



# Handelshøyskolen BI

## MAN 51091 Human Resource Management

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	23-08-2022 09:00 CEST	<b>Termin:</b>	202310
<b>Sluttdato:</b>	30-05-2023 12:00 CEST	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202310  10108  IN04  W  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

### Navn:

Katharina Blikstad, Lasse Hansen, Karoline Dyhre Breivang

### Informasjon fra deltaker

**Tittel \*:** Hvordan lykkes med onboarding

**Naun på veileder \*:** Anders Dysvik

**Inneholder besvarelsen  
konfidensielt  
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen  
offentliggjøres?:** Ja

### Gruppe

**Gruppenavn:** (Anonymisert)

**Gruppenummer:** 9

**Andre medlemmer i  
gruppen:**

Prosjektoppgave  
ved Handelshøyskolen BI

- Hvordan lykkes med onboarding -

Eksamenskode og navn:

**MAN51091 – Human Resource Management**

Utleveringsdato:

23.08.2022

Innleveringsdato:

30.05.2023

Stuedsted:

BI Oslo

# Innholdsfortegnelse

<b>INNHALDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG.....</b>	<b>II</b>
<b>1. INNLEDNING.....</b>	<b>1</b>
<b>2. TEORI OG HYPOTESER.....</b>	<b>4</b>
2.1 PSYKOLOGISK KONTRAKTOPPFYLLELSE.....	4
2.2 ONBOARDING.....	5
2.3 AFFEKTIV ORGANISASJONSFORPLIKTELSE.....	7
2.4 INDRE MOTIVASJON.....	7
2.5 OPPFATTET LEDERSTØTTE SOM POTENSIELL MODERATOR FOR RELASJONEN MELLOM PSYKOLOGISK KONTRAKTSOPPFYLLELSE OG AFFEKTIV ORGANISASJONSFORPLIKTELSE .....	9
2.6 OPPFATTET LEDERSTØTTE SOM POTENSIELL MODERATOR FOR RELASJONEN MELLOM PSYKOLOGISK KONTRAKTSOPPFYLLELSE OG INDRE MOTIVASJON .....	11
2.7 KOLLEGASTØTTE SOM POTENSIELL MODERATOR FOR RELASJONEN MELLOM PSYKOLOGISK KONTRAKTSOPPFYLLELSE OG AFFEKTIV ORGANISASJONSFORPLIKTELSE .....	12
2.8 KOLLEGASTØTTE SOM POTENSIELL MODERATOR FOR RELASJONEN MELLOM PSYKOLOGISK KONTRAKTSOPPFYLLELSE OG INDRE MOTIVASJON .....	15
<b>3. METODE OG DATAANALYSE .....</b>	<b>16</b>
3.1 MÅLEINSTRUMENTER.....	17
3.1.1 Uavhengig variabel.....	17
3.1.2 Avhengige variabler .....	18
3.1.3 Moderatorer .....	18
3.1.4 Kontrollvariabel.....	18
3.2 RESULTATER OG TEST AV HYPOTESER.....	18
<b>4. DISKUSJON.....</b>	<b>21</b>
4.1 PRAKTISKE IMPLIKASJONER .....	24
4.2 BEGRENSNINGER.....	25
4.3 FREMTIDIG FORSKNING .....	26
4.4 KONKLUSJON .....	26
<b>KILDER.....</b>	<b>28</b>
<b>APPENDIX.....</b>	<b>32</b>
SPØRRESKJEMA – ONBOARDING – TID 1 .....	32
SPØRRESKJEMA – ONBOARDING – TID 2 .....	36

## Sammendrag

Denne studien undersøker relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og indre motivasjon, og mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse på nyansatte.

I tillegg er det et ønske å undersøke hvorvidt kollegastøtte og/eller lederstøtte modererer disse relasjonene. Resultatene er også satt i en sammenheng med hva som er god onboarding.

Studiet er gjennomført gjennom en omfattende gjennomgang av artikler, bøker og rundt tema og begreper som studiet dekker. En spørreundersøkelse på nyansatte (3-24 måneder i stillingen), eller ansatte som har skiftet stilling internt de siste 12 månedene, er gjennomført på to ulike tidspunkt for å sanke data.

Resultatene i denne studien, med svar fra 200 respondenter som jobber i ulike norske bedrifter, viser at det er en signifikant positiv relasjon mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og henholdsvis indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse. Hypotesene om at opplevd kollega- og/eller lederstøtte modererer disse relasjonene ble ikke støttet.

Dette antyder at det er viktig å bygge opp en høy grad av psykologisk kontraktsoppfyllelse på nyansatte i onboardingsprosessen som igjen vil føre til høyere grad av indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse. Høyere grad av indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse er positivt relatert til flere ønskede effekter som blant annet lavere turnover og bedre arbeidsprestasjoner (Kuvaas og Dysvik, 2020).

Studiets funn tyder på at arbeidsgivere, ledere og ansatte bør være bevisste på å skape en kultur som bygger en høy grad av psykologisk kontraktsoppfyllelse på nyansatte, men også samtidig være bevisst på hva som kan skape brudd på den psykologiske kontrakten.

Studier viser at det er signifikante positive relasjoner mellom kollega -og lederstøtte og psykologisk kontrakt (for eksempel Rhoades og Eisenberger, 2002, referert i Vandenberghe et al., 2021). Dette tyder på at kollega- og lederstøtte er viktig for å bygge opp den nyansattes psykologiske kontraktsoppfyllelse. Her er det å etterstrebe å oppfylle den nyansattes forventninger, tydelig kommunikasjon, anerkjennelse, klare mål og tilbakemeldinger sentrale (Miller og Jablin, 1991, og Reichers, 1987, og Morrison og Robinson, 1997, referert i Robinson og Morrison, 2000; Zhao et al., 2007).

## 1. Innledning

Onboarding som begrep er relativt nytt, og vokste frem på 1990-tallet. I dag er onboarding et sentralt, likestilt og prioritert HRM område i det praktiske organisasjonsliv.

Det finnes en rekke ulike definisjoner av begrepet «onboarding». Vi har valgt å tilnærme oss begrepet til HR Tech byrået, Dreamwork, med definisjonen:

**handlingen av å introdusere en ny ansatt til bedriften (Dreamwork, 2023).**

Dette fordi vi mener denne definisjonen favner en bredde til tilnærmingen, og innlemmer også «preboarding». I dagens gode arbeidsmarked er vi kjent med at en større andel enn tidligere opplever at kandidaten som er ansatt ikke starter opp i bedriften, men har forsvunnet i løpet av “ventetiden”.

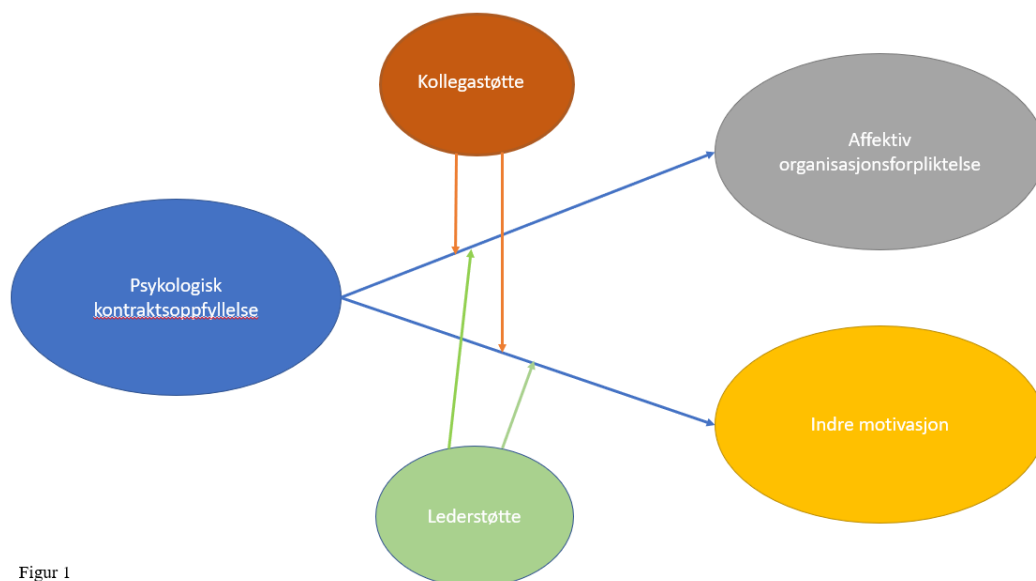
Ifølge tall fra NAV og SSBs arbeidsmarkedsundersøkelse, viser tall per oktober 2022, til en historisk lav arbeidsledighet på 1,6-3,2% av arbeidsstyrken. Det er hard konkurranse om å finne kvalifisert kompetanse og ikke minst å beholde denne kompetansen.

Som et resultat av dagens raske samfunnsutvikling, stilles det krav til nytt fokus og kontinuerlig utvikling på alle arenaer i samfunnet. Nye generasjoner gjør sitt inntog i arbeidslivet og former dette. Det stilles nye krav til agilitet; fleksibilitet og tilpasning. Post Covid krever nye måter å innrette arbeidslivet på, hvor onboarding har seilt opp som en kritisk suksessfaktor innen HRM i 2023.

Onboarding er et område alle bedrifter snakker om, og er opptatt av. Vår erfaring er at hovedvekten av norsk arbeidsliv er usikker på onboardingsprosessen, og hva som ligger i god onboarding. Dette i kombinasjon med egne erfaringer i arbeidslivet er grunnen til at vi har valgt å sette søkelyset og foreta vitenskapelige undersøkelser på temaet.

**Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan psykologisk kontraktsoppfyllelse, X-variabel, henger sammen med affektiv organisasjonsforpliktelse, Y1-variabel og indre motivasjon, Y2-variabel blant nyansatte. Det er også et ønske å teste hvorvidt oppfattet lederstøtte og oppfattet kollegastøtte modererer relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse og relasjonen**

**mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og indre motivasjon blant nyansatte (se figur 1).**



Figur 1

Det kan være flere faktorer som potensielt kan ha en modererende effekt på relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse og på relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og indre motivasjon, herunder:

- Jobbdesign (samsvar mellom jobben man har takket ja til og den man opplever å komme til)
- Økonomiske betingelser (lønn og goder)
- Strukturelle forhold ved organisasjonen (ordnede forhold, åpen kommunikasjon)
- Lederstøtte, kollegastøtte og organisasjonsstøtte.
- Kulturbetingelser (bærekraft, sosialt samfunnsansvar, meningsfullhet, verdier).

