



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,

HANDELSHØGSKOLEN VED UIS

MASTEROPPGAVE

STUDIEPROGRAM:

Masterstudiet i økonomi og administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING:

Strategi og ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? NEI

TITTEL: Organisasjonsklima og motivasjon i DFØ

ENGELSK TITTEL: Organizational climate and motivation in DFØ

FORFATTER

Henrik Hanasand

VEILEDER:

Aslaug Mikkelsen

Studentnummer:

227819

Navn:

Henrik Hanasand

OPPGAVEN ER MOTTATT I TO – 2 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger,/..... 2016

Underskrift administrasjon:.....

Forord

Masteroppgaven er skrevet innenfor økonomi og administrasjon, med spesialisering i strategi og ledelse, ved Universitetet i Stavanger (UiS). Omfanget på oppgaven utgjør 30 studiepoeng. Arbeidet med oppgaven startet i november 2015 hvor jeg undersøkte om det var mulig å benytte min nåværende arbeidsplass, Direktoratet for økonomistyring (DFØ) som studieobjekt.

Basert på at DFØ i 2014 gjennomførte en vitenskapelig basert klimaundersøkelse, ble temaet for oppgaven organisasjonsklima og strategisk HRM. Den overordnede problemstillingen er: **«Hvilke oppfatninger har ansatte i DFØ av organisasjonsklima og hvilken samvariasjon finnes mellom klima og indre motivasjon, prososial motivasjon og utbrenthet? Kan eventuelle samvariasjoner ha konsekvenser for DFØ sin HRM-strategi?»**

Min motivasjon for å skrive masteroppgave om dette temaet var et ønske om å lære mer om hvordan medarbeideres oppfatninger kan måles, og hva som strategisk kan gjøres i en virksomhet for å øke motivasjon og redusere misnøye. Prosessen har vært krevende, men svært lærerik.

Etter flere hundre timer, lange kvelder og netter, er jeg stolt av å levere masteroppgaven som avslutter en femårig utdanning på like mange år. Jeg ønsker å takke min veileder Aslaug Mikkelsen som fremfor alt har poengtert hvordan oppgaven kan forbedres, og fått meg til å innse at det kun er mange omskrivninger av oppgaven som gir resultater. Jeg må også rette en takk til DFØ, og Alvhild spesielt, som har latt meg benytte resultatene fra klimaundersøkelsen, samt mine medarbeidere og sjef som har utvist forståelse for mitt arbeid med masteroppgaven. Til slutt, men ikke minst, må jeg rett en stor takk til min samboer Malén for korrekturlesing, utholdenhet og støtte gjennom er hardt halvår.

Stavanger, juni 2016

Henrik Hanasand

Sammendrag

Hovedmålet med denne oppgaven er å beskrive organisasjonsklimaet i DFØ, og finne ut hvilke samvariasjoner dette har med organisatorisk effektivitet. Videre vil det bli diskutert hvilke konsekvenser dette eventuelt kan ha for utforming av HRM-strategi. Oppgavens problemstilling er: **«Hvilke oppfatninger har ansatte i DFØ av organisasjonsklima og hvilken samvariasjon finnes mellom klima og indre motivasjon, prososial motivasjon og utbrenthet? Kan eventuelle samvariasjoner ha konsekvenser for DFØ sin HRM-strategi?»**

Oppgaven tar utgangspunkt i teorien om organisasjonsklima av Benjamin Schneider og Arnon E. Reichers (1983). Videre diskuteres forskjellen mellom et globalt og et fasettspesifikt organisasjonsklima (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2011). Beskrivelsen av organisasjonsklimaet i DFØ er gjennomført med utgangspunkt i Robert E. Quinn og John Rohrbaugh sitt rammeverk for konkurrerende verdier (1983).

Dataene i denne oppgaven er kvantitative og basert på en studie av organisasjonsklimaet i Direktoratet for økonomistyring (DFØ), gjennom Organizational Climate Measure (OCM). Verktøyet er basert på the Competing Value Model (Patterson et al., 2005; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Resultatene viser at DFØ kan beskrives med fire ulike konkurrerende organisasjonsklima, med en klimaprofil som er mer organisatorisk fleksibel enn stabil. Klimadimensjoner innenfor et klima for samarbeid og et klima for innovasjon står dermed sterkest i DFØ, og medarbeidere kan oppleve motivasjon i henhold til fleksible dimensjoner. Generelt har medarbeidere i DFØ god motivasjon og opplever lav grad av utbrenthet.

En ledelsesmessig implikasjon av denne oppgaven kan være å videreutvikle det organisasjonsklimaet som oppleves viktig for å nå DFØ's mål og spesielle satsningsområder innenfor HRM. Oppgaven diskuterer dette og betydningen av horisontal og vertikal integrasjon i en potensiell utforming av en HRM-strategi.

Summary

The main purpose of this thesis is to describe the organizational climate within DFØ and find its covariance with organizational efficiency. It will be further discussed what potential consequences the covariance can have for the development of a HRM strategy. The main research question is: «*What perceptions do the employees in DFØ have of the organizational climate, and which covariance are there between climate and intrinsic motivation, prosocial motivation and burnout? Could possible covariance have consequences for the HRM strategy in DFØ?*»

The thesis is based on the theory of organizational climate by Benjamin and Arnon E. Reichers (1983). Further on the difference between a molar and a focus organizational climate is discussed (Schneider et al., 2011). The organizational climate in DFØ is described according to the competing value framework developed by Robert E. Quinn and John Rohrbaugh (1983).

The data in the thesis is quantitative and based on a survey of the Norwegian Government Agency for Financial Management through the Organizational Climate Measure (OCM). The survey is based on the Competing Value Model (Patterson et al., 2005; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

The results show that DFØ can be described according to four different focused and competing organizational climates, with a climate profile which is more organizational flexible than stable. Climate dimensions within a climate for human relations and a climate for innovation are strongest within DFØ, and employees can find motivation in flexible dimensions. In general, employees have good motivation and a relatively low degree of burnout.

A managerial implication from this thesis can be to further develop the organizational climate which employees have the strongest perceptions about, to reach DFØ's goals and special priority area within HRM. This, along with the meaning of horizontal and vertical integration in the design of a HRM strategy, is subject for discussion in this thesis.

Innhold

Forord.....	II
Sammendrag.....	III
Summary.....	IV
1. Bakgrunn.....	1
1.1. Oppgavens struktur.....	2
2. Teori.....	4
2.1. Innledning.....	4
2.2. Organisasjonsklima.....	4
2.2.1. Rammeverk for konkurrerende verdier.....	9
2.3. Organisatorisk effektivitet.....	15
2.3.1. Indre motivasjon.....	17
2.3.2. Utbrenthet.....	19
2.3.3. Prososial motivasjon.....	20
2.4. Strategisk HRM.....	22
2.4.1. HRM-systemet.....	22
2.4.2. Det ressursbaserte perspektivet på strategi.....	24
2.4.3. HRM og organisasjonsklima.....	25
2.5. Oppsummering av teori.....	27
3. Metode.....	29
3.1. Om bedriften.....	29
3.2. Design.....	32
3.3. Utvalg.....	33
3.4. Innsamling av data.....	34
3.5. Analyse av data.....	35
3.5.1. Generelt.....	35
3.5.2. Beskrivelse av DFØ.....	37
3.5.3. Analyse av variabler.....	38
3.6. Metodiske begrensninger og etikk.....	39
4. Resultat.....	40
5. Diskusjon.....	50
6. Konklusjon.....	64
7. Litteraturliste.....	66
Vedlegg A: Klimaundersøkelsen i DFØ 2014.....	71
Vedlegg B: Korrelasjonstabell uavhengige variabler.....	81

Figurer

Figur 2.1 – Rammeverket for konkurrerende verdier.....	10
Figur 2.2 – Systemet for HRM (Ostroff & Bowen, 2000)	23
Figur 4.1 – Klimaklyngene i DFØ.....	40
Figur 4.2 – HRM-resultater	44

Tabeller

Tabell 2.1 – Rammeverk for konkurrerende verdier	11
Tabell 3.1 – Beskrivelse av utvalg	33
Tabell 3.2 – Reliabilitetstest	36
Tabell 4.1 – Organisasjonsklimaet i avdelingene i DFØ.....	41
Tabell 4.2 – Organisasjonsklimaet i avdelingene i DFØ (utenom DS_ KOM).....	42
Tabell 4.3 – Organisasjonsklimaet i DFØ fordelt på erfaring	43
Tabell 4.4 – HRM-resultater fordelt på avdelingene i DFØ.....	44
Tabell 4.5 – Korrelasjon mellom klimaklynger og HRM-resultatene.....	45
Tabell 4.6 – Stepwise regresjonsanalyse av DFØ (Indre motivasjon)	46
Tabell 4.7 – Stepwise regresjonsanalyse av DFØ (Utbrenthet).....	48
Tabell 4.8 – Stepwise regresjonsanalyse av DFØ (Prososial motivasjon)	49
Tabell 4.9 – Korrelasjon mellom indre motivasjon og prososial motivasjon.....	50

1. Bakgrunn

Offentlig sektor vokste i perioden 1970 til 2013 gjennomsnittlig med 10.000 årsverk hvert eneste år (Gran-Henriksen, 2014). Herunder steg antall årsverk i statsforvaltningen, bestående av universiteter og høyskoler, politiet, Arbeids- og velferdsetaten, Statens vegvesen og et titalls departementer, direktorater, tilsyn og institutter, med hele 60 %. Med økningene dette medfører i offentlige utgifter som lønnskostnader, samtidig med reduksjonen i offentlige inntekter som følge av redusert oljepris, vil det i tiden fremover være behov for effektiviseringstiltak. Produktivitetskommissjonen, ledet av økonomiprofessor Jørn Rattsø, mener at dersom fastlandsøkonomien fortsetter i samme tempo som den har hatt de siste ti-årene, vil det være behov for et skattenivå på 65 % innen 2060 (NOU 2016:3). Kommisjonen viser videre til at offentlig sektor må gjennomføre effektivitetstiltak for å frigjøre ressurser til prosesser som ikke kan automatiseres. Statlige virksomheter må dermed avdekke hvilke prosesser som kan automatiseres, innenfor sine aktivitetsområder, og fjerne de manuelle prosessene så langt det lar seg gjøre. Direktoratet for økonomistyring (DFØ) har en visjon om effektiv ressursbruk i staten og blant annet et mål om god styring i statlige virksomheter. DFØ kan potensielt motivere til god styring ved å gå foran med et godt eksempel, og utvikle en sterk organisasjon som kan bidra til effektiv ressursbruk og god statlig styring.

Som blant annet tjenesteleverandør innenfor administrasjonsområdene lønn og regnskap, kan DFØ potensielt levere kvalitativt gode og effektive tjenester til andre statlige virksomheter. På denne måten kan virksomheten bidra med både automatisering og fjerning av manuelle prosesser innenfor administrasjonsområdene lønn og regnskap. For å oppnå visjonen om effektiv ressursbruk i staten og målet om god statlig styring, kan DFØ fokusere alle sine aktiviteter og operasjoner rundt leveransen av sine tjenester. Eksempelvis kan DFØ påvirke de menneskelige ressursene til å yte kvalitativt god og effektiv kundeservice, slik at kundene opplever virksomheten som en positiv bidragsyter til automatisering og reduksjon av unødvendige manuelle prosesser. Menneskelige ressurser kan påvirkes gjennom organisasjonsklimaet for å oppnå effektive resultater. Organisasjonsklimaet kan forklares med den aggregerte oppfatningen hver enkelt ansatt har av organisasjonen (Schneider & Reichers, 1983). Empiriske studier viser at styrken på organisasjonsklima potensielt kan påvirke virksomhetens resultat (Schneider, Salvaggio, Subirats, & Murphy, 2002). Jo sterkere virksomhetens ansatte er knyttet til det strategiske fokuset, jo større vil potensialet for gode virksomhetsresultater være.

Organisasjonsklimaet kan påvirkes av systemene virksomheter har for forvaltning av menneskelige ressurser. Et slikt system kan kalles for et HRM-system (Ostroff & Bowen, 2000). Et HRM-system kan bestå av skrevne og uskrevne praksiser og prosedyrer for effektiv utnyttelse og motivering av de menneskelige ressursene. De praksisene som et HRM-system består av kalles gjerne for HRM-praksiser og kan påvirke hvordan organisasjonsklimaet oppleves. Hvilket organisasjonsklima en virksomhet ønsker å bli karakterisert ved og hvilke praksiser de ønsker å benytte, kan formuleres i en HRM-strategi. Et relevant spørsmål å stille, er om HRM-strategien bidrar til ønsket organisasjonsklima og resultat. Resultater som ansattes indre motivasjon og prososial motivasjon kan potensielt bidra til effektivitet og god statlig styring, mens utbrenthet kan føre til det motsatte.

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke hvilke oppfatninger ansatte i DFØ har av organisasjonsklimaet og hvordan dette kan påvirke organisatorisk effektivitet. Oppfatningene og den mulige påvirkningen er målt ved hjelp av en kvantitativ klimaundersøkelse med utgangspunkt i rammeverket for konkurrerende verdier (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Videre blir det stilt spørsmål ved den mulige implikasjonen disse resultatene eventuelt bør ha for HRM-strategien.

Problemstilling: «Hvilke oppfatninger har ansatte i DFØ av organisasjonsklima og hvilken samvariasjon finnes mellom klima og indre motivasjon, prososial motivasjon og utbrenthet? Kan eventuelle samvariasjoner ha konsekvenser for DFØ sin HRM-strategi?»

1.1. Oppgavens struktur

Oppgavens teoridel starter med en innledning hvor organisasjonsklima settes inn i virksomhetens organisatoriske sammenheng. Denne innledningen etterfølges av en teoripresentasjon av organisasjonsklima og innvirkninger dette kan ha på virksomhetens resultat. Deretter følger en teoripresentasjon av organisatorisk effektivitet, med fokus på resultatvariablene i denne oppgaven. Teorikapittelets fjerde punkt omhandler strategisk HRM og utnyttelsen av de menneskelige ressursene. Dette handler om hvordan organisasjonsklimaet kan få plass i den strategiske planleggingen av virksomhetens menneskelige ressurser. Hver av de tre hoveddelene bygges opp mot et forskningsspørsmål som skal bidra til besvarelse av oppgavens problemstilling. I teoriens siste punkt oppsummeres den teoretiske presentasjonen sammen med forskningsspørsmålene.

I metodedelen presenteres DFØ som den studerte virksomheten, hvordan forskningsspørsmålene skal besvares, samt metodiske begrensninger og etikk. Oppgavens

kvantitative resultater presenteres i kapittel 4, før disse funnene diskuteres i kapittel 5. Her vil det avslutningsvis bli stilt spørsmål ved de potensielle konsekvensene funnene kan ha for virksomhetens HRM-strategi. Oppgaven avsluttes med en konklusjon i kapittel 6.

2. Teori

2.1. Innledning

En presentasjon av både teoretiske og empiriske bidrag er viktig for å gi faglig innsikt i det studerte temaet. Forskere som Schneider og kollegaer har de siste tiårene studert organisasjonsklimaets betydning og virkningen det har for ulike resultater som virksomhetene kan oppnå (Schneider, Bowen, Ehrhart, & Holcombe, 2000; Schneider et al., 2011; Schneider & Reichers, 1983). Organisasjonsklimaets betydning for motivasjon og utbrenthet, og den potensielle betydningen dette har for virksomhetens resultat, vil i denne oppgaven blir tillagt særlig vekt.

Et organisasjonsklima kan betegnes som summen av de ansattes opplevelser av organisasjonens praksiser, prosesser og prosedyrer (Schneider & Reichers, 1983), og antas ofte å være de observerbare artefektene i en organisasjonskultur (Hoff & Lone, 2014). Ostroff og Bowen (2000) plasserte organisasjonsklimaet i virksomhetens setting som et mellomliggende nivå mellom virksomhetens omgivelser og strategier og de ansattes handlinger som påvirker virksomhetens resultater. Basert på dette kan virksomhetens strategier være planlegging av ressursutnyttelsen for å oppnå noen forhåndsdefinerte målsetninger, i et sett med kulturelle og rigide omgivelser. Når ressursutnyttelsen innebærer motivasjon av og tiltrettelegging for menneskelige ressurser, kan fokusering på organisasjonsklima bidra til gode virksomhetsresultater (Schneider, White, & Paul, 1998). Det vil derfor bli undersøkt hvilke samvariasjoner som kan eksistere mellom elementer i organisasjonsklima og organisatorisk effektivitet som er målt ved indre motivasjon, utbrenthet og prososial motivasjon. Disse målene på organisatorisk effektivitet kan alle være resultater av hvordan organisasjonsklimaet oppfattes av virksomhetenes ansatte, og kan være avgjørende for hvilket resultat virksomheten oppnår. Strategisk planlegging av ønsket organisasjonsklima kan derfor være viktig for virksomhetens måloppnåelse.

2.2. Organisasjonsklima

Schneider og Reichers (1983) definerte organisasjonsklima ved å skille mellom organisasjonsklima og psykologisk klima. Det psykologiske klimaet defineres som «...*psychological climates are the meanings an individual attaches to a work context*», mens organisasjonsklimaet er definert som «...*the summated, averaged meanings that people attach to a particular feature of the setting*». Med dette kan organisasjonsklimaet forstås som en delt

opplevelse av de praksiser, prosesser og prosedyrer som skjer i organisasjonen, altså en deskriptiv forståelse av hendelsene i organisasjonen. James et al. (2008) refererte til organisasjonsklimaet som det aggregerte psykologiske klimaet. Uten en samlet oppfatningen av det psykologiske klimaet, vil ikke definisjonene av organisasjonsklima holde, og organisasjonen vil ha et fravær av organisasjonsklima (James et al., 2008). Den samlede oppfatningen av et organisasjonsklima er som oftest representert som et gjennomsnitt av det individuelle psykologiske klimaet (James et al., 2008). Dette betyr at det er de individuelle oppfatningene som kan påvirkes i det strategiske arbeidet. Ved fravær av organisasjonsklima, eller ved svake organisasjonsklima, kan medarbeidere oppleve dårlig motivasjon som igjen kan medføre dårlig virksomhetsresultater. For å vedlikeholde eller videreutvikle virksomhetens organisasjonsklima, kan det derfor være viktig å finne faktorer i de individuelle psykologiske oppfatningene som gir dårlige eller fraværende organisasjonsklima. Ved endringer av virksomhetens praksiser, prosesser og prosedyrer kan individuelle oppfatninger potensielt påvirkes, slik at de ansatte til sammen får samlede oppfatninger og en tilstedeværelse av et organisasjonsklima. Schneider et al. (2011) fremhever at det er en forskjell mellom et generelt eller globalt organisasjonsklima og et fasettspesifikt klima. Dette er imidlertid et av de store gjenværende spørsmålstegnene innenfor forskning på organisasjonsklima. Kan virksomheter beskrives i henhold til et generelt organisasjonsklima, eller må klimaet ha en referanse i henhold til fasettspesifikke klima?

Klima-begrepet ble introdusert på slutten av 1930-tallet med begrepet «sosialt klima» hvor et bestemt klima ble skapt av ulike lederstiler ovenfor guttegrupper (Lewin, Lippitt, & White, 1939). Lewin og kollegaene observerte at demokratisk ledere skapte et mer samarbeidende klima hvor guttene var mer fornøyd med tilhørigheten til gruppen, enn det klimaet de observerte at autoritære ledere skapte. Autoritære ledere hadde en større tendens til å spille på frykt, og samarbeid ble dermed ikke utviklet. Schneider og Reichers (1983) mente at denne forskningen ikke målte klima skikkelig, siden klimaet i denne studien var manipulert ved at forskerne observerte forhåndsdefinerte lederstiler fremfor et klima som var utviklet over lengre tid. Schneider og Reichers viser til at senere forskning har målt klimaet både før og etter studien av tilknyttede elementer. Slik forskning vil kunne avdekke betydningen ulike lederstiler faktisk har på organisasjonsklimaet. Lewin og kollegaene hadde ingen kontroll på hvordan gruppens handlinger hadde vært uten manipulering av disse lederstilene.

Schneider og Reichers (1983) diskuterte tre ulike tilnærminger til hvordan et organisasjonsklima oppstår i en virksomhet. Disse tilnærmingene er «den strukturelle»

beskrevet av Payne og Pugh (1976), «the selection-attraction-attrition» beskrevet av Schneider (1983), og «social behaviorism» beskrevet av Mead (1934). Den strukturelle tilnærmingen handler om at settingen påvirker handlinger, verdier og oppfatninger av organisatoriske hendelser. Organisasjonens setting omfatter blant annet størrelse, nasjonal kultur, sentralisert eller desentralisert struktur, hvordan beslutninger fattes, og teknologi. Med denne tilnærmingen til organisasjonsklima vil klimaet være forskjellig hos ulike virksomheter på grunn av forskjeller i virksomhetenes struktur. På spørsmålet om hva som kommer først av organisasjonsklima og struktur i en årsakssammenheng, mener Schneider og Reichers at strukturen kommer først og påvirker organisasjonsklimaet. Med den strukturelle tilnærmingen kan elementer i settingen etableres, utvikles og endres når det er ønskelig å påvirke et organisasjonsklima i en bestemt retning.

