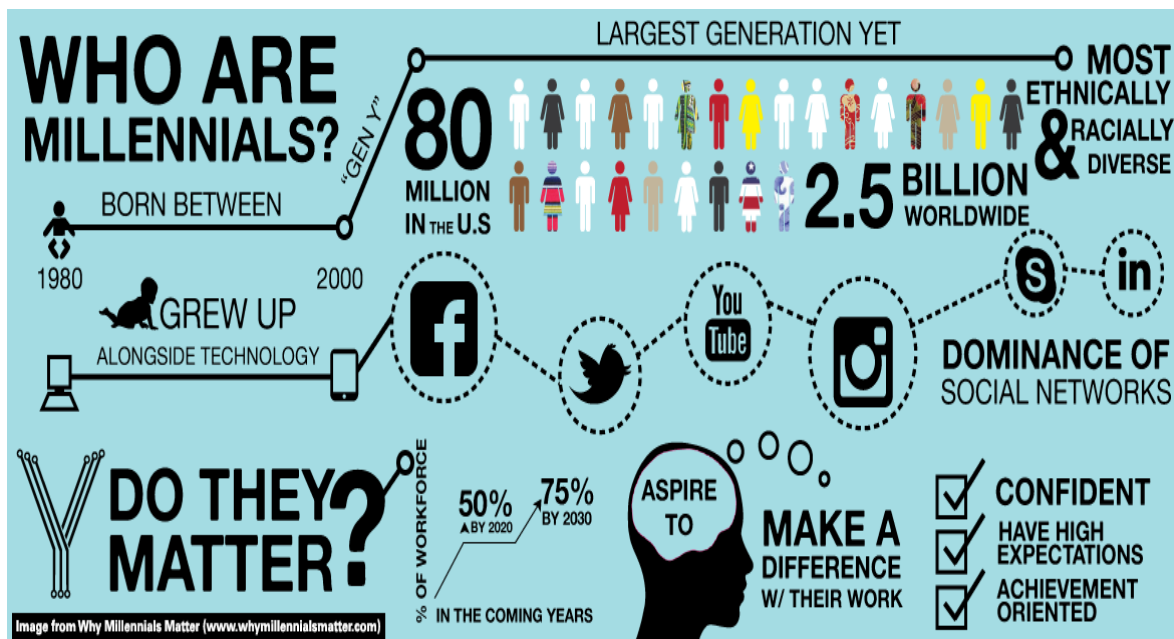


Studentnummer:

333945

333038

333057



<http://eastside-online.org/opinions/millennials-the-anxious-generation/>

## «En kvalitativ studie: Et strategisk møte med millennium generasjonen»

### BCR3102 Bacheloroppgave

Høgskolen Kristiania

Veileder: Ivar Bredeesen

Antall ord: 11984

”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

## Forord

Med denne bacheloroppgaven fullføres vår treårig studium ved Høyskolen Kristiania.

Oppgavens grunnleggende ide og opphav er inspirert av fagene og problemstillinger skolens forelesere har åpnet våre øyne for. Målet vårt med oppgaven fra starten var å skrive om et tema vi har en genuin interesse for, og som er så relevant som mulig innenfor HR faget. Vi mener vi har lykket med begge disse ambisjonene og vi håper vår motivasjon og engasjementet for problemstillingen skinner igjennom videre i oppgavens innhold.

Vi vil takke vår veileder Ivar Bredesen for gode samtaler og tankevekkende ideer. Han har åpnet en dør for kreativ tilnærming, guidet oss i riktig retning og fått oss til å tenke uten å si for mye. Mye på grunn av han har oppgavens prosess blitt mer spennende og motiverende. Vi er takknemlig for støtten og det store engasjementet hans.

Vi vil gi en stor takk til Banqsoft og Peppes Pizza for deres bidrag som oppdragsgivere i oppgaven. Uten deres samarbeid og bidrag ville ikke oppgaven vært mulig å gjennomføres. Og en spesielt stor takk til HR-avdelingen i Banqsoft som har bidratt med essensielle innspill gjennom hele prosessen i oppgaven. Vi vil også benytte anledningen til å takke respondentene som tok seg tid til å delta i intervjuene. Til slutt vil vi takke John Håltem som med glede har bidratt med sine erfaringer til denne oppgaven (representant for den eldre generasjonen, bestefar på 82 år).

God lesing!

Oslo, Juni 2018

## Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er lojalitet blant de norske ansatte av millennium generasjonen i organisasjoner.

For det første har vi funnet ut at den mest sentrale forskningen av lojalitet i organisasjoner som er relevant for vår oppgave, er rundt begrepet *organisasjonsforpliktelse*. For det andre viser studie at for å kunne besvare problemstillingen, er det viktig å utforske hoved karakteristika av millennium og vi har derfor fokusert på å kunne “definere” millennium så godt som mulig. Det er kritikkverdig at vi ikke kan skjære alle under én kam, og vi har derfor begrenset kriterier for utvalget av respondenter for å vise til tydelige hovedtrekk. For det tredje viser resultatet at organisasjonsforpliktelse handler i stor grad om å imøtekomme forventninger og krav fra de ansatte, samt å få de ansatte til å føle seg komfortable og kompetente i sin egen rolle på arbeidsplassen. Det er også en viktig faktor at millennium føler at de blir sett, hørt og involvert. Dette innebærer blant annet muligheter for utfordrende arbeidsoppgaver, mer ansvar og videre utvikling.

Prestasjon og innsats må belønnes og de ansatte trenger å føle seg ivaretatt og inkludert i organisasjonen. Forpliktende ansatte har en effekt på produktiviteten, kulturen og holdningene på arbeidsplassen. Det er dernest viktig for ledelsen å bevisstgjøre de ansatte om organisasjonens verdier, visjoner og mål (Business News Daily).

Organisasjonsforpliktelse fører til mer engasjerte og motiverte ansatte som ønsker å bli værende i bedriften, samt at det fører til mindre fravær, lavere turnover, høyere produktivitet og lavere kostnader.

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>3</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>6</b>
<b>2.0 TEORI</b> .....	<b>8</b>
2.1 INNLEDNING.....	8
2.2 MILLENNIUM .....	8
2.3 ORGANISASJONSFORPLIKTELSE.....	13
2.3.1 TREKOMPONENTMODELLEN .....	14
2.4 FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	16
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>17</b>
3.1 UTVIKLING AV PROBLEMSTILLING.....	18
3.2 FORSKNINGSDSIGN.....	18
3.3 DATAINNSAMLING.....	20
3.4 UTVELGELSE AV RESPONDENTER.....	21
3.5 UTVALGSSTØRREELSE .....	21
3.6 UTVALGSSTRATEGI .....	22
3.7 REKRUTTERING .....	23
3.8 KODING.....	24
3.9 TRANSKRIBERING .....	24
3.10 KVALITETSSIKRING .....	25
3.11 ETIKK .....	26
<b>4.0 INTERVJUGUIDE</b> .....	<b>27</b>
4.1 SPØRSMÅL .....	28
<b>5.0 ANALYSE</b> .....	<b>34</b>
5.1 INNLEDNING.....	34
5.2 INNHOLDSANALYSE .....	34
5.2.1 Forventninger til arbeidsgiver .....	34
5.2.2 Arbeidsmiljø .....	35
5.2.3 Selvutvikling og mål .....	35
5.2.3 Lojalitet .....	35
5.3 UNDERKATEGORIER .....	36
5.3.1 Forventninger .....	36
5.3.2 Kommunikasjon.....	37
5.3.3 Tilbakemelding.....	37
5.3.4 Trivsel .....	37
5.3.5 Samarbeid .....	38
5.3.6 Overtid.....	38
5.3.7 Ambisjon.....	38
5.3.8 Utvikling .....	38
5.3.9 Tilhørighet.....	39
<b>6.0 TOLKNING AV FUNN</b> .....	<b>40</b>
6.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1: .....	40
6.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2: .....	42
6.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3: .....	43
<b>7.0 BEGRENSNINGER</b> .....	<b>45</b>
<b>8.0 KONKLUSJON</b> .....	<b>47</b>
<b>REFERANSER</b> .....	<b>49</b>

<b>VEDLEGG.....</b>	<b>52</b>
VEDLEGG 1 – ETISKE RETNINGSLINJER.....	52

## 1.0 Innledning

Som HR studenter på Høyskolen Kristiania, oppfattet vi raskt skolens ønske om å formidle viktigheten rundt det å alltid være nytenkende og se forskjellige scenarier i fremtiden fra et bedriftsperspektiv. Vi husker godt Tore Fagernes den første uken som tok med Dagens Næringsliv og fortalte oss senere om skandalen til Nokia, og at ingen bedrifter ønsker å ende opp slik. Allerede da våknet kreativiteten og vi ble interessert i å komme i gang med å finne et aktuelt tema. Dette temaet skulle vi forske på og være stolte av å presentere til fremtidige potensielle arbeidsgivere.

Vi utviklet en gryende interesse for dette temaet under gode samtaler med nære personer fra den eldre generasjonen. I løpet av noen av disse samtalene, snakket vi mye om den tilsynelatende drastiske endringen som har gjort at mange barn født i millennium generasjonen stiller andre og høyere krav til arbeidsgiver. Vi snakket også om at det ikke lenger kun gjelder for noen få utvalgte som sitter i en heldig posisjon, men dette er noe som gjelder en høy andel av millennium.

Millennium er den første generasjonen som er oppvokst i samme tid som med den revolusjonerende utviklingen innenfor IT og teknologi. Vi synes det er åpenbart at utviklingen med bruk av blant annet internett har hatt en helt spesiell påvirkning i forhold til hvor vi er i dag. Vi ville forske på om HR, personalledelse og bedriftens holdninger og strategier har vært i en tilsvarende nødvendig utvikling for å møte nye krav og forventninger.

Vi har opplevd arbeidet med denne bacheloroppgaven som meget interessant, lærerik og engasjerende. Vi har også sett en respons fra alle involverte som gjenspeiler våre egne opplevelser. Dette har også vært en sterk motivasjonsfaktor gjennom hele prosessen.

Bakgrunnen for oppgaven er at vi opplever at flere arbeidsgivere sliter med å holde lav turnover, møte stadig nye krav og holde på nøkkelpersoner blant unge arbeidstakere. Disse arbeidstakerne blir beskrevet som millennium generasjonen og de er kjente for å ha store krav og forventninger til arbeidslivet.

Millennium generasjonen er beskrevet som alle født mellom år **1981** til **1996**. Disse unge arbeidstakerne var med på en rivende teknologisk utvikling og et stadig rikere samfunn i Norge- også kjent som “oljebarna”. Teknologien har vært med på å forme generasjonen gjennom globalisering og kraftig informasjonsflyt.

I dagens marked er illojaliteten stor blant millennium generasjonen. Generasjonen har blitt stemplet som “bruk og kast generasjonen” som innebærer at en arbeidstaker vil utforske ulike stillinger og muligheter gjennom karrieren, istedenfor å utvikle seg i én organisasjon over lengre tid.

*“Many observers consider them to be spoiled and unrealistic in their job expectations. They complain that Millennials show up late, leave early, refuse overtime, and expect to be promoted without “paying their dues.” (Sujanski & Ferri-Reed, 2009).*

Formålet med prosjektet vil være å beskrive hvordan en ledergruppe i samarbeid med HR-avdelingen, bør implementere fokusområder for å øke lojalitet, redusere turnover og bevare de beste arbeidstakerne. På bakgrunn av dette har vi utviklet følgende problemstilling:

**Hvilket faktorer fører til organisasjonsforpliktelse blant den norske millennium generasjonen som en ledergruppe kan bruke til deres favør?**

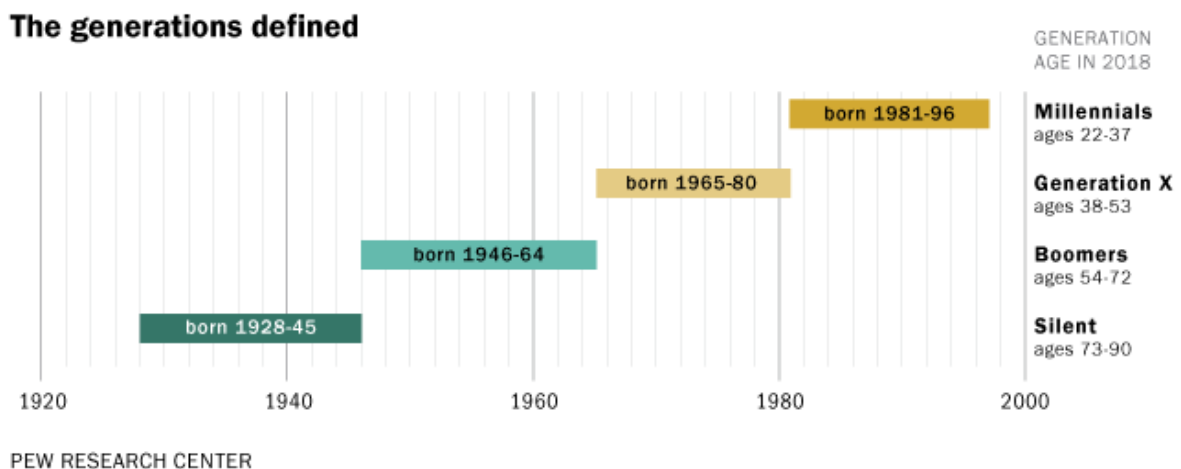
Vi vil til å introdusere forskningsspørsmålene senere i oppgaven.