Vi har valgt å teste oppfattet lederstøtte og oppfattet kollegastøtte som moderatorer, ettersom disse har vi egen, og ulik, erfaring med fra eget arbeidsliv. Våre erfaringer gjør at vi tror at nyansattes motivasjon preges av lederens og kollegaenes tilstedeværelse og interesse. Vi ønsker derfor å foreta vitenskapelig testing på problemstillingen.

Bidraget til denne oppgaven er å øke vår forståelse for sammenhengen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse og mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og indre motivasjon for nyansatte, og om oppfattet kollegastøtte og oppfattet lederstøtte modererer disse relasjonene. Avhengig av resultatene vil man også kunne trekke noen antagelser rundt praktisk relevans for kollega- og lederstøtte for disse sammenhengene og for praksis rundt onboarding. For eksempel kan høyere grad av kollega- og lederstøtte påvirke relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse og mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og indre motivasjon på nyansatte? Hvis dette er tilfelle, kan da kollega- og lederstøtte være “medisin” for lavere grad av psykologisk kontraktsoppfyllelse slik at det oppnås en høyere grad av affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon? Eller kan det være at de direkte relasjonene er uavhengig av hvilken grad av oppfattet kollegastøtte og oppfattet lederstøtte som nyansatte opplever?

Vi oppfatter også at det nærmest er en dragkamp, i større organisasjoner, om hvem som har ansvaret for onboarding; HR eller ledere i linjen.

I februar 2023 var vi invitert til å være deltakere på et «design thinking» om “hvordan skape WOW onboardings-opplevelse” i regi av Preppio AS.

Preppio er en software leverandør av onboardingstjenester som er etablert hos X antall norske bedrifter. Deres misjon er å hjelpe med å gi en verdensklasses onboardingsprosess. Selskapet leverer sin tjeneste gjennom automasjon og bedre prosesser i forbindelse med onboarding.

Preppio AS refererer til en Gallup hvor 88% sier at de ikke er fornøyd med onboarding de har hatt i sin bedrift. Bare 12 % var sterkt enige i at deres bedrift gjorde en god jobb i onboarding av sine ansatte. Til tross for at man er klar over viktigheten av onboarding av nyansatte, er flesteparten av organisasjoner enige i at de ikke gjennomfører en god onboardingprosess. Hvis ikke bedriftene vedkjenner seg viktigheten av de ansattes erfaringer, er det vanskelig å innføre en formell onboardingprosess (Bauer og Fard, 2022).

De bedriftene som er gode på onboarding, kan oppleve å få 2,5 ganger større omsetningsvekst og 1,9 ganger større fortjenestemargin enn de organisasjonene som ikke er så dyktige på onboarding (Frögeli et al., 2023). Det å ivareta

strukturert og god onboarding av de nyansatte var en av topp seks HR-praksiser som differensierte selskaper som presterte godt økonomisk enn de som ikke gjorde det så godt. (Strack et al. 2012 referert i Frögeli et al., 2023). En metaanalyse gjort av Crook et al. (2011, referert i Frögeli et al., 2023) viste at menneskelige ressurser er signifikant relatert til hvor godt et selskap presterer økonomisk.

## **2. Teori og hypoteser**

### ***2.1 Psykologisk kontraktoppfyllelse***

Rousseau (1989) refererer til psykologisk kontrakt som en persons forventninger og oppfatninger om gjensidige forpliktelser mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Det kan sees på som en underforstått avtale som går utover den formelle arbeidskontrakten, f.eks. forventninger til ytelse, belønninger og karriereutvikling. Rousseau (1989) fremhever også at kontrakten er individuelt subjektiv og at det er bedriften som skaper konteksten for hva den psykologiske kontrakten vil inneholde i fremtiden. Det betyr at det kan være motsetninger mellom hva en ansatt forventer og hva en arbeidsgiver mener de har lovet. Siden psykologisk kontrakt er bygget på tillit, kan et brudd på den psykologiske kontrakten bidra til at det kan føles vanskelig å føle tillit til organisasjonen. Tillitsbrudd tar tid å bygge opp (Rousseau, 1989). I tillegg kan slike brudd på psykologisk kontrakt medføre redusert jobbengasjement og påvirke arbeidsmiljøet negativt (Rousseau, 1989). I de tilfellene hvor forventningene innfris, føler enkeltpersoner at den psykologiske kontrakten er imøtekommet (Rousseau, 1989).

Flere forskningsfunn viser til effekten av at høy grad av psykologisk kontraktsoppfyllelse er assosiert med økt jobbtillfredshet, lavere turnover og høyere produktivitet (Robinson og Morrison, 2000).

Det har vært forsket mye på psykologisk kontrakt siden 1990-tallet. Funnene er et viktig rammeverk for å forstå arbeidsforhold (Shore et al., 2004, Taylor og Tekleab, 2004, referert i Zhao et al., 2007).

Siden 28 % av nyansatte slutter før det har gått 90 dager (Taylor 2017), er det viktig at onboardingen gjøres riktig. Gjøres den riktig leder den blant annet til økt organisasjonsforpliktelse (Bauer 2010).



## 2.2 Onboarding

En kjent og viktig utfordring i mange organisasjoner, er å møte de ansattes forventninger til den psykologiske kontrakten (Turnley & Feldman, 1999, referert i Zhao et al., 2007). Det er viktig at organisasjoner ikke overselger seg selv i rekrutteringsfasen (Zhao et al., 2007), men gir konkrete opplysninger om hvilke arbeidsoppgaver som faktisk skal utføres. Når de nyansatte først har kommet på plass, er det viktig for bedriften å etterstrebe og faktisk oppfylle de forventningene de har skapt underveis (Zhao et al., 2007). At en organisasjon bryter et ansettelsesløfte, er den mest åpenbare betingelsen som kan få en ansatt til å føle at den psykologiske kontrakten er brutt (Robinson og Morrison, 2000).

Et viktig moment i en onboardingsprosess er også fasen mellom rekruttering og oppstart - preonboardingsfasen. Det viser seg at desto mer en ansatt er i kontakt med organisasjonen før oppstart, jo mer sannsynlig er det at misforståelser om hva som er lovet eller ei minimeres (Morrison og Robinson, 1997, referert i Robinson og Morrison, 2000). Altså - jo mer informasjon en nykommer får, jo større sannsynlighet er det for at man får nøyaktig forståelse av hva som faktisk er lovet (Miller og Jablin, 1991, og Reichers, 1987, referert i Robinson og Morrison, 2000).

Ph.D Talya Bauer har gjennom sine 20 år med forskning på onboarding utviklet et verktøy som hun til å begynne med kalte de 4 C'er. De er i dag utviklet til å favne de 6 C'er i takt med utviklingen i arbeidslivet, og forskningsobservasjoner gjort underveis.

1. **Compliance** - At praktiske formaliteter er på plass, eks. plass og pult, PC og alt IT teknisk, at kolleger og øvrige ansatte vet at du skal begynne etc.
2. **Clarity** - Forventningsavklaring med leder rundt arbeidsoppgaver og praksis i bedriften.
3. **Connection** - Refererer til hvor verdsett den nyansatte føler seg og hvor tilknyttet de føler seg til leder og kollegaene sine.
4. **Confidence** - Den nyansatte må føle tillit fra nærmeste leder for å våge og teste mer. Sammenlignbart med psykologisk trygghet.
5. **Checkback** - Tilbakemelding fra de som velger å slutte. For å lære hva som gikk galt slik at man kan justere og bli bedre. Kritisk for langsiktig suksess, og for å etablere en konsistent og strategisk onboarding i bedriften.

**6. Culture** - Referer til hvor godt den nyansatte kjenner til bedriftens normer, verdier, historie og «hvilke regler som gjelder her».

**Figur 2**

Onboarding Strategy Level	Compliance	Clarification	Confidence	Connection	Culture	Checkback
3. Proactive	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
2. High Potential	Yes	Yes	Some	Some	Some	Some
1. Passive	Yes	Some	None	None	None	None

Source: Preppio

Hver enkelt C er en essensiell komponent for optimal onboarding. Det er vitenskapelig bevist at organisasjoner som gjennomfører 6 C'er, fra Compliance til Checkback, viser til bedre resultater enn de som ikke gjør det (Bauer og Fard, 2022). Aberdeen Group avdekket i sitt forskningsprosjekt, at 30% av bedriftene som var med i utvalget, var "passive" i deres tilnærming til onboarding, 50% var "high potential" og kun 20 % definerte seg som "proactive". Studiet bekrefter at man har mye å hente ved å sette fokus på onboardingsprosessen, for å øke affektiv organisasjonsforpliktelse og motivasjon hos nyansatte (Bauer og Fard, 2022).

**Figur 3**

Definition of Maturity Class	Mean Class Performance		
	first-year employees who were retained	employees hired in the last 12 months who met first performance milestones on time	year-over-year improvement in hiring manager satisfaction
<b>Best-in-Class:</b> Top 20% of aggregate performance scores	<b>91%</b>	<b>62%</b>	<b>33%</b>
<b>Industry Average:</b> Middle 50% of aggregate performance scores	<b>70%</b>	<b>29%</b>	<b>11%</b>
<b>Laggard:</b> Bottom 30% of aggregate performance scores	<b>30%</b>	<b>17%</b>	<b>3%</b>

Source: Aberdeen Group, March 2013

### ***2.3 Affektiv organisasjonsforpliktelse***

Affektiv organisasjonsforpliktelse er knyttet til en følelse av lojalitet, engasjement og det å identifisere seg med organisasjonen - det at man rett og slett føler seg som en del av familien (Kuvaas og Dysvik, 2020). En metaanalyse av Meyer et al. (2002, referert i Kuvaas og Dysvik, 2020) viser bl.a. at affektiv organisasjonsforpliktelse er positivt relatert til ekstrarolleatferd, arbeidsprestasjoner, faktisk turnover og turnoverintensjon. Samme undersøkelse (gjort av Meyer et al., 2002, da referert i Vandenberghe og Bentein, 2009) tyder også på at det er en rekke mekanismer arbeidsgivere kan bruke for nettopp det å styrke det følelsesmessige båndet mellom den ansatte og organisasjonen. Eksempler på dette kan være at man behandler de ansatte rettferdig, tilbyr utfordrende jobbforhold eller gir trygghet og sosio-emosjonell støtte. Dette viser også forskning gjort av Bauer et al. (2007) som viser at affektiv organisasjonsforpliktelse er et viktig kjennetegn på hvordan den nyansatte tilpasser seg bedriften - både sosialt og arbeidsmessig.

