sørheim, R., Aadland, T., Alsos, G. A., Aspelund, A., Eide, A. E., Haneberg, D. H., Lauvås, T. A., Rasmussen, E. & Solheim, M. C. W. (2020). *Innovasjon i krisetider – innovasjon og omstilling under covid-19*. [Notat på oppdrag for Innovasjon Norge]. Hentet 23. mai 2022 fra <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26051.53284>.

Tekna, (November – desember 2020), “*Teknas hjemmekontorundersøkelse. En kartlegging blant Teknas medlemmer, tillitsvalgte og ledere*». Hentet 26.04.2022, fra: <https://www.tekna.no/contentassets/207c1ab182ff49b7a9673e7ef955eed/hjemmekontorundersokelsen-2020-publisert.docx-1-002.pdf>

Vansteenkiste M, Ryan R. M., Soenens B. (2020). *Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions*. Motivation and Emotion (2020) 44:1-31

Varma, A., Jaiswal, A., Pereira, V., & Kumar, Y. L. N. (2022). *Leader-member exchange in the age of remote work*. Human Resource Development International, 25:2, 219-230, <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047873>

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Gjennomføring av intervju i forbindelse med masteroppgave

- Gjennomgang og utdeling av informasjonsskriv
- Gjennomgang og signering av samtykkeskjema

Struktur for intervjuet

1. Arbeidstaker sin rolle og ansvarsområde i organisasjonen og bakgrunn

Spørsmål	Eventuell oppfølging
1 Hva jobber du med?	
2 Hva er ditt ansvarsområde i bedriften?	
3 Hvor lenge har du jobbet i bedriften?	
4 Hvilken formalkompetanse/utdanning har du?	

2. Kontorløsning på arbeidsplassen

Spørsmål	Eventuell oppfølging
5 Hva slags type kontor har du på arbeidsplassen?	
6 Får du jobbet konsentrert og uforstyrret?	
7 Hadde du mulighet for å jobbe hjemmefra før påbudet om hjemmekontor? I så fall hvor ofte?	
8 Hvilken type arbeidsoppgaver utførte du hjemme – konsentrasjonsarbeid eller liknende?	
9 Hvilket utstyr har du for å kunne jobbe hjemmefra og tenker du at det er tilstrekkelig?	
10 Hvordan påvirker teknologien arbeidshverdagen din?	

3. Kommunikasjon og fellesskap

Spørsmål	Eventuell oppfølging
11 Har dere tilgang på felles kantine og andre sosiale soner på arbeidsplassen?	
12 Benytter du deg av de sosiale tilbudene – felles lunsj, sosiale arrangement i regi av arbeidsplassen?	
13 Hvordan foregår kommunikasjon mellom deg, medarbeidere og ledere når dere er på samme arbeidssted?	

14	Hvordan er samholdet i avdelingen eller teamet?	
----	-------------------------------------------------	--

4. Motivasjon for å jobbe i bedriften

Spørsmål	Eventuell oppfølging	
15	Hvorfor valgte du å jobbe i denne bedriften?	
16	Hva er grunnen for at du fortsatt jobber her?	
17	Får du brukt din kunnskap, utdanning og erfaring i jobben du har i dag?	
18	Mangler du kompetanse eller har du behov for påfyll av kompetanse for å utvikle deg i jobben din?	
19	Har du mulighet for å selv å bestemme eller påvirke hvilke arbeidsoppgaver du skal utføre og hvordan de skal utføres?	
20	Hva er det som motiverer deg eller virker demotiverende i jobben du har i dag?	

5. Motivasjon i jobben da hjemmekontor ble pålagt

Spørsmål	Eventuell oppfølging	
21	Ble du pålagt hjemmekontor helt eller delvis?	
22	Hva tenkte du da du ble pålagt hjemmekontor?	
23	Hvordan opplevde du å jobbe fra hjemmekontor? Hvordan var det i de første ukene og etter hvert som du ble mer «vant» til det?	
24	Hvordan er din motivasjon i jobben etter at du måtte jobbe fra hjemmekontor?	
25	Får du utført de samme arbeidsoppgavene fra hjemmekontor?	
26	Er det arbeidsoppgaver som tar lengre tid eller kortere tid å få utført fra hjemmekontor?	
27	Opplever du endringer i effektivitet, produktivitet eller ytelse, slik at tidsfrister blir påvirket?	
28	Hvordan opplevde du kontakten mellom deg, dine medarbeidere og leder?	
29	Hadde du behov for mer opplæring i bruk av digitale verktøy for å kunne utføre jobben din?	
30	Hadde du eller har du et tilrettelagt hjemmekontor med nødvendig utstyr og verktøy slik at du fikk utført jobben din?	
31	Kan du beskrive en vanlig dag på hjemmekontor?	
32	Er det blitt lagt til rette for mer fleksible arbeidstider eller andre tiltak for å få det til å fungere med hjemmekontor?	
33	Er det noe du vil fremheve som positivt og/eller negativt med hjemmekontor?	