## 2.0 Teori

### 2.1 Innledning

Dette kapitlet utgjør den teoretiske plattformen til oppgaven hvor vi vil gå gjennom relevant litteratur. Hensikten er å utarbeide en intervjuguide for å besvare problemstillingen og bekrefte/avkrefte forskningsspørsmål. Teorigjennomgangen dreier seg hovedsakelig om millennium generasjonen og organisasjonsforpliktelse. Vi ser på ulike forskningsartikler og teori som beskriver millennium generasjonens holdninger, tankemønster og handlinger - og i hvilken grad dette stemmer med virkeligheten i norske organisasjoner. Oppgaven skal i all hovedsak forsøke å kartlegge om disse beskrivelsene stemmer blant nordmenn født i millennium generasjonen, samt trekke ut hoved karakteristika som kan komme til fordel for ledergrupper i næringslivet. Ved å undersøke disse hovedtrekkene kan vi forsøke å utvikle anbefalinger som ledergrupper kan anvende for å møte den nye generasjonen arbeidstakere.

### 2.2 Millennium



Figur 1 – Modell (Bilde er hentet fra Pew research Center)

Begrepet *millennium* referer til generasjonen født mellom år **1981-1996** og vi tillater oss å kalle denne generasjonen for millennium i denne oppgaven. Vi vil se hvilke karakteristika og hovedtrekk vi kan forske på fra millennium, for at en moderne bedrift skal kunne møte fremtidens holdninger og forstå dagens forventninger for å beholde de beste arbeidstakerne og minske turnover som en konsekvens av dette.



Konkurransen i dagens marked er tøff og det kreves mye av ledergruppen for å holde følge med konstante endringer blant annet innenfor produkter, løsninger, nye konkurrenter og ikke minst forbrukernes og de ansattes forventninger. Millennium betegnes som den første generasjonen født inn i en digital verden. De har vært med på en rivende utvikling innen datateknologi, og digitale nettverk medfører at dagens unge arbeidstakere har tilgang til mye større faglige nettverk på utsiden av bedriften.

I en artikkel skrevet av Nicole Fallon forklarer hun at for millennium handler det mer om karriereutforskning enn å stige i gradene. Artikkelen henviser til undersøkelser som beskriver at dagens nyutdannede vil ha et dusin ulike jobber før de fyller 30 år (Business News Daily).

I et usikkert jobbmarked har det sosialt og kulturelt blitt akseptert å utforske. Forventningene har endret seg. Det er nødvendig med en prestasjonsbasert kultur hvor alle forstår forventningene og er holdt ansvarlig for eget arbeid. Videre beskriver Business News Daily at det å vise de ansatte verdien i det de gjør og tillit ved klare mål og goder, vil dette bistå til motivasjon. Ved å tilby fleksibel arbeidstid og ferie vil du sannsynligvis kunne holde på millennium generasjonen i noen få år ekstra, men er dette nok?

Millennium har vært med på en stor endring i forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, hvor millennium har større påvirkning i forhold til tidligere generasjoner. Vi går inn i en tid der arbeidstaker stiller større krav til arbeidsgiver før ansettelse, og spillereglene for å ansette nøkkelpersoner og talenter er radikalt endret. Tidligere ble det stort sett forventet at de ansatte satte pris på at de hadde en jobb, men dagens unge arbeidstakere forventer å bli satt pris på fordi de er ansatt (Business News Daily). Vi har en teori om at dagens arbeidsgivere møter en ny holdning som tilsier “what’s in it for me?”.

Vi kan tenke oss at millennium generasjon kan beskrives som “*Jeg generasjonen*”, foreldregenerasjonen som “*Vi generasjonen*” og besteforeldregenerasjonen som “*De generasjonen*”.

“*Jeg generasjonen*” blir beskrevet som yngre arbeidstakere som karakteriseres som mobile, ustabile, innstilt på endringer og uten forventninger om fast og langvarig ansettelse. Dette er unge mennesker med høy utdanning og/eller har attraktiv kompetanse som legger vekt på sin egen faglige utvikling og utfordringer gjennom arbeidet (Rasmussen, 2001). Bedrifter må

derfor endre fokus fra *“hvordan lenge kan jeg beholde deg?”*, til *“hva kan vi oppnå sammen?”*, og deretter styrke forholdet med nettverk, kontekst og teknologi som gir dem en grunn til å prestere på sitt beste (Business News Daily).

Det vi har erfart gjennom vår forskning tilsier at forventningene millennium har for et arbeidsmiljø, kan være et veldig godt utgangspunkt for å skape en attraktiv arbeidsplass;

- En organisasjon som nøye trener alle sine ansatte
- Fastsetter klare mål og forventninger
- Gir regelmessig tilbakemelding for å sikre at enkeltpersoner lærer av hver sine arbeidsoppgaver.

Selskapet som følger denne strategien er bedre posisjonert i et stadig mer konkurransedyktig globalt marked (The Startups). Millennium forventer oppgaver og ansvar, regelmessig tilbakemelding og belønninger for deres innsats. De innser at vi har blitt rikere som et samfunn, og de ønsker balanse mellom arbeid og fritid. I forhold til tidligere generasjoner ønsker millennium mer enn bare god lønn, materielle goder og fridager. De søker etter mening i deres arbeid. Sannsynligheten for et langt opphold i en bedrift er minimalt, dersom de ikke ser det større bildet eller utviklingsmulighetene som ligger foran dem (The Startup). Vi forventer nære og hyppige tilbakemeldinger og åpen kommunikasjon fra ledere, samt foretrekker å jobbe i gruppearbeid for å unngå risiko og økt trivsel (Alsop, 2008).

Rasmussen beskriver generasjonen som opptatte av å utvikle sin egen kompetanse, sitt faglige nettverk og sitt kontaktnett mot kunder og andre organisasjoner. Hun mener at en konsekvens av misnøye innenfor muligheter i en organisasjon vil føre til at vedkommende tar med sin egen kunnskap og nettverk og går, slik at organisasjonen sitter igjen uten viktige elementer i kjernekompetanse og nettverk. Her kan vi se en endring i maktposisjon, der organisasjoner opplever at den nye generasjonen påvirker forholdet mellom ansatt og organisasjon i større grad. Som en reaksjon på det fleksible arbeidsmarkedet søker de etter muligheter som fremmer dem selv, og kan som følge av dette også bli mindre opptatt av fast ansettelse (Rasmussen, 2001).

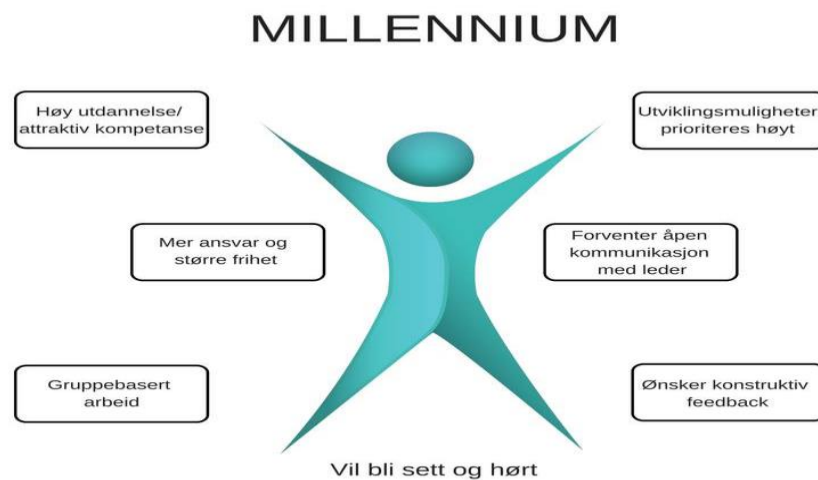
*“Arbeidsgivere må tenke nytt på hvordan vi vinner lojaliteten og engasjementet til millennium generasjonen. Det er et tankekors at halvparten av generasjonen er på vei ut av døren for å finne en annen jobb”*, sier Aamdal Lundgaard (deloitte.com)

Aamdal Lundgaard beskriver at syv av ti millennium søker arbeidsgivere som har sammenfallende verdier som sine egne. Det blir derfor viktig for ledergruppen å ikke kun fokusere på egen fortjeneste, men også på ansatte, kunder og samfunn.

Deloittes globale undersøkelse av millennium viser blant annet at:

- To tredeler av millennium generasjonen vil forlate sin arbeidsgiver innen fem år
- Generasjonens lojalitet til arbeidsgiver er koblet sammen med egne verdier, utviklingsmuligheter, fleksibilitet på arbeidsplassen, og at bedriften har et overordnet mål utover kun egen fortjeneste.

Av 7700 responderende millennium, ønsker 44 prosent å forlate sine nåværende arbeidsgivere de neste to årene. Tallet øker til 66 prosent når perioden forlenges til 2020 (deloitte.com)



*Figur 2: Millennium*

Millennium er høyt utdannet, mye energi, dyktig i teknologi, selvsikre, i stand til å utføre flere oppgaver samtidig. De har høye forventninger til seg selv, og foretrekker å jobbe i grupper, fremfor å jobbe alene (Ivey Business Journal). Millennium søker utfordringer, men det er viktig med en balanse mellom jobb og liv. De ønsker umiddelbare resultater i arbeidet sitt og ønske om rask fremgang karrieremessig. Millennium skaper en forandring i hvordan arbeid blir utført, da de jobber mer i grupper og bruker teknologiske hjelpemidler mer enn tidligere. Vurdert opp mot at de også er en sterkt sosialt tenkende generasjon, kommer deres ønske om å være kreative tydeligere frem.

Enten om det er positiv eller negativ tilbakemelding, må det struktureres på en måte som ikke gir rom for misforståelser. Tilbakemeldinger må være klare og spesifikke for å være effektive, skriver Sujanski & Ferri-Reed i artikkelen *“Don’t be so touchy! – The secret to giving feedback to millennials”*, publisert i 2009 (Ivey Business Journal). De forklarer at det er viktig med riktig timing og hyppighet for tilbakemelding, samt hvilken måte det blir levert på. De påstår at konstant tilbakemelding er en kritisk faktor for trivsel og ytelse på arbeidsplass, og turnover vil være en konsekvens av dette.

Artikkelen beskriver millennium som en generasjon oppvokst i en atmosfære av høye forventninger, hyppige tilbakemelding og ros fra omgivelsene. De har mottatt tilbakemeldinger og karakterer kontinuerlig i oppveksten og er vant med å få støtte til å ferdigstille oppgaver og prosjekter.

En artikkel i Nonprofit World, publisert i 2008, gir leserne en sjekkliste om temaet å gi Millennium tilbakemeldinger. Listen inneholder:

- Gi dem sjekklister
- Gi rikelig med hjelp
- Belønne dem for å innovere og ta passende risikoer
- Engasjere dem med hyppig tilbakemelding
- Gi dem veiledere
- Skape en kultur som fremmer å jobbe i team
- Tilbakemelding må også gis i på en slik måte at millennium er mottakelige

(Ivey Business Journal).

Millennium har vokst opp i en tid der informasjon har blitt umiddelbart tilgjengelig. Gjennom et Google- eller Wikipedia-søk kan vi finne svar på selv ganske kompliserte spørsmål. Som resultat av dette, har millennium utviklet seg til en gruppe som ønsker å jobbe med nye og vanskelige problemer som krever kreative løsninger. Millennium er interessert i fortløpende tilbakemeldinger om hans eller hennes ytelse. Tradisjonelle halvårlige eller årlige vurderinger blir litt irrelevante da de vil vite at de har gjort en god jobb, og de vil fremtidsmuligheter på et hyppigere nivå. Dette kan skape noen utfordringer for større organisasjoner som kanskje ikke evner å ha så korte veier for tilbakemeldinger og utvikling (Business News Daily)

Artikkelen av Business News Daily referer til Emily He's sitat:

*"In a sea of adaptability and independent aspirations, empowering millennials to expand their connections past their own company can lead to a deeper, trust-filled employer-employee relationship, and millennials may think twice before jumping ship to another organization."*

### 2.3 Organisasjonsforpliktelse

Organisasjonsforpliktelse defineres av Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) som den "relative styrken av et individs identifisering med og involvering i en bestemt organisasjon".