Selection-attraction-attrition tilnærmingen til organisasjonsklima tar utgangspunkt i at medarbeidere velges eller selv velger virksomhet, ved at de selv eller virksomheten gjør seg attraktiv (Schneider & Reichers, 1983). I rekrutteringssammenheng gjør medarbeidere seg attraktive ved å presentere hvilke kvaliteter de kan tilføre, og virksomheten gjør seg attraktiv ved å presentere hva de kan tilby medarbeideren av belønning og arbeidsoppgaver. Etter ansettelsen foregår det en tilpasning hvor den nye medarbeideren tilpasser seg organisasjonsklimaet, eller påvirker det i sin egen retning. Hvorvidt den nyansatte har tilsvarende oppfatninger av praksiser, prosesser, prosedyrer som resten av virksomheten, vil ha betydning for om den nye medarbeideren blir værende i organisasjonen. Schneider og Reichers viser til at mennesker blir tiltrukket av organisasjoner som passer deres ambisjoner. Dermed vil medarbeidere som oppdager at organisasjon ikke passer for dem, potensielt avslutte sitt ansettelsesforhold og finne seg en arbeidsplass som passer bedre med deres ambisjoner. Denne tilnærmingen argumenterer for at organisasjonsklimaet utvikles som følge av at medarbeidere rekrutteres og tilpasses i virksomheten. I motsetning til den strukturelle tilnærmingen som har mer faste forutsetninger, er det menneskene som skaper strukturen i denne tilnærmingen. Forskjeller på organisasjonsklimaet hos ulike virksomheter skyldes i denne tilnærmingen forskjeller på menneskene som er og blir medlem av organisasjonen.

Den tredje tilnærmingen er en symbolsk interaksjonstilnærming, eller «social behaviorism» (Mead, 1934). Denne tilnærmingen argumenterer for at det er interaksjonen mellom virksomhetens medlemmer som skaper et organisasjonsklimaet (Schneider & Reichers, 1983). Nyansattes sosialiseringsspross fremheves som viktig for at nye medarbeidere skal lære å forstå virksomhetens klima. Siden meninger oppstår ut av sosial interaksjon mellom

arbeidsgrupper vil det være forskjeller mellom de ulike gruppene i en virksomhet. Dermed kan det oppstå ulike klima i en og samme virksomhet. Denne tilnærmingen tar hensyn til at en og samme virksomhet kan ha ulike organisasjonsklima (Schneider & Reichers, 1983).

Betydningen av dette er at ulike avdelinger eller seksjoner i en virksomhet kan ha ulike oppfatninger av eksempelvis innovative løsninger, eller sentralisering av beslutninger. Slik ulikhet kan få konsekvenser for organisasjonsklimaet og virksomhetens resultat. På grunn av at ulike avdelinger i en virksomhet kan ha ulike oppfatninger av de samme hendelsene, kan det ved studier av organisasjonsklimaet være nyttig å studere hvem den sosiale gruppen som utgjør et organisasjonsklima består av. En sosial gruppe kan eksempelvis være en arbeidsgruppe som har en og samme leder (Schneider & Reichers, 1983), som en seksjon eller avdeling. Det kan også være faggrupper, prosjektgrupper eller utenom-faglige grupper som regelmessig har sosial interaksjon med hverandre.

Disse tre tilnærmingene tar utgangspunkt i en deskriptiv beskrivelse av organisasjonsklimaet i en virksomhet. En beskrivelse av hvordan klimaet oppfattes av virksomhetens ansatte. Dette er i samsvar med Schneider og Reichers (1983) som mente at klimaet var mer beskrivende enn evaluerende. I senere forskning er det argumentert for at organisasjonsklimaet kan være både evaluerende og beskrivende (Patterson, Warr, & West, 2004). Klimaet er beskrivende ved å undersøke generell tilstedeværelse av prosedyrer og praksiser. I tillegg kan en evaluerende tilfredshet med praksiser, prosesser og prosedyrer i organisasjonsklimaet undersøkes generelt og spesielt. Eksempelvis kan et klima for service, med målsetning om å oppnå virksomhetsresultater som god kundetilfredshet, anses for å være en evaluerende studie av et fokusert organisasjonsklimaet. Rammeverket for konkurrerende verdier er en deskriptiv beskrivelse av organisasjonsklimaet i en virksomhet. De enkelte klimaene i rammeverket kan imidlertid på sin side benyttes i evaluerende fokus på organisasjonsklimaet.

Som følge av at ulike deler av virksomheten kan ha ulike oppfatninger av organisatoriske hendelser, og dermed ulike organisasjonsklima, kan en anta at en virksomhet kan karakteriseres ved forskjellige klima. For at dette skal gi mening, må et organisasjonsklima ha en tilknytning til *noe* (Schneider & Reichers, 1983). En generisk form av organisasjonsklima vil ha for mange potensielle betydninger til at det vil gi særlig mening å diskutere i opp mot et potensielt strategisk forhold (Schneider et al., 2000). Et klima for *noe* vil på sin side kunne ha stor betydning dersom virksomheten ønsker å bruke organisasjonsklimaet strategisk.

Referansene til *noe* kan være et klima i henhold til en av de fire fasettspesifikke klimaene i rammeverket for konkurrerende verdier (Quinn & Rohrbaugh, 1983). De fire fasettspesifikke

klimaene er et klima for samarbeid, for innovasjon, for intern kontroll, og for ekstern effektivitet. Det kan være spesielt vanskelig å beskrivelse av et generelt organisasjonsklima, dersom virksomheten kan karakteriseres i henhold til flere konkurrerende verdier. Rammeverket for konkurrerende verdier vil bli nærmere diskutert i kapittel 2.2.1. Et klima kan også ha referanser som et klima for service (Schneider et al., 2000), et klima for kreativitet (Hunter, Bedell, & Mumford, 2007), eller et klima for sikkerhet (Zohar, 1980). Eksempelvis omhandler et klima for service hvordan virksomheten utvikler det organisatoriske systemet for å levere god service, både ovenfor ansatte internt og ovenfor kunder eksternt (Schneider et al., 1998). Med riktige forutsetninger og undersøkelser kan DFØ, som tjenesteleverandør av hensiktsmessige fellestjenester til nærmere to hundre statlige virksomheter, potensielt karakteriseres ved et klima for service. Mangfoldet av oppfatninger i et organisasjonsklima i en virksomhet vil likevel kunne bidra til at et klima for service ikke vil være dekkende for å karakterisere organisasjonsklimaet i DFØ. Skal virksomheter benytte et klima for service for å oppnå strategiske mål, bør alt virksomheten gjør, fra rekruttering og trening til belønning og ledelse av service og relasjoner være tilknyttet et klima for service (Schneider & Bowen, 1995). Jo flere elementer som kan assosieres med serviceutførelsen, jo sterkere vil klima for service være (Schneider et al., 2000). Med sine atten klimadimensjoner kan imidlertid rammeverket for konkurrerende verdier være nyttig for å få tak det potensielle mangfoldet i, og generaliteten av virksomhetens organisasjonsklima. I kartlegginger av virksomheters organisasjonsklima kan både faktorer fra generelle og spesifikke elementer være relevant (Hoff & Lone, 2014).

Styrken på det aktuelle organisasjonsklimaet er i ulike studier trukket frem som relevant i strategisk utnyttelse av klimaet. Enkelte empiriske studier har vist at det kan være sammenhenger mellom hvor sterkt et organisasjonsklima er, og hvor bra virksomhetsresultatet blir (Dawson, González-Romá, Davis, & West, 2008). Klimaets styrke ble utviklet av Chan og Murphy (1998), og tar utgangspunkt i variasjonen i opplevd klima innad i en gruppe. Jo mindre variasjonen i det opplevde klimaet er innad i gruppen, jo sterkere vil klimaet være. Studier viser at både for sterke og for svake klima kan være skadelig for virksomheter (Dawson et al., 2008). På samme måte som Schneider (1987) mente at stor enighet om organisasjonens mål og virkemidler kan føre til stagnasjon, kan det argumenteres for at et svakt organisasjonsklima, med høy variasjon internt i organisasjonen, kan føre til kaos og manglende forståelse for organisasjons mål (Schneider et al., 2002). Dette kan potensielt være svært skadelig for organisasjonens evne til måloppnåelse og organisatorisk effektivitet.

Medarbeidere kan bli demotiverte og finne seg andre arbeidsplasser, og organisasjonen havner i en negativ spiral. Er organisasjonsklimaet for svakt, og dermed lite enighet blant de ansatte, vil det være lite meningsfullt å diskutere et organisasjonsklima. Andre studier har vist at klimaets kvalitet, som en enighet ved positive elementer for rolleklarhet og uenighet ved negative elementer for rollekonflikt, er viktigere for resultatet enn konsensusen om klimaet innad i organisasjonens grupper (Lindell & Brandt, 2000). Kvaliteten på klimaet handler altså om *hva* gruppen er mer eller mindre enige om. Er det enighet om positive elementer som skal kunne bidra til gode virksomhetsresultater, vil dette innebære høy kvalitet på klimaet. Lindell og Brandt (2000), fant sammenhenger mellom klimaets kvalitet og både individuelle og organisatoriske resultater. Slike resultater kan være HRM-resultater som motivasjon eller virksomhetsresultater som produktivitet.

2.2.1. Rammeverk for konkurrerende verdier

For å kunne benytte et eksisterende organisasjonsklima som bakgrunn for utformingen av en HRM-strategi, er det nødvendig å kjenne til hvordan det eksisterende klimaet kan karakteriseres. Rammeverket for konkurrerende verdier kan benyttes til å beskrive et globalt organisasjonsklima, men også ulike fasettspesifikke organisasjonsklima (Hoff & Lone, 2014). Rammeverkets innhold kan forstås som en måte å drøfte organisasjonsklima for *noe*.

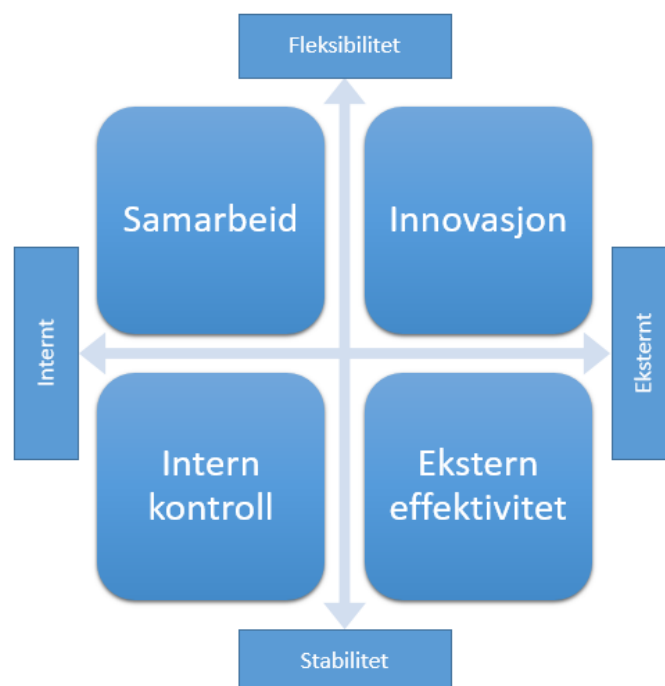
Rammeverket ble i utgangspunktet utviklet for forskning på organisatorisk effektivitet og hvilke faktorer i organisasjonsklimaet som bidrar til resultat og måloppnåelse (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Tanken var at jo mer virksomheten lykkes med å skape en samlet oppfatning blant de ansatte, jo bedre effektivitet vil den kunne oppnå. Dette kan eksempelvis oppnås ved strategisk fokusering på elementer i et fasettspesifikt klima for innovasjon, dersom virksomheten ønsker å oppnå innovative målsetninger.

Utgangspunktet for utviklingen av rammeverket, var forskningen til blant annet Campbell (Campbell, 1977; Campbell, Brownas, Peterson, & Dunnette, 1974) som listet over tretti kriterier for organisatorisk effektivitet. Listen inneholdt blant annet kriterier som effektivitet, produktivitet, turnover, motivasjon, ledelse, og informasjon. Disse kriteriene skulle kunne brukes til kartlegging av de ansattes opplevelser av virksomhetens effektivitet (Cameron & Quinn, 2013). Quinns hensikt var å redusere og samle disse kriteriene i klynger av relaterte begreper, som igjen kunne brukes i beskrivelser av organisasjoner. Disse klyngene kan også benyttes i beskrivelse av hvilke virkemidler og mål som ligger til grunn for vurderingen av organisasjonen (Cameron & Quinn, 2013). Ved å anvende rammeverket innenfor forskning på

organisasjonsklima kan arbeidet til Quinn oppfattes som et ønske om å utvikle en modell for å beskrive organisasjoner tilhørende ulike profiler av organisasjonsklima. I neste ledd kan en sterk tilhørighet til definerte organisasjonsklima potensielt påvirke hvordan den organisatoriske effektiviteten vurderes.

Samlingen av effektivitetskriteriene til Quinn og Rohrbaugh (1983) resulterte i en modell med tre organisatoriske dimensjoner og fire klimaklynger. De tre dimensjonene er organisatorisk fokus, organisatorisk struktur og organisatoriske virkemidler og mål. Organisatorisk fokus omhandler forholdet mellom intern versus ekstern organisering. Organisatorisk struktur omhandler vektleggingen av stabilitet eller fleksibilitet i organisasjonen. Modellens tredje organisatoriske dimensjon, organisatoriske virkemidler og mål, dreier seg om prosessen mellom praksiser og måloppnåelse. De fire klimaklyngene er samarbeid, intern kontroll, innovasjon og ekstern effektivitet. Modellen som helhet kan anses som en global modell, mens klimaklyngene på sin side kan anses som fasettspesifikke klimaer som har sitt utspring fra det globale klimaet (Hoff & Lone, 2014). Til sammen utgjør de fire fasettspesifikke klimaene en global modell for beskrivelse av et organisasjonsklima i en virksomhet eller organisasjon.

Figur 2.1 – Rammeverket for konkurrerende verdier



I figur 2.1 vises de to dimensjonene struktur og fokus, som danner de fire fasettspesifikke klimaene. Hver av de fire klimaklyngene samarbeid, innovasjon, intern kontroll og ekstern effektivitet kan forstås som «et klima for noe», altså et klima for samarbeid, et klima for

innovasjon, et klima for intern kontroll og et klima for ekstern effektivitet. Dimensjonen organisatoriske virkemidler og mål finnes i hver av de fire klyngene (Quinn & Rohrbaugh, 1983), og vises i den tredje kolonnen i tabell 2.1. Eksempelvis kan virksomheter benytte virkemidler som trening og utvikling for å oppnå mål som høy verdi på humankapitalen. En samlet oppfatning blant virksomhetens ansatte rundt et klima for samarbeid, kan bety at de ansatte oppfatter virksomhetens praksiser og prosesser som sterkt samarbeidende. Slike oppfatninger kan være relevant for virksomheter hvor samarbeid gjennom ulike team og prosjektgrupper er viktig for måloppnåelsen. Et klima for innovasjon kan på sin side være mer relevant for virksomheter med et ønske om å være nyskapende og mål om vekst.

Tabell 2.1 – Rammeverk for konkurrerende verdier

	Organisatorisk fokus	Organisatorisk struktur	Organisatoriske virkemidler og mål
Samarbeid	Internt	Fleksibel	Virkemidler: Trening og utvikling av HRM-ressurser Mål: Høy verdi på de menneskelige ressurser
Intern kontroll	Internt	Stabil	Virkemidler: Kommunikasjon og informasjonsledelse Mål: Stabilitet og kontroll
Innovasjon	Eksternt	Fleksibel	Virkemidler: Fleksibilitet og høy omstillingsevne og risikovilje Mål: Vekst, innovasjon og ekstern anerkjennelse
Ekstern effektivitet	Eksternt	Stabil	Virkemidler: Planlegging, målsetting Mål: Produktivitet og profitt

Tabell 2.1 viser de fire fasettspesifikke klimaene som beskrevet av Quinn og Rohrbaugh (1983) og diskutert av Cameron og Quinn (2013). Et klima for samarbeid har et internt fokus, med en fleksibel struktur. Virkemidler for å oppnå organisatorisk effektivitet kan være trening og utvikling av HRM-ressursene, fordi høy verdi på de menneskelige ressursene er viktig for måloppnåelse. Menneskelige ressurser med høy verdi kan innebære faglig og virksomhetsspesifikk kompetanse som vil bidra til engasjerte og produktive medarbeidere som yter god kundeservice. Et klima for intern kontroll har et internt fokus og en stabil struktur. Målene er stabilitet og kontroll, fordi stabilitet gir forutsigbarhet som kan være

effektivt. Virkemidlene for å oppnå slike mål kan være god kommunikasjon og informasjonsledelse. Et klima for innovasjon er eksternt fokusert med en fleksibel struktur. For å oppnå mål om vekst og eksternt annerkjennelse, kan det være nødvendig med virkemidler som fleksibilitet og høy omstillingsevne og vilje til å ta risiko. Et klima for eksternt effektivitet har et eksternt fokus med en stabil struktur. Målene i et slikt organisasjonsklima kan være høy produktivitet og kortsiktig profitt. Dette kan oppnås med målrettet planlegging og kontrollert gjennomføring av planene. For en dypere forståelse av de fire fasettspesifikke klimaene trengs en grundigere forklaring.

Innenfor et klima for samarbeid er effektivitetskriteriene delte verdier og mål, forpliktelse, deltakelse og en form for «å være oss» (Cameron & Quinn, 2013). Virksomheter med et klima som blir beskrevet som samarbeidende, er internt fleksible (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Typisk for slike virksomheter eller avdelinger, er at de har høy grad av autonomi til å påvirke utførelsen av egne arbeidsoppgaver, utstrakt bruk av team, hyppig deling av kunnskap mellom medlemmene av organisasjonen, og de ansatte opplever rettferdighet og støtte fra ledelsen (Bernstrøm, Lone, Bjørkli, Ulleberg, & Hoff, 2013). Med dette kan man forstå at virksomheter kan oppleves som effektiv dersom forholdene legges til rette for praksiser, prosesser og prosedyrer med fokus på eksempelvis trening og utvikling, samarbeid gjennom teamarbeid og støtte fra ledelsen. Et klima for samarbeid oppstår gjerne ut fra en tilnærming om symbolsk interaksjon mellom virksomhetens medlemmer (Schneider & Reichers, 1983), hvor klimaet utvikler seg over tid som følge av samhandling mellom virksomhetens ansatte. Perspektivet for et samarbeidsklima er ofte langsiktig endring og samhold (Cameron & Quinn, 2013). Gode resultater kan oppnås ved utvikling og integrering av virksomhetens ressurser og prosesser internt.

Et klima for intern kontroll har en hierarkisk struktur som bygger på tanken om at et byråkrati bestående av formelle regler, strukturer, prosedyrer og systemer, gjør organisasjoner effektive gjennom å være stabile (Weber, 1947). Ut fra disse beskrivelsene kan vi anta at organisasjoner er effektive dersom klimaet er bygget opp rundt formaliteter som strukturer og prosesser slik at menneskene kan skiftes ut ved behov, uten store kompetansegap. Organisasjonsklimaet vil oppstå ut fra hvordan virksomheten er strukturert, med mindre fokus på interaksjon mellom menneskene i virksomheten (Schneider & Reichers, 1983). I et slikt klima er det ikke sikkert de menneskelige ressursene er å anse som de viktigste. Tanken om interne prosesser for å opprettholde stabilitet og kontroll, kan også forklares ut fra Taylorismen på tidlig 1900-tallet (Taylor & Person, 1947). Her hadde effektive bedrifter små

enkle prosesser som kunne utføres av ufaglært arbeidskraft, som enkelt kunne skiftes ut ved behov. Målene om stabilitet og kontroll, drives frem av prosessene for intern ledelse av informasjonssystemer for effektiv utnyttelse av ressursene (Patterson et al., 2005). Dersom ansatte har klare rutiner og regler å forholde seg til, vil organisasjonen være effektiv forutsatt at ansatte følger disse reglene. Perspektivet i klyngen er detaljerte og kontrollerte endringer i henhold til regler og retningslinjer (Cameron & Quinn, 2013). For at slike virksomheter skal kunne oppnå organisatorisk effektivitet, vil det være avgjørende at de ansatte er tro mot de etablerte strukturene for formalisering og tradisjon. En utfordring av de etablerte systemene vil ikke nødvendigvis bidra til hverken bedre individuelle eller organisatoriske resultater. Nye medarbeiderne bør derfor tilpasse seg det eksisterende organisasjonsklimaet, fremfor å påvirke det.

Innovasjonsklyngen vektlegger vekst, innovasjon og ekstern annerkjennelse (Cameron & Quinn, 2013). Innovasjon handler ifølge OECD (2009) om virksomhetens handlinger som skaper noe nytt, som nye produkter, nye prosedyrer, nye markeder eller virksomhetsmodeller. Virksomhetene med innovasjonsmål er avhengige av et organisasjonsklima for innovasjon (Ostroff & Bowen, 2000). Virksomheter kan eksempelvis oppleves som effektiv dersom de er først i markedet med de nyeste tjenestene eller produktene, eller tar hensyn til kundenes behov og ønsker. Videre bør prosesser og prosedyrer promotere fleksibilitet som gir medarbeiderne autoritet og kontroll (Ostroff & Bowen, 2000). En utfordring av de etablerte systemer og prosesser vil i et klima for innovasjon være en viktig bidragsyter for måloppnåelsen. Perspektivet for organisasjoner som beskrives som innovative, er dynamisk og radikale prestasjoner som kan oppnås gjennom individuell frihet (Cameron & Quinn, 2013). Et sterkt klima for innovasjon eller kreativitet vil være effektivt for virksomheter med turbulente, høyprestasjon og konkurrerende omgivelser (Hunter et al., 2007). Kreative og innovative miljøer stiller høye krav til enkeltmennesker, noe som ikke vil passe for alle arbeidstakere. Virksomheter som ønsker å gjøre endringer i praksiser og prosesser, for å utvikle et klima for innovasjon, må være klar over potensielle ulemper som at for høye arbeidskrav kan føre til demotiverte og slitne medarbeidere.