Empiriske resultater og nyere forskning viser at affektiv organisasjonsforpliktelse er dynamisk og vil øke eller synke utfra om opplevelsene på arbeidsplassen er positive eller negative - spesielt for nyansatte (Kammeyer-Mueller et al., 2005, Klein et al., 2012, og Solinger et al., 2015, referert i Maia et al., 2016).

Mye empirisk forskning på psykologisk kontrakt viser til de negative konsekvensene ved et brudd. Når det er brudd i den psykologiske kontrakten kan de nyansatte bli skeptiske og stille seg spørsmål om integriteten til bedriften og det kan oppstå mistillit og dette vil medføre lavere affektiv organisasjonsforpliktelse (Zhao et al., 2007). Hess og Jepsen (2009, referert i Moore, 2014) viser også at det er sammenheng mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse. Derfor antyder denne studien følgende hypotese:

***H1: Det er en positiv sammenheng mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse.***

### ***2.4 Indre motivasjon***

Indre motivasjon defineres som «at man gjør en aktivitet fordi man finner aktiviteten interessant og får spontan tilfredsstillelse av å utføre selve oppgaven»

(Gagné og Deci, 2005, s.331). Indre motivasjon øker med opplevelsen og følelsen av mening, kunnskap og ansvar. Jo mer jobbautonomi – jo mer tilfredse med jobben (Kuvaas og Dysvik, 2020). Andre faktorer som kan bidra til å fremme indre motivasjon kan også være mestring, interesse, verdier, anerkjennelse og tilfredshet. Gagné og Deci (2005) argumenterer for at det er viktig å føle seg kompetent og autonom og at disse faktorene spiller inn på det å vedlikeholde den indre motivasjonen. De demonstrerer hvordan indre motiverte arbeidstakere rett og slett er mer involvert i jobben de gjør. Studier har vist at 95% av arbeidere i utgangspunktet er indre motiverte dersom forholdene legges til rette for det (Sirota et al., 2005 referert i Kuvaas og Dysvik, 2020).

Som nevnt tidligere refererer psykologisk kontraktsoppfyllelse til de forventningene og løftene den ansatte og arbeidsgivere har til hverandre. Når denne kontrakten er oppfylt, øker sannsynligheten for at den ansatte vil føle engasjement og tilknytning til organisasjonen og følelse av autonomi. Medarbeidere som har stor autonomi har høyere indre motivasjon (Kuvaas og Dysvik, 2020). «...forskning er ganske entydig i favør av indre motivasjon som den beste kilden til arbeidsprestasjoner» (Kuvaas og Dysvik, 2020, s.61).

Dersom det er brudd i den psykologiske kontrakten, vil dette medføre negative, følelsesmessige reaksjoner som igjen vil medføre at den indre motivasjonen reduseres (Lee et al., 2022). Lee et al. (2022) viser at brudd på den psykologiske kontrakten har stor negativ effekt på de ansatte som er indre motiverte. Forskning har vist at ansatte som er indre motiverte er mer autonome og selvdrevne enn de som ikke er så indre motiverte (Ryan og Deci, 2000).

Gagné og Deci (2005) sin selvbestemmelsesteori hevder at indre motivasjon er et resultat av at man får oppfylt behovene knyttet til autonomi, opplevelse av kompetanse og tilhørighet. Indre motivasjon er altså en viktig driver for arbeidsprestasjoner og trivsel på arbeidsplassen (Kuvaas og Dysvik, 2020). Forskning viser at ansatte som er indre motiverte, mest sannsynlig vil oppleve høyere jobbtildfredshet og bedre arbeidsprestasjoner over tid (Kuvaas og Dysvik, 2020).

Både teoretisk og empirisk forskning viser at ansatte som er indre motiverte og engasjerte er mer produktive i sitt arbeid. Dette vil igjen gagne bedrifter slik at de blir mer suksessfulle. Over 25% er villige til å bytte jobb i løpet av de 90 første

dagene dersom de ikke finner den nye jobben interessant nok (Taylor, 2017). Derfor er det viktig at nyansatte kommer raskt inn i bedriften, og at tiden fra man er ny til man blir en fullkommen del av ny bedrift og kultur ikke tar for lang tid. Samlet antyder forskningen at det er en positiv sammenheng mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og indre motivasjon på jobben. Når arbeidsgiver oppfyller sine forpliktelser i den psykologiske kontrakten, kan dette øke de ansattes indre motivasjon og jobbtilfredshet, og dermed forbedre ytelse og produktivitet. Ovennevnte diskusjon leder til følgende hypotese:

***H2:** Det er en positiv sammenheng mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og indre motivasjon.*

### ***2.5 Oppfattet lederstøtte som potensiell moderator for relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse***

Kuvaas og Dysvik (2020) nevner at det er mange ulike definisjoner av og mål på ulike lederstiler (for eksempel transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, autentisk ledelse, etisk ledelse osv.). For denne oppgaven går vi ikke detaljert inn i diskusjonen rundt disse, men ønsker å måle de nyansattes oppfattede lederstøtte. Oppfattet lederstøtte kan defineres som i hvilken grad medarbeideren får inntrykk av at deres ledere verdsetter deres bidrag og bryr seg om deres velvære (Eisenberger et al., 2002).

Lederstøtte har fått mye oppmerksomhet fra forskere fordi det påvirker ansattes arbeidsresultater (Afzal et al., 2019). En studie gjort av Jokisaari og Nurmi (2009, referert i Kammeyer-Mueller et al., 2013) viser at nedgang i lederstøtte blant nyansatte medfører at den nyansatte får lavere jobbtilfredshet og kommer tregere inn i rollen den er tiltenkt. Becker (2009) mener at den ansattes forhold til sin leder er viktigere, og mer dyptgående, enn deres forhold til organisasjonen. I onboardingperioden er det viktig med lederstøtte og dialog, samt god oppfølging fra leder, da det er leder som i denne perioden gir tilbakemeldinger om hvilke forventninger organisasjonen har til den nyansatte (Vandenberghe et al., 2021). Ledere har en sentral rolle i å få den nyansatte til "å føle seg hjemme". Ikke bare fordi det er den som skal lede og gi arbeidsoppgaver, men også fordi leder er med på å skape karriereveien i bedriften (Vandenberghe et al., 2021). Forskningen viser også at lederstøtte kan hjelpe mot en stressende arbeidsdag (Lapoint et al., 2013), hvilket mange kan kjenne på når det er mye nytt på en gang, eller man får

arbeidsoppgaver man ikke mestrer. Den usikkerheten den nyansatte har i onboardingfasen kan reduseres med støtte fra ledere og medarbeidere dersom de gir gode tilbakemeldinger og er synlige i denne fasen (Vandenberghe et al., 2021).

Rousseau (1995, referert i Shi og Gordon, 2020) viser til at ledere, som organisasjonens agenter, er i posisjon til å gi løfter og gjensidige forpliktelser mellom bedriftene og de ansatte (psykologisk kontrakt). Coyle-Shapiro og Kessler (2000, referert i Shi og Gordon, 2020) viser til at det er viktig å ta hensyn til at ledere er i denne posisjonen når organisasjonen rekrutterer. Coyle-Shapiro og Kessler (2000, referert i Shi og Gordon, 2020) antyder at siden direktører og ledere bygger en relasjon med kandidatene under ansettelsesprosessen, er ledere nøkkelpersoner i forhold til å møte de gjensidige forpliktelsene mellom organisasjonen og de ansatte.

Tillit til lederen er en viktig faktor for å skape positiv arbeidskultur og øke organisasjonsforpliktelsen hos de ansatte. Det er derfor viktig for ledere å bygge og opprettholde tillit hos sine ansatte. Dersom den affektive organisasjonsforpliktelsen er lav, kan sterk tilknytning til leder veie opp for dette (Vandenberghe og Bentein, 2009). Når medarbeiderne opplever tillit til sin leder har de høyere affektiv organisasjonsforpliktelse (Kuvaas og Dysvik, 2020). Forholdet den ansatte har til nærmeste leder er avgjørende når det kommer til deres affektive organisasjonsforpliktelse, fordi denne relasjonen senker terskelen i å søke informasjon rundt om i organisasjonen (Bauer og Fard, 2022).

Studier har vist at ansatte som opplever høy grad av støtte fra lederen sin, også opplever høyere grad av positiv kontraktsoppfyllelse. (Rhoades og Eisenberger, 2002, referert i Vandenberghe et al., 2021). Lapointe et al. (2013) fant en signifikant negativ sammenheng mellom psykologisk kontraktsbrudd og affektiv organisasjonsforpliktelse. Videre tyder studien deres på at psykologiske kontraktsbrudd ikke nødvendigvis påvirker det psykologiske båndet som er etablert mellom ledere og deres ansatte.

Det vil i lys av disse funnene være interessant å se på lederes mulighet til å påvirke sammenhengen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse. Med det foreslås følgende hypotese:

*H3: Den positive relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse er moderert av den opplevde grad av lederstøtte. Desto sterkere opplevd lederstøtte, desto mer positiv sammenheng.*

## **2.6 Oppfattet lederstøtte som potensiell moderator for relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og indre motivasjon**

Forskningen viser at både kollega- og lederstøtte er viktig for sosialisering og at man ønsker de nyansatte velkommen og inn i varmen (Kammeyer-Mueller et al., 2013), men den viser også at både kollegaer og ledere kan være til hinder for at nyansatte tilpasser seg bedriften på en rask og god måte (Bauer et al., 2007).