Det var under vårt andre gruppemøte på en liten kafe ved Akerselva at vi ble enige om at ordet *lojalitet* skulle ha en viktig faktor i oppgaven vår. Vi var nysgjerrige på hvilken betydning dette begrepet hadde i organisasjonsperspektiv og vi ønsket å forske nærmere på dette og utvikle en rød tråd i takt med et forsøk om å beskrive dagens nye arbeidstakere.

Spørsmålene vi startet med å stille oss selv var:

- Hvilket forventninger har den nye generasjonen arbeidstakere?
- Hvilket forventninger er viktig for en bedrift å prioritere for å forebygge turnover?
- Har lojalitet gått ut på dato?

Disse spørsmålene er utgangspunktet i problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Senere i prosessen kom vi over et annet viktig nøkkelbegrep for oppgaven. Begrepet *organizational commitment*, oversatt til *organisasjonsforpliktelse*, vil i denne oppgaven brukes for å beskrive forpliktelse og lojalitet en ansatt føler overfor organisasjonen. Dersom vi søker *organizational commitment* i databasen Google Scholar, får vi over 2.6 millioner treff. Med andre ord er det viktig å begrense relevant teori og beskrive så konkret som mulig hva vi legger i begrepet.

Organisasjonsforpliktelse er den psykologiske tilknytningen ansatte har til den organisasjonen de arbeider i (Meyer og Allen, 1991). En forpliktet og engasjert medarbeider er med andre ord en som står ved organisasjonen gjennom tykt og tynt, deler felles mål og visjoner med organisasjonen, går på jobb regelmessig, beskytter selskapets eiendeler og er villig til å yte det lille ekstra. En forpliktet medarbeider blir også beskrevet som å ha et sterkt ønske om å bli værende i organisasjonen, anser organisasjonens problemer som sine egne, snakker om organisasjonen til bekjente, har en følelse av sterk tilhørighet og anser organisasjonen som en ekstra familie (Allen og Meyer, 1990).

Bateman og Strasser (1984) forklarer at årsaken til å forske på organisasjonsforpliktelse er knyttet til;

- Ansattes oppførsel og ytelsesevne
- Holdning og kognitiv oppfattelse som jobbtilfredshet
- Karakteristika av ansattes jobb og rolle, for eksempel ansvar og d) personlige karakteristika som alder og arbeidstid.

Videre kan vi se nærmere på hva som ligger i begrepet *forpliktelse*.

### 2.3.1 Trekomponentmodellen

En mye brukt modell innen forskning på forpliktelse er Meyer & Allen sin trekomponentmodell (1991). Her brytes organisasjonsforpliktelse opp i tre komponenter ut i fra tre forskjellige tilnæringer forskere har hatt på definering av forpliktelse. Allen og Meyer har identifisert de tre typer forpliktelse; *affective commitment*, *continuance commitment*, and *normative commitment*. Oversatt til norsk blir: *affektiv forpliktelse*, *kalkulerende forpliktelse* og *normativ forpliktelse*.

Den første kategorien er det bredest forskning på, og i denne oppgaven vil vi fokusere på affektiv forpliktelse, da de andre ikke er like relevante for våre funn. Det er innforstått at disse tre tilnærmingene forklarer forpliktelse som mental tilstand som karakteriserer den ansattes

forhold til organisasjonen, og influerer den ansattes valg om å bli i organisasjonen (Meyer & Allen, 1991). De tre retningene har svært forskjellige i synet på forpliktelse. Ansatte som føler en *affektiv* forpliktelse blir i jobben sin fordi de vil det, de som har en *kalkulerende* forpliktelse blir i jobben sin fordi de må, mens de som har *normativ* forpliktelse blir fordi de føler de føler de bør (Meyer & Allen, 1991).

**1. Affektiv forpliktelse** - definert som emosjonell tilknytning, identifisering og involvering som en medarbeider har med sin organisasjon og mål (Mowday et al, 1997, Meyer & Allen, 1993; O'Reily & Chatman). Med andre ord det den ansattes følelsesmessige tilknytning til organisasjonen. Dersom den ansatte og organisasjon har like verdier, vil den ansatte utvikle høy forpliktelse og jobbe mot suksess til organisasjon, siden vedkommende handler i lik tråd med egne verdier. Porter (1974) karakteriserer affektiv forpliktelse som tre kategorier;

- Tro og aksept av bedriftens mål og verdier
- Fokus på å hjelpe bedriften å oppnå mål
- Et sterkt ønske om å bli værende i bedriften

**2. Kalkulerende forpliktelse** - Villigheten til å forbli i en organisasjon på grunn av investering som den ansatte har med "ikke avdragsbare" investeringer. Med andre ord betyr det ansattes oppfatning av kostnader relatert til å forlate organisasjonen. Det innebærer blant annet forhold til kollegaer eller pensjon. Det innebærer også hvor mange år vedkommende har vært ansatt i bedriften eller goder som arbeidstaker kan få og er unike for bedriften (Reichers, 1985). Meyer og Allen beskriver at en sterk kontinuitet forpliktelse med leder, gjør det vanskeligere for arbeidstaker å forlate en bedrift

**3. Normativ forpliktelse** - forpliktelsen arbeidstaker mener at de har til organisasjonen eller deres følelse av tilhørighet til sin arbeidsplass (Bolon, 1993). Meyer og Allen beskriver normativ forpliktelse som "en følelse av forpliktelse".

Det vanligste funnet i studier på organisasjonsforpliktelse er at det har sammenheng med personalomsetning. Ansatte med høy forpliktelse har altså lavest sannsynlighet for å forlate organisasjonen (Allen & Meyer, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002).

## 2.4 Forskningsspørsmål

Basert på teorien i dette kapitlet og problemstillingen tidligere i oppgaven, har vi utviklet tre ulike forskningsspørsmål som skal bidra med å besvare problemstillingen.

Forskningsspørsmålene er grunnlaget for utarbeidelsen av intervjuguide og blir drøftet videre i kapittel 4.0.

**Forskningsspørsmål 1:** Er Millennium mer lojale mot sin egen CV enn mot bedriften?

**Forskningsspørsmål 2:** Er tilbakemeldinger en avgjørende faktor for organisasjonsforpliktelse blant millennium?

**Forskningsspørsmål 3:** Er et inkluderende og ungt miljø en viktig faktor for tilhørighet?

Vi vil bygge opp oppgaven basert på teori, metode og funn for å bekrefte eller avkrefte problemstilling og forskningsspørsmål, samt hvilke faktorer som eventuelt kan brukes for å sikre en korrekt avklaring mellom intervjuer og intervjuobjekt.



### 3.0 Metode

“Å bruke metode, av det greske methodos, betyr å følge en bestemt vei mot et mål” (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2016, 25). Metode vil si å utarbeide en akademisk oppgave med tilfredsstillende metodologisk forankring. Metodelæren bidrar til at man vil kunne treffe hensiktsmessige valg. Kjennetegn for metode og empirisk forskning er grundighet, systematikk og åpenhet.

Strukturen i oppgaven er bygget opp ved bruk av ulike faser under prosessen av undersøkelsen. Det vil bli utført ulike valg gjennom de ulike fasene som vil påvirke undersøkelsens pålitelighet og gyldighet. Første fasen er å utvikle en problemstilling man er interessert i. Finnes det informasjon om fenomenet vi ønsker å undersøke? Neste fase er valg av undersøkelsesdesign. Etter vi har utarbeidet en problemstilling er tiden inne for å velge undersøkelsesopplegg som er best egnet. Siste fasen er valg av kvalitativ eller kvantitativ metode, dette gir uttrykk for hva slags metode man skal tilegne seg for å samle inn informasjon til problemstillingen. Det er problemstillingen som holder styringen på hvilken metode man velger og for å samle inn empiri.

I metodelæren må vi skille mellom den kvalitative og kvantitative metoden. En metode er en måte for å gå frem for å samle empiri. For å kunne beskrive kvantitativ metode, beskriver Johannessen, Christoffersen og Tufte (2017) at man her er opptatt av å kunne telle opp fenomener, altså en form for kartlegging av utbredelse. Formålet med kvantitativ metode er å kunne foreta en statistisk generalisering. Vi ser at kvalitativ metode ikke har egenskapen til å kunne tallfeste og utføre målinger i funnene som man utfører i en kvantitativ metode. Disse ulike metodene er ikke to motsetninger til hverandre, men heller to ytterpunkter på en skala.

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2017) beskriver kvalitativ metode som hensiktsmessig om man skal undersøke fenomener som man har lite kunnskap om, som det er forsket lite på og når vi har et ønske om å forstå et fenomen mer i dybden.

Formålet med oppgaven er å undersøke hvilke holdninger arbeidsgiver bør bevisstgjøres på for å holde på de beste arbeidstakerne fra millennium generasjonen. Vi ønsker å undersøke hvilke faktorer som bidrar og differensierer betydningen av organisasjonsforpliktelse mellom millennium og virksomhetene. Vi mener det var hensiktsmessig å velge et beskrivende design

siden vi er interessert i å forstå og forklare hva som skjer i en gitt situasjon og kunne forklare en spesifikk sammenheng.

### 3.1 Utvikling av problemstilling

Jacobsen (2015) beskriver at utgangspunktet for empirisk undersøkelse omhandler et tema, det vil si et spesifikt felt vi ønsker å undersøke. Under samfunnsvitenskapen blir spørsmål betegnet som en hypotese. Jacobsen (2015) definerer hypotese som en påstand om hvordan et forhold faktisk er. Vi ønsket en beskrivende problemstilling, det vil si at hadde et fokus om å avdekke ny kunnskap om et fenomen.

Erfaringen tilsier at problemstillingen er noe som må “poleres” for at man skal kunne konkretisere problemstillingen godt nok i en undersøkelsesprosess. Problemstillingen er å anses som styrende for resten av et undersøkelsesdesign. En mulig fallgrube vil være vagt og et ikke konkretisert problemstilling som vil gi utslag til en negativ favør for forskningsgruppen under intervjuguiden, om hva vi faktisk er ute etter å undersøke. Det er derfor viktig i en tidlig fase å antyde om man har en klar eller uklar problemstilling. Jacobsen (2015) mener vi bør stille krav til problemstillingen som bør inneholde; skal være spennende, skal være enkel og skal være fruktbar.

Jacobsen (2015) nevner at forklarende undersøkelser skal ideelt kunne avdekke sammenhenger mellom fenomener. Sammenhengene man ofte har en antakelse om er kausale i sin natur, som viser til årsak og virkning. Dette gir retning for å sette frem en eller flere hypoteser om hva man ønsker å undersøke. Gjennom intervjuer får vi avkrefte eller bekrefte påstandene i hypotesen. “En hypotese er dermed ikke noe annet enn en påstand om hvordan verden ser ut, en påstand som kan undersøkes empirisk, og som i prinsippet er mulig å falsifiseres.” (Jacobsen 2015, 82)

### 3.2 Forskningsdesign

“Forskningsdesign omhandler formgivning, det vil si at en forsker starter med en problemstilling og vurderer hvordan det er mulig å gjennomføre en undersøkelse fra start til slutt. “(Johannessen, Christoffersen og Tuft 2016, 69). Forskningsdesign er en strategi som kan vinkles opp til hvordan man kan besvare problemstillingen, man velger ut noen prosedyrer som vil gi en ring-effekt for resten av forskningsprosjektets validitet. Ved å se på

design og metode i oppgaven, er det blitt valgt et intensivt design. Dette benyttes ofte når problemstillingen er uklar, beskrivende og når man ikke er ute å generalisere. Dette kan kjennetegnes ved at det er få enheter og mange variabler, og fordelene dette gir oss er at vi får mer dybde, detaljforståelse og rom for fleksibilitet. Ulempen kan være at det er kostbart for både tid og penger.

Valg av design har sin tyngde i hvor mye man vet om emnet fra før, et viktig kriterium er tidsdimensjonen. Det blir vist tidlig i forskningen at det er en induktiv tilnærming som er relevant for empiriske forhold vi ønsker å utvikle teorier om. Det er i en tidlig fase at det må tas stilling til hva undersøkelsen skal fokusere på, hvem er de aktuelle informantene, hvor undersøkelsen skal gjennomføres og hvordan undersøkelsen skal utføres.