Et klima for ekstern effektivitet vektlegger planlegging og målsetning for å oppnå produktivitet og effektivitet i markedet (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Praksisene, prosessene og prosedyrene denne klyngen er assosiert med er blant annet spesifiserte jobbeskrivelser som gir medarbeiderne få muligheter til fleksibilitet i arbeidet. Trening og utvikling av personlige ferdigheter vil være rettet mot arbeidsbeskrivelsen og innebærer ofte stor grad av

spesialisering for bestemt måloppnåelse (Schuler & Jackson, 1987). Perspektivet for organisasjoner med et klima for ekstern effektivitet kan karakteriseres ved at jobben må bli gjort, og fokusering på å oppnå kortsiktige prestasjoner (Cameron & Quinn, 2013). Virkemidlene som benyttes for å oppnå slike målsetninger, vil ofte være overordnet kontroll og oppfølging av de planlagte målsetningene. Ledere som oppnår gode resultatet er ofte målorienterte (Bennis & Nanus, 1985), og kan potensielt passe godt inn i et organisasjonsklima som ønsker å oppnå raske gevinster.

I forskning på organisasjonskultur som benytter rammeverket for konkurrerende verdier, påvises det at over 80 % av flere tusen organisasjoner er dominert av en av de fire kulturtyper (Cameron & Quinn, 2013). Dette gir tyngde og validitet til rammeverket for bruk i organisasjonsanalyser. Modellen om konkurrerende verdier trenger likevel ikke å gi et svar på om en organisasjon har utelukkende et sterkt samarbeidende eller et sterkt kontrollerende klima. Modellen gir en oversikt over det globale organisasjonsklimaet og hvilken organisatorisk profil virksomheten kan karakteriseres ved (Patterson et al., 2005). Dette kan igjen brukes til å analysere organisasjonens effektivitet og eventuelt finne forbedringspotensialer. Ulike virksomheter kan være karakterisert ved ulike organisasjonsklima. En strategisk fokusering på et klima for innovasjon, kan imidlertid endre en virksomhets globale klimaprofil i retning av et klima for innovasjon. Mest sannsynlig vil virksomheter kunne beskrives i henhold til alle de fire fasettspesifikke klimaene (Patterson et al., 2005), men med ulik profil.

Som nevnt ovenfor, er ikke styrken eller enigheten om klimaet i virksomheten uten betydning. Et tegn på et svakt organisasjonsklima kan være spredning i svarene som organisasjonen rapporterer (Ostroff & Bowen, 2000). Dersom organisasjonsklimaet oppstår ut av sosial interaksjon mellom medlemmene av arbeidsgrupper, er det heller ikke utenkelig at det vil oppstå flere ulike organisasjonsklima i samme virksomhet. Stor uenighet om organisasjonsklimaet mellom ulike avdelinger i en virksomhet kan imidlertid være negativt, dersom virksomheten bygger på at det skal gjennomføres like praksiser for hele virksomheten. Stor uenighet om det globale organisasjonsklimaet kan innebære at virksomhetens ansatte har forskjellig oppfatning om de samme praksiser og prosesser. Det kan derfor være fornuftig å vurdere ulike praksiser, prosesser eller prosedyrer for de ulike avdelingene.

Rammeverket for konkurrerende verdier har blitt benyttet i ulike forskningsrapporter for å studere organisasjonsklima og potensielle betydninger dette kan ha for virksomhetens utfall. En italiensk forskningsrapport som studerte pasienters tilfredshet på et sykehus i 2009

benyttet rammeverket til å vise positive sammenhenger mellom de fasettspesifikke klimaene samarbeid, innovasjon, og ekstern effektivitet, og sykehuspasienters tilfredshet (Ancarani, Di Mauro, & Giammanco, 2009). Innenfor studier av organisasjonskultur er det vist at samarbeidsklyngen er positivt relatert til ansattes engasjement, forpliktelse og tilfredshet, og negativt relatert til turnover (Goodman, Zammuto, & Gifford, 2001). Den samme studien viser på den andre siden at det er motsatt for intern kontroll. Dette fasettspesifikke klimaet er negativt relatert til ansattes engasjement, forpliktelse og tilfredshet, og positivt relatert til turnover.

Forsknings spørsmål 1 - *Hvilke organisasjonsklima er avdelingene i DFØ og DFØ på virksomhetsnivå karakterisert ved, og hvor stor er variasjonene i svarene innad i gruppene?*

2.3. Organisatorisk effektivitet

Det finnes ulike mål på effektivitet; noen kan være kostnadseffektivitet eller kvalitativt gode tjenester og prestasjoner (Mikkelsen, 2014), mens andre kan være kvalitative som kundetilfredshet eller medarbeidernes tilfredshet (Thompson, 1996). Schneider et al. (2011) argumenterte på sin side for at et globalt organisasjonsklima kan benyttes som beskrivelse av medarbeidernes tilfredshet. Hvilket effektivitetsresultat som er viktig for virksomhetens måloppnåelse, vil være avgjørende for bestemmelsen av organisatorisk effektivitet. Er målet kvalitet på tjenestene som leveres, antall nyutviklede produkter presentert for markedet, eller er det minst mulig penger brukt på å levere et større antall produkt til markedet?

Organisatorisk effektivitet er et sammensatt begrep og kan erstattes av mer spesifikke organisatoriske effekter (Kahn, 1977). Et sammensatt begreps er ofte for generelt og blir dermed vanskelig å måle. Begreper som HRM-resultat i form av motivasjon, utbrenthet og prososial motivasjon, kan fungere som mer spesifikke begreper under den generelle organisatoriske effektiviteten. HRM-resultater kan være viktige resultater som bidrar til virksomhetens konkurransekraft og blir i denne oppgaven brukt som resultatvariabler og avhengige variabler.

Organisasjonens effektivitet, for eksempel målt ved ulike typer for motivasjon, kan bedres ved systematisk sammensmelting eller vertikal integrasjon av virksomhetens strategi og ulike praksiser, prosesser og prosedyrer (Schuler & Jackson, 1987). Dette vil typisk være en strukturell tilnærming til organisasjonsklima, hvor praksiser og strategier påvirker organisasjonsklimaet. En klimaundersøkelse kan dermed benyttes i en virksomhet til å bedømme om gjeldende praksiser og prosedyrer fungerer, og gir de ønskede resultater. Gir

undersøkelsen spredning i svarene, eller tydelige indikasjoner på dårlig opplevd organisasjonsklima, bør virksomheten vurdere sammensetningen av virksomhetens strategier og praksiser. Utenforliggende faktorer, som de ansattes utdanning, alder og hvilken situasjon virksomheten er i, kan også være med på å påvirke det målbare effektivitetsresultatet. Slike faktorer er med på å forme settingen virksomheten er en del av og dermed også den strukturell tilnærming til organisasjonsklima. Slike utenforliggende faktorer bør derfor undersøkes for å få et helhetsbilde, selv om disse faktorene er mer stabile og vanskelig lar seg påvirke på kort sikt.

Ser vi på rammeverket for konkurrerende verdier vil det i de fire fasettspesifikke klimaene være forskjeller på hva som oppfattes som effektive organisasjoner. Cameron og Quinn (2013) drøftet organisatorisk effektivitet i henhold til rammeverket for konkurrerende verdier, og argumenterte for at aggressiv markeds konkurranse og strukturert planlegging og målsetting skaper effektivitet i et klima for ekstern effektivitet. I et klima for samarbeid er det derimot menneskelig utvikling og deltakelse som skaper effektivitet. Innenfor det fasettspesifikke klimaet intern kontroll er det kontroll og stabilitet sammen med gode prosesser som gir effektive virksomheter. Til slutt er det i innovasjonsklimaet nye produkter og kreative løsninger, samt vekst i nye markeder, som verdsettes som effektivitetskriterier. I de ulike klimaene vil det være visse motsetningsforhold. Det kan være vanskelig å se for seg at virksomheter kan ha de samme praksiser, prosesser og prosedyrer for et innovasjonsklima som for et klima for intern kontroll. Virksomheter kan imidlertid ha indre motivasjon, utbrenthet og prososial motivasjon som effektivitetsmål, uavhengig av organisasjonens klimaprofil. Ved dårlig oppgitt motivasjon, høy grad av utbrenthet eller dårlig score på prososial motivasjon, kan det være uoverensstemmelse mellom praksiser, prosesser og prosedyrer som virksomheten gjennomfører og behovene til virksomhetens ansatte.

Som leverandør av tjenester innenfor lønn og regnskap, kan HRM-ressursene til DFØ sammen med teknologi generelt regnes som virksomhetens viktigste ressurs. Det er derfor viktig at DFØ i arbeidet for god statlig styring og effektiv ressursbruk, gjør hva de kan internt for å bedre generell organisatorisk effektivitet. Resultatet av en dårlig sammensetning av strategi, praksiser og prosedyrer kan gi uengasjerte medarbeidere, dårlig organisatorisk effektivitet og i verste fall utbrente medarbeidere. Et slikt resultat vil ikke være en bærekraftig utnyttelse av HRM-ressursene. Ved gode sammenhenger mellom praksiser og prosedyrer, organisasjonsklima, og organisatorisk effektivitet, kan også ansatte få høy grad av motivasjon og oftere være villig til å gjøre en ekstra innsats for organisasjonen (Ostroff & Bowen, 2000).

Motivasjon til å bidra med engasjerte forpliktelser kan måles ved indre motivasjon, mens villigheten til å bidra med ekstra innsats kan måles ved prososial motivasjon. Resultatene av god indre motivasjon, lav utbrenthet og god prososial motivasjon kan gi virksomhetsresultater som bedre utnyttelse av ressurser, og dermed færre manuelle og flere automatiserte prosesser.

2.3.1. Indre motivasjon

Motivasjon deles gjerne opp i indre og ytre motivasjon, hvor mennesker kan være indre motivert fordi de verdsetter en aktivitet, eller ytre motivert fordi de blir utsatt for ytre tvang, press eller belønning (Ryan & Deci, 2000). Indre motivasjon handler grunnleggende om at mennesker har behov for å ha kompetanse og selvbestemmelse (Deci & Ryan, 1985). Ansatte i virksomheter trenger kompetanse for å bidra i arbeidet, og kan oppleve motivasjon når kompetansen bidrar positivt til virksomhetens resultat. For at medarbeidere skal kunne levere gode leveranser til kundene, vil det være avgjørende å ha gode systemer som sikrer ansattes motivasjon. For å fremme indre motivasjon, kan motivasjonssystemer vektlegge praksiser som fremmer ansattes kompetanse og opplevd selvbestemmelse i arbeidet.

Det er påvist positive sammenhenger mellom ansattes indre motivasjon og arbeidsprestasjoner, identifisering med arbeidet og involvering, samt en negative sammenhenger mellom indre motivasjon og jobbstress og turnover intensjon (Kuvaas, 2005). Motiverte ansatte kan ta beslutninger, bruke energi på måloppnåelse og holde ut for å oppnå målet. På den andre siden kan umotiverte medarbeidere medføre redusert virksomhetsresultat og dårlig måloppnåelse. Dermed bør virksomheter utvikle klima rundt praksiser og prosesser som fremmer ansattes indre motivasjon. Skal medarbeidere være motiverte til å bruke energi på måloppnåelse bør det imidlertid være klarhet i organisasjonens mål. En nyere studie viser at klarhet (tvetydighet) har innvirkning på om medarbeidernes opplevede tilfredshet (Jung, 2014). Uten tilfredshet kan det være fare for at medarbeiderne er mindre motiverte til å bidra til organisasjonens mål, og dermed bidrar med dårligere individuelle prestasjoner.

Medvirkning og involvering, autonomi (Olsen, 2014) og feedback på prestasjoner (Kuvaas, 2008, p. 27), nevnes som sentrale praksiser for å øke ansattes indre motivasjon. Det kan eksempelvis være sannsynlig å finne samvariasjoner mellom indre motivasjon og involvering i arbeidet, autonomi og feedback på prestasjoner i en klimaundersøkelse. Har virksomheten arbeidsoppgaver som krever at ansatte er engasjerte og involverte i jobben, innebærer ofte dette oppgaver som krever kvalitet og kreativitet. Opplever medarbeiderne en mestring i form av medvirkning til resultatet, sammen med tilbakemeldinger på utført arbeid, kan dette i seg

selv være grunnlag for motivasjon. Jo bedre strategier virksomheten har for motivasjon gjennom tilbakemeldinger på utført arbeid, jo større sannsynlighet vil det være for at medarbeiderne utvikler tiltro til egne mestringsevner (Bandura, 1997). Motivatorer, som for eksempel seksjonsledere, må vite at positive tilbakemeldinger fremmer indre motivasjon (Deci, 1971, 1975). Likevel må ikke dette hindre ledere i å gi konstruktiv tilbakemelding der dette er nødvendig. Gjennom gode arbeidserfaringer sammen med praksiser og prosedyrer med vekt på motivasjon, kan dette gi varige konkurransefortrinn i form av sterke organisasjonsklima og engasjerte medarbeidere. Slikt konkurransefortrinn kan oppnås fordi engasjerte medarbeidere kan gi høyere kvalitet på servicen, bedre kundetilfredshet (Schneider et al., 1998) og dermed et bedre virksomhetsresultat.

Ytre motiverte, i motsetning til indre motiverte, medarbeidere har på sin side lavere livslykke og er generelt mindre tilfreds (Kuvaas, 2008). Dette kan for eksempel skyldes at ytre motivasjon lar seg relativt enkelt rangere, og dermed er enkelt å vurdere om egen belønning oppleves rettferdig. Derimot er andre medarbeideres indre motivasjon vanskeligere å rangere og dermed vanskelig å bedømme om insentivene for motivasjonen oppleves rettferdig. Ytre motivasjon skal likevel ikke forkastes som insentiv for å fremme prestasjoner hos de ansatte, spesielt ikke for kvantitative arbeidsoppgaver. Jenkins Jr, Mitra, Gupta, og Shaw (1998) påviste gjennom sin forskning sammenhenger mellom finansiell motivasjon og kvantitative prestasjoner, og fant ikke de samme sammenhengene mellom finansiell motivasjon og prestasjoner som krevde kvalitative egenskaper.

Det argumenteres for at ledere kan legge for mye vekt på ytre motivasjon, selv om de anerkjenner egeninteresse som drivkraften for motivasjon (Kuvaas, 2005). Kuvaas mener at denne vektleggingen undergraver betydningen av indre motivasjon, noe som potensielt kan være en trussel mot leveranse av kvalitativt gode tjenester. En foreløpig konklusjon kan være at ansatte trenger indre motivasjon for å levere kvalitativt gode tjenester. På grunn av usikkerhet i mange av studiene som er gjennomført, er det likevel ikke mulig å konkludere med sikkerhet at indre motivasjon er viktigere for alle aspekter av prestasjoner innfor kvalitativt arbeid (Garbers & Konradt, 2014). For å slå fast hvilken betydning finansielle insentiver har på prestasjoner, trengs ytterligere forskning.

En nyere norsk forskningsartikkel har imidlertid funnet beviser for at faktorer som støtte fra ledelsen og rettferdig tilbakemelding er viktigere for indre motivasjon, enn finansielle insentiver (Olafsen, Halvari, Forest, & Deci, 2015). Dette kan tyde på at virksomheter bør

vektlegge ikke-finansielle praksiser for å motivere medarbeidere til å bidra med engasjerte forpliktelser.

Forskningsspørsmål 2a: *Hvilke faktorer i organisasjonsklimaet har signifikant samvariasjon med indre motivasjon, og hvor mye av variasjonen i indre motivasjon forklares av disse variablene?*

2.3.2. Utbrenthet

I dagens arbeidsmarked er det ikke lengre nok å rekruttere medarbeidere som har de beste kvalifikasjonene. Virksomhetene trenger også medarbeidere som er engasjerte og motivert for å løse arbeidsoppgavene (Bakker & Leiter, 2010). Dette stiller potensielt høye krav til medarbeidere. Virksomhetene må følge opp med nødvendige ressurser for at medarbeiderne skal kunne ha muligheter for å oppnå arbeidskravene. En uoverensstemmelse mellom jobbkrav og ressurser kan det føre til utmattelse (Maslach & Leiter, 2008) og mulig generell mistriivsel. I verste fall kan dette føre til at medarbeidere opplever utbrenthet.

Opplevs arbeidssituasjonen som dårlig, kan dette få negative virkninger for virksomheten og den organisatoriske effektiviteten. Med et organisasjonsklima som gir et dårlig arbeidsmiljø kan medarbeiderne oppleve stress og føle seg trette, slitne og utmattet. Dersom dette vedvarer over lengre tid kan resultatet bli utbrenthet. Utbrenthet refererer ofte til utmattelsen mennesker omtaler i relasjon til stress og arbeidsoverbelastning (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Utbrenthet kan beskrives som en følelse mennesker opplever når de ikke lengre har arbeidsgleden de tidligere hadde, distanserer seg emosjonelt fra arbeidet, blir stadig mer ulykkelige i arbeidssituasjonen, og kjenner seg nedtrykt og overlastet med arbeid uten å se noen vei ut av situasjonen (Maslach & Leiter, 1997).

Utbrent er ikke noe arbeidstakere er i utgangspunktet, men noe som kan utvikles seg over tid dersom tidlige symptomer ikke håndteres. Det må også ha eksistert et ønske om å bidra til virksomhetens mål på et tidligere tidspunkt (Maslach & Leiter, 1997). Arbeidstakere må brenne for noe for å bli utbrent. Blir ikke symptomene håndtert underveis, kan det få negative konsekvenser for virksomheten. Virksomheten kan ende opp med medarbeidere som er fraværende med sykemelding over lengre tid. Dermed får virksomheten flere ansatte enn det som bidra til virksomhetens resultater, og reduserer dens evne til å levere produktivitet og effektivitet. Når energi blir til utmattelse, engasjement blir til kynisme, og effektivitet blir til utilstrekkelighet (Maslach & Leiter, 1997), kan strategisk viktige beslutninger føre til dårligere resultat enn ønsket. På grunn av de potensielt dårlige beslutningene og resultatene,

vil det for organisasjoner som ser tidlige tegn på utbrenthet hos sine medarbeidere, være viktig å utføre nødvendige endringer i sine praksiser. Gjøres endringene og forbedringene riktig, kan den negative trenden stanses og organisatorisk effektivitet gjenopprettes.

Forskning viser at høye arbeidskrav, som for eksempel produksjonspress, har positiv samvariasjon med utbrenthet, mens tilgangen på ressurser som for eksempel utdanning og støtte fra ledelsen, har negative samvariasjon med utbrenthet (Crawford, Lepine, Rich, & Kozlowski, 2010). Dette betyr at dersom arbeidspresset i virksomheten er for stort, og ressursene for små, kan dette føre til høyt grad av opplevd utbrenthet og medarbeiderne. Den samme studien av Crawford og kollegaene viste også at når ressursene var tilstede ville produksjonspress bidra til engasjement. Det samme vil også gjelde for arbeidskrav som blir ansett som positivt utfordrende. Arbeidskrav som opplevdes som hindringer ville derimot føre til redusert engasjement. Som for produksjonspress, kan kravene bli så store at det i ytterste konsekvens medfører utbrente medarbeidere. Dersom resultatene til Crawford og kollegaene er generaliserbare, kan jeg altså forvente å finne positive samvariasjoner mellom utbrenthet og produksjonspress i undersøkelsen av DFØ. Imidlertid kan tilgang på ressurser potensielt redusere den effekten produksjonspress har på utbrenthet.

Forskningsspørsmål 2b: *Hvilke faktorer i organisasjonsklimaet har samvariasjon med utbrenthet, og vil de samme faktorene som har en positiv samvariasjon med indre motivasjon ha en tilsvarende negativ samvariasjon med utbrenthet?*

2.3.3. Prososial motivasjon

Prososial motivasjon handler om den innsatsen arbeidstakere legger ned i arbeidet utover det som forventes, med et ønske om å hjelpe andre mennesker (Grant, 2007). Slik motivasjon kan også omtales som ekstrarolleatferd eller som en engasjert forpliktelse ansatte har til organisasjonen (Organizational citizenship behavior – OCB). Grant argumenterte for at jo sterkere den ansatte oppfatter at innsatsen har betydning, jo sterkere vil motivasjonen til å yte prestasjoner som utgjør en forskjell være. Det kan dermed være nærliggende å anta at jo mer informasjon den ansatte får om de positive konsekvensene ekstrarolleatferd medfører, jo bedre vil den prososiale motivasjonen være. Denne informasjonen kan eksempelvis komme gjennom feedback på prestasjoner og støtte fra ledelse. Grant mente at virkningen også ville virke motsatt, hvis ansatte opplever at deres innsats ikke har stor betydning vil de heller ikke være motivert til å prestere utover det som formelt forventes. Videre viser Grant til ansatte må verdsette utfallet av innsatsen for å bidra med ekstrarolleatferd. Ansatte vil sannsynligvis ikke

yte noe ekstra, ut over hva de får betalt for, dersom de ikke liker utfallet av innsatsen. En ansatte som personlig er motstander av røyking, vil sannsynligvis ikke bidra med særlig innsats og ekstrarolleatferd i markedsføring av tobakk. En slik person vil imidlertid høyst sannsynlig ha prososial motivasjon i bidrag til røykestoppkampanjer. Prososial motivasjon kan dermed komme av andre faktorer enn de som enkelt kan måles ved hjelp av en klimaundersøkelse.