Bauer refererer til i sin forskning viktigheten av gode relasjoner. Det viser seg at de fleste organisasjoner antar at nyansattes behov for å tilhøre et sosialt fellesskap vil «gå seg til med tiden». Derfor, hevder Bauer, at det er viktig at organisasjoner er bevisst på proaktive onboardingstrategier som setter fokus på nyansattes følelse av tilknytning og tilhørighet. Bauer er tydelig på at lederen sitter på en unik og avgjørende nøkkel når det kommer til affektiv organisasjonsforpliktelse og motivasjonen til den ansatte (Bauer og Fard, 2022). Eller som det refereres i Eisenberger et al. (2002): Ledere opptre som agenter for organisasjonen og i den forbindelse vil de ansatte se på leders opptreden som en indikasjon på hvordan organisasjonen ser på dem (Eisenberger et al., 1984 referert i Eisenberger et al. 2002). Ledere er organisasjonen sine representanter og viktige i form av sin rolle til å gi organisatorisk informasjon (Vandenberghé et al., 2021). I tillegg bidrar feedback fra ledere til at nyansatte kommer raskere inn i sosiale normer og sine arbeidsgrupper. Det er derfor viktig at ledere er med å bygge opp under en støttende arbeidskultur der de ansatte føler seg trygge til å ta initiativ og komme med nye ideer. Dette kan gi de ansatte en følelse av autonomi som igjen bidrar til indre motivasjon. Kuvaas og Dysvik (2020) har vist at medarbeidere som har stor autonomi har høyere indre motivasjon, og at medarbeidernes opplevelse av nærmeste leder er helt avgjørende for medarbeidernes motivasjon.

Forskning viser at det er konsistente bevis over tid (i onboarding og sosialiseringsfasen) at den nyansattes søker mindre og mindre tilbakemeldinger og feedback fra sin leder (Vandenberghé et al., 2021). Dette kan henge sammen med at den nyansatte har gått fra å være “outsider” til å bli “insider” (Bauer et al., 2007)

Når den ansatte føler seg engasjert og involvert i jobben, er det mer sannsynlig at de vil identifisere seg med organisasjonens mål og verdier. De blir også mer motivert til å jobbe hardt og yte sitt beste for å bidra til organisasjonens suksess (Vandenbergh og Bentein, 2009).

Forskning viser at det å ha motiverende og støttende ledere bidrar til økt psykologisk trygghet som igjen bidrar til jobbengasjement (Ahmed et al., 2019). Park et al. (2017) fant også en signifikant positiv sammenheng mellom oppfattet lederstøtte og motivasjon til å lære, som igjen hadde positiv sammenheng med arbeidsutførelse. Støttende ledelse vil altså i det lange løp bidra til opprettholdt jobbengasjement. Jobbengasjement har en betydelig empirisk overlapp med indre motivasjon (Kuvaas og Dysvik, 2020).

Samlet sett viser forskning at positiv kontraktsoppfyllelse er viktig for arbeidstakeres tilfredshet og engasjement på jobben, og at lederstøtte kan bidra til å forsterke dette forholdet ved å øke oppfatningen av rettferdighet og tilfredshet.

I sum kan ledere ha en stor innflytelse på både den psykologiske kontrakten og den indre motivasjonen blant de ansatte. Kan en god leder moderere forholdet mellom disse to faktorene ved å sikre en god kommunikasjon og støtte blant de ansatte, og dermed bidra til å øke den indre motivasjonen?

På bakgrunn av dette foreslår vi følgende hypotese:

**H4:** *Den positive relasjonen mellom psykologisk kontraktoppfyllelse og indre motivasjon er moderert av den opplevde grad av lederstøtte. Desto sterkere opplevd lederstøtte desto mer positiv sammenheng*

### ***2.7 Kollegastøtte som potensiell moderator for relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse***

Kollegastøtte er å hjelpe til å bidra med ressurser, bidra til å hjelpe til med oppgaver, være mentor og å være vennlig og hjelpsom (Caplan et al., 1975, Ensher et al., 2002, Morgeson og Humphrey, 2006, referert i Chiaburu og Harrison, 2008). Altså at en nyansatt skal hjelpes inn i en ny kultur og arbeidsmiljø så raskt som mulig. Microsoft fant ut at det at den nyansatte får tildelt en fadder / buddy ved oppstart, bidro til høyere produktivitet og



rolleavklaring og 36% høyere jobbtilfredshet i løpet av de tre første månedene (Bauer og Fard, 2022).

Ansatte samhandler mest med sine kollegaer (og ikke med sin leder) (Ferris og Mitchell, 1987, referert i Chiaburu og Harrison, 2008). Det er hyggeligere å jobbe et sted hvor det er et godt sosialt miljø man bidrar til sammen, samt at det er et trygt miljø hvor man hjelper hverandre med oppgavene når det trengs (Beehr, 1986, Pollock et al, 2000, referert til i Chiaburu og Harrison, 2008). Kollegastøtte skal også bidra til økt involvering på jobb (Chiaburu og Harrison, 2008).

Som nevnt tidligere er den psykologiske kontrakten bygget på tillit (Rousseau, 1989). Trygge ansatte vil prestere bedre, raskere og være mer produktive for bedriften jo raskere de kommer inn i den på lik linje med de som har vært der i lang tid.

Når man er ny på en arbeidsplass er det ekstra viktig med støtte – både fra leder og kollegaer – ettersom man kan føle seg usikker på det å skulle passe inn både sosialt og med nye arbeidsoppgaver. De som allerede er i bedriften er i en ideell posisjon til å bidra med dette (Moreland og Levine, 2001, referert i Kammeyer-Mueller et al., 2013). I tillegg nevnes det at støttende interaksjoner mellom mennesker bidrar til sterke følelsesmessige relasjoner (Elfenbein, 2008, Watson, 2000, referert i Kammeyer-Mueller et al., 2013). Dette kan være en indikasjon på hvorfor det er viktig med god kollega- og lederstøtte. Dersom støtten fra kollegaer blir kortvarig, kan den nyansatte tolke det dithen at den føler seg uviktig eller har gjort noe galt. Det er derfor viktig å opprettholde dialog og støtte – ikke bare i starten av et arbeidsforhold (Kammeyer-Mueller et al., 2013).

Forskning viser at det å ha en kollega å støtte seg til kan være viktig for at nyansatte skal tilpasse seg ny arbeidsplass – spesielt der bedriften har feilet eller gitt manglende informasjon – eller bare det å tilpasse seg de sosiale kodene. (Moreland og Levine, 2001, referert i Kammeyer-Mueller et al., 2013).

Dersom en nyansatt føler at man ikke får de tilbakemeldingene man ønsker fra både kollegaer og ledere, kan den nyansatte føle at den ikke blir sosialt akseptert eller gjør ting på en feil måte (Kammeyer-Mueller et al., 2013). Det er også bevist at støtte fra kollegaer eller ledere har innvirkning på affektiv organisasjonsforpliktelse (Kuvaas og Dysvik, 2020). Forskning viser at både

nyansatte og de som har vært lenge i en bedrift søker råd og hjelp først og fremst fra kollegaer på grunn av deres oppfattede likhet og status i organisasjonen (Chiaburu og Harrison, 2008). De får også støttet hypotesen om at kollegastøtte har en unik effekt på de ansattes resultater utover lederpåvirkninger. Studien deres viser at kollegastøtte var mer prediktiv enn lederstøtte for jobbengasjement og at kollegastøtte er positivt relatert til organisasjonsforpliktelse.

Når en begynner i en ny jobb er det viktig at man føler støtte fra både kollegaer og ledere slik at man tør å stille de spørsmålene som trengs for å tilegne seg ny kunnskap slik at kunnskapsgapet blir mindre (Kammeyer-Mueller et al., 2013).

Mange bestemmer seg i løpet av kort tid om de ønsker å bli værende i bedriften eller finne seg en ny arbeidsgiver. Faktisk slutter så mange som 28% i løpet av de første 90 dagene på ny arbeidsplass (Taylor, 2017). Derfor har Kammeyer-Mueller et al. (2013) gjort en studie som omhandler det å tilpasse seg de første 90 dagene. Denne studien viser til hvor viktig kollega- og lederstøtte er for tilpasningen av den nyansatte – både som et utgangspunkt, men også over tid. Ledere og kollegaer har en tendens til å være tidlig engasjert i ansettelsesfasen (Kammeyer-Mueller et al., 2013). Etter hvert – og så tidlig som 90 dager etter ansettelsen - vil denne støtten noen ganger synke. Forskning viser at kollegastøtte over tid bidrar til at nyansatte gradvis blir en del av arbeidsmiljøet (Kammeyer-Mueller et al., 2013). Motsatt effekt gir det å ikke bidra til at en nyansatt kommer inn i kultur og miljø, noe som gir sterke signaler om at man ikke er velkommen (Baron, 1988 referert i Kammeyer-Mueller et al., 2013).

Forskningen viser en positiv sammenheng mellom kollegastøtte og affektiv organisasjonsforpliktelse. Resultatene i artikkelen til Chiaburu og Harrison (2008) gir et godt bilde på at kollegaer er viktige. Generelt sett tyder forskning på at kollegastøtte kan ha mange positive effekter på arbeidsmiljøet og den enkeltes trivsel på jobben. Det tyder derfor på at det er viktig at arbeidsgivere tar ansvar for å legge til rette for et støttende og inkluderende arbeidsmiljø der kollegastøtte kan blomstre.

Med bakgrunn i denne diskusjonen kan det være interessant å se på om kollegastøtte modererer relasjonen mellom psykologisk kontrakt og affektiv organisasjonsforpliktelse. Dersom arbeidstakere opplever støtte og oppmuntring fra kollegaene sine, vil de sannsynligvis føle seg mer tilknyttet organisasjonen

selv om ikke arbeidsgiver skulle leve opp til alle forventningene. Samlet sett og som diskutert ovenfor, tyder forskningen på at psykologisk kontrakt, affektiv organisasjonsforpliktelse og kollegastøtte er viktige faktorer som påvirker den ansattes trivsel og tilknytningen til organisasjonen.