Undersøkelsesdesign vil være viktig del av undersøkelsen fordi den gir konsekvenser for gyldigheten til oppgaven.

Det er styrker og svakheter i ulike undersøkelsesopplegg, uansett hvilken metode man velger er det krav som bør være til stede, uavhengig av hva slags empiri det omhandler (Jacobsen 2015, 16)

- Empirien må være gyldig og relevant
- Empirien må være pålitelig og troverdig

(Johannessen, Christoffersen og Tufte 2016, 80) sier at “i forskning er det særlig to kjennetegn ved casedesign: avgrenset oppmerksomhet til case og en mest mulig detaljert beskrivelse”.

I følge Yin (2014) kan casestudier utføres ved hjelp av kvalitativ tilnærming basert på observasjon, intervju, dokumenter eller fotografier. Caseundersøkelser kan positivt kombineres med forskjellige metoder, slik at man kan tilegne seg mye og detaljert data.

Yin (1994) beskriver studier hvor formålet er å kunne besvare spørsmål som hvordan og hvorfor best kunne belyses gjennom en casestudie. Det ble gjort et valg om å anvende casestudie på grunnlag av problemstillingen nettopp stiller disse spørsmålene om “hvordan og hvorfor” hvor vi ønsker å beskrive et fenomen. Formålet er at analyse, tolkning og rapportering skal kunne gi leseren en bedre forståelse av tematikken som det er blitt forsket på. Yin (2014) beskriver at det er tre formål med casestudier; deskriptive (beskrivende),

kausale (forklarende) eller eksplorerende (utforskende). Hvor vi anså en deskriptiv metode som den mest hensiktsmessige for denne oppgaven.

### 3.3 Datainnsamling

“En kvalitativ studie er som regel intensiv (få enheter) der data samles inn som ord.”

(Jacobsen 2015, 145) Når kvalitativ metode anvendes slik som i oppgaven ønsker man å komme tettere innpå vedkommende, i den målgruppen og fenomenet man er interessert å forske nærmere på sett fra deres perspektiv gjennom en beskrivende metode.

” Individuelle dybdeintervjuer gjennomføres når individets personlige erfaringer, meninger eller lignende er av interesse.” (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004, 60)

Hvordan samle inn data? Johannessen, Christoffersen og Tufte (2016) skriver at intervju egner seg når forsker har behov for å gi informantene større frihet til å kunne uttrykke seg enn det strukturerte spørreskjemaet tillater. Vi mener at det egner seg best ved bruk av et åpent individuelt intervju. Dette fordi vi mener vi vil få størst utbytte ved å ha en åpen dialog med informantene som er med på å skape åpenhet og tillit. Det finnes flere ulike metoder for hvordan et slikt intervju skal gjennomføres, vi valgte ansikt-til-ansikt metoden. Under selve intervjuet valgte vi å notere ned det respondenten sa skriftlig og via lydbånd. Dette ga oss en gylden mulighet til å kunne gå tilbake på informasjonen respondenten ga oss, ved å høre på lydopptaket. Vi anser lydopptak som svært strategisk på bakgrunn av at man kan utnytte sansene (hørselen) på informasjonen respondenten gir oss.

Siden én i gruppen er i fulltidsjobb lot det seg ikke gjøre til enhver tid å være fulltallig under intervjuene. De ble gjennomført med to intervjuere og en respondent. Vi ønsket kun å foreta oss ansikt-til-ansikt metoden for intervjuene, dette på bakgrunn av sensitiv informasjon som måtte bevares og for at de skulle få en profesjonell opplevelse undersøkelsen. Det ga oss også mulighet til å skape en dialog som ble mer dynamisk og rom for å skape en uformell og trygg atmosfære under intervjuet. Alle intervjuene ble holdt på arbeidsplassene til respondentene, dette for å forenkle hverdagen og passe på at tidspunkt og sted ikke skulle være til hinder for respondenten.

- Vi mener at individuelle dybdeintervjuer egner seg bedre enn fokusgrupper i dette tilfellet, da det behandles som sensitive data.
- Vi ønsket å ha en åpen dialog med respondentene, for å få en mest mulig naturlig samtale, og ikke føle begrensninger til å ytre seg som en følge av tilstedeværelse av andre respondenter under intervjuet.

Det ville ikke vært til vår favør om respondentene følte de var begrenset til å uttale seg i sine besvarelser under intervjuet som kan være en mulig fallgrube i fokusgrupper. Alle respondenter ble forsikret om at samtalene var konfidensielle og verken navn eller bedrift ville bli oppgitt i oppgaven. Dette med et klart mål om å forebygge og unngå eventuelle konflikter i fremtiden for respondentene basert på deres svar til oppgaven.

### 3.4 Utvelgelse av respondenter

“Å velge ut hvem som skal være med i en undersøkelse er en viktig del i samfunnsforskning, dette gjelder både i kvantitativ og kvalitativ metode. Mens i kvantitative studier er opptatt av tilfeldig utvalg av respondenter, er det andre prinsipper som ligger til grunn ved gjennomføring av kvalitative studier” (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2016, 113).

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2016) mener at hensikten med den kvalitative intervju metoden er at den gir fylldige beskrivelser, dette for å kunne belyse problemstillingen fra flere ulike perspektiver. Det som var viktig for oss i undersøkelsen er at vi hadde klare definerte kriterier for respondentene, derfor anså vi at et tilfeldig utvalg ikke ville ha en påvirkning på vår forskning.

### 3.5 Utvalgsstørrelse

Hvor stort bør utvalget være? (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2016) nevner at en tommelfingerregel er at utvalget skal være stort nok til at vi kan belyse vår problemstilling (Kruzel 1999). Vi mener det er viktig med innholdet og kvaliteten på selve intervjuet. Vi har i denne oppgaven et utvalg på syv respondenter til et kvalitativt individuelt intervju, vi mener dette var det som var praktisk mulig å få til under prosjektet i henhold til å bevare kvaliteten på oppgaven.

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2016) nevner at man bør gå for kvalitet fremfor kvantitet. En kvalitativ dataanalyse fungerer best når datamaterialet inneholder rikelig informasjon om det vi skal undersøke, gjerne med flere variasjoner, uten at det skal bli for omfattende i innholdet i dataanalysen (Malterud 2011).

Vi har gjennomført syv dybdeintervjuer hos to forskjellige virksomheter. Vi valgte å transkribere alle respondentene.

Figuren under presenterer en oversikt over informantenes kjønn, intervjusted, varighet på intervju, dato for intervjuene og lokasjon for de ulike intervjuene.

Informant	Kjønn	Intervjusted	Lengde	Dato	Transkribering
1/7	Mann	Oslo	64 minutter	03.05.18	Ja
2/7	Kvinne	Oslo	48 minutter	03.05.18	Ja
3/7	Mann	Oslo	57 minutter	03.05.18	Ja
4/7	Kvinne	Oslo	53 minutter	09.05.18	Ja
5/7	Mann	Oslo	42 minutter	09.05.18	Ja
6/7	Mann	Oslo	56 minutter	10.05.18	Ja
7/7	Mann	Oslo	41 minutter	10.05.18	Ja

*Figur 3 – Oversikt over respondenter*

### 3.6 Utvalgsstrategi

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2016) sier at det ikke er vanlig og samtidig lite aktuelt å rekruttere respondentene tilfeldig i en kvalitativ undersøkelse. Intensjonen er at vi skal få mest mulig kunnskap om fenomenet og dens kontekst, og at vi ikke ønsker en statistisk generalisering. Rekruttering av respondenter i en kvalitativ undersøkelse har et klart mål. Dette blir beskrevet som; “strategisk utvelgelse av respondenter” (Patton 1990). “Det vil si at forskeren først bestemmer seg for hvilken målgruppe som må delta for at man skal kunne samle inn den nødvendige data som behøves i undersøkelsen.” (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2016, 117)

Steget videre er å velge ut personer for målgruppen, vår målgruppe er personer som går under millennium generasjonen. Vi anser utvalget som et “homogent utvalg”, dette på bakgrunn av at man kan velge personer med liten variasjon ut fra sentrale kjennetegn. Dette er for å kunne avdekke felles og de ulike erfaringene respondentene har innenfor en homogen gruppe som millennium, fordi kriteriene er såpass lite spesifisert generelt for millennium generasjonen. Denne utvalgsstrategien egner seg godt til gruppeintervjuer, men vi mener det var hensiktsmessig å anvende denne strategien i et individuelt intervju.

For å få relevant informasjon og data til undersøkelsen måtte vi benytte et kriteriebasert utvalg av respondenter. Kriteriene for å kunne delta i intervjuet er at man minimum har bachelorgrad, født mellom 1986-1996 og har vært i fulltidsjobb i minimum tre år. Vi satte også begrensninger geografisk til å begrense bedriftenes geografiske grense til kun Oslo. Grunnlaget til at vi valgte å begrense tidsperioden for millennium fra 1981-1996 til 1986-1996 i kriteriene, er på bakgrunn av at vi ønsker å kunne spesifisere hovedtrekkene fra millennium ved å begrense utvalget. Med dette kan vi kartlegge tydeligere hovedtrekk med tanke på at de første innen denne generasjonen allerede er godt etablert i arbeidsmarkedet og har i den grad tilpasset seg sine omgivelser deretter.

### 3.7 Rekruttering

Rekruttering er en systematisk prosess hvor vi valgte å ta kontakt med de aktuelle informantene god tid i forveien før et intervju, dette for å avtale tid og sted. Ved å være proaktiv vil vi også kunne gi respondenten mulighet til å forberede seg til selve intervjuet.

Dette gir rekrutteringen et klart mål, hvor forskere ofte har bestemt seg for en gruppe forskningen skal rette seg mot. I oppgaven hadde vi satt vilkår om at informanten minimum skulle ha en bachelorgrad og vært i fullt arbeid i minimum tre år. Intensjonen er at vi kunne samle inn mest nødvendige datamaterialene. Det blir også definert i metodelitteraturen som en strategisk utvelgning av informanter. Kvalitativ metode vil derfor være hensiktsmessig å rekruttere informanter som vil stille sterkt på å kunne svare på forskningsspørsmålene.

### 3.8 Koding

“Koding i kvantitative undersøkelser ved for eksempel spørreskjema så er koding å gjøre svaralternativene om til tallkoder. I kvalitative undersøkelser er koding å klassifisere data ved å sette merkelapper eller betegnelser på utsnitt av den teksten som analyseres“ (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2016, 422). Koding er den prosessen der data brytes ned, konseptualiseres (tolkes ut fra underliggende begreper), kategoriseres og bygges opp til en beskrivelse eller ren teori. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2016)

For kartlegging av undersøkelsen brukte vi koding etter intervjuguidens struktur, dette er for at vi enklere skulle sammenligne informasjonen innenfor de ulike temaene. Vi fokuserte på å få mest mulig informasjon fra respondentene, siden mangel på informasjon ville kunne påvirke analysen til vår favør eller ufavør.

### 3.9 Transkribering

Å transkribere betyr å transformere ved å oversette fra talespråk til skriftspråk (Kvale og Brinkmann 2009). “Transkripsjoner er kort sagt svekkede, dekontekstualiserte gjengivelser av direkte intervju samtaler.” (Kvale og Brinkmann 2009, 186) Når man oversetter eller transkriberer intervjuene fra muntlig til skriftlig form, blir materialet fra intervjuene strukturert slik at dette blir mer egnet til analyse i en undersøkelse. Vi har transkribert intervjuene ordrett, her menes det at vi har tatt med alle ord og lyder fra lydopptakene. Det ble registrert til tider at det var setningsoppbygninger som kunne være ustrukturerte. Det som står sentralt i oppgaven for valg av ordrett transkribering, er for å kunne styrke den objektive delen av oppgaven.

Det ble valgt å utføre transkribering rett etter at vi hadde gjennomført intervjuene med de ulike respondentene, nettopp fordi man har intervjuet så ferskt i minne, så ville dette gi en bedre kvalitet på transkriberingen enn om vi hadde ventet. Ved å transkribere rett etter et intervju tilnærmet vi oss mer kunnskap og erfaring om å intervju. Spørsmålsoppbygning - og spørsmålsformulering ble noe vi til enhver tid forbedret, en bevisstgjøring på egen stil ved intervjuet og forbedringsmuligheter ble noe vi kontinuerlig forbedret.