Ekstrarolleatferd er positivt relatert til indre motivasjon (Kuvaas, 2008). Dette kan bety at en skal kunne forvente en positiv korrelasjon mellom faktorene som påvirker indre motivasjon, og de som påvirker ekstrarolleatferden. Motiverte og fornøyde medarbeidere kan legge inn denne ekstra innsats for å hjelpe organisasjonen mot måloppnåelse (Ostroff & Bowen, 2000). Ekstrarolleatferden som utøves trenger ikke å være en revolusjonerende enkeltaktivitet, men er ofte små bidrag i hverdagen som tilsammen bidrar positivt til virksomhetens mål (Organ, 1988). Uten denne atferden kan den organisatoriske effektiviteten sakte men sikkert forringes (Kopelman, Brief, & Guzzo, 1990). Medarbeidere som ikke utfører arbeidsoppgaver uten å bli fortalt hva de skal gjøre, kan være ødeleggende for virksomhetens resultat. Ikke bare vil produktiviteten bli dårlig, men andre medarbeidere som omgår medarbeidere uten prososial motivasjon kan selv bli demotivert.

Medarbeidere som opplever relasjonen til organisasjonen som sosial, er mer villig til å yte ekstrarolleatferd (Kuvaas, 2008). Shore, Tetrick, Lynch, og Barksdale (2006) viser i sin studie at jo høyere sosial interaksjon mellom den ansatte og arbeidsgiver, jo større sannsynlighet var det for engasjert forpliktelse, og dermed også motivasjonen for å yte ekstra innsats. Ansatte som utøver ekstrarolleatferd leverer også gjerne rendyrkede arbeidsprestasjoner, har lav turnover og fravær, og er flinkere til å holde frister (Kuvaas, 2008). Holdningene til arbeidet er fremhevet som viktig for å oppnå slike resultater blant de ansatte (Harrison, Newman, & Roth, 2006). Virksomheter bør derfor ha praksiser, prosesser og prosedyrer som bygger medarbeidernes holdninger rundt det ønskede organisasjonsklimaet, formidle hvilke verdier virksomheten skal assosieres med, og gjennomføre nødvendig opplæring som sikrer at verdiene blir implementert i organisasjonen.

Forskningsspørsmål 2c: Hvilke faktorer i organisasjonsklimaet har samvariasjon med prososial motivasjon, vil det være en positiv samvariasjon mellom prososial motivasjon og indre motivasjon, og kan variasjonene forklares ved hjelp av de samme faktorene?

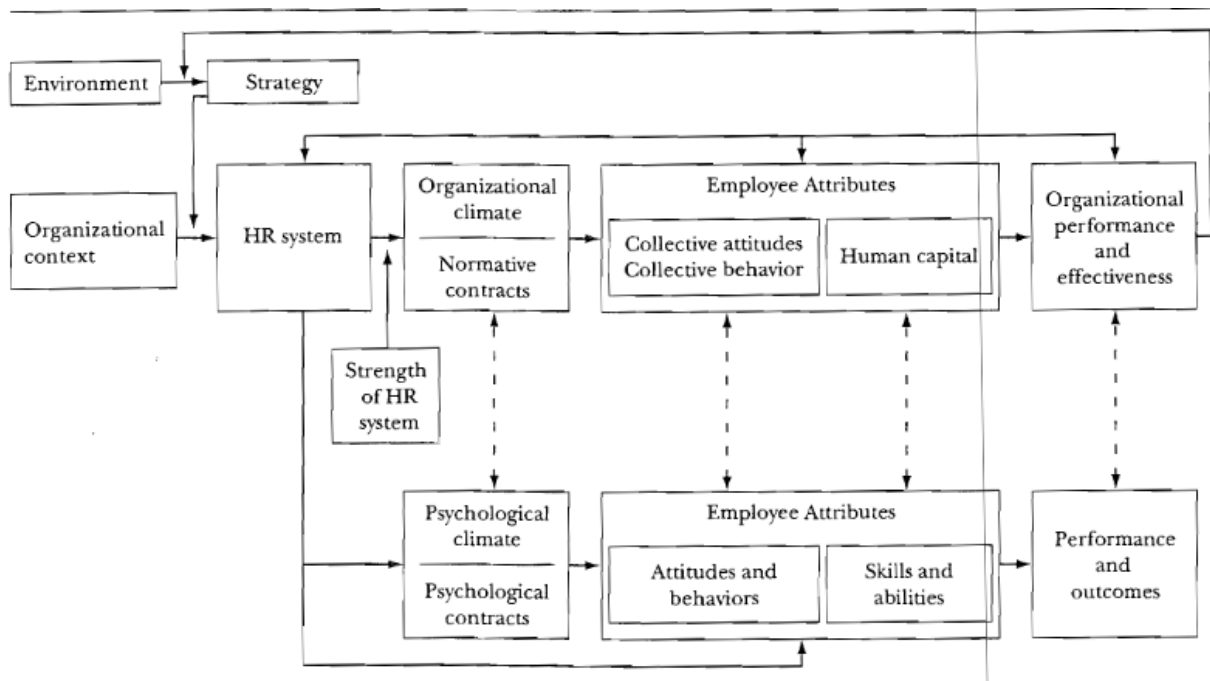
2.4. Strategisk HRM

Begrepet HRM oppsto som en utvidelse av den tradisjonelle personalledelsen på 80-tallet (Boxall & Purcell, 2011). HRM kan defineres som «et sett av aktiviteter som, under hensyntagen til tekniske og institusjonelle omgivelser har til formål å bidra til målrettede prestasjoner for både medarbeidere og organisasjon» (Mikkelsen & Laudal, 2014, p. 30). Basert på denne definisjonen kan det antas at en HRM-strategi inneholder et sett med aktiviteter som skal bidra til målrettede prestasjoner hos de ansatte, som igjen skal skape gode virksomhetsresultater. Aktivitetene i denne strategien kalles gjerne HRM-praksiser og kan tilpasses hverandre for å oppnå størst mulig effekt. Videre er det behov for at HRM-strategien stå i stil til helheten i organisasjonen, og knyttes sammen med virksomhetens konkurransestrategier (Miles & Snow, 1984). Strategisk HRM blir dermed arbeidet som utvikler og knytter aktiviteter i HRM sammen med virksomhets strategier og resultater. Boxall og Purcell (2011) sitert i (Mikkelsen & Laudal, 2014, p. 34) definerte strategisk HRM som «...strategiske valg knyttet til organisering av arbeidet og bruk av arbeidskraft i virksomheter, og hvordan noen virksomheter leder dem mer effektivt enn andre». For virksomheter som vil oppnå konkurransekraftige virksomhetsresultater, som god statlig styring, kan et strategisk fokus på fasettspesifikke organisasjonsklima potensielt bidra til integrasjonen av HRM-praksisene. HRM-praksisene kan integreres både vertikalt og horisontalt. Vertikal integrasjon handler om integrering med virksomhetens strategier samt interne og eksterne omgivelser. Horisontal integrasjon handler på sin side om integrasjonen mellom de ulike praksisene for å oppnå intern konsistens og ta ut synergieffekter (Huselid, 1995; Pfeffer, 1994; Pfeffer & Veiga, 1999). Hvordan organisasjonsklima og HRM-strategi henger sammen med resten av virksomheten, handler om systemet for HRM.

2.4.1. HRM-systemet

Ostroff og Bowen (2000) utviklet modellen i figur 2.2. Her består «HR system» av ulike HRM-praksiser som påvirker både organisasjonsklimaet og det psykologiske klimaet, som igjen kan ha innvirkninger på den organisatoriske effektiviteten. Bowen og Ostroff mener at HRM-systemet skaper forventninger hos de ansatte om hvordan organisasjonen skal forstås. Sentraliserte beslutninger kan eksempelvis skape forventninger om lite innvolvering og autonomi. Forventningene gir grunnlag for hvordan de ansatte reagerer på hendelser og aktiviteter i virksomheten. Slike hendelser og aktiviteter, basert på praksiser og prosesser, kan ha betydning for om virksomheten har konkurransefortrinn, eller potensiale for å oppnå dette.

Figur 2.2 – Systemet for HRM (Ostroff & Bowen, 2000)



I figur 2.2 er det HRM-systemet som skal omsette virksomhetens strategi og omgivelser til HRM-praksiser. HRM-systemet påvirker både individuelle psykologiske og organisatoriske elementer. Gjennom organisasjonsklima og det psykologiske klimaet, og ansattes handlinger og holdninger kan HRM-praksisene til slutt påvirke virksomhetens resultat og effektivitet. Skal de ansatte være motivert til å yte høy innsats for å oppnå gode resultater og effektivitet, må ansatte kunne relatere seg til HRM-systemet. Empiriske studier har vist at jo tydeligere de ansatte kan relatere seg til HRM-systemet, jo større vil den følelsesmessige forpliktelsen til organisasjonen være (Sanders, Dorenbosch, & Reuver, 2008).

Som vist i modellen over, har systemets styrke en innvirkning på det oppfattede organisasjonsklimaet. Et sterkt HRM-system kan formidler klart og tydelig hva virksomheten forventer av medarbeiderne (Ostroff & Bowen, 2000). Dette kan være både hvordan det er forventet at nye medarbeidere skal integreres i virksomheten og hvordan kundehenvendelser skal besvares. Dersom virksomheten kan karakteriseres med sterke tilknytninger til bestemte organisasjonsklima, kan dette være en indikasjon på at HRM-systemet har et sterkt forhold til et fokusert klima. Et svakt HRM-system kan på sin siden avdekkes ved stor variasjon i medarbeidernes oppfatning av organisasjonsklimaet (Ostroff & Bowen, 2000). Årsaker til hvorfor organisasjonsklimaet ikke indikerer et sterkt HRM-system, kan være at det ikke er utformet HRM-strategier eller at den utformede strategien ikke er synliggjort i virksomheten.

Armstrong (2012) definerte HRM-systemet som en arkitektur bestående av fire elementer. Disse elementene var (1) en struktur med gode rammer for HRM-praksisen, (2) ansatte med HRM-ansvar må kunne treffe nødvendige beslutninger og gjennomføre sitt oppdrag, (3) HRM-strategien må være en strategi som stimulerer til individuelle prestasjoner hvor HRM-ansvarlige må lytte til, motivere og kommunisere med sine ansatte, (4) HRM-praksis må stå i samsvar med overordnet strategi. En slik arkitektur belyser viktigheten av at innføringen av enkelte HRM-praksiser alene ikke vil medføre konkurransefortrinn. Praksisene må integreres, synliggjøres, implementeres og utnyttes. Virksomheter med en HRM-arkitektur som kan beskrives med disse fire elementene, kan potensielt oppnå konkurransefortrinn gjennom sin konfigurasjon av human- og organisasjonskapital. Human- og organisasjonskapital er en del av det ressursbaserte perspektivet på strategi, beskrevet av Barney (2011).

2.4.2. Det ressursbaserte perspektivet på strategi

I det ressursbaserte perspektivet på strategi er det ressursene som er kilden til å oppnå konkurransefortrinn. Barney (2011) lister fire ressurskategorier; finansiell kapital, fysisk kapital, humankapital og organisatorisk kapital. Den finansielle kapitalen er egenkapital og lån, den fysiske kapitalen er fasiliteter og teknologi, humankapitalen er kunnskapen og ferdighetene hos medarbeiderne, og den organisatoriske kapitalen er strukturer, systemer og prosesser internt og mellom organisasjonen og omgivelsene.

For virksomheter som er utsatt for en eller annen form for konkurranse med andre virksomheter, vil det være viktig å ha konkurransefortrinn for å tilegne seg nødvendig kompetanse eller oppnå fortjeneste i markedet. Virksomheter har konkurransefortrinn dersom deres strategi er unik i sammenligning med andre virksomheter innenfor samme sektor, og varige konkurransefortrinn hvis ressursene er av en slik art at potensielle konkurrenter ikke klarer å imitere de samme fordelene (Barney, 1991). For at ressurser skal kunne gi varige konkurransefortrinn, må de ifølge VRIO-rammeverk til Barney (1991) være verdifulle, sjeldne, ikke-imiterbare og organiserte. Ved hjelp av et strategisk fokus på et spesifikt organisasjonsklima kan ressursene i Barneys rammeverk kombineres og fokuseres, slik at de gir grunnlag for varige konkurransefortrinn. Et klima for service kan eksempelvis benytte sjeldne og verdifulle ressurser til å oppnå kvalitet på levert kundeservice. Videre vil det være vanskelig å imitere strategier som er integrert og avhengige av alle de ansatte i en enkelt virksomhet. Anvendes den strukturelle tilnærmingen til organisasjonsklima vil menneskelige ressurser tilpasses virksomhetens struktur og strategi. Organisasjonsklimaet vil i den

symbolske interaksjonstilnærmingen over tid utvikles som følge av de menneskelige ressursene som driver virksomhetens konkurransekraft.

Organisasjoner trenger strategi for å optimalisere bruken av de interne ressursene (Hoff & Holving, 2002), deriblant human- og organisasjonskapitalen. Skal DFØ kunne gå foran som et godt eksempel, med effektiv ressursbruk og god statlig styring, har virksomheten behov for en strategi for hvordan HRM-systemet skal forholde seg til omgivelsene og konkurransestrategiene. I tillegg skal systemet vise hvordan organisasjonsklimaet kan bidra til oppnåelse av virksomhetsresultatet. Spørsmålet virksomheten kan spørre seg er hvilke av de interne ressursene som medfører at virksomheten har effektiv ressursbruk. Humankapitalen består av de ansattes kompetanse og erfaring. Dette er en viktig, men også sårbar ressurs for virksomhetene (Hoff & Holving, 2002). Ved opplevd uoverensstemmelse mellom faktisk kompetanse og opplevd medvirkning og verdsettelse, kan medarbeidere potensielt bli umotivert og finne seg nye arbeidsplasser. Når de menneskelige ressursene ikke får utnyttet sitt fulle potensiale, kan det være uoverensstemmelse mellom den generelle oppfatningen av organisasjonsklimaet og den ansattes egen psykologiske oppfatning. Dermed kan potensielt verdifulle ressurser lett forsvinne. Derfor er det avgjørende at virksomheten implementerer HRM-praksiser som gir et organisasjonsklima hvor humankapitalen kan bidra til virksomhetens resultater, og får utnyttet sine kunnskaper. Strukturkapitalen er virksomhetens utnyttelse av humankapitalen, herunder organisasjonsmessige rutiner og erfaringer med, og forhold til kundene (Hoff & Holving, 2002). Riktig tilpasning av humankapitalen sammen med strukturkapitalen kan potensielt være en kilde til konkurransefortrinn. Har virksomheten en HRM-strategi som arbeider målrettet for et organisasjonsklima som skal gi spesifikke virksomhetsresultater, kan den samlede og delte oppfatningen av organisasjonsklimaet i virksomheten være en viktig intern ressurs som kan bidra til økt effektivitet (Johansen & Mikkelsen, 2014).

2.4.3. HRM og organisasjonsklima

HRM-praksiser kan brukes til å utvikle et organisasjonsklima (Schneider, 1990). Skal dette deretter påvirke virksomhetens resultater, må organisasjonsklimaet, som vi var inne på i kapittel 2.2, ha en referanse til *noe* (Schneider & Reichers, 1983) som for eksempel et klima for service (Schneider et al., 1998). HRM-praksiser som eksempelvis autonomi og medvirkning kan medvirke til et klima for service eller et klima for samarbeid. Dette kan gi HRM-resultat som høy indre motivasjon og lave turnover, og virksomhetsresultat som produktivitet og kundetilfredshet.

For at medarbeiderne skal kunne bidra til konkurransekraftige resultater, eller individuelle prestasjoner, trenger de evner, motivasjon og muligheter (Boxall & Purcell, 2011). Boxall og Purcell diskuterte HRM i AMO-modellen, hvor individuelle prestasjoner er en funksjon av evner, motivasjon og muligheter. Ansatte må ha evner til å imøtekomme kravene de blir stilt ovenfor, motivasjon til å utføre arbeidsoppgavene og mulighet til å påvirke både gjennomføring og utfall. Evner, motivasjon og muligheter kan påvirkes gjennom ulike strategier, praksiser og fokusering av organisasjonsklima. For å påvirke organisasjonsklimaet, trenger virksomheter å implementere ulike HRM-praksiser.

Innenfor beste praksis av HRM, eller høyprestasjonsparadigmet til HRM, finne vi i følge Mikkelsen (2014) åtte HRM-praksiser som ofte nevnes. Disse praksisene er ansettelsestrygghet, rekruttering, trening og utdanning, lønnspraksiser, medarbeidersamtaler, teamarbeid, autonomi og involvering, samt balansen mellom jobb og fritid. Beste praksis innebærer at dette settet med HRM-praksiser nesten utelukkende vil gi bedre HRM-resultater dersom virksomhetene benytter dem, enn hva tilfellet er dersom virksomhetene ikke benytter disse praksisene (Appelbaum, Baily, Berg, & Kalleberg, 2000). Det vil imidlertid være avgjørende å tilpasse de ulike praksisene til hverandre. Denne typen tilpasning kalles for horisontal integrasjon og handler om matchinghypotesen (Godard, 2004). Virksomheter kan velge å benytte seg av en eller flere HRM-praksiser, men matchinghypotesen argumenterer for at praksisene må tilpasses hverandre når de benyttes samtidig. Denne tilpasningen kan potensielt fremme bedre resultater enn enkeltpraksisene alene. Uten konsistent matching av praksisene kan virksomhetene derimot oppleve at praksisene ødelegger for hverandre. Eksempelvis kan en kombinasjon av teamarbeid som krever samarbeid og en individuell prestasjonsbasert belønning gi dårligere resultater enn bruken av teamarbeid alene. Bruken av de ulike HRM-praksisene vil også innebære en kostnad for virksomheten, og dermed vil det være en avveining om de enkelte praksisene gir økt virksomhetsresultat eller ikke. Det vil derfor være nærliggende å anta at det kan observeres at ulike virksomheter benytter seg av ulike kombinasjoner og vektlegging av HRM-praksiser, og på denne måten ulik fokusering av organisasjonsklimaet.

Ser vi AMO-modellen i sammenheng med Armstrong (2012) sin arkitektur, kan ledere legge til rette for at ansatte med HRM-ansvar får nødvendig opplæring til å ta gode beslutninger. Opplever ansatte med HRM-ansvar at arbeidsoppgavene de utøver har betydning, kan dette bidra med motivasjon for å bidra ytterligere. Systemet for HRM må legge til rette for at ledere og ansatte med HRM-ansvar kan rekruttere de riktige medarbeiderne, gi dem nødvendig

ansettelsestrygghet, inkludere dem i organisasjonsklimaet ved å gi nye og eksisterende medarbeidere evner, motivasjon og muligheter til å bidra.

Hackman og Oldham (1976) mente at autonomi, sammen med blant annet feedback på prestasjoner, gjorde jobber mer tilfredsstillende for arbeidstakerne. Autonomi må imidlertid henge sammen med trening og utdanning for å holde medarbeidere med beslutningsmyndighet eller påvirkningsmulighet oppdatert på fagområdet de skal påvirke. En metaanalyse har også bevist positive relasjoner mellom autonomi og tilfredshet og motivasjon (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007). Denne forskningen viser videre at det er klare relasjoner mellom autonomi og engasjement. Nyere forskning har imidlertid funnet at autonomi har relativt liten betydning for både engasjement og arbeidsoppgaver når andre faktorer blir tatt med i vurderingen (Christian, Garza, & Slaughter, 2011). Det kan dermed antas at autonomi kan ha en betydning for indre motivasjon isolert sett, men ikke nødvendigvis i den store sammenheng når flere faktorer har innvirkning. Ytterligere forskning er nødvendig for å bekrefte denne antakelsen.

Tilnærmingen jeg har valgt til strategisk HRM, organisasjonsklima og den organisatoriske effektiviteten, er at det er praksisene og aktivitetene i et HRM-system som kan brukes til å utvikle et bestemt organisasjonsklima. DFØ kan finne sine interne styrker og svakheter, og basere utviklingen av HRM-strategi på faktorer i organisasjonsklimaet. Skal nye HRM-praksiser innføres må imidlertid virksomheten være bevisst på hvorfor akkurat disse praksisene innføres (Kuvaas, 2008). Uten et formål bak innføringen, kan det være vanskelig å begrunne innføringen ovenfor virksomhetens medarbeidere. En fokusering av organisasjonsklimaet kan ved hjelp av elementene i AMO-modellen og arkitekturen til Armstrong bidra til at virksomheten har en begrunnelse for innføringen av ulike HRM-praksiser, og dermed oppnå gode virksomhetsresultat som godt statlig styring og effektiv ressursbruk i staten.

Forskningsspørsmål 3: Hvilke HRM-praksiser kan DFØ vektlegge sett i lys av klimaanalysen, hvordan kan disse tilpasses, og hvilken betydning kan dette få for organisasjonsklimaet og virksomhetsresultatet?

2.5. Oppsummering av teori

Kort oppsummert kan organisasjonsklima defineres som medarbeidernes gjennomsnittlige opplevelser av virksomhetens hendelser i form av praksiser, prosesser og prosedyrer. Det menes videre at dette klimaet bør ha referanser til «noe», slik som service, innovasjon eller

samarbeid. Ved hjelp av slike referanser, kan virksomheter benytte klima som et strategisk verktøy for å styrke virksomhetens resultater. Det er påvist gode sammenhenger mellom sterke organisasjonsklima og gode virksomhetsresultater. For å kartlegge den samlede gjennomsnittlige oppfatningen av det globale organisasjonsklimaet i DFØ, er det gjennomført en klimaundersøkelse. En slik kartlegging vil være nyttig for å avdekke generelle forhold i virksomhetens klima, i tillegg til et godt utgangspunkt for strategisk fokusering av spesifikke klima.