På bakgrunn av dette foreslår vi følgende hypotese:

**H5:** *Den positive relasjonen mellom psykologisk kontraktoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse er moderert av den opplevde grad av kollegastøtte. Desto sterkere opplevd kollegastøtte, desto mer positiv sammenheng.*

### ***2.8 Kollegastøtte som potensiell moderator for relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og indre motivasjon***

Flere eldre studier viser til at positiv feedback på jobben man utfører økte den indre motivasjonen (Deci, 1971, Harackiewicz, 1979, referert i Ryan og Deci, 2000). Det kan være rimelig å anta at kollegastøtte i form av positive tilbakemeldinger øker den nyansattes indre motivasjon. Forskning har vist at støttende interaksjoner mellom mennesker bidrar til sterke følelsesmessige relasjoner (Elfenbein, 2008, Watson, 2000, referert i Kammeyer-Mueller et al., 2013).

Dersom et brudd i den psykologiske kontrakten har oppstått, kan det være ekstremt vanskelig å bygge opp tilliten til organisasjonen igjen (Conway et al., 2011, referert i Corder og Ronnie, 2018). Det er viktig å føle tillit til organisasjonen og tilstedeværelse av dette er viktig for enhver organisasjon og som Boselie (2014, s.90) beskriver det: tillit er som “organisasjonens motorolje”. Når de ansatte har tillit til organisasjonen, lederen sin og sine kollegaer er sannsynligheten større for at de sammen når målene sine (Boselie, 2014).

Kollegaer spiller en viktig rolle i det å forme og å få følelsen av at den psykologiske kontrakten blir oppfylt da kollegaer deler erfaringer og oppfatninger med hverandre (Corder og Ronnie, 2018).

De ansatte som er indre motiverte vil med større sannsynlighet ta initiativ og ansvar for arbeidet sitt. I tillegg ønsker de å hjelpe kollegaer på jobben og dermed få en følelse av tilknytning (Vansteenkiste et al., 2007).

Når en arbeidstaker opplever at arbeidsgiver har oppfylt den psykologiske kontrakten, kan dette bidra til å øke deres opplevelse av tillit, trygghet og rettferdighet. Dette kan igjen føre til økt engasjement og indre motivasjon på jobb. Når kollegaer gir støtte og anerkjennelse for arbeidet og oppgavene man gjør, kan dette øke følelsen av kompetanse og autonomi hos den enkelte, samt å bidra til en sterkere tilhørighet til det nye arbeidsmiljøet. Dette kan igjen føre til økt engasjement og motivasjon for å utføre oppgavene på en god måte. Generelt kan det være smart å legge til rette for en kultur som fremmer indre motivasjon (Kuvaas og Dysvik, 2020). Dette kan f.eks. inkludere tiltak som å gi ansatte større fleksibilitet og autonomi i arbeidsoppgavene, gi positive tilbakemeldinger for godt utført arbeid, samt å legge til rette for godt samarbeidsklima mellom kollegaer.

Engasjerte og motiverte ansatte er de som ønsker å gå den «ekstra milen» for jobben sin (Bakker og Leiter, 2010, referert i Ahmed et al., 2018). Gode kollegaer kan altså bidra til å skape et godt arbeidsmiljø der du føler deg inkludert og verdsatt. Dette kan igjen føre til økt motivasjon og jobbengasjement.

Kan gode og støttende kolleger ha en positiv modererende effekt på relasjonen mellom positiv kontraktsoppfyllelse og indre motivasjon?

Dette leder til følgende, gjenstående hypotese:

**H6:** *Den positive relasjonen mellom psykologisk kontraktoppfyllelse og indre motivasjon er moderert av den opplevde grad av kollegastøtte. Desto sterkere opplevd kollegastøtte, desto mer positiv sammenheng.*

### **3. Metode og dataanalyse**

For denne studien er det gjennomført en kvantitativ undersøkelse for respondentenes opplevelse av psykologisk kontraktoppfyllelse, affektiv organisasjonsforpliktelse, indre motivasjon, oppfattet organisasjonsstøtte, oppfattet lederstøtte og oppfattet kollegastøtte. Oppfattet organisasjonsstøtte er tatt med som kontrollvariabel siden forskning viser at oppfattet organisasjonsstøtte er en vesentlig variabel i forhold til ansattes totale opplevelse av støtte (eksempelvis Rhoades og Eisenberger, 2002; Eisenberger et al. 2002; Asgari et al., 2020).

En styrke med denne undersøkelsen er at den måler og inneholder data på de tre støttevariablene leder-, kollega- og organisasjonsstøtte. En annen styrke med undersøkelsen er at den er gjennomført på to ulike tidspunkt. I første spørreskjema er det stilt spørsmål som måler psykologisk kontraktsforpliktelse, oppfattet organisasjonsstøtte, oppfattet lederstøtte og oppfattet kollegastøtte. Andre spørreskjema måler affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon og er sendt ut 14 dager etter at respondenten hadde svart på første spørreskjema.

Utvalget er personer som har blitt ansatt innenfor de siste 3-24 månedene, eller har skiftet stilling internt de siste 12 månedene. Det er ikke skilt på kjønn og alder. Utvalget tilhører forskjellige norske organisasjoner, alt fra store konsern til små bedrifter/organisasjoner. Totalt ble undersøkelsen sendt ut til 376. Totalt har 319 respondenter svart på del 1 av spørreskjemaet. Dette utgjør en svarprosent på 85 %. På del 2 av spørreskjemaet har totalt 205 svart. Dette utgjør en svarprosent på 54,5 %. 5 av svarene ble forkastet på grunn av mangelfullhet. Resultatene er derfor basert på 200 svar. Respondentene kommer fra 8 bedrifter/organisasjoner - i tillegg er det respondenter som er anskaffet gjennom sosiale medier (Facebook og Instagram). Med denne undersøkelsen er det et ønske å måle i hvilken grad lederstøtte og/ eller kollegastøtte for nyansatte påvirker sammenhengen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse (uavhengig variabel) og affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon (avhengige variabler). I tillegg vil det bli sett på de direkte sammenhengene mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon.

### ***3.1 Måleinstrumenter***

Vi har brukt programvaren Qualtrics for distribusjon av spørreskjemaer og sanking av data til denne undersøkelsen. Det er brukt 5 punkts Likert-skala som verdier på spørsmålene hvor 1 representerer "svært uenig" og 5 "svært enig", med unntak for psykologisk kontraktsoppfyllelse hvor 1 representerer "veldig dårlig oppfylt" og 5 "veldig godt oppfylt". I tabell 1 ser vi at Cronbachs Alfa spenner fra 0,83-0,93. Dette tilsier at dette er innenfor en tilfredsstillende reliabilitet (Bell, Bryman og Harley, 2022, s. 175).

#### ***3.1.1 Uavhengig variabel***

Psykologisk kontraktsforpliktelse ( $\alpha = .86$ ) var målt gjennom 10 utsagn som respondentene skulle vurdere hentet fra Coyle-Shapiro og Kessler (2000) oversatt

til norsk. Fem av spørsmålene måler transaksjonell psykologisk kontraktsbrudd og de siste fem spørsmålene måler relasjonell psykologisk kontraktsbrudd.

### *3.1.2 Avhengige variabler*

Affektiv organisasjonsforpliktelse ( $\alpha = .83$ ) var målt gjennom 6 utsagn om tilhørighet til organisasjonen som respondentene skulle vurdere (hentet fra Meyer, Allen, & Smith, 1993, brukt i Kuvaas, 2006).

Indre motivasjon ( $\alpha = .92$ ) var målt gjennom 6 utsagn som respondentene skulle vurdere (hentet fra Kuvaas og Dysvik, 2009).

### *3.1.3 Moderatorer*

Oppfattet lederstøtte ( $\alpha = .93$ ) var målt gjennom 4 utsagn som respondentene skulle vurdere (hentet fra Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001, brukt i Kuvaas & Dysvik, 2010).

Oppfattet kollegastøtte ( $\alpha = .89$ ) var målt gjennom 4 utsagn som respondentene skulle vurdere (hentet fra Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001 brukt i Kuvaas, 2008).

### *3.1.4 Kontrollvariabel*

Oppfattet organisasjonsstøtte ( $\alpha = .86$ ) var målt gjennom 7 utsagn som respondentene skulle vurdere (hentet fra Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001, brukt i Kuvaas, 2008). Opprinnelig er det 8 utsagn, men utsagnet "Organisasjonen vil ganske sikkert utnytte meg dersom anledningen byr seg" ble fjernet siden vi vurderte at spørsmålet kunne misforståes. Med Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) = .86 så ser vi at det ble god reliabilitet på dette måleinstrumentet likevel.

## **3.2 Resultater og test av hypoteser**

For analysen har vi brukt programvaren SPSS.

Det er først foretatt et estimat på reliabilitet og beskrivende analyse med oppsummeringer. Etter dette er hypotesene testet gjennom regresjonsanalyse. Både for resultater på de direkte korrelasjonene mellom variablene og etter det for moderasjon, hvor variablene som skal testes for moderering er sentrert og interaksjonsledd er laget. Det er et ønske om å teste oppfattet lederstøtte og oppfattet kollegastøtte som moderatorer på sammenhengen mellom den uavhengige variabelen psykologisk kontraktsoppfyllelse og de avhengige

variablene affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon. Oppfattet organisasjonsstøtte er med i denne studien som en kontrollvariabel.

### Tabell 1

Oppsummering av gjennomsnitt (M), standardavvik (SD), og korrelasjoner (N=200).