Siden vi noterte og tok lydopptak underveis i intervjuene, så ga det fortrinn for etterarbeidet ved transkribering, det ga oss mulighet til å gå tilbake på svarene til respondentene og lagre



dokumentasjonen. Dette bidro også til eventuelle korrigeringer i intervjuguiden.

Gjennomføringen av intervjuene strakk seg over tre uker, vi hadde satt av en måned til å fullføre samtlige intervjuer med respondentene, transkribering og koding. Ved å legge opp løpet på denne måten har forenklet vårt arbeid, gjennom et mer konsekvent undersøkelse - og analyseprosess gjennom perioden hvor dette sto i fokus.

På grunnlag av at informasjonen vi fikk i intervjuene var sensitive ovenfor respondentene, har vi valgt å ikke inkludere de transkriberte intervjuene i oppgaven.

### 3.10 Kvalitetssikring

#### Reliabilitet og validitet

Et spørsmål innen forsknings teori er å avdekke dens pålitelighet. "Reliabilitet knytter seg til nøyaktighet av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2016, 36) En undersøkelses reliabilitet vurderes ut ifra hvorvidt et resultat kan reproduseres på et senere tidspunkt av en annen forsker (Kvale og Brinkmann, 2009). Å kunne avdekke en undersøkelses reliabilitet på kan forekomme på forskjellige måter.

Reliabilitet er kritisk i kvantitative undersøkelser, men ikke alltid hensiktsmessig og ofte vanskelig å måle innenfor kvalitativ forskning (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2016).

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2016) beskriver validitet som om hvor godt, eller relevant dataen man representerer det fenomenet som skal undersøkes. Forskningslitteraturen brukes begrepet validitet, som betyr gyldighet. Videre viser de til at det finnes tre former for validitet: begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet (Shadish, Cook og Campbell 2002).

### 3.11 Etikk

“Etikk omhandler prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale. Slike regler og retningslinjer gjelder også for forskningsvirksomheten som for alle andre virksomheter i samfunnet.” (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2016, 83)

Under hele livsløpet til forskningsprosjektet vil det oppstå hindringer og utfordringer i de fleste ledd gjennom hele oppgaven. For å kunne forebygge uetiske handlinger, la vi føring på god planlegging på hvordan forskningen skulle gjennomføres på en så forsvarlig måte som det lot seg gjøre. Det var fremlagt en avtale om taushetsplikt og en etisk retningslinje for våre respondenter under oppgaven.

Vi spurte alle respondentene om godkjenning til å ta lydopptak i forkant av intervjuene, og det ble signert en individuell avtale for ulike etiske retningslinjer mellom prosjektgruppen og respondenten. Det ble tatt utgangspunkt i forskningsetiske retningslinjer av Per Nerdrum (1998) om at er tre typer hensyn man bør følge:

- 1) informantens rett til selvbestemmelse og autonomi
- 2) forskerens plikt til å respektere informantens privatliv
- 3) forskerens ansvar for å unngå skade

(Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2016)

Det ble ikke tatt i bruk personopplysninger i oppgaven som vist punktvis:

- Etnisk bakgrunn
- Helseforhold
- Seksuelle forhold
- Medlemskap i fagforeninger

“Informasjon som er samlet inn gjennom undersøkelser, skal brukes kun til det formålet dataene er samlet inn for, og kan ikke brukes i andre sammenhenger.” (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2016, 91)

## 4.0 Intervjuguide

Før vi kunne iverksette en gjennomføring av intervju, var det essensielt at vi utarbeidet en intervjuguide. En intervjuguide har sin eksistens for å besvare problemstillingen, basisen ligger i teoretisk grunnlag og de teoretiske antagelsene som det er blitt gjort rede for under *teori* i oppgaven. Vi valgte å sende intervjuguiden til vår veileder Ivar Bredesen, hvor vi fikk positiv tilbakemelding.

Vi valgte å anvende et semi-strukturert intervju, et semi-strukturert har en overordnet intervjuguide som et utgangspunkt, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2016). Det var situasjonen under intervjuet som ga føring til hvilke spørsmål vi ønsket å stille først, dette la vi opp til etter hver enkel respondent. Vi erfarte tidlig at det var ikke alle spørsmål som var med å generere relevant informasjon om det aktuelle temaet, så alle spørsmål ble ikke besvart, på grunn av lite relevans for oppgaven. Vi valgte å ha med oppfølgingsspørsmål. Spørsmålene i intervjuguiden er semi-strukturerte da dette gir oss rom mellom spørsmål, temaer og rekkefølge. Dette for å forhindre vage svar og for å unngå ja/nei svar fra informanten. Vi ga oss selv en mulighet til oppfølgingsspørsmål samtidig som vi kunne utdype spørsmålene om vi ikke fikk ut nok informasjon av respondenten. Vi valgte tilleggsspørsmål som ga oss en mulighet til å gå mer i dybden på temaene vi fant som interessante for oppgaven. Vi hadde flere oppfølgingsspørsmål hos de enkelte spørsmål i intervjuguiden, men valgt å ikke ta de med da disse var ulike for alle intervjuene.

Det vil bli gjort rede for den opprinnelige intervjuguiden i oppgaven, denne vil presisere målet bak oppgaven og den teoretiske forankringen som ligger til grunn i hvert enkelt spørsmål. Vi ønsket en viss standardisering av spørsmålene ettersom dataene skal analyseres i etterkant av intervjuene og fordi vi ønsket å identifisere sammenhenger på tvers av materialet. Ved å forholde oss kritisk gjennom hele undersøkelsen, har vi balansert vekten mellom å avveie ulike metodiske faktorer, analysering og tolkning og forsøkt å etterleve dette. Vi antar at andre forskere vil kunne få funn som er annerledes enn vår egne gjennom annen strategi og tolkning av problemstillingens karakter. Vi mener at vi har svært god kjennskap til respondentene og de forskningsmetodene og valgene som er blitt utført. Dette vil være med

på å styrke bacheloroppgaven gjennom å fremme verdifull og sensitiv informasjon. En viss standardisering vil være med å forenkle analyseprosessen.

## 4.1 Spørsmål

### **Åpningsspørsmål**

Jacobsen (2015) beskriver det å skape relasjon mellom forsker og respondent er avgjørende i henhold til hvilke svar du vil få. På bakgrunn av dette startet vi intervjuene med noen åpne “lette” spørsmål slik at respondenten starter med å fortelle og bli “varm i trøya”, og vi stiller noen oppklarende spørsmål der det føles naturlig. Vi anser at det er viktig å ha en god flyt under intervjuet så det bærer mer preg av en god samtale enn et 1:1 intervju. Da kommer ofte sannheten bedre frem og kvaliteten på det som blir sagt øker.

Spørsmålene her er i liten grad tatt med videre i oppgaven og har mer til hensikt å starte en samtale.

- Kan du starte med å fortelle om din rolle i selskapet, samt beskrive hvilke arbeidsoppgaver du har?
- Hvor lenge har du vært ansatt?
- I denne ansettelsesperioden, har du endret jobb, rolle eller på annen måte fått endringer i arbeidsoppgavene?

### **Forventninger til arbeidsgiver**

*Bakgrunn for tema:* Teste teori rundt hovedtrekk og karakteristika fra millennium generasjonen

*Spørsmål:*

- Når du søkte jobb i selskapet, hvilke krav og forventninger hadde du?

Mål: Avdekke krav og forventninger til nærmeste leder og til selve bedriften og i hvor stor grad dette ble vektlagt på under dette intervjuet og under arbeidsforholdet.

- Hvordan kommuniserte du disse til arbeidsgiver under ansettelsesprosessen?

Mål: Innledende kommunikasjon med nærmeste leder, samt i hvilken grad kravene og forventningene ble oppfylt.

- Nå som du har vært ansatt i \_\_\_ år, se svar over, hvordan føler du at selskapet har møtt dine krav og forventninger?

Mål: Avdekke hvor stor vekt respondentene legger i å få kravene og forventningene oppfylt.

- Har selskapet innfridd alle, eller er det noen du mener ikke er innfridd?

Mål: Avdekke hvilke ønsker som er mest prioritert.

- Hvor stor betydning er disse, og hvordan kommuniserer du disse til din nærmeste leder?

Mål: Avdekke hva som faktisk er en trigger for respondenten.

- Hvordan opplever du at din nærmeste leder tar ansvar for å nå dine krav og forventninger, enten ved direkte handlinger eller gjennom å informere om begrensninger eller at kravene ikke kan oppfylles?

Mål: Avdekke tiltro til nærmeste leder og i hvilken grad leder ivaretar ønsker.

- Gir lederen din deg støtte om du trenger det?

Mål: Avdekke om informantene føler de har behov for støtte.

- Er du komfortabel med å be om støtte fra din leder? (Hvilken verdi har det for deg?)

Mål: Avdekke forholdet mellom respondent og nærmeste leder

- Hvor viktig er det for deg med tilbakemeldinger fra lederen din?

Mål: Avdekke om støtte er noe informantene legger vekt på i et arbeidsforhold.

- Hva forventer du av tilbakemeldinger? (Eventuelt hvor ofte/når, positivt, konstruktivt)

Mål: Avdekke forventninger rundt det med støtte.

- I hvilken grad føler du at Banqsoft/Peppes tilfredsstiller ditt behov for tilbakemeldinger?

Mål: Avdekke i hvilken grad det fokuseres på tilbakemeldinger til de ansatte.

## Arbeidsmiljø

*Bakgrunn for tema:* Teste forventinger og tilhørighet. Her er det viktig at vi ikke søker etter en beskrivelse av bedriften, men en personlig synsvinkel.

- Kan du beskrive arbeidsmiljøet i selskapet og hva betyr det for deg?

Mål: Omhandler å få et perspektiv og et subjektivt syn på hvordan respondenten beskriver arbeidsmiljøet.

- Hvordan praktiseres overtid i selskapet og hva er dine tanker om å jobbe overtid?

Mål: Avdekke om respondenten er villig til å yte det lille ekstra “ofre litt” for sin arbeidsgiver.

- Hva kan bedriften forbedre for å øke din trivsel og motivasjon?

Mål: Å kartlegge de mest avgjørende faktorene for økt trivsel og motivasjon, og for å kartlegge om det er en sammenheng mellom de forskjellige respondentene.

- Hvordan oppfatter du at selskapet involverer og inkluderer alle ansatte?

Mål: Kartlegging av respondentens oppfattelse av arbeidsmiljøet.

- Mange bedriftsledere uttrykker at et selskaps største verdier er de ansatte. Hvordan oppfatter du at selskapet etterlever dette i det daglige?

Mål: Å kunne avdekke påstanden om respondentens følelse av deres arbeid har en betydning.

- Hva gjøres av sosiale tilstelninger i selskapet og hva betyr dette for deg?

Mål: Avdekke hvilke tiltak som gjøres, og hvorvidt dette betyr noe for respondenten.

- I hvor stor grad mener du at dette er verdifulle aktiviteter som selskapet skal fortsette å investere i?

Mål: Avdekke hvorfor aktiviteten er nyttig

- Når en ledergruppe kan velge mellom å investere samme beløp et år, mener du at dette best bør investeres i tiltak innen arbeidsmiljø, sosiale tilstelninger eller ren lønnsøkning?

Mål: Dette for å avdekke om lønn vs. arbeidsmiljø er viktigst

## Selvutvikling og mål

*Bakgrunn for tema:* Teste om millennium er «her er jeg, hva skal jeg gjøre?». Teste hovedtrekk om millennium generasjonen og se om det stemmer med teori.

- Om du skal beskrive deg selv, fra 1 til 10, hvor ambisiøs vil du si at du er?

Mål: Avdekke om respondenten er fornøyd med det han/hun har fått til, eller om vedkommende ønsker mer

- Hvor viktig er det for deg å ha en personlig utvikling og selvrealisering på jobben?

Mål: Avdekke om det er viktig for respondenten å utvikle seg under arbeidsforholdet, og hvorvidt selvrealisering er viktig for respondenten

- Kan du beskrive hvordan selskapet jobber med personalsamtaler, medarbeiderutvikling og involvering?

Mål: Dette for å avdekke hvilke rutiner og prosesser arbeidsplassen har for sine ansatte gjennom personalsamtaler, medarbeiderutvikling og involvering

- Du har vært ansatt i \_\_\_ år, hva har du lært som ansatt i selskapet som du ikke kunne før du begynte her?

Mål: Få innsyn i læringskurven av hva som er blitt tilegnet under arbeidsforholdet frem til nå

- Kan du si litt om hvordan du oppfatter at selskapet utnytter deg som ressurs og ditt potensiale?