Forskningsspørsmål 1 - Hvilke organisasjonsklima er grupper i DFØ og DFØ på virksomhetsnivå karakterisert ved, og hvor stor er variasjonene i svarene innad i gruppene?

Den organisatoriske effektiviteten er målet på hvor godt virksomheten presterer, og kan måles ved hjelp av ulike resultatvariabler. Organisatorisk effektivitet er et for generelt begrep til å være et godt mål for en effektiv virksomhet. I denne oppgaven er den organisatoriske effektiviteten derfor målt ved de spesifikke HRM-resultatene indre motivasjon, utbrenthet og prososial motivasjon. Indre motivasjon er forbundet med kvalitativt arbeid og hvor godt medarbeiderne er tilfreds med egne arbeidsoppgaver. Utbrenthet er en ekstrem form for mistriivsel og forsøker å avdekke om forholdet mellom arbeidsoppgaver og ressurser er godt nok. Ved ubalanse mellom arbeidspress og tildelte ressurser, kan virksomheter oppleve tegn på utbrenthet. Til slutt er prososial motivasjon en resultatvariabel som måler om ansatte påtar seg arbeidsoppgaver uoppfordret og bidrar til det sosiale klimaet, eller om de kun forholder seg til pålagte instruksjoner og arbeidsoppgaver som de er betalt for å gjøre. Er graden av prososial motivasjon høy, kan medarbeidere være mer engasjerte i arbeidsoppgavene, som igjen kan gi gode virksomhetsresultater. Det er også vist til korrelasjoner mellom prososial motivasjon og indre motivasjon.

Forskningsspørsmål 2a: Hvilke faktorer i organisasjonsklimaet har signifikant samvariasjon med indre motivasjon, og hvor mye av variasjonen i indre motivasjon forklares av disse variablene?

Forskningsspørsmål 2b: Hvilke faktorer i organisasjonsklimaet har samvariasjon med utbrenthet, og vil de samme faktorene som har en positiv samvariasjon med indre motivasjon ha en tilsvarende negativ samvariasjon med utbrenthet?

Forskningsspørsmål 2c: Hvilke faktorer i organisasjonsklimaet har samvariasjon med prososial motivasjon, vil det være en positiv samvariasjon mellom prososial motivasjon og indre motivasjon, og kan variasjonene forklares ved hjelp av de samme faktorene?

Ved hjelp av de riktige forutsetningene kan et system for HRM bidra til utviklingen av sterke organisasjonsklima, som igjen bidrar til gode HRM-resultater og til slutt gode virksomhetsresultater. Forutsetninger som kan bidra til gode virksomhetsresultater er en strategisk fokusering av spesifikke organisasjonsklima. Dette kan være å benytte HRM-praksiser for utvikling av strategiske organisasjonsklima som et klima for service eller samarbeid. Hvilke praksiser virksomheten bør benytte kan avhenge av de nåværende omgivelsene virksomhetene eksisterer i, hvilke interne ressurser virksomheten har og hvordan eksisterende organisasjonsklima oppfattes. Før DFØ innfører ulike HRM-praksiser, er det viktig å vite hvorfor akkurat den aktuelle praksisen innføres. Begrunnelsen for at eksempelvis større autonomi innføres, kan være at virksomheten ønsker å oppnå sterkere tilknytning til et klima for service, for å oppnå engasjerte forpliktelser og god opplevelse av kundetilfredshet. Gitt riktige omgivelser, kan DFØ som statlig service organisasjon fokusere sin HRM-strategi rundt praksiser som fremmer et klima for service.

Forskningsspørsmål 3: Hvilke HRM-praksiser kan DFØ vektlegge sett i lys av klimaanalysen, hvordan kan disse tilpasses, og hvilken betydning kan dette få for organisasjonsklimaet og virksomhetsresultatet?

3. Metode

3.1. Om bedriften

Direktorat for Økonomistyring (DFØ) er en statlig virksomhet som er underlagt Finansdepartementet (Rabben, 2016). I november 2014 ble det gjennomført en klimaundersøkelse i DFØ. På dette tidspunktet hadde DFØ ca. 365 ansatte fordelt på seks avdelinger. Disse avdelingene var Direktørens stab (DS), Kommunikasjonsenheter (KOM), Administrasjons- og IT avdelingen (AIA), Forvaltnings- og analyseavdelingen (FOA), Lønnsavdelingen (LA) og Regnskapsavdelingen (RA). Fra 01. januar 2016 har avdelingene DS og AIA slått seg sammen til Strategi- og fellestjenesteavdelingen (SFA) (DFØ, 2016b). På grunn av lavt antall respondenter i avdelingene DS og KOM, er disse slått sammen til en samlet avdeling (DS_KOM) i denne oppgavens analyse. DFØ leverer tjenester innenfor områdene økonomi, statsregnskapet, betalingstjenester, kompetanseutvikling og -formidling, samt regelverksforvaltning. Dette medfører at menneskene som jobber i DFØ har svært ulik bakgrunn. Dette kan være alt fra medarbeidere med utdanning innen handel og kontor, IT spesialister, lønns og regnskapsspesialister i økonomitjenesteområdene, til samfunnsøkonomer, statsvitere og revisorer i Forvaltnings- og analyseavdelingen.

Visjonen til DFØ er effektiv ressursbruk i staten (DFØ, 2016a). I arbeidet mot denne visjonen har de følgende overordnede mål; å tilrettelegge for (1) hensiktsmessige fellesløsninger i staten og (2) god styring i statlige virksomheter. For å oppnå disse målsetningene har DFØ følgende hovedstrategier; (1) Forvalte og aktivt gi råd om forbedringer av økonomiregelverket og konsernsystemene til staten, (2) være en pådriver for samarbeid i staten, (3) levere gode lønns- og regnskapstjenester, med tilknyttede tjenester, til så mange statlige virksomheter som mulig, (4) gi hjelp til selvhjelp for virksomhetene med tanke på styring og (5) tilby segmenttilpassede tjenester.

De følgende faktaopplysningene om DFØ er innhentet etter samtaler med en seniorrådgiver i virksomhetens seksjon for personal og organisasjon. DFØ har en personalpolitikk som sier at en «skal bidra til å bygge og styrke en enhetlig organisasjonskultur i DFØ, og sikre et godt og utviklende arbeidsmiljø». Denne overordnede politikken beskriver hvordan DFØ skal fremstå på områder som kompetanseutvikling, arbeidsformer, rekruttering, belønningspolitikk, livsfasepolitikk, likestilling og arbeidsmiljø.

DFØ sine verdier er «Troverdig, tydelig og til stede». Det siste året, etter gjennomføringen av klimaundersøkelsen, har det vært lagt ned store ressurser i verdiarbeid i DFØ. Verdiarbeidet viser at kompetanse og teamarbeid verdsettes høy. Dette kan være en indikasjon på at jeg vil finne resultater som viser at DFØ har et klima for samarbeid. Dette vil i så fall tilsi at medarbeidere opplever at virksomheten blir effektiv av internt samarbeide og utvikling av intern kompetanse.

Statlige virksomheter er ikke pålagt å velge tjenestene levert av DFØ, men kan velge de leverandørene som tilbyr de beste og mest effektive løsningene. Dette gjør at DFØ som statlig virksomhet er i en konkurranseposisjon og at virksomheten må levere kvalitativt gode tjenester. Kan ikke tjenestene som DFØ leverer konkurrere med tilsvarende tjenester på markedet, kan potensielt det rasjonelle eksistensgrunlaget for leveranse av lønn- og regnskapstjenester forsvinne. DFØ må dermed utvikle og vedlikeholde sine ressurser på lik linje med konkurranseutsatte bedrifter innenfor de samme tjenesteområdene.

Personalseksjonen i DFØ arbeider for et kontinuerlig fokus på HRM-praksiser i den daglige driften, og de potensielle resultatene dette kan skape for virksomhetsresultatet. Det jobbes relativt godt på HRM-området i DFØ, og lederne har meninger om arbeidet når det settes av tid til diskusjonen. DFØ har de siste årene jobbet målrettet med ulike HRM-praksiser for utvikling og vedlikehold av sine ressurser for å kunne levere kvalitativt gode tjenester. Første

halvdel av 2016 er det gjennomført en 360-graders lederevaluering av alle ledere i DFØ. Dette er imidlertid bare en av mange aktiviteter innenfor HRM-praksisen trening og utvikling. DFØ har et eget kurscenter, hvor alle avdelingene bidrar med ressurser. I 2015 ble det gjennomført ca. 900 kursdøgn, fordelt på totalt 76 kurs, som utelukkende er internopplæring av egne ansatte. Totalt ble det brukt rundt 1 million NOK på internopplæring og 1 million NOK på stipendordningen i 2015, året etter klimaundersøkelsen ble gjennomført. Tallene er imidlertid relativt stabile sammenlignet med 2014. Innenfor trening og utdanning definerer DFØ kompetanse som «de samlede kunnskaper, evner, ferdigheter og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål».

Opplysninger i forbindelse arbeidet med denne undersøkelsen tyder på at opplevd autonomi er et område DFØ bør vie oppmerksomhet. I deler av virksomheten uttrykkes det at autonomien tidvis kunne vært bedre. Beslutninger kan til tider virke toppstyrt, og seksjonssjefer kan til tider oppleve å ha snevre beslutningsmuligheter. Samtidig hevdes det at lederne mest sannsynlig opplever at autonomien er god nok på generell basis. Fagteam er mye brukt i de ulike avdelingene i DFØ. Disse kan på sin side oppleve relativt lav autonomi. Beslutninger som kunne vært tatt i disse fagteamene må ofte godkjennes på høyere nivå i avdelingene.

Generelt har ansatte i DFØ god mulighet til å ha et klart skille mellom jobb og fritid. Det opplyses om at medarbeiderne generelt kan legge både mobil og pc igjen på jobb, og dermed være lite tilgjengelig for arbeidsgiver utenom arbeidstiden. DFØ har imidlertid ingen aktiv politikk som hverken sier at medarbeidere skal være tilgjengelig etter arbeidstiden, eller som sier at medarbeidere skal legge igjen telefonen på arbeid.

Som statlig virksomhet bør DFØ i utgangspunktet være en virksomhet hvor ansatte ikke behøver å ha store bekymringer for å miste jobben. Ansettelsestryggheten vil sannsynligvis oppleves som lavere på undersøkelsestidspunktet enn i normaltider, på grunn av den store omstillingen som ble gjennomført i denne perioden. I denne omstillingen ble flere kontorsteder lagt ned, og det var for mange usikkert om de hadde en arbeidsplass å gå til. Imidlertid fikk alle tilbud om å fortsette ved andre kontorsteder, og nært sagt alle som ikke ble med videre fikk ny jobb før kontoret ble nedlagt. Ansettelsestryggheten blir ikke direkte målt i undersøkelsen gjennom en avhengig variabel, men kan være en utenforliggende faktor som bidrar til lavere indre motivasjon. Omstilling og nedleggelse av enkeltkontorer kan også bidra til større spredning i svarene medarbeiderne gir på de ulike spørsmålene.

3.2.Design

Hvilket forskningsdesign oppgaven skal ha, avhenger av oppgavens problemstilling. Forskningsdesignet kan dermed anses for å være den overordnede planen for hvordan problemstillingen skal besvares. Denne oppgaven har et kvantitativt forskningsdesign, hvor det er ønskelig å studere mange enheter med klart definerte variabler. På grunn av at oppgavens problemstilling ønsker å finne ut noe om en samlet oppfatning, vil det være naturlig å benytte et kvantitativt forskningsdesign. Kvalitative intervjuer med flere hundre objekter ville ikke vært mulig. Undersøkelsen kan karakteriseres som en tverrsnittstudie, hvor det er gjennomført en undersøkelse på ett tidspunkt (Jacobsen, 2005). Studien er beskrivende og vil undersøke en tilstand på et gitt tidspunkt, og finne ut om det er samvariasjon mellom ulike forhold. Med dette designet ønsker jeg å legge større vekt på prosess og mekanisme ved variablene i organisasjonsklimaet, fremfor årsak og virkning. Siden undersøkelsen er foretatt på ett tidspunkt, vil det heller ikke være mulig å konkludere med en årsak-virkningssammenheng. Oppgaven vektlegger grunnleggende teorier innenfor organisasjonsklima og HRM, og det undersøkes om tidligere funn kan være gyldige i DFØ.

Svarene på både årsaks variabler (uavhengige variabler) og resultatvariabler (avhengige variabler) har rangordnede svar. Dette kalles for et ordinalt måle nivå (Jacobsen, 2005). På denne måten er det mulig å undersøke forholdene mellom svarene, rangere dem og måle intensiteten på svarene. Eksempelvis om respondentene er helt uenig, eller helt enig, med en påstand. For å måle og rangere svarene i henhold til hverandre er det benyttet en 5-punkts Likert-skala på de avhengige variablene, og en 4-punkts Likert-skala på de uavhengige variablene.

Valg av variabler og spørsmålene i spørreskjemaet er gjort av Thomas Hoff, som gjennomførte undersøkelsen på DFØ i 2014. Undersøkelsen, og valg av variabler, er gjennomført i henhold til det vitenskapelige instrumentet Norwegian Organizational Climate Measure (NOCM) (Bernstrøm et al., 2013). Design og utvalg av forklaringsvariabler er dermed utført i henhold til variabler i dette instrumentet. Dette vil bli nærmere forklart under innsamling av data. Som forfatter av denne oppgaven, har jeg ikke hatt anledning til å påvirke undersøkelsens innhold. Under planleggingen av denne masteroppgaven fikk jeg tilgang til resultatene av klimaundersøkelsen, og det er disse dataene som i denne oppgaven er analysert. Dataene det i denne oppgaven er gitt tilgang til, kan ikke kobles til enkeltpersoner, hverken direkte eller indirekte. På grunn av at oppgaven ikke inneholder direkte eller indirekte

personopplysninger, er heller ikke prosjektet meldepliktig til Norsk senter for forskningsdata (NSD).

3.3. Utvalg

Klimaundersøkelsen skal gi representative svar og ble sendt ut til alle medarbeidere i virksomheten. For denne undersøkelsen som ble gjennomført i 2014, var det en svarprosent på 73 %, som vil si at 267 av 365 svarte. Noe av grunnen til en relativt lav svarprosent, skyldes delvis at undersøkelsen også ble gitt til medarbeidere som hadde sykefravær, permisjoner, og av andre årsaker ikke hadde mulighet til å lese sin jobb-epost. Når respondenter som ikke har svart på stor nok andel av undersøkelsen fjernes, er det totalt 253 medarbeidere som har respondert. Dette gir en svarprosent på ca. 69 %. Respondenter med respons på under 50 % av spørsmålene er i denne sammenheng utelukket.

Utvalgets tilhørighet og erfaring beskrives i tabell 3.1

Tabell 3.1 – Beskrivelse av utvalg

Beskrivelse av utvalg (N=253)		
<u>Avdelingstilhørighet</u>	<u>N</u>	<u>%</u>
LA	112	44,3
RA	70	27,7
FOA	30	11,9
AIA	33	13,0
DS_KOM	8	3,2
Total	253	100,0
<u>Erfaring</u>	<u>N</u>	<u>%</u>
1 år eller mindre	67	26,5
1-5 år	58	22,9
5 år eller mer	128	50,6
Total	253	100,0

Tabell 3.1 viser at avdelingene LA og RA er størst, og utgjør samlet 72% av respondentene. Henholdsvis 11,9 % og 13 % av respondentene jobber i FOA og AIA. Resterende 3,2 % jobber i KOM og DS. Halvparten av respondentene har jobbet i DFØ i 5 år eller mer. De resterende respondentene er nokså jevnt fordelt erfaringsmessig mellom under ett år og mellom 1 og 5 år. På grunn av den store omstillingen DFØ gjennomgikk, hadde 67 av deltakerne i klimaundersøkelsen i 2014 jobbet i virksomheter i under ett år. Likevel har alle kontorsted i DFØ eksistert over mange år og har medarbeidere som har jobbet i virksomheten i flere år. 128 av respondentene hadde mer enn 5 års erfaring i DFØ, mens 58 hadde fra ett til fem års erfaring.

DFØ er en virksomhet som har behov for kompetente medarbeidere og ansetter ressurser med høyt utdanningsnivå. Gjennomsnittlig har hele organisasjonen et utdanningsnivå som tilsvarer i underkant av tre år med høyere utdanning på universitetsnivå. Medarbeidere i DS, KOM og FOA har opp mot fem år med høyere utdanning, mens AIA, LA og RA ligger i gjennomsnitt mellom fagskoleutdanning og en bachelorgrad, hvor LA ligger nærmest bachelornivået.

3.4. Innsamling av data

Klimaundersøkelsen for ansatte i DFØ ble gjennomført på slutten av 2014 av Thomas Hoff AS, som eies og drives av psykologiprofessor Dr. Thomas Hoff ved Universitetet i Oslo (UiO). Denne leverandøren ble valgt på bakgrunn av et beslutningsnotat i DFØ i 2011, hvor det ble besluttet at undersøkelsen av arbeidsmiljøet skulle være et strategisk utviklingsverktøy. Når undersøkelsen skulle benyttes som et strategisk utviklingsverktøy var det ønskelig å bruke en undersøkelse med vitenskapelig belegg, noe tidligere undersøkelser ikke inneholdt. Undersøkelsen ble første gang gjennomført i 2012, men dataene brukt i denne oppgaven er kun fra 2014-undersøkelsen. Både 2012 og 2014 undersøkelsene er utført gjennom vitenskapelig måling med instrumentet Norwegian Organizational Climate Measure (NOCM) (Bernstrøm et al., 2013), som baserer seg på teorien om konkurrerende verdier eller the Competing Value Model (CVM) (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Organizational Climate Measure (OCM) er den internasjonale utgaven av verktøyet NOCM. Den er et av de hyppigst brukte verktøyene for å vurdere en organisasjonskultur eller -klima, og kartlegging av hvilke tiltak som bør settes inn for å gjøre endringer i organisasjonen (Cameron & Quinn, 2013). Resultatene fra den norske studien viser at NOCM er et reliabelt måleinstrument for klimaundersøkelse i norsk sammenheng (Bernstrøm et al., 2013). Rammeverket for konkurrerende verdier er også benyttet i andre studier av sammenhengene mellom strategisk HRM, organisasjonsklima og virksomhetens resultater (Ostroff & Bowen, 2000).

NOCM består av et attende element i form av teamskala som ikke er med i originalen (Hoff & Lone, 2014). Undersøkelsen består av i alt 18 klimadimensjoner som utgjør følgende kategorier (med antall spørsmål/påstander i parentes). Disse atten klimadimensjonene er videre inndelt i de fire fasettspesifikke klimaene i rammeverket for konkurrerende verdier (CVM). Klimadimensjonene er autonomi (3), samarbeid mellom seksjoner i avdelinger (3), medvirkning og involvering (3), støtte fra ledelsen (3), trening og opplæring (3), velferd og rettferdighet (3), teamarbeid (8) kategorisert i et klima for samarbeid. I et klima for intern kontroll finner vi klimadimensjonene formalisering (3), tradisjon (3). Klimadimensjonene innovasjon og fleksibilitet (3), utadrettet fokus (3), refleksivitet (3) tilhører et klima for

innovasjon. Til slutt finner vi klimadimensjonene klarhet i organisasjonens mål (3), organisatorisk effektivitet (3), innsats (3), feedback på prestasjon (3), arbeidspress (3), og kvalitet (3) i et klima for ekstern effektivitet. Spørsmålene til hver enkelt klimadimensjon er vedlagt i vedlegg A.

De atten klimadimensjonene utgjør her de uavhengige variablene, og kan benyttes til kartlegging av virksomhetens organisasjonsklima. I tillegg har undersøkelsen etterspurt respons på resultatvariablene indre motivasjon, utbrenthet, kunnskapsdeling og ekstrarolleatferd. Indre motivasjon, utbrenthet og prososial motivasjon er i denne oppgaven de avhengige variablene og betraktes som HRM-resultatet. Kunnskapsdeling er ikke analysert i denne oppgaven, og er derfor heller ikke med i vedlegg A. Klimaundersøkelsen inneholdt også spørsmål om ledelse. På grunn av oppgavens omfang, er heller ikke disse spørsmålene implementert i min studie, og heller ikke presentert i vedlegg A.

3.5. Analyse av data

3.5.1. Generelt

For innhenting av data, er det brukt en kvantitativ undersøkelse for å oppnå et representativt utvalg i DFØ. Ved at utvalget er representativt, menes det at utvalget er representativt i den undersøkte populasjonen, altså i DFØ generelt (Jacobsen, 2005).

Begrepene som undersøkes er sensitiviserende begrep, som vil si at de ikke er håndfaste (Grimen, 2004). Slike begrep kan være kultur eller institusjon, og har behov for en presis avgrensning i et spørreskjema. De sensitiverende begrepene er generelt kodet fra 1 til 4, hvor 1 er *Helt uenig*, 2 er *Uenig*, 3 er *Enig*, og 4 er *Helt enig*. Spørsmålene er stort sett formulert slik at det vil være negativt å få mange svar hvor kodingen gir svar «1» og positivt å få svar med «4». For negativt ladede spørsmål, er verdiene på svarene kodet om i SPSS og dermed reversert i henhold til NOCM sin valideringsrapport (Bernstrøm et al., 2013). Et eksempel på et negativt ladet spørsmål kan være «Ledelsen har for strengt regime over måten ting blir gjort på». For å gi svaret *Helt uenig* høy verdi, er svarene på slike spørsmål reversert. De avhengige resultatvariablene er kodet fra 1 til 5. For indre motivasjon og prososial motivasjon er kodingen følgende: 1 er «Svært uenig», 2 er «Litt uenig», 3 er «Hverken eller», 4 er «Litt enig», 5 er «Svært enig». For utbrenthet er kodingen derimot: 1 er «Aldri», 2 er «Noen ganger», 3 er «Ganske ofte», 4 er «Ofte», 5 er «Hele tiden».