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6
Psykologisk Kontraktsoppfyllelse	3,62	0,647	(.86)					
Oppfattet Organisasjonsstøtte	3,9	0,595	,631**	(.86)				
Oppfattet Lederstøtte	4,07	0,872	,578**	,633**	(.93)			
Oppfattet Kollegastøtte	4,15	0,702	,411**	,507**	,438**	(.89)		
Affektiv Organisasjonsforpliktelse	3,37	0,763	,461**	,579**	,446**	,430**	(.83)	
Indre Motivasjon	3,75	0,782	,487**	,500**	,419**	,419**	,682**	(.92)

\*\* Korrelasjonen er signifikant etter <0,01 nivå (2-tailed). SD = Standardavvik

For variablene varierer standardavviket mellom 0,674 - 0,872. Samtidig viser resultatene en høy signifikans ( $p < 0,01$ ) på alle de direkte korrelasjonene mellom variablene. Verdiene viser en variasjon fra høy moderat positiv korrelasjon ( $r = 0,409$ ) til sterk korrelasjon ( $r = 0,682$ ). Av tabell 1 ser man også at oppfattet organisasjonsstøtte, som er tatt med som en kontrollvariabel, har gjennomgående sterkere korrelasjoner enn oppfattet lederstøtte og oppfattet kollegastøtte.

For å teste hypotesene har vi gjennomført en regresjonsanalyse (Se tabell 2).

Gjennom de direkte sammenhengene for variablene fant vi følgende:

Vi ser først på *hypotese 1* som sier at det er en positiv sammenheng mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse.

Regresjonsanalysen viser at variablene psykologisk kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse er signifikant positivt relaterte ( $\beta = ,461$  og  $p < ,001$ ). Resultatet støtter *hypotese 1* fullt ut.

Videre viser resultatene at variablene psykologisk kontraktsoppfyllelse og indre motivasjon er signifikant positivt relaterte ( $\beta = ,487$  og  $p < ,001$ ). Dette gir full støtte til *hypotese 2* som sier at det er en positiv sammenheng mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og indre motivasjon.

*Hypotese 3* sier at den positive relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse er moderert av oppfattet lederstøtte. Resultatene viser at det ikke er signifikant sammenheng for at oppfattet lederstøtte modererer relasjonen mellom psykologisk

kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse ( $\beta = -,080$ ,  $p = ,471$ ).

Dermed støtter ikke resultatene hypotese 3 som forkastes.

## Tabell 2

Resultater regresjonsanalyse

Avh variabel Affektiv Organisasjonsforpliktelse				Avh variabel Indre Motivasjon			
Modell 1	B	SEB	$\beta$	Modell 2	B	SEB	$\beta$
Konstant	3,368	,048		Konstant	3,784	,048	
Psykologisk Kontraktsoppfyllelse (PKO)	,543	,074	,461***	Psykologisk Kontraktsoppfyllelse (PKO)	,587	,075	,487***
R <sup>2</sup> = ,213 F = 53,51**				R <sup>2</sup> = ,237 F = 61,52**			
Avh variabel Affektiv Organisasjonsforpliktelse				Avh variabel Indre Motivasjon			
Modell 2	B	SEB	$\beta$	Modell 3	B	SEB	$\beta$
Konstant	3,385	,050		Konstant	3,784	,053	
Psykologisk Kontraktsoppfyllelse (PKO)	,130	,092	,110	Psykologisk Kontraktsoppfyllelse (PKO)	,301	,097	,250**
Oppfattet Organisasjonsstøtte (OOS)	,493	,109	,385***	Oppfattet Organisasjonsstøtte (OOS)	,282	,116	,215*
Oppfattet Lederstøtte (OLS)	,026	,076	,030	Oppfattet Lederstøtte (OLS)	,016	,080	,018
Oppfattet Kollegastøtte (OKS)	,199	,076	,183*	Oppfattet Kollegastøtte (OKS)	,216	,081	,195**
PKO x OOS	-,048	,175	-,029	PKO x OOS	-,165	,186	-,096
PKO x OLS	-,090	,124	-,080	PKO x OLS	-,023	,131	-,020
PKO x OKS	,124	,113	,080	PKO x OKS	,061	,12	,039
R <sup>2</sup> = ,380 F = 16,83**				R <sup>2</sup> = ,335 F = 13,83**			

N = 200. B= standardisert beta, SEB = standardfeil for standardisert beta,  $\beta$  = Standardisert beta. \*p<,05, \*\*p<,01, \*\*\*p<,001.

Videre viser resultatene at det ikke er signifikant sammenheng for at oppfattet lederstøtte er en moderator for relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og indre motivasjon ( $\beta = -,020$ ,  $p = ,860$ ).

*Hypotese 4* som sier at den positive relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og indre motivasjon er moderert av oppfattet lederstøtte er dermed forkastet.

*Hypotese 5* sier at den positive relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse er moderert av oppfattet kollegastøtte. Resultatene viser at det ikke er en signifikant sammenheng for at oppfattet kollegastøtte modererer relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse ( $\beta = ,080$ ,  $p = ,610$ ).

*Hypotese 5* er dermed forkastet.

For *hypotese 6* viser resultatene at det ikke er signifikant sammenheng for at oppfattet kollegastøtte er en moderator for relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og indre motivasjon ( $\beta = ,039$ ,  $p = ,274$ ). *Hypotese 6* som sier at den positive relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og indre motivasjon er moderert av den opplevde grad av oppfattet kollegastøtte forkastes.



## 4. Diskusjon

Fokuset og målet vårt i denne undersøkelsen har vært å se nærmere på utvalgte variabler vi mener er sentrale for den ansattes motivasjon og tilknytning, når de inntreter et nytt arbeidsforhold.

Problemstillingen var: “Hvordan lykkes med onboarding”.

For å finne ut av dette diskuterte vi oss frem til et sett av hypoteser som kunne være aktuelle for å finne ut av nettopp dette. Det endte med i alt 6 hypoteser.

Når det gjelder hypotese 1 som tok for seg sammenhengen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse, viser studien en signifikant positiv sammenheng og gir støtte til hypotesen. Dette resultatet gir også støtte til tidligere teorier og forskning (bl.a. Hess og Jepsen, 2009, referert i Moore, 2014) som har antydnet at ansattes oppfatning av at organisasjonen oppfylder deres forventninger og løfter, kan føre til økt følelsesmessig tilknytning til organisasjonen.

Funnet er viktig for forståelsen av at det å bygge opp en reell psykologisk kontrakt (å innfri forventninger som er skapt), er viktig for at den nyansatte skal få tillit og tilhørighet til organisasjonen. Dette stemmer også med allerede etablert forskning og teori (Turnley og Feldmann, 1999, referert i Zhao et al., 2007).

Våre funn indikerer altså at en sterk psykologisk kontraktsoppfyllelse kan føre til større innsats og engasjement fra de ansattes side, noe som igjen kan bidra til å øke deres produktivitet. Som vi har sett, kan også høy grad av affektiv organisasjonsforpliktelse føre til økt jobbtilfredshet og redusert turnoverintensjon blant ansatte (Meyer et al., 2002, referert i Vandenberghe og Bentein, 2009).

Videre testet vi hypotesen over sammenhengen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og indre motivasjon. Denne viser også en signifikant positiv sammenheng. Vårt funn er i tråd med teorier om at oppfyllelse av psykologisk kontraktsoppfyllelse kan føre til økt autonomi som igjen skaper indre motivasjon, og bekrefter dermed også hva tidligere forskning har funnet (Lee et al., 2022, Kuvaas og Dysvik, 2020). Våre funn antyder at hvis organisasjonen oppfylder det de har skapt av forventning, vil dette kunne bidra til at den indre motivasjonen opprettholdes eller øker.

Våre funn fant ikke støtte for hypotesene om at oppfattet lederstøtte modererer relasjonene mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse og relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og indre motivasjon.

Dette var noe overraskende ut fra våre antakelser, men funnet kan tyde på at lederstøtte ikke spiller en betydelig rolle i å forsterke relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og de avhengige variablene affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon på nyansatte. Det kan være flere årsaker til at denne hypotesen ikke støttes. En mulig forklaring kan være den signifikante sterke direkte relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og de avhengige variablene affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon. Det kan også være andre moderatorer som ikke er tatt med i denne studien. Lederstøtte er en av 5 faktorer, som nevnt innledningsvis i oppgaven, som mulig kan ha sammenheng mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse eller indre motivasjon. Hvorav jobbdesign, økonomiske betingelser, strukturelle forhold ved organisasjonen og kulturbetingelser (verdier/ meningsfullhet, bærekraft mfl.) er de 4 andre.

En mulig forklaring på dette kan være at det finnes andre ting som påvirker (moderer) disse relasjonene, enn lederstøtte. Eksempler utover de 5 faktorene som er nevnt innledningsvis, kan være jobbutfordringer (ny jobb er i seg selv utfordrende nok), arbeidsoppgaver (nye arbeidsoppgaver kan være utfordrende nok) og mulighet for personlig utvikling (det kan jo hende at man har byttet jobb for å få nye utfordringer).

I tillegg til moderering av lederstøtte, ønsket vi også å teste moderering av kollegastøtte på den positive relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse, samt psykologisk kontraktsoppfyllelse og indre motivasjon. Altså om det var mer positiv sammenheng dersom man oppfatter en sterkere kollegastøtte. Disse hypotesene støttes heller ikke i vår undersøkelse. Funnene rundt moderering av både leder- og kollegastøtte har vært overraskende i forhold til våre antakelser basert på tidligere forskning.

En mulig forklaring på hvorfor ei heller denne hypotesen støttes, kan være noe av det samme som nevnt over under lederstøtte. I tillegg kan faktorer som organisasjonsstruktur og organisasjonskultur ha en mulig innvirkning. Den direkte

relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og indre motivasjon kan mulig være påvirket av andre faktorer som personlige interesser, verdier og autonomi.

Selv om ikke hypotesen støttes, kan vi vise til en rekke forskning som viser til kollegastøttes positive innvirkning på affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon (Kammeyer-Mueller et al. 2013; Chiaburu og Harrison, 2008). F. eks kan kollegastøtte bidra til positiv arbeidskultur som igjen kan øke de ansattes følelse av tilhørighet til organisasjonen og deres generelle trivsel, som igjen kan påvirke deres affektive organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon. Gode kollegaer og stimulerende arbeidsmiljø kan gi ansatte mulighet til å utvikle seg og lære seg nye ferdigheter. Dette kan øke ansattes følelse av kompetanse og autonomi som vi vet fra tidligere studier har innvirkning på den indre motivasjonen (Kuvaas og Dysvik, 2020).