Mål: Avdekke respondentens oppfattelse av hvordan de selv mener at bedriften anvender deres kunnskap og erfaring som en ressurs for bedriften

- Siste spørsmål da, kan du si litt om hva du mener selskapet burde forbedre for at du og de ansatte kan bidra med til selskapets vekst og inntjening?

Mål: Spørsmålet skal kunne avdekke om hvilke endringer respondenten mener har et forbedringspotensial hos bedriften

- Hvor viktig er det for deg å ha en tydelig arbeidsbeskrivelse/opplæring?

Mål: For å kunne avdekke selvutvikling ved å ha en klar arbeidsbeskrivelse og ha klare mål for opplæring

- Når du starter i en ny stilling, hvordan griper du de nye og ukjente arbeidsoppgavene dine?

Mål: Spørsmålet skal kunne avdekke hvorvidt respondenten selv utvikler seg ved oppstart i ny stilling, eller ved nye arbeidsoppgaver

- Hvor viktig er det med opplæring og en tydelig arbeidsbeskrivelse?

Mål: Avdekke om tydelige arbeidsbeskrivelser og opplæring har en påvirkning på respondenten i forbindelse med klare mål og selvutvikling

- Føler du at du legger mye ansvar på bedriften?

Mål: Avdekke om respondenten føler seg forpliktet til å være med på bedriftens oppturer og nedturer

## **Lojalitet**

*Bakgrunn for tema:* Vi definerer lojalitet i den forstand at man har en lang horisont.

- Hva er bedriftens mål og visjon?

Mål: Avdekke om de vet organisasjonens mål og visjon er

- Hvor stor tiltro har du til ledelsen?

Mål: Avdekke deres lojalitet til ledelsen

- Hvor stor tiltro har du til bedriftens mål og strategi?

Mål: Avdekke om respondenten har tiltro til mål og strategi i bedriften

- Hvor viktig vil du si det er for deg at selskapet lykkes med sine store prosjekter og når de strategiske mål de har satt seg?

Mål: Avdekke om respondenten føler tilhørighet og om de anser bedriftens utfordringer som sine egne

- Hvordan omtaler du selskapet i private sammenheng?

Mål: Avdekke hvilken omtale respondenten har på sin arbeidsplass



- Er du stolt av å være ansatt i selskapet?

Mål: Avdekke tilhørighet til bedriften

- I hvor stor grad vil du som arbeidstaker, bidra til at selskapet når sine mål selv om du ikke alltid er direkte involvert?

Mål: Avdekke hvorvidt respondenten føler et ansvar for hele bedriften

- Følger du med på ulike ting som skjer i bedriften? Har du vært med på andre prosesser.

Mål: Avdekke hvorvidt respondenten er opplyst om nyheter i bedriften

- Har du linket CV-en din til en plattform for å bli kontaktet av andre aktuelle arbeidsgivere?

Mål: Avdekke om respondenten er på utkikk etter nye utfordringer utenfor bedriften, dette avdekker også hvorvidt respondenten er lojal mot sin arbeidsgiver

- Hvor lenge ser du for deg å jobbe i bedriften?

Mål: Avdekke om respondenten har et langsiktig eller kortsiktig perspektiv i arbeidsforholdet

## 5.0 Analyse

### 5.1 Innledning

Det teoretiske rammeverket, med de teoretiske antakelsene, danner grunnlaget for sammenfatning av funnene. Funnene er sammenfattet ved å benytte innholdsanalyse, altså kategorisering av intervjuguiden og svarene den fikk. Det er reelt å analysere svarene på slik måte da vi kan på en oversiktlig måte forklare innholdet i intervjuet og begrunnelse. Under analysen vil vi trekke ut korte teoretiske antakelser for å forklare og begrunne valg av tema og underkategorier.

### 5.2 Innholdsanalyse

For å analysere dataen som er samlet inn benytter vi oss av innholdsanalyse. "Innholdsanalyse er basert på en antakelse om at det en person sier i et intervju, eller det mennesker gjør når man observerer dem, kan reduseres til et sett færre, men mer overordnede og meningsfylte kategorier" (Jacobsen 2015, 207). Under utarbeidelsen av intervjuguiden tok vi utgangspunkt i forskningsspørsmålene og satt fire ulike tema som danner en sammenfatning for hva vi ønsket å få svar på under intervjuene.

#### 5.2.1 Forventninger til arbeidsgiver

Tema tar utgangspunkt i at vi ønsker å kartlegge om påstandene om at millennium har store krav og forventninger til arbeidsgiver. Vi ville undersøke i hvilken grad millennium generasjonen ønsker at disse skal bli ivaretatt og oppfylt i løpet av en relativt kort periode, samt undersøke forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Bakgrunnen for tema ligger i at blant annet The Startups beskriver at millennium generasjonen forventer oppgaver og ansvar, samt regelmessig tilbakemeldinger og belønninger for deres innsats. The Startups legger også til at Millennium ønsker mer enn bare høy lønn, materielle goder og fridager. Bente Rasmussen (2001) beskrev at maktforholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver har endret seg drastisk hvor arbeidstakere får stadig større makt i forholdet. Videre beskriver Meyer og Allen (1991) at en kontinuerlig forpliktelse med leder, gjør det vanskeligere for arbeidstaker å forlate en bedrift.

### 5.2.2 Arbeidsmiljø

Dette tema har sitt grunnlag i at vi ønsket å forstå viktigheten i forholdet mellom millennium, altså arbeidstaker, og organisasjonen og deres ansatte. Bakgrunnen for tema er at millenniums blant annet har et sterkt ønske om å jobbe i gruppearbeid for å unngå risiko og økt trivsel (Alsop 2008). I tillegg beskriver Allen og Meyer (1990) at en organisasjons forpliktet medarbeider har en sterk følelse av tilhørighet og anser organisasjonen som en ekstra familie, noe vi ønsker å undersøke blant millennium generasjonen. Vi ønsker derfor å kartlegge i hvor stor grad arbeidsmiljøet er en avgjørende faktor for organisasjonsforpliktelse.

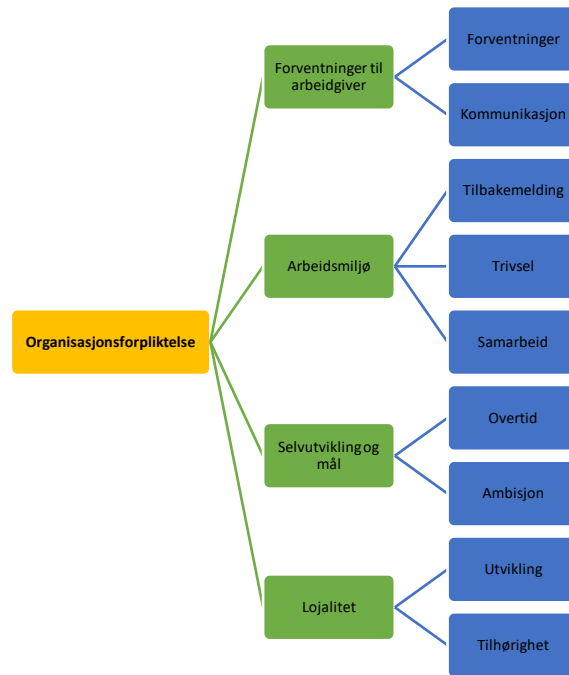
### 5.2.3 Selvutvikling og mål

Selvutvikling og mål har som formål i å kartlegge i hvilken grad millennium generasjonen føler ansvar for sin suksess og feilbeslutninger, om de legger mye ansvar på bedriften og i hvilken grad utfordringer er en motivasjonsfaktor. Sannsynligheten for et langt arbeidsforhold i en bedrift er minimalt, dersom de ikke ser det større bildet eller utviklingsmulighetene som ligger foran dem. (The Startups)

### 5.2.3 Lojalitet

Lojalitet ligger i at vi ville å undersøke om respondentene har et ønske om å bli værende i nåværende stilling og eventuelt hvor lenge, tiltroen til ledergruppen og dens beslutninger, og i hvilken grad respondentene omtaler bedriften på fritiden og hvordan den blir omtalt. Formålet med tema er å kartlegge i hvilken grad respondentene stemmer overens med antakelsen om at millennium bytter jobb hyppig, altså «jobbhopping». Vi ønsket å se om respondentene føler seg forpliktet til ledergruppen og at de stoler på at ledergruppen ivaretar de ansattes interesser. Og avslutningsvis undersøke om respondentene har en positiv eller negativ assosiasjon for bedriften.

Jacobsen beskriver videre at intervjuer og observasjoner kan være vanskelig og uoversiktlig for andre å lese, og forskeren kan derfor forenkle det ved å videre dele opp temaene i *underkategorier*. Underkategoriene skal gjøre det lettere for leserne å stille seg kritisk til om klassifiseringen av dataen er troverdig. Underkategoriene er illustrert i *figur 4*, og har blir plukket ut i etterkant av intervjuene. Underkategoriene er en sammenfatning av de faktorene spørsmålene ledet til under intervjuene.



Figur 4 - Underkategorier

### 5.3 Underkategorier

Før vi starter analysen av intervjuene i undersøkelsen vil vi første nevne at respondentene har et stort spenn mellom antall år som ansatt i bedriften de er ansatt i nå. Respondentene er av ulik kjønn, alder og med ulik bakgrunn for utdanning. Under analysen vil vi trekke frem de svarene som blir gjentatt, samt drøfte eventuelle avvik som skulle oppstå.

#### 5.3.1 Forventninger

Forventninger har vist seg under intervjuene er være en avgjørende faktor. Spørsmålene ble stilt tidlig i intervjuene og alle respondentene hadde klare krav og forventninger til arbeidsgiver. Noen av forventningene og kravene som stadig ble nevnt var utviklingsmuligheter, utfordringer og støtte, uavhengig av kjønn, alder og lengde på ansettelsesforholdet. Fire av syv svarte også at de hadde et sterkt ønske om belønning for prestasjon, men at dette ikke har blitt oppfylt. Tre av syv svarte derimot at forventningene og kravene har i stor grad blitt oppfylt.

### 5.3.2 Kommunikasjon

Å kommunisere krav, forventinger og ønsker til arbeidsgiver er avgjørende i forhold til om de ansatte skal lykkes i å oppnå disse, samt at leder bør være klar over ønskene for å bevare de ansattes interesser. Respondentenes svar på spørsmålene rundt kommunikasjon med leder er hovedsakelig todelt. Tre av syv respondenter svarer at leder hører på det de har av ønsker og behov, og at det ikke har vært noe problem å få innfridd ønsker slik som mer ansvar eller tilnærme seg ny kunnskap på andre områder. Andre ønsker slik som lønn og endring av arbeidsoppgaver og eller høyere stilling er mer krevende å få innfridd. Resterende respondenter svarer med at leder er svært mottakelig til ønsker og krav.

### 5.3.3 Tilbakemelding

Flere kilder viser til at millennium ønsker hyppige og konstruktive tilbakemeldinger fra arbeidsgiver. Tre av syv respondenter svarer med at de får muntlige tilbakemeldinger, men det virker ikke til å ha så stor påvirkning på videre utvikling i arbeidet. Resterende respondenter svarer med at tilbakemeldinger er viktig i form av å bli sett, hørt og eventuelt vite om arbeidet veier opp mot forventninger fra leder.

### 5.3.4 Trivsel

Kategorien trivsel er trukket ut fra tema arbeidsmiljø. Det er ikke ukjent at et godt arbeidsmiljø og kultur er en faktor for trivsel, men vi vil undersøker om millennium generasjonen har store behov for å være sosial med kolleger i og utenfor arbeidstid. Vi ser at fire av syv respondenter har et ønske om å være sosiale både i og utenfor arbeidstid, men at dette ikke er en stor del av organisasjonskulturen på lik grad som respondentene kunne ønske. Meyer & Allen (1993) beskriver følelsespreget forpliktelse om en emosjonell tilknytning, identifisering og involvering som en medarbeider har med sin organisasjon og mål. Det vi ser her er at den følelsespreget forpliktelsen er tilstede hos de fire respondentene, men at bedriften ikke har lagt særlig fokus på deltakelse i sosiale tilstelninger inn i arbeidskulturen, noe som kan føre til misnøye.

Mens tre av syv svarer med at ledergruppen fokuserer godt på arbeidsmiljø og sosiale tilstelninger, men at de kun deltar på de større arrangementene.

### 5.3.5 Samarbeid

Ivey business journal viser til at millennium ønsker å arbeide mer sosialt, i team eller lignende. I intervjuene svarer fire av syv respondenter at de ønsker å arbeide i team eller i samarbeid på bakgrunn for at det ikke bare blir mer «gøy» på jobb, men også at man kan kombinere flere hoder for å løse ulike problemer. Og to av syv svarer med at de har et åpent kontorlandskap og at arbeidet derfor allerede er relativt sosialt.