Respondenter som har svarer på mindre enn 50% av svarene bør utelates fra undersøkelsen (Hoff & Lone, 2014). Jeg har derfor filtrert bort alle respondentene som har svart på mindre enn 50% av svarene. I tillegg har jeg tatt bort en respondent som hadde svart på 51,55% av svarene, på grunn av respondentens manglende svar på de uavhengige variablene. Dette medførte at i alt 14 respondenter ble utelatt fra analysen. 16 respondenter svarte på mellom 60% og 95% av spørsmålene, mens resterende har besvart mellom 95 og 100 % av spørsmålene.

Før manglende svar ble erstattet var det totalt 191 respondenter som ikke hadde noen manglende svar. Det vil si at 62 respondenter manglet ett eller flere svar. Der hvor det var manglende svar, ble de blanke verdiene erstattet med gjennomsnittssvaret på spørsmålet. Det er gjennomført en Little's MCAR test for å teste om det var systematikk i de manglende svarene. Little's MCAR test gir følgende svar: Chi-square = 5481,9, DF = 5476, sig = 0,048. Signifikansnivået på 0,048 indikerer at det er 4,8 % sannsynlighet for systematikk i de manglende svarene. Vi kan dermed anslå at det ikke er særlig systematikk i de manglende svarene, og de manglende svarene ble erstattet med gjennomsnittet på det aktuelle spørsmålet. Etter erstatning av manglende svar, inneholder undersøkelsen totalt 253 respondenter på alle variablene. Dette utgjør 69 % av virksomheten.

Videre har jeg gjennomført en reliabilitetstest for å kontrollere om det er en intern konsistens mellom svarene, altså om alle spørsmålene måler det samme tingene. Dette er målt ved Chronbach's alpha på en skala mellom 0 og 1, hvor det er ønskelig å være nær 1 (George & Mallery, 2014).

Tabell 3.2 – Reliabilitetstest

Klimadimensjon	Chronbach's Alpha
Autonomi	0,793
Samarbeid mellom seksjoner	0,769
Medvirkning og involvering	0,853
Støtte fra ledelse	0,882
Opplæring og trening	0,824
Velferd og rettferdighet	0,948
Teamarbeid	0,875
Formalisering	0,787
Tradisjon	0,739
Innovasjon og fleksibilitet	0,754
Utadrettet fokus	0,817
Refleksivitet	0,682

Klarhet i organisasjonens mål	0,927
Effektivitet	0,704
Innsats	0,807
Feedback på prestasjon	0,84
Produksjonspress	0,817
Kvalitet	0,848

Tabell 3.2 viser at spørsmålene i undersøkelsen er internt konsistente og at spørsmålene under de enkelte klimadimensjonene måler de samme tingene. Kun klimadimensjonen refleksivitet har en lavere Chronbach's alpha enn 0,7. En Chronbach's alpha på mer enn 0,7 er ifølge Jacobsen (2005) tilstrekkelig for å fastslå at spørsmålene måler de samme tingene. Siden refleksivitet er rett under 0,7 fjernes ikke denne klimadimensjonen fra den videre analysen.

For å teste at de uavhengige variablene ikke måler de samme tingene har jeg også gjennomført en korrelasjonsanalyse av samtlige uavhengige variabler. Resultatet av denne analysen er vist i vedlegg B. Denne analysen viser at det ikke er svært høy korrelasjon mellom de enkelte klimadimensjonene. Korrelasjonen viser at variablene korrelerer mellom -0,484 og 0,688. I denne korrelasjonsanalysen er det viktig at de uavhengige variablene som tilhører eksempelvis et klima for intern kontroll og variablene i et klima for innovasjon ikke måler det samme. Korrelasjonen mellom tradisjon og innovasjon og fleksibilitet på -0,484, viser at et klima for innovasjon og et klima for intern kontroll måler to forskjellige ting. Dette stemmer siden et klima for innovasjon og et klima for intern kontroll inneholder konkurrerende verdier og visse motsetningsforhold. Det er positivt at velferd og rettferdighet, og støtte fra ledelsen har en korrelasjon på 0,688, siden begge disse variablene måler et klima for samarbeid.

3.5.2. Beskrivelse av DFØ

Hvordan organisasjonsklimaet i DFØ og DFØ's avdelinger kan beskrives, vil bli utledet av de atten klimadimensjonene i rammeverket for konkurrerende verdier. Disse atten dimensjonene blir i henhold til rammeverket slått sammen til fire fasettspesifikke organisasjonsklima. Det er disse klimaene som blir brukt til kartleggingen av organisasjonsklimaet i DFØ. For å kontrollere forskjellene mellom avdelingene benytter jeg en ANOVA-test, som måler om de eventuelle forskjellene er signifikante.

Beskrivelsen av DFØ sin tilknytning til de fire fasettspesifikke klimaene gjøres ved hjelp av gjennomsnitt og standardavvik, og presentert i både tabell og figur. Presentasjonen i tabellen viser de ulike avdelingenes gjennomsnitt og standardavvik.

3.5.3. Analyse av variabler

Innledningsvis i variabelanalysen vil jeg presentere en gjennomsnittlig fordeling av HRM-resultatene. Dette gjøres for å gi et overblikk over hvordan de generelle oppfatningene om indre motivasjon, utbrenthet og prososial motivasjon er i virksomheten.

Videre gjennomføres det en bivariat korrelasjonsanalyse for å undersøke mulige korrelasjoner mellom de avhengige resultatvariablene indre motivasjon, utbrenthet og prososial motivasjon, og de fire fasettspesifikke klimaene. Resultatet av en korrelasjonsanalyse viser om endringer i en variabel systematisk gir endringer i en annen variabel, målt ved en korrelasjonskoeffisient som kan ha verdier mellom + 1,00 og -1,00 (Befring, 2007). En verdi lik 1,00 betyr perfekt positiv samvariasjon mellom variablene og -1,00 betyr perfekt negativ samvariasjon. En verdi på 0 vil si at det er absolutt ingen samvariasjon mellom variablene, og disse varierer helt uavhengig av hverandre. Basismetoden for å måle korrelasjonskoeffisienten er «Pearsons r» (Befring, 2007), og vil bli benyttet til måling av korrelasjon i denne oppgaven. «Pearsons r» er valgt fremfor alternative metoder som «Spermans rangdifferensmetode» og «Kendalls tau» siden disse passer bedre når utvalgene er henholdsvis små og ekstremt små (Befring, 2007).

Hva som er sterke og svake korrelasjoner, kan være avhengig av hvilke samvariasjoner en forventer å finne i analysene. Jacobsen (2005) mener at tommelfingerregelen bør være at verdier under 0,30 er svak korrelasjon, verdier mellom 0,30 og 0,50 er middels korrelasjon, og verdier over 0,50 er sterk korrelasjon. Dette gjelder uavhengig av positivt eller negativt fortegn. Andre har derimot argumentert for at Pearsons r opp til 0,20 er en svak samvariasjon, 0,30-0,40 er relativt sterk og over 0,50 meget sterk (Johannessen, 2009).

For å finne hvilke uavhengige variabler i de fire fasettspesifikke klimaene som har signifikante samvariasjoner med de avhengige variablene, benytter jeg en regresjonsanalyse. Resultatet av en slik analyse kan gi svar på hvilke uavhengige variabler som har signifikante innvirkninger på den avhengige variabelen, og hvor mye av variasjonen i den avhengige variabelen som forklares av variasjonen i de uavhengige variablene (Jacobsen, 2005).

Analysen er en multippel regresjonsanalyse som er gjennomført på alle de tre avhengige variablene og innebærer at flere uavhengige variabler kan ha innvirkning på den avhengige variabelen. Analysen er utført med en «stepwise» algoritme fra SPSS. Dette innebærer at SPSS først finner den uavhengige variabelen som har høyest korrelasjon med den avhengige variabelen. SPSS setter opp en modell med korrelasjonens retning, styrke, standardavvik og hvor mye av variasjonen i den avhengige variabelen som forklares med variasjonen i den

uavhengige. Etter at den første uavhengige variabelen er valgt, fortsetter algoritmen og leter etter resterende signifikante korrelasjoner mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen. Dette fortsetter til det ikke er flere signifikante variabler igjen (George & Mallery, 2014). Hvor mye av variasjonen i den avhengige variabelen som kan forklares av de uavhengige variablene måles med R^2 (George & Mallery, 2014).

Jeg vil også gjennomføre en korrelasjonsanalyse av de avhengige variablene indre motivasjon og utbrenthet, samt indre motivasjon og prososial motivasjon. Dette er nødvendig for å finne alle svarene på forskningsspørsmålene. Korrelasjonsanalysen vil bli gjennomført på samme måte som beskrevet over, ved hjelp av Pearsons r .

3.6. Metodiske begrensninger og etikk

Klimaundersøkelsen er gjennomført i en stor omstillingsrunde, hvor mange av virksomhetens ansatte var nyansatte. Undersøkelsen tok hensyn til denne «svakheten» ved å legge på et spørsmål om hvor lenge de ansatte hadde jobbet i organisasjonen.

Undersøkelsen inneholder lite om direkte psykisk arbeidsmiljø og mobbing. Dette kan være en potensiell begrensning ved forskningsspørsmålet om utbrenthet. Mobbing og utestengelse kan være et problem i en organisasjon som DFØ. Det er imidlertid ikke den helt store faren for vold og trusler om vold. Slik fare kan være størst i virksomheter som har direkte kontakt med mange mennesker med ulik bakgrunn hver eneste dag, som sosialarbeid, politi og fengsel (Graversgård, 2011).

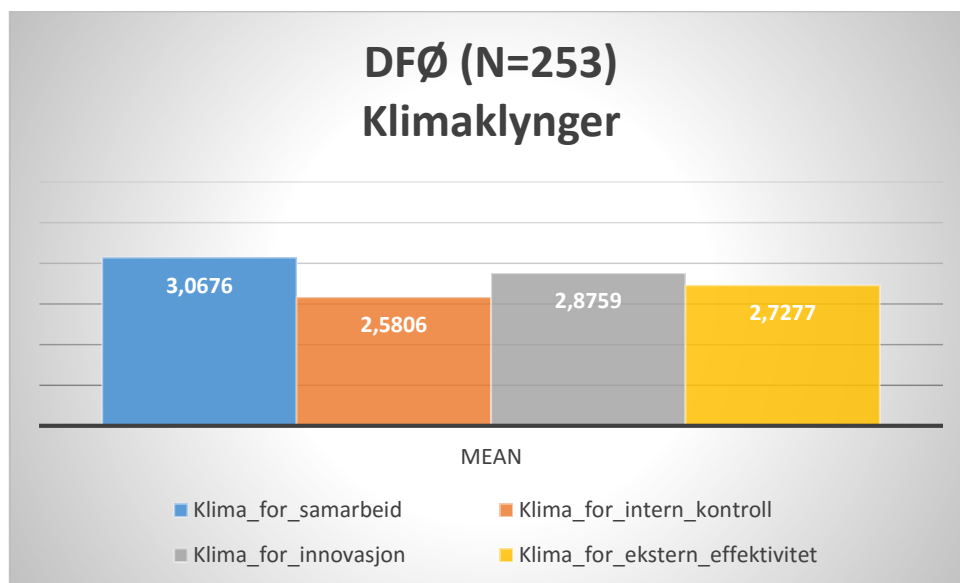
Siden spørsmålene er sensitiviserende, vil ikke et kvantitativt forskningsopplegg kunne avdekket eventuelle uklarheter i spørreskjemaet. Derfor kan kvantitative forskningsopplegg være dårligere egnet til spørsmål som omhandler sensitiviserende begreper, enn det kvalitative forskningsopplegg er. Dersom respondenten har spørsmål knyttet til formuleringen av spørsmålene, vil sannsynligvis svært få benytte seg av muligheten til å undersøke spørsmålet før de fortsetter undersøkelsen. De aller fleste vil etter all sannsynlighet velge et alternativ, eller unnlate å svare på spørsmålet. Den metodiske svakheten er forsøkt hensyntatt ved å implementere et fritekstfelt i slutten av undersøkelsen. Innholdet i dette feltet er imidlertid ikke benyttet i denne oppgaven. Kvantitative forskningsopplegg gir likevel representative tilbakemeldinger, og dermed en tilbakemelding på den samlede oppfatningen. Hadde et kvalitativt forskningsopplegg blitt valgt, er det ikke sikkert at svarene som hadde kommet ut ville vært gjeldende for hele organisasjonen.

Data er brukt etter samtykke fra personalavdelingen i DFØ. Svarene som blir gitt i klimaundersøkelsen er medarbeideres egen mening om organisasjonsklima og organisatorisk effektivitet. Det er ikke tatt inn noen former for objektiv vurdering av organisasjonens effektivitet og virksomhetens resultat.

4. Resultat

I dette resultatkapittelet vil jeg besvare forskningsspørsmålene som omhandler hvilke organisasjonsklima DFØ er karakterisert ved og hvilke klimadimensjoner som har signifikant samvariasjon med de avhengige variablene indre motivasjon, utbrenthet og prososial motivasjon. For å beskrive organisasjonsklimaet i DFØ, har jeg utformet følgende forskningsspørsmål: *Hvilke organisasjonsklima er grupper i DFØ og DFØ på virksomhetsnivå karakterisert ved, og hvor stor er variasjonene i svarene innad i gruppene?* I den første figuren presenteres en modell som viser fordelingen av medarbeidernes oppfatninger om det generelle organisasjonsklimaet i DFØ, i henhold til rammeverket for konkurrerende verdier.

Figur 4.1 – Klimaklyngene i DFØ



Figur 4.1 viser at det er liten forskjell på hvilket klima DFØ kan karakteriseres ved, i henhold til rammeverket for konkurrerende verdier. Likevel viser modellen at et klima for samarbeid og for innovasjon oppleves sterkere enn de to andre klimaene, for DFØ som helhet. Klima for samarbeid er det eneste fasettspesifikke klimaet som har et gjennomsnitt på over 3, på skalaen fra 1 til 4. Ser vi på de to dimensjonene eksternt vs. internt fokus og en fleksibel vs. stabil

struktur, i rammeverket for konkurrerende verdier, kan organisasjonsklimaet karakteriseres som mer fleksibelt enn stabilt. Gjennomsnittsverdiene for henholdsvis den fleksible og den stabile strukturen er 2,97 og 2,65. Det organisatoriske fokuset er imidlertid tilnærmet helt likt for eksternt og internt fokus med gjennomsnittsverdier på henholdsvis 2,82 og 2,80.

Klima for samarbeid har et gjennomsnitt på 3,07, med et standardavvik på 0,44, og 95% av svarene ligger mellom 3,01 og 3,12. Klima for intern kontroll har gjennomsnitt på 2,58, med standardavvik på 0,36, og 95% av svarene ligger mellom 2,54 og 2,63. Videre har klima for innovasjon et gjennomsnitt på 2,88, med et standardavvik på 0,49, og 95% av svarene ligger mellom 2,82 og 2,94. Til slutt har klima for ekstern effektivitet et gjennomsnitt på 2,73, med et standardavvik på 0,34, og 95% av svarene ligger mellom 2,69 og 2,77.

Ved å studere avdelingsvis fordelingen av gjennomsnittlig organisasjonsklima, kan vi få svar på potensiell spredningen mellom de fire fasettspesifikke klimaene mellom avdelingene eller innad i avdelingene.

Tabell 4.1 – Organisasjonsklimaet i avdelingene i DFØ

Klimaklynge		LA (N=112)	RA (N=70)	FOA (N=30)	AIA (N=33)	DS_KOM (N=8)	Total (N=253)	F	Sig.
Klima for samarbeid	M	3,096	3,019	3,031	3,217	2,610	3,068	3,672**	0,006
	SD	0,417	0,454	0,406	0,370	0,666	0,439		
Klima for intern kontroll	M	2,571	2,568	2,644	2,641	2,333	2,581	1,506	0,201
	SD	0,339	0,298	0,473	0,404	0,252	0,355		
Klima for innovasjon	M	2,929	2,868	2,596	2,966	2,875	2,876	3,239*	0,013
	SD	0,485	0,551	0,347	0,332	0,568	0,485		
Klima for ekstern effektivitet	M	2,727	2,737	2,725	2,738	2,618	2,728	0,231	0,921
	SD	0,353	0,353	0,273	0,290	0,394	0,336		

* $P < 0,05$ ** $P < 0,01$

Tabell 4.1 viser gjennomsnittsfordelingen og standardavvik avdelingsvis i DFØ, samt F-testen som viser om det er signifikante forskjeller mellom avdelingene. Som tabellen viser er avdelingene svært enige om gjennomsnittet på klima for ekstern effektivitet. Ser vi på et klima for samarbeid er det stor forskjell på gjennomsnittet fra 3,22 hos AIA til 2,61 hos DS_KOM. Denne forskjellen er signifikant med en P-verdi mindre enn 0,01. Forskjellen mellom avdelingene er signifikante både på klima for samarbeid og på klima for innovasjon. Et klima for innovasjon har lav score hos FOA i forhold til de andre avdelingene som utgjør den signifikante forskjellen. Forskjellen er signifikant med en P-verdi på mindre enn 0,05, og

marginalt større enn 0,01. Medarbeidere i DFØ er generelt mindre enig i spørsmål som antyder et klima for intern kontroll, enn det som er tilfelle for de andre klimaene. Det er enighet om minst tilknytning til et klima for intern kontroll.

Hadde den minste avdelingen DS_KOM blitt fjernet fra analysen, ville forskjellene mellom avdelingene fortsatt være signifikante på klima for innovasjon, men ikke på klima for samarbeid. DS_KOM, med sine 8 respondenter har en vesentlig lavere score på klima for samarbeid, i forhold til det generelle gjennomsnittet i virksomheten. Ved å fjerne denne avdelingen, ville ikke forskjellene på et klima for samarbeid mellom avdelingene lengre være signifikante. Resultatet i tabellen hadde da blitt ingen signifikant forskjell mellom avdelingene når det gjelder klima for samarbeid, klima for intern kontroll og klima for ekstern effektivitet. På klima for innovasjon er det en signifikant forskjell mellom FOA og de andre avdelingene, og dermed vil denne fortsatt være signifikant.

Tabell 4.2 er ment å vise hvordan forskjellene mellom avdelingene blir, dersom den minste gruppen i virksomheten, DS_KOM, utelates fra analysen.

Tabell 4.2 – Organisasjonsklimaet i avdelingene i DFØ (utenom DS_KOM)

		LA(N=112)	RA(N=70)	FOA(N=30)	AIA(N=33)	Total(N=245)	F
Klima for samarbeid	M	3,096	3,019	3,030	3,217	3,082	1,85
	SD	0,416	0,454	0,405	0,369	0,422	
Klima for intern kontroll	M	2,570	2,568	2,644	2,641	2,588	0,654
	SD	0,339	0,298	0,472	0,404	0,355	
Klima for innovasjon	M	2,928	2,868	2,595	2,966	2,875	4,373**
	SD	0,484	0,550	0,346	0,331	0,483	
Klima for ekstern effektivitet	M	2,727	2,737	2,724	2,737	2,731	0,02
	SD	0,353	0,353	0,273	0,289	0,334	

* $P < 0,05$ ** $P < 0,01$

Tabell 4.2 viser gjennomsnittsfordelingen og standardavvikene, samt F-testen, når DS_KOM er utelatt fra analysen. Denne tabellen viser at når DS_KOM utelates, er det kun signifikante forskjeller mellom avdelingene på et klima for innovasjon. Standardavvikene viser derimot at det også er interne forskjeller innad i avdelingene. Blant annet har RA en score på 3,02 på et klima for samarbeid, med et standardavvik på 0,45. Dette indikerer at medarbeiderne er gjennomsnittlig enig i påstandene som beskriver avdelingen ved et klima for samarbeid, men det finnes medarbeidere som ikke har de samme oppfatningene. Noen er uenig, mens andre er enig i påstandene.

For å skille grupper av medarbeidere i virksomheten, er det i klimaundersøkelsen også etterspurt svar på hvor lang erfaring de ansatte i virksomheten har. Analysen i tabell 4.3 er utført for å finne ut om det er forskjell på oppfatningene hos medarbeiderne med lang erfaring i forhold til de med kortere erfaring.