I og med at det tyder på at oppfattet kollegastøtte og oppfattet lederstøtte ikke modererer den direkte positive relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse og den direkte positive relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og indre motivasjon, vil det være viktig å se på hva som fører til positiv psykologisk kontraktsoppfyllelse i en onboardingprosess. Tidligere studier tyder på at oppfattet kollegastøtte og oppfattet lederstøtte har direkte positive relasjoner med psykologisk kontraktsoppfyllelse (Rhoades og Eisenberger, 2002, referert i Vandenberghe et al., 2021; Bauer og Fard, 2022; Corder og Ronnie, 2018). Derfor tyder det på at oppfattet kollegastøtte og oppfattet lederstøtte er viktig for å bygge opp en positiv psykologisk kontraktsoppfyllelse og er derfor viktig i en onboardingprosess. Blant annet i en undersøkelse blant ledere i hotellbransjen fant Shi og Gordon (2020) resultater som tyder på at oppfattet lederstøtte som byggestein for ansattes psykologiske kontrakt var viktigere enn oppfattet organisasjonsstøtte.

Til slutt kan våre funn bidra til å utvikle mer effektive HR-strategier, som kan bidra til å øke ansattes engasjement, indre motivasjon, tilknytning og produktivitet. Mer forskning på dette området kan gi ytterligere innsikt i de komplekse mekanismene bak psykologisk kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse, og bidra til en bedre forståelse av hva som skal til for å skape en arbeidskultur som fremmer ansattes trivsel og suksess.

Som gjort rede for under teorien, mener vi verktøyet som Ph.D Talya Bauer har utviklet gjennom sine 20 år, med forskning på onboarding, peker seg mesterlig ut som bidrag for å lykkes bedre med onboarding. Preppio AS har utviklet en software som er bygget på disse 6 C'ene. Mer eller mindre samtlige norske organisasjoner er i dag, både nysgjerrige og fokuserer på digitalisering og effektivisering av sine HR prosesser. Ved å implementere, og følge opp, de 6 C'er vil organisasjoner ha gode forutsetninger til å lykkes bedre med sin onboarding og oppleve en større grad av affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon hos sine nyansatte, og bære frukter i form av lavere turnover og høyere arbeidsprestasjoner.

#### ***4.1 Praktiske implikasjoner***

Ut ifra de signifikante direkte sammenhengene mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon, vil det være viktig å praktisere onboarding som bygger en høy grad av psykologisk kontraktsoppfyllelse. Høy grad av indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse er variabler som er positivt relatert til flere ønskede effekter, blant annet lavere turnover, ekstrarolleatferd og arbeidsprestasjoner (Kuvaas og Dysvik, 2020). Gode onboardingsrutiner som bygger opp en høy grad av psykologisk kontraktsoppfyllelse tyder derfor på å kunne bidra til bedre økonomiske resultater gjennom bedre arbeidsprestasjoner, lavere turnover og generelt flere positive effekter i organisasjonen.

Denne studien tyder på at graden av oppfattet støtte fra ledere og kollegaer (og oppfattet organisasjonsstøtte) ikke har en signifikant påvirkning som moderatører på relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse og relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og indre motivasjon hos nyansatte. Tatt dette i betraktning, samt at resultatet tyder på at psykologisk kontraktsoppfyllelse har en betydelig og signifikant positiv relasjon med affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon, støtter dette også viktigheten av å bygge opp en høy grad av positiv psykologisk kontraktsoppfyllelse hos nyansatte.

Studier viser at oppfattet kollegastøtte og oppfattet lederstøtte har direkte positiv sammenheng med psykologisk kontraktsoppfyllelse (Rhoades og Eisenberger, 2002, referert i Vandenberghe et al.,2021; Bauer og Fard, 2022; Corder og

Ronnie, 2018; Shi og Gordon, 2020). Dette tyder på at lederes og kollegaers støtte er viktig for å bygge opp nyansattes psykologiske kontraktsoppfyllelse. Dette impliserer at for bedrifter er det viktig å fokusere på aktiviteter som fremmer gode versjoner av kollega- og lederstøtte. At brudd på den psykologiske kontrakten kan føre til at det blir ekstremt vanskelig å bygge opp tilliten til organisasjonen igjen (Conway et al., 2011, referert i Corder og Ronnie, 2018) forsterker inntrykket av hvor viktig det kan være at organisasjoner er bevisst dette og at ledere og ansatte har god leder- og kollegastøtte innebygget i sin kultur og er konsistente på utøvelsen.

Implikasjonene av disse funnene er viktige både for organisasjoner og ledere. Studiene til Zhao et al. (2007) og Robinson og Morrison (2000) indikerer at organisasjoner og ledere bør sørge for å oppfylle de forventningene og løftene som er gitt til den ansatte, og kommunisere klart hva som kan forventes fra begge sider. Dette sett sammen med at Kammeyer-Mueller et al. (2013) som fant det viktig å opprettholde kollega- og lederstøtte, og dette studiets funn, impliserer at det vil være en fordel om god kollega- og lederstøtte er godt forankret i organisasjons- eller bedriftskulturen. Det kan antas at hvis man lykkes med å ha en konsistent strategi, både ved ansettelse og i onboardingprosessen, hvor hensikten er å bygge en kultur som fremmer leder- og kollegastøtte så vil det kunne gi positive og ønskede effekter. Hvis man gjør det riktig, vil man med større sannsynlighet bygge opp en høyere grad av psykologisk kontraktsoppfyllelse på sine nyansatte og der igjen få en positiv effekt på både affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon blant disse.

#### ***4.2 Begrensninger***

Det kan være noen begrensninger i vår undersøkelse. I og med at de som har deltatt har blitt ansatt i løpet av de siste 3-24 måneder, har enkelte blitt onboardet under pandemien. Dette kan ha medført onboarding via hjemmekontor og digitale løsninger slik at de ikke har fått vært fysisk tilstede for å bygge bånd til både ledere og kollegaer.

Det kan også tenkes at enkelte i vårt utvalg har måtte begynne i ny jobb som følge av nedbemanning under pandemien, slik at de ikke har hatt et eget ønske om faktisk bytte av jobb. I tillegg er resultatene basert på svar fra til sammen 200 respondenter. Det kan være i grenseland for å vise eksakte resultat på det vi ønsket

å undersøke. Utvalget er universelt og spørreskjemaene har ikke lagt opp til noen kategorisering blant respondentene. Dette gir oss derfor ikke muligheten til å sjekke om det er noen demografiske skjevheter blant respondentene. I tillegg vet vi at en høy andel av respondentene kommer fra nyansatte i det største selskapet hvor vi har distribuert spørreskjemaer. De nyansattes alder og personlighet vil også kunne forklare funnene. Det kan for eksempel være sannsynlig at introverte eller godt voksne arbeidstakere har mindre behov for lederstøtte for mestring på jobb.

#### ***4.3 Fremtidig forskning***

Sett i forhold til de direkte sammenhengene mellom opplevd kollega- og lederstøtte på psykologisk kontraktsoppfyllelse, vil man kunne mistenke at oppfattet kollegastøtte og oppfattet lederstøtte har en indirekte positiv sammenheng med indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse mediert av psykologisk kontraktsoppfyllelse.

Det kunne vært interessant å se på sammenhengen mellom oppfattet kollegastøtte og oppfattet lederstøtte og indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse med psykologisk kontraktsoppfyllelse som mediator for nyansatte. Her kunne man også eventuelt tatt med oppfattet organisasjonsstøtte som uavhengig variabel.

Det kan også mulig være tilstedeværelse av moderatorer som ikke er tatt med i denne studien. For eksempel grad av autonomi og subjektiv mestringsevne som moderatorer for relasjonen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse kunne vært interessant å se på.

I tillegg kan det være interessant å utforske hvordan sammenhengen mellom psykologisk kontraktsoppfyllelse og affektiv organisasjonsforpliktelse og psykologisk kontraktsoppfyllelse og indre motivasjon varierer mellom ulike organisasjoner og bransjer, eller personlighet og alder.

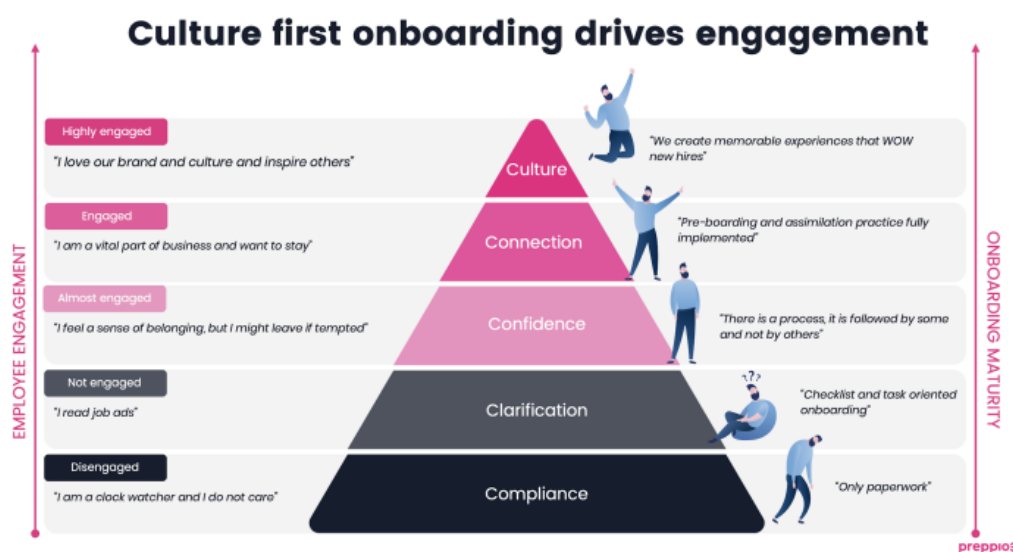
#### ***4.4 Konklusjon***

Det sies ofte at onboarding er viktig, men erfaringen vår tilsier at det gjøres mye ymse rundt dette i organisasjoner. Vår forskning avdekket betydningen av den psykologiske kontrakten og hvor viktig det er å oppfylle denne i det å skulle lykkes med onboarding. Når organisasjonen og den ansatte har felles forventninger, og disse blir oppfylt, bidrar dette til både affektiv organisasjonsforpliktelse og indre motivasjon. Det er derfor avgjørende at

organisasjoner tar ansvar for å sikre at den psykologiske kontrakten blir oppfylt i løpet av onboardingprosessen, ved å kommunisere klart og tydelig om forventninger og mål, ikke overselge seg i rekrutteringsfasen, men å bygge oppunder hva som faktisk er tilfelle av jobbkrav, arbeidsmiljø og andre faktorer som har innvirkning på en arbeidstakers jobbhverdag. Dette vil føre til større sannsynlighet for at den ansatte vil trives i organisasjonen, yte sitt beste og bli en langsiktig ressurs for organisasjonen (Kuvaas og Dysvik, 2020; Bakker og Leiter, 2010, referert i Ahmed et al., 2018)

Våre resultater viser viktigheten av at organisasjoner er bevisst på proaktive og strategiske onboardingsstrategier som setter fokus på nyansattes følelse av tilknytning og tilhørighet. Bauer og Fards arbeid rundt de 6 C'er er derfor et vel valgt vitenskapelig testet verktøy for å sette bedre fokus på onboardingsarbeidet i norsk organisasjonsliv.