### 5.3.6 Overtid

Vi ønsket å undersøke i hvilken holdning millennium generasjonen har til overtid. Dette i forhold til om de er villig til å yte det lille ekstra. Her er det et todelt svar. Halvparten av respondentene sier at de gjerne jobber overtid, men helst bli belønnet med enten høyere fastlønn, overtidsbetalt eller bonus. Ingen av bedriftene vi har intervjuet operer med overtidsbetalt eller bonus, men respondentene jobber fremdeles overtid. Den andre halvparten svarer med at de setter pris på fleksitid, noe som alle bedriftene opererer med overtid. De svarte med at de ønsket fritid og at fleksitid fungerte helt optimal.

### 5.3.7 Ambisjon

Ved å spørre om ambisjoner under intervjuene ligger i at vi ønsket å kartlegge hvilke mål respondentene har. For eksempel om de ønsket å bli administrerende direktør, bli ledende innen bransjen eller om de allerede hadde nådd de ambisjonene de i utgangspunkt hadde. Ingen av respondentene hadde noe ambisjon om å bli direktør eller lignende, men så på seg selv som svært ambisiøs i forhold til at de ønsket en bratt karriereutvikling.

### 5.3.8 Utvikling

Millennium ønsker kontinuerlig utvikling i jobben. Alle respondentene vi intervjuet svarer med at de alle hadde svært bratt læringskurve de første månedene i nåværende stilling. Tre av syv respondentene svarer derimot at de kunne ønske at læringskurven fortsatte i lik grad som i starten, noe den ikke gjorde etter rundt et år som ansatt. Vi ser et par avvik i denne kategorien da respondenten med kortest ansettelsesforhold og respondenten med lengst ansettelsesforhold ikke hadde like store behov, i like stor grad, for denne kontinuerlige utviklingen. Det kommer klart frem at disse også ønsket en utvikling, men satte ikke like stort fokus på dette under intervjuene.

### 5.3.9 Tilhørighet

Med tilhørighet mener vi i den forstand at det er form for forpliktelse. Tilhørighet i form av tiltro til bedriften og dens beslutninger, tilhørighet i form av involvering i bedriften og tilhørighet i den grad om respondentene er åpne for å komme i kontakt med andre potensielle arbeidsgivere.

Fire av syv respondenter beskriver at de har stor tiltro til bedriften og dens beslutninger, men følger ikke særlig med på hvilke beslutninger som blir tatt høyere opp. Resterende av respondentene forteller at de har stor tiltro til bedriften og er svært involvert i beslutninger tatt i bedriften. Fire av syv svarer også at om kravene: belønning for prestasjon, utfordringer, fleksibilitet og støtte ikke blir møtt, ser de ikke for seg å bli i stillingen mer enn ett til to år til. Med de siste tre respondentene svarer med at de er relativt fornøyd og ser for seg å bli værende i en lenger periode. Sannsynligheten for et langt opphold i en bedrift er minimalt, dersom de ikke ser det større bildet eller utviklingsmulighetene som ligger foran dem. (The Startups)

## 6.0 Tolkning av funn

I dette kapittelet tar vi for oss funnene i undersøkelsen. For å kunne gjøre dette ser vi på teori utviklet av Robert K. Yin (2018). Siden casestudie vårt er beskrivende, anbefaler Yin å bruke mønstermatching i analysen. I første del av kapittelet tar vi for oss funn linket opp mot teori, og i siste del tar vi for oss funn i forhold til forskningsspørsmålene og problemstillingen. Det vi kan se, som beskrevet i korte trekk i analysedelen, er at vi kan trekke frem flere mønstre som stemmer overens med de teoretiske antakelsene og forskningsspørsmålene i oppgaven. Avslutningsvis vil vi gi kritikk til forskningsspørsmålene og egen forskning.

### 6.1 Forskningsspørsmål 1:

#### **Er millennium mer lojale mot sin egen CV enn mot bedriften?**

For å drøfte det første forskningsspørsmålet tar vi først for oss de teoretiske antakelsene, deretter drøfte mønstermatching av funnene fra undersøkelsen, og til slutt kritikk til eventuelle mønstre.

##### *Funn*

Vi kan se en klar rød tråd mellom manglende utviklingsmuligheter, forventinger som ikke er innfridd og hvilket konsekvenser det har for fremtidsplaner til vedkommende. Det vi kan se er at millennium som ikke får oppfylt personlige krav og forventinger, ser heller ikke for seg å bli værende i bedriften eller i lik stilling mer enn ett til to år. Svarene er derimot todelt, vi deler derfor disse inn i gruppe 1 og gruppe 2.

##### *Gruppe 1*

Under intervjuene kommer det klart frem at de som ikke får muligheten til ønsket utvikling i bedriften- har en margin på opp til to år fra ansettelse til de ønsker å forlate nåværende stilling eller bedriften. Respondentene la vekt på utviklingsmuligheter som innebærer blant annet et forslag om høyere lønn eller høyere stilling som krever mer ansvar (og mer frihet), eller en klar utviklingsplan i samarbeid med leder.

Under intervjuene viser det seg at respondentene ikke har utviklet en fremtidsplan med leder og leder er ikke bevisst eller tar hensyn til ansattes ambisjon og mål. Vi får inntrykk av at det ikke er rom for å snakke om konkrete fremtidsplaner for ansatte under medarbeidersamtalen, som fører til at ledelsen mister kjernen av hva de ønsker å oppnå- motivasjon og økende prestasjon.



Dette er et tydelig gap mellom høye forventninger fra arbeidstakere og hvordan dette blir kommunisert med ledergruppen. Vi ser at flertallet har konkrete ønsker om hvor de ønsker å være om to år, men vi får inntrykk av at organisasjonen ikke fokuserer på å imøtekomme disse forventningene, og vil heller fokusere på hva som skjer her og nå. Dette kan være en negativ faktor for millennium, da respondentene tyder til at de ønsker å vite hvilket muligheter organisasjonen har å tilby.

### *Gruppe 2*

Blant disse respondentene ser vi at de ansatte opplever at de møter en engasjert og interessert leder på arbeidsplassen. Respondentene har fått jevnlige utfordringer gjennom tiden de har vært ansatt i bedriften, samt at leder i stor grad har vært aktiv i å arbeide mot det de ansattes ønsker, krav og forventninger. Dette har vist seg å føre til en emosjonell tilknytning til leder og faller under kategorien *affektiv* forpliktelse.

Tidligere i gruppe 1, nevnte vi at millennium ser for seg en tidsmargin på opp til to år i lik stilling. Den andre gruppen derimot har opplevd en aktiv lederstil og imøtekommende utviklingsmuligheter. Betyr dette at organisasjonen har skapt en "evig" lojalitet? Svaret vi har kommet frem til er linket opp til teori fra artikkelen til Nicole Fallen.

*"For millennials, it is more a matter of career exploration than climbing the traditional ladder," Emily He, CMO of talent management solution Saba. (Fallen, 2014).*

Selv om leder jobber aktivt mot respondentenes ønsker og behov, svarer de fortsatt med at de ikke ser for seg å bli værende i bedriften i mer enn tre til fem år. Dette fordi de ønsker å utforske andre bedrifter eller bransjer og bekrefter derfor påstanden til Emily He.

### *Kritikk*

Fra et bedriftsperspektiv er det ikke gunstig eller rettferdig for noen parter å gi "tomme løfter" og det kan være vanskelig å for en organisasjon å tidlig utvikle konkrete fremtidsplaner for de ansatte. Millennium forventer mye og vi forstår at det kan være vanskelig for en bedrift å møte de høye kravene og utvikle en personlig strategi som går hånd i hånd med bedriftens egne mål. Vi ser at det fort kan oppstå en ubalanse mellom høye forventninger fra ansatte og tiden de er villige til å bevise hva de er gode for, før de vurderer å kaste inn håndkle.

## 6.2 Forskningsspørsmål 2:

### **Er tilbakemelding en avgjørende faktor for organisasjonsforpliktelse blant millennium?**

#### *Funn*

Vi viser til artikkelen av Ivy Business Journal, hvor det påpekes hvor viktig det er med riktig timing og hyppighet av tilbakemeldinger, samt hvilke måter det blir levert på. De påstår at konstante tilbakemeldinger er en kritisk faktor for trivsel og ytelse.

#### *Gruppe 1*

Det virker som om det er større fokus på å tilby medarbeidersamtaler enn hyppige og konstruktive tilbakemeldinger. Selv om respondentene svarer at de får noen tilbakemeldinger og veiledning av kollegaer på arbeidsplassen og det tilbys årlige formelle medarbeidersamtaler, gir det likevel liten verdi for ansatte i forhold til organisasjonsforpliktelse. Vi opplever at organisasjonen ikke har en målrettet struktur på tilbakemeldinger og verdien forsvinner derav.

#### *Gruppe 2*

Den andre gruppen av respondenter har fått klare mål og tilbakemeldinger, samt at leder er svært aktiv i disse respondentenes ønsker og trivsel. Denne gruppen har opplevd en aktiv leder som er genuint interessert i å samarbeide mot ansattes mål. Leder utfører ikke kun formelle medarbeidersamtaler, men arbeider mot en aktiv leder stil der vedkommende kontinuerlig viser interesse for de ansatte. Det innebærer blant annet åpen kommunikasjon daglig, og et samarbeid mot felles mål og visjoner. Slike små uformelle hverdagssamtaler kan gi rikelig med informasjon for både ledergruppen og motivasjon for de ansatte. De ansatte føler at de blir sett og hørt av leder, samt at de utgjør en viktig verdi i bedriften.

#### *Kritikk*

Tidligere teori former et bilde av millennium som "avhengig" av kontinuerlig tilbakemeldinger for å holde motivasjonen oppe. Dette er kritikkverdigg da flere av respondentene ikke ga inntrykk av at tilbakemeldinger nødvendigvis er en motivasjonsfaktor.

### 6.3 Forskningsspørsmål 3:

#### **Er et inkluderende og ungt miljø en viktig faktor for tilhørighet?**

##### *Funn*

Det er utført liten grad av forskning om millennium ønsker å arbeide i et ungt miljø. På bakgrunn av våre tanker rundt temaet og “research” utført på forhånd av intervjuene, besluttet vi å utarbeide et forskningsspørsmål basert på det. Det er ikke ukjent at mennesker ønsker å samarbeide med andre på sin egen alder, men i hvilken grad dette fører til trivsel og forpliktelse er et relevant tema vi vil undersøke. I denne oppgaven beskriver vi “et ungt miljø” som et arbeidsmiljø som til en viss grad er preget av ansatte i millennium generasjonen.

Alle respondentene i undersøkelsen forklarer at fokus på å utvikle et sosialt, ungt miljø øker trivselen på arbeidsplassen. Det innebærer sosiale tilstelninger som “fredagspils”, initiativ til eventer og høyt energinivå blant de ansatte. Respondentene svarer med at de ønsker mer samarbeid, og gjerne med “den unge garden”. Uavhengig av om dette er tilfellet eller ikke ønsker respondentene å delta på sosiale tilstelninger som appellerer til den yngre generasjonen.

Millennium ønsker å jobbe i gruppearbeid for å unngå risiko og økt trivsel (Allen og Meyer 1991). I hvilken grad dette stemmer finner ikke frem under undersøkelsen, men at millennium ønsker å jobbe i gruppearbeid legges ikke skjul på blant respondentene.

I intervjuene svarer fire av syv respondenter at de ønsker å arbeide i team eller i samarbeid på bakgrunn for at det ikke bare blir mer «gøy» på jobb, men også at man kan kombinere flere hoder for å løse ulike problemer. Og to av syv svarer med at de har et åpent kontorlandskap og at arbeidet derfor allerede er relativt sosialt. Vi ser at fire av syv respondenter har et ønske om å være sosiale både i og utenfor arbeidstid, men at dette ikke like prioritert på lik grad som respondentene kunne ønske.

Det vi ser er at det er lagt opp til ulike sosiale tilsetninger hos bedriftene, men aldersforskjellen innad i bedriften medfører forskjellige prioriteringer på fritiden.

Det vi ser her er at den følelsespreget forpliktelsen er tilstede hos de fire respondentene, men at bedriften ikke har lagt særlig fokus på deltakelse i sosiale tilstelninger inn i arbeidskulturen,

noe som kan føre til misnøye i bedriften. Mens tre av syv svarer med at ledergruppen fokuserer godt på arbeidsmiljø og sosiale tilstelninger, men at de kun deltar på de større arrangementene.