Tabell 4.3 – Organisasjonsklimaet i DFØ fordelt på erfaring

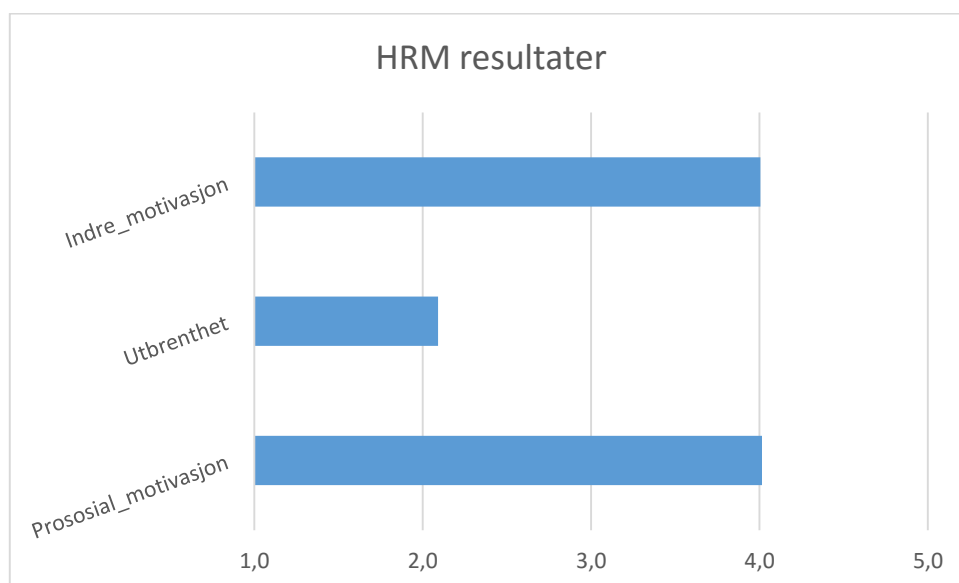
Klimaklynge		1 år eller mindre (N=67)	1-5 år (N=58)	5 år eller mer (N=128)	Total (N=253)	F	Sig.
Klima for samarbeid	M	3,131	3,041	3,047	3,068	0,95	0,39
	SD	0,305	0,453	0,488	0,439		
Klima for intern kontroll	M	2,603	2,61	2,556	2,581	0,63	0,53
	SD	0,317	0,371	0,368	0,355		
Klima for innovasjon	M	2,924	2,84	2,867	2,876	0,50	0,61
	SD	0,387	0,495	0,526	0,485		
Klima for ekstern effektivitet	M	2,756	2,706	2,723	2,728	0,37	0,69
	SD	0,275	0,34	0,364	0,336		

Tabell 4.3 viser at det ikke er signifikante forskjeller mellom gruppene av ansatte med lang erfaring, sammenlignet med de som har kortere erfaring. Selv om forskjellene er minimale, viser tabellen at de nyansatte jevnt over scorer høyere enn gjennomsnittet som eneste gruppering. Dette er tilfelle for alle de fire fasettspesifikke klimaene, utenom klima for intern kontroll.

Generelt viser figur 4.1, tabell 4.1, 4.2 og 4.3 at DFØ kan karakteriseres jevnt fordelt mellom de fire fasettspesifikke klimaene, med sterkest tilknytning til et klima for samarbeid og et klima for innovasjon. Resultatene er ikke forskjellig innad i DFØ, verken fordelt på avdelinger eller på erfaring. Resultatet vil bli diskutert i kapittel 5.

De neste figurene og tabellene vil besvare spørsmålet om hvilke klimadimensjoner som har signifikante samvariasjoner med organisatorisk effektivitet, som i denne oppgaven er mål ved HRM-resultatene indre motivasjon, utbrenthet, og prososial motivasjon. Som en introduksjon til presentasjonen og analysen av faktorer som kan predikere HRM-resultatene, presenteres en generell figur over HRM-resultatene i DFØ.

Figur 4.2 – HRM-resultater



Figur 4.2 viser at medarbeiderne i DFØ, generelt har god indre motivasjon, lav grad av utbrenthet og er villig til å bidra med ekstrarolleatferd vist ved prososial motivasjon. Indre motivasjon og prososial motivasjon scorer i gjennomsnitt ca. 4. Dette tilsier at medarbeiderne er generelt *litt enige* i påstandene om graden av indre motivasjon og prososial motivasjon. Medarbeiderne scorer i overkant av 2 på utbrenthet og føler seg generelt *noen ganger* utbrent, utmattet, eller slitne.

For å kunne avgjøre om den organisatoriske effektiviteten er lik for hele DFØ, eller om enkeltgrupper skiller seg ut på en eller flere HRM-resultater må det foretas en analyse av de tre HRM-resultatene fordelt avdelingsvis. I tabell 4.4 presenteres denne analysen.

Tabell 4.4 – HRM-resultater fordelt på avdelingene i DFØ

		LA (N=112)	RA (N=70)	FOA (N=30)	AIA (N=33)	DS_KOM (N=3)	Total (N=253)	F	Sig.
Indre motivasjon	M	4,019	3,884	4,233	4,053	3,813	4,005	0,928	,448
	SD	0,873	0,976	0,629	0,973	0,998	0,895		
Utbrenthet	M	2,060	2,087	2,4	1,874	2,293	2,091	2,069	,085
	SD	0,740	0,702	0,994	0,676	0,992	0,771		
Prososial motivasjon	M	4,115	4,011	3,760	3,916	3,970	4,014	1,860	,118
	SD	0,662	0,728	0,704	0,620	0,525	0,682		

Tabell 4.4 viser at forskjeller mellom avdelingene ikke er signifikante innenfor et nivå på 5%, hverken på indre motivasjon, utbrenthet, eller prososial motivasjon. Nærmest er utbrenthet, hvor forskjellene mellom AIA og FOA er store, men ikke signifikante med en P-verdi på 0,09. Økes signifikansnivået til 10%, ville forskjellene blitt signifikante. En utelatelse av DS_KOM vil ikke redusere forskjellene mellom avdelingene. Ser vi bort fra disse avdelingene, er det heller ikke noe som tyder på kritiske forhold i noen av HRM-resultatene. Regnskapsavdelingen er litt mindre indre motivert enn gjennomsnittet. FOA opplever på sin side høyere grad av utbrenthet og er mindre villig til å bidra med ekstrarolleatferd gjennom prososial motivasjon. Variasjonene i svarene ved disse avdelingene er imidlertid også større innenfor disse HRM-resultatene. Forskjellene er imidlertid ikke signifikante, og det kan derfor være en viss fare for at forskjellene ikke er korrekte.

Før det utføres regresjonsanalyser for samvariasjonen mellom de uavhengige og de avhengige variablene, kan det presenteres en korrelasjonsanalyse mellom de tre HRM-resultatene og de fire fasettspesifikke klimaene. En slik analyse kan gi indikasjoner på hvilke klimadimensjoner som kan ha positive eller negative samvariasjoner med HRM-resultatene.

Tabell 4.5 – Korrelasjon mellom klimaklynger og HRM-resultatene

DFØ (N=253)		Klima for samarbeid	Klima for intern kontroll	Klima for innovasjon	Klima for ekstern effektivitet
Indre motivasjon	Pearson Correlation	,352**	-,108	,258**	,302**
	Sig. (2-tailed)	,000	,087	,000	,000
Utbrenthet	Pearson Correlation	-,420**	,054	-,244**	-,170**
	Sig. (2-tailed)	,000	,392	,000	,007
Prososial motivasjon	Pearson Correlation	,097	-,015	,122	,104
	Sig. (2-tailed)	,124	,809	,054	,099
		** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)			
		* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)			

Tabell 4.5 viser at det er statistisk signifikante korrelasjoner mellom et klima for samarbeid, innovasjon og ekstern effektivitet, og mellom indre motivasjon og utbrenthet. Ingen av klimaklyngene i rammeverket for konkurrerende verdier gir indikasjoner på korrelasjon med prososial motivasjon. Klima for intern kontroll har tilnærmet null signifikant korrelasjon med HRM-resultatene, utenom indre motivasjon. Korrelasjonen er her svakt negativ, men ikke signifikant innenfor et 5% nivå. Resultatene i denne tabellen kan gi indikasjoner på at mye av variasjonen i HRM-resultatene indre motivasjon og utbrenthet kan komme fra

klimadimensjoner i et klima for samarbeid, innovasjon og ekstern effektivitet. På grunn av fraværende korrelasjon mellom prososial motivasjon og HRM-resultatene kommer trolig variasjonen i prososial motivasjon fra faktorer utenfor rammene av denne klimaundersøkelsen.

For å finne ut hvilke klimadimensjoner, eller faktorer, som ligger bak de ulike fasettspesifikke klimaene og har samvariasjon med HRM-resultatene, har jeg utformet et forskningsspørsmål i tilknytning til hver av de tre HRM-resultatene. Følgende forskningsspørsmål ble utformet for å finne svar på hvilke faktorer i organisasjonsklimaet som har samvariasjon med indre motivasjon hos medarbeiderne: *Hvilke faktorer i organisasjonsklimaet har signifikant samvariasjon med indre motivasjon, og hvor mye av variasjonen i indre motivasjon forklares av disse variablene?*

Forklaringsvariablene til indre motivasjon er hentet ut fra klimaundersøkelsen med en trinnvis regresjonsanalyse, ved hjelp av en algoritme. Dette betyr at forklaringsvariablene som har signifikante B verdier er tatt med i tabellen. De uavhengige variablene som ikke har signifikant samvariasjon med indre motivasjon, er utelatt fra analysen.

Tabell 4.6 – Stepwise regresjonsanalyse av DFØ (Indre motivasjon)

Model	DFØ (N=253)	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R ²
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2,568	,260		9,871	,000	,113
	Innovasjon og fleksibilitet	,526	,093	,336	5,644	,000	
2	(Constant)	1,664	,369		4,506	,000	,151
	Innovasjon og fleksibilitet	,417	,097	,266	4,298	,000	
	Innsats	,365	,108	,209	3,382	,001	
3	(Constant)	1,135	,413		2,747	,006	,176
	Innovasjon og fleksibilitet	,450	,096	,287	4,660	,000	
	Innsats	,336	,107	,192	3,137	,002	
	Produksjonspress	,230	,084	,158	2,725	,007	
4	(Constant)	,646	,428		1,510	,132	,215
	Innovasjon og fleksibilitet	,309	,103	,197	3,017	,003	
	Innsats	,237	,108	,136	2,189	,030	
	Produksjonspress	,305	,085	,210	3,582	,000	
	Velferd og rettferdighet	,314	,090	,238	3,495	,001	
5	(Constant)	,474	,431		1,100	,272	,231
	Innovasjon og fleksibilitet	,218	,109	,139	1,994	,047	
	Innsats	,225	,108	,129	2,092	,037	
	Produksjonspress	,329	,085	,227	3,863	,000	

	Velferd og rettferdighet	,239	,095	,181	2,522	,012	
	Medvirkning og involvering	,225	,098	,166	2,299	,022	
6	(Constant)	,671	,437		1,535	,126	
	Innovasjon og fleksibilitet	,268	,111	,171	2,415	,016	
	Innsats	,254	,108	,146	2,361	,019	
	Produksjonspress	,305	,085	,210	3,579	,000	,245
	Velferd og rettferdighet	,227	,094	,172	2,408	,017	
	Medvirkning og involvering	,237	,097	,175	2,428	,016	
	Klarhet i organisasjonens mål	-,151	,070	-,128	-2,159	,032	
Dependent Variable: Indre motivasjon							

Tabell 4.6 viser seks modeller for samvariasjon mellom måleparameter i de ulike fasettspesifikke klimaene og indre motivasjon. I modell 1 er 11,3% av variasjonen i indre motivasjon forklart med variasjonen i innovasjon og fleksibilitet. Den uavhengige variabelen innovasjon og fleksibilitet er den første forklaringsvariabelen på grunn av at det er denne variabelen som i utgangspunktet har størst korrelasjon med indre motivasjon. SPSS fortsetter deretter å inkludere forklaringsvariabler til det ikke gjenstår flere uavhengige variabler med signifikante B-verdier, innenfor et 5% signifikansnivå. I den siste modellen i tabell 4.6 er det inkludert seks forklaringsvariabler. Dette er innovasjon og fleksibilitet, innsats, produksjonspress, velferd og rettferdighet, medvirkning og involvering, og klarhet i organisasjonens mål. Til sammen gir disse forklaringsvariablene en R^2 på 0,245, som vil si at 24,5% av variasjonen i indre motivasjon kan med 95% sikkerhet forklares med variasjonen i de seks forklaringsvariablene.

Alle variablene utenom klarhet i organisasjonens mål har positiv samvariasjon med indre motivasjon. Dette vil si at jo høyere medarbeiderne scorer på skalaen fra 1 til 4, jo høyere vil de også svare på spørsmål om indre motivasjon, utenom på klarhet i organisasjonens mål. Modell 6 i tabell 4.6 predikerer at jo bedre medarbeiderne kjenner organisasjonens overordnede mål, jo lavere vil de score på indre motivasjon. Resultatene vil bli diskutert.

Den neste avhengige variabelen er utbrenthet. Utbrenthet er i teoridelen omtalt som et HRM-resultat virksomhetene ønsker å finne tidlige tegn på, men helst ønsker å unngå. For å finne svar på hvilke faktorer i organisasjonsklimaet som kan gjøre at medarbeiderne potensielt opplever utbrenthet, er følgende forskningsspørsmål utformet: *Hvilke faktorer i organisasjonsklimaet har samvariasjon med utbrenthet, og vil de samme faktorene som har en positiv samvariasjon med indre motivasjon ha en tilsvarende negativ samvariasjon med*

utbrenthet? I tabell 4.7 presenteres de uavhengige variablene som har signifikant samvariasjon med utbrenthet, og er analysert ved hjelp av SPSS på samme måte som tabell 4.6.

Tabell 4.7 – Stepwise regresjonsanalyse av DFØ (Utbrenthet)

Model	DFØ (N=253)	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R ²
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,006	,176		5,703	,000	,139
	Produksjonspress	,466	,073	,373	6,365	,000	
2	(Constant)	2,116	,289		7,328	,000	,210
	Produksjonspress	,418	,071	,334	5,883	,000	
	Samarbeid mellom seksjoner	-,336	,071	-,270	-4,745	,000	
3	(Constant)	2,889	,351		8,224	,000	,251
	Produksjonspress	,371	,070	,297	5,277	,000	
	Samarbeid mellom seksjoner	-,291	,070	-,233	-4,147	,000	
	Støtte fra ledelse	-,241	,065	-,209	-3,684	,000	
Dependent Variable: Utbrenthet							

Tabell 4.7 viser at det er produksjonspress som har sterkest samvariasjon med utbrenthet. Et høyt (lavt) produksjonspress vil resultere i en høy (lav) grad av utbrenthet. I henhold til denne analysen predikerer produksjonspress 13,9% av variasjonen i utbrenthet. Når algoritmen legger til forklaringsvariablene samarbeid mellom seksjoner og støtte fra ledelse, forklares 25,1% av variasjonene i utbrenthet i modellen. På produksjonspress er det en positiv samvariasjon, mens for samarbeid mellom seksjoner og støtte fra ledelse er samvariasjonen negativ. Når samvariasjonen er negativ på disse variablene, vil det si at jo høyere medarbeiderne scorer på eksempelvis støtte fra ledelse, jo lavere vil medarbeideren score på utbrenthet.

Ingen andre variabler hadde signifikante B-verdier, og er utelatt fra modellen på grunn av for høy risiko ved at variablene skal predikere feil. Dermed kan en også si at de samme variablene som har samvariasjon med indre motivasjon, ikke har en tilsvarende motsatt samvariasjon med utbrenthet. Hadde signifikansnivået blitt økt fra 5% til 10%, ville også den uavhengige variabelen opplæring og trening blitt inkludert i en modell 4 med en negativ samvariasjon på 0,14. R² hadde da blitt økt med 0,09 til 0,26. De fire forklaringsvariablene hadde dermed forklart 26% av variasjonen i utbrenthet.

Ved å gjennomføre en regresjonsanalyse for utbrenthet av de samme forklaringsvariablene i modell 6 i tabell 4.6 for indre motivasjon, er det bare produksjonspress som vil være signifikant ved $p < 0,05$. Velferd og rettferdighet har en negativ samvariasjon med utbrenthet, men er akkurat ikke signifikant med $p = 0,051$. Det interessante ved resultatet er at både indre motivasjon og produksjonspress har en positiv samvariasjon med indre motivasjon og utbrenthet, som innebærer at når produksjonspresset øker, øker både medarbeidernes indre motivasjon og faren for at de bli utbrente. Resultatet vil bli diskutert.

Det tredje HRM-resultatet, prososial motivasjon, er i teorien ansett som viktig for at medarbeidere skal bidra til organisasjonen uten nødvendigvis å få eksplisitt belønning for arbeidet som legges ned. Slik atferd kan som nevnt kalles for ekstrarolleatferd. For å finne svar på den relativt høye scoren DFØ har på slik motivasjon har jeg utformet forskningsspørsmålet: *Hvilke faktorer i organisasjonsklimaet påvirker prososial motivasjon, vil det være en positiv samvariasjon mellom prososial motivasjon og indre motivasjon, og påvirkes disse av de samme faktorene?* I tabell 4.8 presenteres uavhengige variabler som har signifikant samvariasjon med prososial motivasjon, og er analysert ved hjelp av SPSS på samme måte som tabellene 4.6 og 4.7.

Tabell 4.8 – Stepwise regresjonsanalyse av DFØ (Prososial motivasjon)

Model (N=253)	DFØ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R ²
		B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)		3,253	,281		11,589	,000	,029
Teamarbeid		,240	,088	,171	2,743	,007	
Dependent Variable: Prososial motivasjon							

Tabell 4.8 viser at det kun er teamarbeid som har en signifikant samvariasjon med prososial motivasjon, og kun 3% av variasjonen i prososial motivasjon kan forklares med variasjonen i teamarbeid. Ingen av de andre klimadimensjonene i de fire fasettspesifikke klimaene har signifikante variasjoner med prososial motivasjon. Refleksivitet er nærmest med en positiv samvariasjon på 0,13, men med en p-verdi på 0,17 dersom variablene inkluderes i en modell sammen med teamarbeid.

Prososial motivasjon og indre motivasjon har ikke de samme forklaringsvariablene innenfor rammeverket for konkurrerende verdier. Som tabell 4.7 viser, er det kun teamarbeid som har

signifikant positiv samvariasjon med prososial motivasjon. Ingen andre variabler har signifikant samvariasjon med prososial motivasjon.

På spørsmålet om det er en positiv signifikant samvariasjon mellom prososial motivasjon og indre motivasjon har jeg som vist i tabell 4.9 gjennomført en bivariat korrelasjonsanalyse.

Tabell 4.9 – Korrelasjon mellom indre motivasjon og prososial motivasjon

DFØ (N=253)		Prososial motivasjon
Indre motivasjon	Pearson Correlation	,190**
	Sig. (2-tailed)	,002
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

Tabell 4.9 viser at det er en statistisk signifikant korrelasjon mellom indre motivasjon og prososial motivasjon. Korrelasjonen er imidlertid svak i henhold til tommelfingerregelen for vurdering av styrken på korrelasjon, beskrevet av Jacobsen (2005).

5. Diskusjon

Formålet med denne oppgaven var å finne ut hvordan organisasjonsklimaet i DFØ kunne beskrives i henhold til rammeverket for konkurrerende verdier, hvilken samvariasjon dette hadde med organisatorisk effektivitet, og hvilken konsekvens denne samvariasjonen eventuelt kunne ha for en HRM-strategi.

Resultatene viser at DFØ generelt kan beskrives ved de fire fasettspesifikke organisasjonsklima i henhold til rammeverket for konkurrerende verdier. Virksomhetens klimaprofil har en fleksibel struktur, og fleksible klimadimensjoner viser seg å stå sentralt som motivasjonsfaktorer. Organisasjonsklimaet kan hverken karakteriseres som svært svakt eller sterkt, og er med noen små unntak likt i alle virksomhetens avdelinger. Hvor lenge medarbeiderne har arbeidet i DFØ har heller ingen signifikant betydning for hvordan organisasjonsklimaet oppfattes. Resultatene viser videre at medarbeiderne generelt har god motivasjon og lav grad av utbrenthet. Variasjonen i indre motivasjon og utbrenthet kan hver for seg predikeres av ca. 25% av variasjonene i klimadimensjonene. Dette er klimadimensjoner fra de tre fasettspesifikke klimaene for samarbeid, innovasjon og ekstern effektivitet. Endringen i prososial motivasjon predikeres på sin side av under 3% av endringer i klimadimensjonen teamarbeid. Dette er også den eneste klimadimensjonen som har

signifikant samvariasjon med prososial motivasjon. De potensielle implikasjonene resultatene kan ha for DFØ sin HRM-strategi, diskuteres i slutten av dette kapittelet.

For å finne ut hvilke oppfatninger ansatte i DFØ hadde av virksomhetens organisasjonsklima, ble følgende forskningsspørsmål utformet; *Hvilke organisasjonsklima er grupper i DFØ og DFØ på virksomhetsnivå karakterisert ved, og hvor stor er variasjonene i svarene innad i gruppene?* Resultatene viser at DFØ er jevnt karakterisert av alle de fire fasettspesifikke klimaene i rammeverket for konkurrerende verdier, med en overvekt til et klima for samarbeid og et klima for innovasjon. Quinn og Rohrbaugh (1983) argumenterte for at eksempelvis et klima for samarbeid og et klima for ekstern effektivitet er diagonalt konkurrerende. På grunn av at DFØ kan karakteriseres i henhold alle de fire klimaene, indikerer resultatet at det vil være vanskelig å beskrive virksomheten ved hjelp av et generelt organisasjonsklima uten videre hjelp fra fasettspesifikke klima. Dette samsvarer med blant annet Schneider og Reichers (1983), som har hevdet at en diskusjon av organisasjonsklima uten referanse til *noe* ville være meningsløst. I DFØ kan organisasjonsklimaet diskuteres i henhold til de fire klimaene i rammeverket for konkurrerende verdier, og dermed også en generell klimaprofil.