**Figur 4**



Bauer er tydelig, i henhold til sin forskning, om at lederen sitter på en unik og avgjørende nøkkel når det kommer til affektive organisasjonsforpliktelse og motivasjonen til den ansatte (Bauer og Fard, 2022).

Det har blitt tydelig for oss, at "suksessfaktoren" for fremtidig HR ligger i leders evne til å være tydelig i sin kommunikasjon og til å "se" og anerkjenne sine medarbeidere, samt at lederne og organisasjoner bygger en kultur som fremmer konsistente og gode versjoner av leder- og kollegastøtte på nyansatte.

## Kilder

Afzal, S., Arshad, M., Saleem, S. Farooq, O. (2019). "The impact of perceived supervisor support on employees' turnover intention and task performance Mediation of self-efficacy" *Journal of Management Development* 38 (5), 369-382.

Ahmed, U., Majid, A., H., A., Al-Aali, L. og Mozammel S. (2019). "Can meaningful work really moderate the relationship between supervisor support, coworker support and work Engagement?"

Asgari, A., Mezginejad, S. og Taherpour, F. (2020). "The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived organizational Support and Job satisfaction" *Innovar* 30 (75), 87-97.

Bauer, T. N. (2010). 'SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series, Onboarding New Employees: Maximizing success. Onboarding New Employees.pdf (shrm.org).

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. og Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92: 707-721

Bauer, T. og Fard, A. (2022). The Employee Onboarding Playbook. How innovative companies use employee onboarding to attract, retain, and engage top talent. First printing 2022.

Becker, T. E. (2009). Interpersonal commitments. IN h. J. Klein, T. E. Becker, & J. P Meyer (Eds), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp.127-178). Florence, KY: Routledge/Taylor and Francis Group.

Bell, E., Bryman, A. og Harley B. (2022). *Business Research Methods*. (6. utg.). Oxford University Press.

Boselie, P. (2014). *Strategic Human resource management. A balanced approach*. (2.utg.). McGraw-Hill Education.

Chiaburu, D. S. og Harrison, D. A. (2008). Do Peers make the place? Conceptual synthesis and Meta-analysis of Coworkers Effects on Perceptions, Attitudes,



OCBs and Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol 93, No.5, 1082-1103

Corder, E. og Ronnie L. (2018). The role of psychological contract in the motivation of nurses. *Leadership in Health Services*. Vol. 31 No.1, s.62-76.

Coyle-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: *A large scale survey*. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930. doi:10.1111/1467-6486.00210

Dreamwork (2023). [Dreamwork - Rekrutterings og Bemanningsbyrå Oslo, Norge](#).

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. og Rhoades, L. (2002), "Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 565-73

Frögeli, E., Jenner, B. og Gustavsson, P., (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review.

Gagné, M. og Deci, E.L (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 331-362.

Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A. og Song, Z. (2013) "Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days", Article in *The Academy of Management Journal*. S. 1104-1120

Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1-25

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217-236.

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 2(20), 138-156. doi:10.1111/j.1748-8583.2009.00120.x

- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. (4.utg.). Bergen. Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385.
- Lapoint, E., Vandenberghe, C. og Boudrias, J-S. (2013). Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: A three-wave moderated mediation model. *Journal of Vocational Behavior* (83) 528-538.
- Lee, D., Michaelides, N. og Lallie, H. (2022). The Impact of an Employee's Psychological Contract Breach on Compliance with Information Security Policies: Intrinsic and Extrinsic Motivation.
- Maia, L.G., Bastos, A. V. B. og Solinger, O. N. (2016). Which factors make the difference for explaining growth in newcomer organizational commitment? A latent growth modeling approach. *Journal of Organizational Behavior*, 37 (4), 537-557. <https://doi.org/10.1002/job.2096>
- Moore, T. (2014). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on Employee Engagement in the Millennial Generation: The Moderating Effects of Generational Affiliation.
- Park, S., Kang, H-S. og Kim, E-J. (2017). "The role of supervisor support on employees' training and job performance: an empirical study" *European Journal of Training and Development* 42 (1/2), 57-74.
- Rhoades, L. og Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Robinson, S. L. og Morrison, E. W (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, No. 2, 121 – 139.

- Ryan, R. M. og Deci, E. L. (2000). Intrinsic an Extrinsic Motivations: Classic Definition and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25,
- Shi, X. og Gordon, S. (2020). “Organizational support versus supervisor support: The impact on hospitality managers’ psychological contract and work engagement” *International Journal of Hospitality Management*, 87.
- Taylor, T. (2017) ‘why do 28% of employees quit in their first 90days? Poor onboarding practices.’, HR Dive. [Why do 28% of employees quit in their first 90 days? Poor onboarding practices. | HR Dive](#)
- Vandenberghe, C. og Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 82, 331-348.
- Vanderberghe, C., Landry, G., Bentein, K., Anseel, F., Mignonac, K. og Roussel, P. (2021). “A Dynamic Model of the Effects of Feedback-seeking Behaviour and Organizational Commitment on Newcomer Turnover. *Journal of Management*, in press. ([A Dynamic Model of the Effects of Feedback-Seeking Behavior and Organizational Commitment on Newcomer Turnover \(bi.no\)](#))
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H. og Van der Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction an job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 251-277.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski B. C. og Bravo, J (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.

## Appendix

### Spørreskjema – onboarding – tid 1



Vurder i hvilken grad din arbeidsgiver har oppfylt følgende løfter på en skala fra 1 til 5 hvor 1 er "veldig dårlig oppfylt" og 5 er "veldig godt oppfylt".

	Veldig dårlig oppfylt	Dårlig oppfylt	Av og til	Godt oppfylt	Veldig godt oppfylt
Rettferdig lønn sammenliknet med de som gjør liknende arbeid i andre organisasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansattgoder som er rettferdig sammenliknet med hva andre ansatte som gjør tilsvarende arbeid i andre organisasjoner får	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønn i samsvar med ansvaret jeg innehar i min jobb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønnsøkninger for å vedlikeholde min levestandard	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vurder i hvilken grad din arbeidsgiver har oppfylt følgende løfter på en skala fra 1 til 5 hvor 1 er "veldig dårlig oppfylt" og 5 er "veldig godt oppfylt".

	Veldig dårlig oppfylt	Dårlig oppfylt	Av og til	Godt oppfylt	Veldig godt oppfylt
De trening og utviklingstiltak som er nødvendige for å utføre jobben på en god måte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppdaterte trening og utviklingstiltak.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Støtte når jeg ønsker å utvikle nye ferdigheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Langsiktig jobbsikkerhet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gode karrieremuligheter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De 7 utsagnene under omhandler din oppfatning om hvorvidt din organisasjon bryr seg om deg som person og hvordan du har det på jobben.

	Svært uenig	Uenig	Nøytral	Enig	Svært enig
Min organisasjon bryr seg virkelig om mitt velvære	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min organisasjon tar hensyn til mine mål og mine verdier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min organisasjon bryr seg lite om hvordan jeg har det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min organisasjon bryr seg om hva jeg mener om saker og ting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Om jeg har et problem tror jeg organisasjonen stiller opp for å hjelpe meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dersom jeg er ærlig om en feil jeg har gjort vil organisasjonen helt sikkert tilgi meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisasjonen stiller nok opp for meg dersom jeg trenger det	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Disse 4 utsagnene omhandler i hvilken grad din nærmeste overordnede viser samme type interesse for deg som person og hvordan du har det på jobben.

	Svært uenig	Uenig	Nøytral	Enig	Svært enig
Min nærmeste overordnede bryr seg virkelig om mine meninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste overordnede viser interesse for at jeg har det bra på jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste overordnede tar hensyn til mine mål og verdier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste overordnede bryr seg egentlig ikke særlig mye om meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Disse 4 utsagnene omhandler i hvilken grad dine nærmeste kollegaer viser samme type interesse for deg som person og hvordan du har det på jobben.

	Svært uenig	Uenig	Nøytral	Enig	Svært enig
Mine nærmeste kollegaer bryr seg virkelig om mine meninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine nærmeste kollegaer viser interesse for at jeg har det bra på jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine nærmeste kollegaer tar hensyn til mine mål og verdier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine nærmeste kollegaer bryr seg egentlig ikke særlig mye om meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Spørreskjema – onboarding – tid 2



De 6 utsagnene under omhandler hvor sterkt tilhørighet du føler til organisasjonen din:

	Svært uenig	Uenig	Nøytral	Enig	Svært enig
Jeg tilbringer veldig gjerne resten av karrieren min i denne organisasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler virkelig at denne organisasjonens problemer er mine egne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg ikke som en "del av familien" i denne organisasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er ikke "følelsesmessig knyttet" til denne organisasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Denne organisasjonen betyr mye for meg rent personlig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har ingen sterk følelse av tilhørighet til denne organisasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Denne delen inneholder 6 utsagn om din indre drivkraft til å utføre dine arbeidsoppgaver:

	Svært uenig	Uenig	Nøytral	Enig	Svært enig
Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobben min er veldig spennende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>