### *Kritikk*

Grunnet lite forskning på området har vi kun svar fra primærdata. Svarene i forskningsspørsmål nummer tre kan derfor ikke knyttes opp til annen forskning, og vi mener funnene er for vage til å kunne konkludere med et konkret svar.

## 7.0 Begrensninger

Vi vil diskutere og trekke frem noen utfordringer relatert til teori og innhentet data. En utfordring med denne oppgaven har vært tilgang til relevante kilder og teori. Det er gjort lite forskning i Norge på millennium og det har derfor vært nødvendig å være ekstra kritiske mot artikler vi har brukt, da det har representert generasjonen fra et annet land, som for eksempel USA. Vi er innforstått med at samfunn og miljø kan påvirke atferd i en generasjon.

Oppgavens validitet er avhengig av at dataene vi har hentet inn bidrar til å besvare forskningsspørsmålene. Selv om det har vært en utfordring og selektere relevant teori, mener vi at vi sitter igjen med representativt utvalg av kilder og artikler.

En utfordring knyttet opp til artiklene vi har brukt i oppgaven, er muligheten for at begreper eller forklaringer kan misforstås. Flertallet av artiklene vi har brukt er skrevet på engelsk, og oppgaven vår er skrevet på norsk. For å kvalitetssikre begrepene vi har brukt, har vi undersøkt andre norske bachelor- og masteroppgaver for å sjekke om det er en rød tråd mellom begrepene vi bruker og andre norske oppgaver.

Underveis i prosessen lærte vi at begrepet *organisasjonsforpliktelse* var mer representativt i forhold til det vi ønsket å undersøke, istedenfor begrepet *lojalitet*. Vi brukte derfor begrepet *lojalitet* under intervjuene, men forstår senere at *organisasjonsforpliktelse* var mer relevant og av god kvalitet innenfor teori. På den ene siden er det er kritikkverdig at disse begrepene kan oppfattes ulikt, og kan derfor ha en innvirkning på resultatet av intervjuene, men vi mener at funnene besvarer kjernen av forskningsspørsmålene og at vi sitter igjen med et representativt utvalg av data.

Startfasen av prosjektet var å foreta valg av ulike bedrifter som vi kunne ha et samarbeid med under prosessen. Videre var å avklare hvilke respondenter og ressurser de hadde å tilby fra de ulike bedriftene. Vi ønsket å samarbeide med to eller flere bedrifter da vi ønsket variasjon både for de ulike bransjene, respondenter og datainformasjon.

Som det er blitt nevnt innledningsvis i oppgaven iverksatte vi et samarbeid med Banqsoft og Peppes Pizza. Disse bedriftene er svært ulike hverandre bransjemessig, men begge bedriftene kan også sammenlignes ved at de er veletablerte og store innenfor sitt fagfelt. Banqsoft har hatt en stor utvikling de siste årene, hvor de blant annet har ansatt flere unge arbeidstakere, mens Peppes Pizza nylig har vært med på en omorganisering i hele konsernet Umoe Restaurant.

På bakgrunn av de valgene vi har foretatt oss av bedrifter har vi fått variasjon blant de respondentene som har bidratt med funnene i oppgaven. Vi satt kriteriene for respondentene relativt åpne, og dette ga oss god variasjon av datamateriale. Vi valgte å begrense dette til syv respondenter fordi fallgruven for å ha for mange respondenter, vil trolig svekke kvaliteten på oppgaven. Men på den andre siden ga det utslag som om vi også “traff” godt på “typiske tilfeller” av utvalget.

## 8.0 Konklusjon

“Om noe er riktig eller feil, kan bero på mange forhold, vi skal konsentrere oss om hvorvidt beskrivelsen er sann, og hvorvidt sammenhenger er reelle.” (Jacobsen, 2015).

Oppgavens løp har hatt sitt grunnlag i problemstillingen:

### **Hvilket faktorer fører til organisasjonsforpliktelse blant den norske millennium generasjonen som en ledergruppe kan bruke til deres favør?**

Problemstilling har et stort omfang og kan lede til mange svar. Vi har derfor valgt å snevre inn ved å dele problemstilling ned til forskningsspørsmål som er med på å vinkle inn og besvare de ulike områdene vi ønsket, og hadde ressurser til å undersøke. Problemstillingen etterspør faktorer som leder til organisasjonsforpliktelse som også er en rød tråd i oppgaven. Vi har derfor valgt ut de faktorene som vi mener har størst påvirkning på forpliktelse hos millennium generasjonen i Norge.

Organisasjonsforpliktelse kan for det første påvirkes av forskjellige trekk og karakteristika ved de ansatte. Alder, kjønn, bakgrunn og ambisjoner er noen faktorer som kan utgjøre en forskjell i oppfattet lojalitet. Vi oppfatter at ansatte med høy arbeidsmoral, et ønske om å prestere og positiv innstilling til egen karriere er mer lojale.

Organisasjonsforpliktelse skapes for det andre av utviklingsmuligheter som er kommunisert når ansatte føler de mestrer egne arbeidsoppgaver og lysten på mer ansvar oppstår. Det er også en motivasjonsfaktor med bonus for ekstra arbeid eller fleksitid. Her oppfatter vi at det er viktig at leder kommuniserer dette med ansatte for å avdekke hvilket av disse godene som er en motivasjonsfaktor for ansatte, da dette kan variere fra person til person. I verste fall kan det virke demotiverende å yte ekstra arbeid for bedriften dersom ønsket om enten lønn eller fleksitid ikke blir oppfylt.

Ledelsen spiller en viktig rolle på tilhørighet blant de ansatte når det kommer til åpen kommunikasjon og en aktiv leder stil. Organisasjonsforpliktelse øker også når ansatte føler at de blir sett, hørt og involvert av bedriften. Vi opplever også at tilhørighet øker dersom ansatte føler seg kompetente i sin rolle, da det minsker følelsen av stress og konflikter. Andre faktorer som øker organisasjonsforpliktelse er sosial interaksjon med kolleger og gruppebasert arbeid, kontinuerlig utfordringer og arbeidsoppgaver som oppleves som øker verdi for bedriften.

Det vi kan konkludere med under dette forskningsspørsmålet er at millennium er mer lojale mot sin egen CV enn mot bedriften til en viss grad. Om bedriften oppfyller kravene og ønskene til de ansatte vil det føre til en viss grad for forpliktelse, enten mot leder eller mot selve bedriften, men det vil derimot ikke føre til “evig” forpliktelse. Vi ser at behovet for å utforske andre bedrifter eller bransjer kan være større enn behovet for å utvikle seg internt i bedriften.

Klar kommunikasjon underveis med de ansatte om utviklingsmuligheter, er en stor motivasjonsfaktor og øker organisasjonsforpliktelse i en viss periode. Millennium ønsker å vite hvordan fremtiden ser ut i bedriften, men det fører nødvendigvis ikke til en lang forpliktelse fra gruppen da det å utforske forskjellige stillinger og bedrifter ser ut til å være attraktivt for millennium.

Vi kan konkludere med at det er bedre for ledergruppen å fokusere på målrettede tilbakemeldinger og at ønsket innhold for samtalene er felles for begge parter. Dersom tilbakemeldingene ikke oppfyller de krav som beskrevet i teori, har tilbakemeldinger liten verdi i form av organisasjonsforpliktelse.



## Referanser

Alsop, Ron. 2008. *The trophy kids group up: How the Millennial generation is shaping up the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass;

Bateman, T. S. og Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment, I *Academy of Management Journal*, 27 (1): 95-112.

Business News Daily (businessnewsdaily.com). Solving the Mystery of Gen Y Job Hoppers. Lesedato 4. Januar 2018: <https://www.businessnewsdaily.com/7012-millennial-job-hopping.html>

Deloitte (deloitte.com). Unge arbeidstakere stiller nye krav. Lesedato 15 Desember 2017: <https://www2.deloitte.com/no/no/pages/about-deloitte/articles/millennial-rapporten-2016.html>

Ivey Business Journal (Iveybusinessjournal.com). The Millennials: A new generation of employees, a new set of engagement policies. Lesedato 18. Januar 2018: <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-millennials-a-new-generation-of-employees-a-new-set-of-engagement-policies/>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. 3.utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5.utg. Oslo: Abstrakt forlag AS

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2014. *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Høyskoleforlaget.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2 utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Medium (The Startups). Millennials will work hard just not for your crappy job. Lesedato: 18. Desember 2018:

<https://medium.com/swlh/millennials-will-work-hard-just-not-for-your-crappy-job-82c12a1853ed>

Meyer, J. P., Stanley D., J., Herscovitch L., Topolnytsky, L. 2002.  
Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta -  
analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61,  
20–52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational  
Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C., A. (1993). Commitment to Organizations and  
Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of  
Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

Meyer, J. P. og Allen, N. J. (1997): *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and  
Application*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Pew Research Center (Pewresearch.org). Defining generations: Where Millennials end and  
post-Millennials begin. Lesedato 5. Februar 2018:

[http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/01/defining-generations-where-millennials-  
end-and-post-millennials-begin/](http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/01/defining-generations-where-millennials-end-and-post-millennials-begin/)

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. og Boulian, P. V. (1974): Organizational  
Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. I *Journal of  
Applied Psychology* Vol 59: 603-609.

The National Center for Biotechnology Information (ncbi). Millennials in the Workplace: A  
Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance.  
Lesedato 5. Februar 2018: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2868990/>

Yin, Robert K. 2018. Case study research and applications: design and methods. 6.utg. Los Angeles: SAGE Publications.

Yin, Robert K. 2014. Case study research and applications: design and methods. 5.utg. Los Angeles: SAGE publications.

Yin, Robert K. 1994. Case study research and applications: design and methods. 2.utg. Los Angeles: SAGE Publications.

## Vedlegg

### Vedlegg 1 – Etiske retningslinjer

#### **Etiske retningslinjer**

I dette intervjuet følger vi de etiske retningslinjene som vi har lært fra pensum. Disse retningslinjene innebærer frivillige og anonyme respondenter, krav om samtykke fra utvalget, intervju spørsmål som ikke avslører respondentene, samt nøytrale observatører.

#### **Anonymitet og utvalg:**

Utvalget er kategorier presentative. Dette vil si at utvalget er valgt ut fra kategorien “millennium” generasjon med minimum krav om bachelorgrad. Utvalget er rekruttert fremfor tilfeldig utvalgt, men for at utvalget skal minst mulig bli påvirket av både interne og eksterne faktorer består utvalget av anonyme ansatte fra Banqsoft, Peppes Pizza og talentjeger. Flesteparten av utvalget rekrutterer ikke bachelorgruppen selv. Det er kontaktperson fra Banqsoft, Peppes og talentjeger som velger ut respondentene fra sine organisasjoner i samarbeid med bachelorgruppen.

#### **Intervju/observasjon**

Det anbefales ikke å informere utvalget i forkant om hva intervjuet omhandler, men for at undersøkelsen ikke skal kreve for mye tid vil respondentene få informasjon om de temaene vi vil spørre om slik at de til en viss grad kan komme forberedt til intervjuet.

Spørsmålene i intervjuet vil i minst mulig grad føre til fortellende svar, dette for å opprettholde anonymisering av gjenkjennelige detaljer. Om dette skulle oppstå vil observatørene anonymiserer gjenkjennelige detaljer, og behandle sensitive opplysninger med varsomhet. Observatørene skal følge god henvisningsskikk som sikrer krav til etterprøvbarehet og gir grunnlag for videre forskning.

#### **Samtykke og informasjon**

Samtykke er hovedregelen ved forskning på mennesker eller på opplysninger og materiale som kan knyttes til enkeltindivider. Samtykket skal være informert, uttrykkelig, frivillig og dokumenterbart.

Vi vil også gi hele utvalget mulighet til å lese igjennom oppgaven da den er ferdigstilt for at de skal kunne etter kontrollere at de etiske kriteriene er opprettholdt.

### **Avtale**

Med denne avtalen plikter vi i bachelorgruppen oss til følgende etiske retningslinjer:

Informere om tema på forhånd av intervjuene

Opprettholde anonymisering av respondentene

Anonymiserer gjenkjennelige detaljer

Behandle sensitive opplysninger med varsomhet

Følge god henvisningsskikk

Sikre krav til etterprøvbarhet og gir grunnlag for videre forskning

Med denne avtalen samtykker respondentene til at:

Deltakelsen i spørreundersøkelsen er frivillig

Informasjonen gitt under intervjuene kan bli brukt i bacheloroppgaven

Signatur:

Dina Nilsen, Emilie Simonsen, Marius Remel

Signatur:

Respondent