6. Motivasjon i jobben da det ble lov å dra tilbake på kontoret

Spørsmål		Eventuell oppfølging
34	Hvordan opplever du å være tilbake på kontoret?	
35	Er det noen endringer i arbeidsoppgavene dine eller måten dere samarbeider på eller samholdet etter opphør av hjemmekontor?	
36	Hvordan er din motivasjon for å fortsette i jobben etter at du kom tilbake på kontoret?	
37	Kan du tenke deg å fortsette med hjemmekontor enten helt eller delvis?	
38	Hva tenker du om fleksible kontorløsninger i fremtiden? (work-from-anywhere)	
39	Vil det være viktig for deg med fleksibilitet slik at du kan velge hvor du rent geografisk vil jobbe fra i fremtiden?	
40	Hvordan ønsker du å arbeide i fremtiden med tanke på en balanse mellom hjemmekontor og oppmøte på kontoret?	

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvordan påvirkes ansattes motivasjon og ytelse når arbeidsoppgavene må utføres fra hjemmekontor»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan ansattes motivasjon og ytelse blir påvirket når arbeidsoppgavene må utføres fra hjemmekontor. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg er student ved Nord universitet og skal gjennomføre en masteroppgave med en forskningsdel som avslutning på masterstudiet MBA (Master of Business Administration). I forbindelse med koronapandemien har mange arbeidstakere og ledere blitt beordret til å jobbe fra hjemmekontor. Noen over en lengre periode og andre for et kortere tidsperspektiv, eller en kombinasjon av delvis oppmøte på jobb og jobb hjemmefra. Bruk av hjemmekontor vil trolig kunne påvirke arbeidstakernes motivasjon i en eller annen retning og derigjennom produktivitet/effektivitet. Dette er spørsmål som det er interessante å se nærmere på. Oppgavens problemstilling er «*Hvordan påvirkes ansattes motivasjon når arbeidsoppgavene må utføres fra hjemmekontor?*». Gjennom intervju av ansatte i tre ulike bedrifter, vil jeg gjennomføre en kvalitativ forskningsstudie for å kartlegge ansattes motivasjon i forbindelse med hjemmekontor etter utbruddet av koronapandemien. Opplysninger og informasjon som blir gitt gjennom intervju blir kun brukt i denne masteroppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Det er et tilfeldig utvalg av personer fra tre ulike bedrifter som inviteres til å delta, hvor eneste kriteriet er at de jobber hjemmefra under koronapandemien.

Hva innebærer det for deg å delta?

Kvalitativ undersøkelse med intervju blir benyttet som metode for å innhente informasjon og gjennomføre prosjektet med masteroppgaven. Intervjuet har et sett med spørsmål og det kan i

tillegg bli stilt ekstraspørsmål underveis dersom noe er uklart. Intervjuet vil ta om lag 45 til 60 minutter og det vil bli gjort lydopptak som krypteres og lagres i sikker sone på server. Opptakene vil være tilgjengelig for meg som student og vil automatisk bli slettet etter innleveringsdato for oppgaven den 25.05.2022.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålet jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Datamaterialet som samles inn i denne studien vil kun bli brukt av meg, Nina Bjørnstad og min veileder for masteroppgaven førsteamanuensis Thomas Andre Lauvås.
- Opptak av intervju vil bli omgjort til tekst av meg som intervjuer. Sitat eller deler av teksten kan bli gjengitt anonymt i masteroppgaven.
- Alle opptak av intervjuene vil bli lagret på et sikkert område på server og kryptert. Når masteroppgaven er levert blir alle opptak automatisk slettet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 25.05.2022. Alle personopplysninger og opptak av intervju vil som nevnt over bli slettet etter denne dato.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord universitet ved Thomas Andre Lauvås på telefon 476 66 997 eller e-post thomas.a.lauvas@nord.no.
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, Nord universitet, e-post: personvernombud@nord.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Førsteamanuensis Thomas Andre Lauvås

Student
Nina Bjørnstad

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan påvirkes ansattes motivasjon og ytelse når arbeidsoppgavene må utføres fra hjemmekontor?*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 25.05.2022.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

234887

Prosjekttittel

Hvordan påvirkes ansattes motivasjon og ytelse når arbeidsoppgavene må utføres fra hjemmekontor.

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Thomas Andre Lauvås, thomas.a.lauvas@nord.no, tlf: 75129706

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Nina Bjørnstad, nina.bjornstad@gmail.com, tlf: 99585299

Prosjektperiode

06.09.2021 - 25.05.2022

Vurdering (1)

09.08.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 9.8.2021. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet. Om prosjektansvarlig ikke svarer på invitasjonen innen en uke må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 25.5.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at

prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos NSD: Lisa Lie Bjordal
Lykke til med prosjektet!