I presentasjonen av organisasjonsklimaet fordelt på avdelingene i DFØ indikeres det kun små forskjeller på hvordan organisasjonsklimaet kan karakteriseres innad i DFØ. Alle avdelingene kan karakteriseres sterkest som et klima for samarbeid, dersom vi ser bort fra den sammensatte gruppen DS_KOM som har sterkere tilknytning til et klima for innovasjon. I henhold til diskusjonen over kan imidlertid også de andre avdelingene karakteriseres med et klima for innovasjon, selv om dette klimaet kun fremstår som det sterkeste i DS_KOM. Det er derimot signifikant forskjell mellom oppfatningene medarbeidere i FOA har av et klima for innovasjon, og det resten av virksomheten har av det samme klimaet. FOA har et signifikant lavere gjennomsnitt enn det resten av virksomheten har innenfor et klima for innovasjon. Basert på spørsmålene i klimaundersøkelsen kan grunnen til at FOA er forskjellig fra resten av virksomheten innenfor et klima for innovasjon være at medarbeiderne oppfatter avdelingen som lite endringsvillig og lite risikovillig (Bernstrøm et al., 2013; Patterson et al., 2005). På bakgrunn av at FOA også opplever høy grad av indre motivasjon, kan det også stilles spørsmål ved om avdelingen er mindre preget av konkurrerende omgivelser (Hunter et al., 2007), og dermed ikke har behov for den samme endringsviljen. Dersom vi ser bort fra FOA, viser resultatene fra et klima for samarbeid og et klima for innovasjon at medarbeidere generelt oppfatter det som at DFØ har en fleksibel organisatorisk struktur i henhold til

rammeverket for konkurrerende verdier (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Basert på strukturen i dette rammeverket vil mål som høy verdi på menneskelige ressurser og vekst, innovasjon og ekstern annerkjennelse oppfattes som viktigere enn stabilitet og kontroll, og produktivitet og profitt. Studerer vi det organisatoriske fokuset i dette rammeverket opp mot resultatene fra undersøkelsen, ser vi at medarbeidere ikke opplever noen forskjell mellom internt eller eksternt organisatorisk fokus. Dette kan bety at innovasjon og vekst oppleves som like viktig for å oppnå effektivitet og gode resultater, som samarbeid og høy verdi på de menneskelige ressursene. Innenfor rammeverket til Quinn og Rohrbaugh kan faktorer som fremhever et fleksibelt organisasjonsklima være ledernes støtte til medvirkning i innovativt og fleksibelt arbeid (Cameron & Quinn, 2013). Som vi skal komme tilbake til, kan dette, sammen med eksempelvis produksjonspress, medføre motiverte medarbeidere.

Resultatet som viser at DFØ scorer jevnt på alle klimaene, stemmer overens med de resultatene Patterson et al. (2005) mener det vil være sannsynlig å finne. Funnene i forrige kapittel viser også at spredningen i svarene ikke er stor, men det er heller ikke fullstendig enighet om klimaet. Stor uenighet ville vist seg ved stor spredning i svarene, og ville betydd at organisasjonsklima var svakt. Et svakt organisasjonsklima innebærer at organisatoriske signaler i form av praksiser, prosesser og prosedyrer blir oppfattet forskjellig hos de ansatte. Eksempelvis kunne stor spredning i opplevelsene av et klima for samarbeid indikert at enkelte ansatte hadde en opplevelse av at virksomheten tilrettela for samarbeid gjennom rettferdighet, støtte og autonomi. Samtidig ville andre medarbeidere vært helt uenig i slike påstander. I følge Ostroff og Bowen (2000) kan dette føre til dårlige HRM-resultater og til slutt dårlige organisatoriske prestasjoner. Som resultatene viser er ikke spredningen i svarene store og dermed er det ingen tydelige tegn på at de enkelte organisasjonsklimaene i avdelingene er for svake slik Ostroff og Bowen (2000) er bekymret for. Schneider (1987) var på sin side bekymret for at for stor enighet om organisasjonsklimaet kunne føre til organisatorisk stagnasjon. Resultatene viser at det finnes en viss spredning i svarene og at det dermed ikke er noe som tyder på fullstendig enighet om organisasjonsklimaet og lav fare for organisatorisk stagnasjon.

Svaret på hva som er grunnen til at DFØ kan beskrives i henhold til et klima for samarbeid, innovasjon, intern kontroll, og ekstern effektivitet kan være mulig å finne i en av de tre tilnærmingene «den strukturelle», «the selection-attraction-attrition», og «social behaviorism» (Schneider & Reichers, 1983). Eksempelvis kan det være elementer i DFØ sin struktur, som virksomhetens størrelse eller teknologi, som gjør det nødvendig å samarbeide for å oppnå

ønskede målsetninger. På grunn av den omfattende omstillingen DFØ har vært igjennom kan det også være elementer ved rekruttering, utvelgelse og innsalg av virksomheten som gjør at medarbeidere oppfatter virksomheten som innovativ. En undersøkelse i mer stabile omgivelser kan potensielt gi andre resultater. Oppfatningene av organisasjonsklimaet viser imidlertid ingen signifikante forskjeller mellom gruppene fordelt på erfaring. Den tredje tilnærmingen handler om hvordan nykommere finner seg til rette i virksomheten, og lærer seg å forstå virksomhetens klima. Resultatene fra organisasjonsklimaene fordelt på erfaring kan indikerer at medarbeidere som opplever at forventningene ikke står i stil med opplevelsene av virksomheten, enten tilpasser seg situasjonen og lærer seg virksomhetens organisasjonsklima eller velger å forlate DFØ. Selv om nyansatte jevnt over scorer marginalt høyere enn de med lengre erfaring, er læring av klimaet innad i avdelingene og virksomhetens struktur den mest sannsynlige forklaringen på hvorfor DFØ kan beskrives jevnt over likt i henhold til disse organisasjonsklimaene. For å finne det helt grunnleggende svaret på hvorfor medarbeidere opplever virksomhetens organisasjonsklima på en bestemt måte, argumenterer Schneider (2000) for at det er nødvendig å gjennomføre kvalitative undersøkelser av virksomhetens organisasjonskultur. Begrunnelsen for dette er at klimaet ofte formes av virksomhetens kultur og verdier som består av mer grunnleggende elementer enn det som kan observeres i en kvantitativ undersøkelse av virksomhetens organisasjonsklima.

Organisatorisk effektivitet er i denne oppgaven målt ved HRM-resultatene indre motivasjon, utbrenthet og prososial motivasjon. Analysen av HRM-resultatene indikerer at DFØ har godt motiverte medarbeidere, med relativt lavt nivå av utbrenthet. Forskjellene mellom avdelingene er ikke signifikante, men en avdelingsvis fordeling av HRM-resultatene viser at FOA scorer mest over gjennomsnittet på utbrenthet og mest under gjennomsnittet på prososial motivasjon. Dette resultatet vil bli diskutert under.

For å få en forståelse av hvilke fasettspesifikke klima som har signifikant korrelasjon med HRM-resultatene har jeg gjennomført en korrelasjonsanalyse i forhold til de fire fasettspesifikke klimaene. Resultatet av denne analysen viser at jeg sannsynligvis kommer til å finne samvariasjon mellom indre motivasjon og klimadimensjoner i et klima for samarbeid, et klima for innovasjon og et klima for ekstern effektivitet. Dette resultatet er ikke overraskende med tanke på klimadimensjonene som utgjør disse organisasjonsklimaene. Eksempelvis nevnes både feedback på prestasjoner, medvirkning og involvering, støtte fra ledelse og autonomi som viktige faktorer som påvirker indre motivasjon (Olafsen et al., 2015; Olsen, 2014). Videre viser korrelasjonsanalysen sannsynlighet for negativ samvariasjon

mellom utbrenthet og klimadimensjoner i de samme fasettspesifikke klimaene. Dette kan indikere at de faktorer som viser seg å ha positiv samvariasjon med indre motivasjon potensielt kan ha negativ samvariasjon med utbrenthet. Prososial motivasjon har ingen signifikant korrelasjon med noen av de fire klimaene, og faktorer som har innvirkning på prososial motivasjon ligger mest sannsynlig utenfor innholdet i denne klimaundersøkelsen. Disse resultatene vil bli nærmere diskutert i de neste avsnittene.

Resultatene viser at det ikke bare er organisasjonsklimaet, og hvordan medarbeidere oppfatter og handler på signaler i virksomheten, som har innvirkning på HRM-resultatene.

Variasjonene i indre motivasjon, utbrenthet og prososial motivasjon predikeres hver for seg av henholdsvis 24,5%, 25,1% og 2,9% av variasjonene i klimadimensjonene. Dette resultatet støtter opp om Ostroff og Bowen (2000) sin studie av ulike faktorer som påvirker virksomhetens prestasjoner. De viser blant annet at enkeltindividenes psykologiske klima og kontrakter kan påvirke oppfatninger og handlinger uavhengig av virksomhetens HRM-system og organisasjonsklima. Resultatene fra denne oppgaven bekrefter at andre variabler enn de man finner i organisasjonsklimaet har innvirkning på HRM-resultatene indre motivasjon, utbrenthet, og prososial motivasjon.

Følgende forskningsspørsmål ble formulert for å finne svar på hvilke klimadimensjoner som hadde samvariasjon med indre motivasjon: *Hvilke faktorer i organisasjonsklimaet har signifikant samvariasjon med indre motivasjon, og hvor mye av variasjonen i indre motivasjon forklares av disse variablene?* Resultatet viser at klimadimensjonene; innovasjon og fleksibilitet, innsats, produksjonspress, velferd og rettferdighet, medvirkning og involvering, og klarhet i organisasjonens mål predikerer 24,5% av variasjonen i indre motivasjon. Klimadimensjonene opplæring og trening, og autonomi, som er målt i undersøkelsen, har ikke signifikant samvariasjon med indre motivasjon. Siden Deci og Ryan (1985) mente at indre motivasjon handler om menneskers behov for kompetanse og selvbestemmelse, kan dette resultatet være overraskende. Spørsmål som kan være relevant å stille etter et slikt resultat, er om medarbeidere i DFØ hadde hatt enda høyere indre motivasjon dersom opplevelsen av autonomien og nødvendig opplæring og trening hadde vært bedre. På den andre siden kan det også være relevant å spørre seg hvor viktig autonomi og opplæring faktisk er, når indre motivasjon i arbeidet likevel har en gjennomsnittlig score på over 4 av 5.

Selv om autonomi ikke har direkte signifikant samvariasjon med indre motivasjon, kan denne klimadimensjonen potensielt ha innvirkning på andre klimadimensjoner. Som vedlegg B

viser, er det sterk positiv korrelasjon mellom autonomi og flere av klimadimensjonene som har positiv samvariasjon med indre motivasjon. Mellom autonomi og velferd og rettferdighet er korrelasjonen 0,42, mellom autonomi og innovasjon og fleksibilitet er korrelasjonen 0,45, og mellom autonomi og medvirkning og involvering er korrelasjonen på 0,54. Alle tre korrelasjonene er signifikante innenfor et nivå på 1%. Dette viser at klimadimensjoner, og potensielle HRM-praksiser, kan være avhengig av hverandre for å fungere. Dette stemmer overens med diskusjonene til Huselid (1995) om internt konsistente HRM-praksiser. Autonomi kan også trekkes frem som viktig for indre motivasjon og bidraget til engasjerte forpliktelser, samt som motvirkning av utbrenthet (Christian et al., 2011). Imidlertid har hverken indre motivasjon eller utbrenthet samvariasjon med autonomi i DFØ, noe som kan indikere at autonomien i DFØ kan være for svak. Derimot påpekte Christian et al. (2011) at dårlig samvariasjon mellom autonomi og motivasjon ikke nødvendigvis skyldes dårlig autonomi. I følge Christian og kollegaene reduseres betydning av autonomi når andre faktorer tas inn i modellen. Dermed er det ikke sikkert at den fraværende samvariasjon mellom autonomi og HRM-resultatene er av bekymring, eller en svakhet for DFØ sitt organisasjonsklima.

Resultatet som viser at innsats, og medvirkning og involvering, har positiv samvariasjon med indre motivasjon, stemmer overens med studiet til Kuvaas (2005). Når medarbeidere legger ned ekstra innsats og er entusiastiske i arbeidet, kan dette potensielt føre til at også andre medarbeidere bidrar med den samme innsatsen. Samvariasjonen mellom indre motivasjon og medvirkning og involvering, er også i tråd med Olsen (2014) sin diskusjon om viktigheten av deltakelse og medvirkning for å kunne gjøre en god jobb. Videre er samvariasjonen mellom indre motivasjon og velferd og rettferdighet i henhold til den nylige studien til Olafsen et al. (2015), som mener at også rettferdighet er viktig for at medarbeidere skal være indre motiverte. Resultatene i denne oppgaven bidrar dermed med kunnskap om at klimadimensjonene innsats, velferd og rettferdighet, og medvirkning og involvering er viktig for å oppnå indre motivasjon hos medarbeiderne.

Klimadimensjonen klarhet i organisasjonens mål, bidrar i klimaundersøkelsen av DFØ med et overraskende resultat. Regresjonsanalysen av indre motivasjon viser at klarhet i organisasjonens mål har en negativ samvariasjon med indre motivasjon. Dette vil si at økt klarhet i organisasjonens mål vil redusere medarbeidernes indre motivasjon. Ulike studier har fremhevet klarhet i organisasjonens mål som viktig for å oppnå tilfredshet hos medarbeiderne. Stazyk (2016) har nylig tatt til orde for at klarhet i virksomhetens mål er viktig for

motivasjon. Videre argumenterte Jung (2014) for at virksomheter med tvetydighet i organisasjonens mål ville ha problemer med å motivere ansatte til å bidra til organisasjonens mål. DFØ scorer generelt lavt på klarhet i organisasjonens mål med et gjennomsnitt på 2,4. Det kan dermed være relevant å stille spørsmål ved om økt generell klarhet i organisasjonens mål faktisk hadde redusert indre motivasjon. Resultatet fra denne undersøkelsen argumenterer for dette, mens andre empiriske studier argumenterer for det motsatte. Ytterligere studier, gjennomført over flere tidsperioder, er nødvendig for å fastslå hvilken betydning klarhet i organisasjonens mål har for indre motivasjon i norsk sammenheng generelt og DFØ spesielt. Den lave graden av klarhet i organisasjonens mål kan ha bidratt til at et klima for ekstern effektivitet ikke er mer markant enn det undersøkelsen viser i DFØ. Oppsummert indikerer resultatene at innholdet i et klima for samarbeid er viktig for de ansattes indre motivasjon, innenfor rammeverket for konkurrerende verdier.

Går vi videre til neste HRM-resultat som er utbrenthet, var forskningsspørsmålet: *Hvilke faktorer i organisasjonsklimaet har samvariasjon med utbrenthet, og vil de samme faktorene som har en positiv samvariasjon med indre motivasjon ha en tilsvarende negativ samvariasjon med utbrenthet?* Resultatet viser at klimadimensjonene produksjonspress, samarbeid mellom seksjoner og støtte fra ledelse er de tre dimensjonene som har signifikant samvariasjon med utbrenthet. Variasjonen i disse tre variablene predikerer til sammen 25,1% av variasjonen i utbrenthet. Produksjonspress bidrar med positiv samvariasjon, mens samarbeid mellom seksjoner og støtte fra ledelse bidrar med negativ samvariasjon. Et slikt resultat samsvarer med Leiter og kollegaenes studier, som argumenterer for at nødvendige ressurser må følge med økende jobbkrav (Bakker & Leiter, 2010; Maslach & Leiter, 2008). Dette resultatet støtter også opp om studien til Crawford et al. (2010), som viser at sammenheng mellom jobbkrav og ressurser er viktig for å motvirke utbrenthet og fremme engasjement.

Jeg finner også støtte for Crawford et al. (2010) sin fremheving av krav eller produksjonspress, som middel for å oppnå engasjement eller indre motivasjon. Resultatet fra undersøkelsen i DFØ viser at medarbeidere får økt indre motivasjon av høyt produksjonspress. Samtidig har vi sett at et for høyt produksjonspress kan føre til utbrenthet hos de ansatte. Resultatet viser altså en positiv samvariasjon mellom HRM-resultatene indre motivasjon og utbrenthet og klimadimensjonen produksjonspress. I DFØ kan det dermed være viktig med et visst produksjonspress, dersom det medfølger nødvendige ressurser. For avdelingen FOA, som scorer signifikant høyere på utbrenthet enn resten av virksomheten, kan

resultatene indikere at det opplevde arbeidspresset overstiger de ressursene medarbeiderne i denne avdelingen opplever at de får tilgang på. Elementer i et klima for samarbeid kan i DFØ tolkes som å inneholde nødvendige ressurser for tilfredsstillelse av kravene som er synliggjort gjennom et klima for ekstern effektivitet.

På spørsmålet om klimadimensjonene som hadde positiv samvariasjon med indre motivasjon hadde negativ samvariasjon med utbrenthet, er svaret nei. De seks uavhengige variablene som har signifikant samvariasjon med indre motivasjon, har ikke signifikant motsatt samvariasjon med utbrenthet. Ser vi imidlertid på vedlegg B, er det sterk korrelasjon mellom støtte fra ledelse og medvirkning og involvering (0,62), samt mellom støtte fra ledelse og velferd og rettferdighet (0,69). Korrelasjonen mellom samarbeid mellom seksjoner og medvirkning og involvering er også sterk (0,43) dersom tommelfingerregelen til Johannessen (2009) legges til grunn. Siden alle disse klimadimensjonene tilhører et klima for samarbeid, kan vi likevel se indikasjoner på at dimensjonene i et klima for samarbeid har positiv samvariasjon med indre motivasjon og negativ samvariasjon med utbrenthet. Med andre ord kan en sterkere fokusering av et klima for samarbeid i DFØ potensielt føre til høyere indre motivasjon og lavere grad av utbrenthet. Dette resultatet støttes av lignende studier på forholdet mellom organisasjonskultur og jobbtilfredshet og turnover (Goodman et al., 2001). Resultatet av denne studien viste at en hierarkisk kultur var negativt relatert til jobbtilfredshet og positivt relatert til turnover. Samarbeidende verdier var på sin side positivt relatert til tilfredshet og negativt til turnover.

Det kan videre stilles spørsmålstegn ved utbrenthet som eneste motpol til motivasjon. Andre studier har benyttet turnoverintensjon som en alternativ avhengig variabel (Dysvik & Kuvaas, 2008). På grunn av at utbrenthet er en relativt ekstrem tilstand, er det ikke sikkert de negative faktorene virksomheten ønsker å få tak i, kommer godt nok frem i undersøkelsen. Ved for eksempel å måle turnoverintensjon vil det for virksomheten være vesentlig enklere å få tak i potensiell misnøye. Scorer medarbeiderne høyt på utbrenthet, kan det være for sent å sette inn nødvendige tiltak.

Det tredje og siste HRM-resultatet er prososial motivasjon, og ble undersøkt basert på følgende forskningsspørsmål: *Hvilke faktorer i organisasjonsklimaet har samvariasjon med prososial motivasjon, vil det være en positiv samvariasjon mellom prososial motivasjon og indre motivasjon, og kan variasjonene forklares ved hjelp av de samme faktorene?* Basert på korrelasjonsanalysen mellom de fasettspesifikke klimaene og HRM-resultatene, er det ikke overraskende at variasjonen i prososial motivasjon kun er predikert med 2,9% av variasjonen i

klimadimensjonen teamarbeid. Korrelasjonsanalysen viser at ingen av de fire fasettspesifikke klimaene er korrelert med noen av de tre HRM-resultatene.

I følge Grant (2007) handler prososial motivasjon om den innsatsen medarbeidere legger ned i arbeidet utover det som er forventet. For at slik motivasjon skal eksistere mener Grant at medarbeiderne må verdsette utfallet av den innsatsen de utøver. Dersom medarbeiderne ikke får tilbakemeldinger eller ser utfallet av sine handlinger, kan de heller ikke bedømme om de liker utfallet. En faktor som ikke er målt i denne undersøkelsen er tilbakemeldinger fra kundene. Potensielt kan tilbakemelding fra kundene gjennom eksempelvis kundetilfredshet, ha stor betydning for medarbeidernes prososiale motivasjon (Grant, 2007). Synet på tilbakemeldinger fra kundene støttes også av Ryan, Schmit, og Johnson (1996), som argumenterer for at kundetilfredshet kan påvirke medarbeidernes motivasjon til å bidra med gode individuelle prestasjoner. Dette kan bety at studier av prososial motivasjon, eller ekstrarolleatferd, også bør inneholde en uavhengig variabel som omfatter kundetilfredshet eller opplevde tilbakemeldinger fra kundene. Siden prososial motivasjon har liten samvariasjon med klimadimensjonene i rammeverket for konkurrerende verdier, kan potensielt opplevd kundetilfredshet og positive tilbakemeldinger fra kundene være en uobservert forklaring på den ellers høye scoren medarbeiderne oppgir på prososial motivasjon. På en annen side er informasjonsledelse et viktig virkemiddel innenfor et klima for intern kontroll (Cameron & Quinn, 2013). En større fokusering av strategiske elementer som informasjon innenfor et klima for intern kontroll kunne potensielt også skapt større samvariasjon mellom klimadimensjoner og prososial motivasjon, dersom informasjon er viktig for dette HRM-resultatet.

Basert på svarene på spørsmålene som omhandler prososial motivasjon og ekstrarolleatferd, eksisterer slik motivasjon i DFØ. Siden kun 2,9 % av variasjonen i prososial motivasjon kommer fra teamarbeid, kan ikke ønsket om å bidra med ekstrarolleatferd relateres til klimadimensjonene i de ulike fasettspesifikke klimaene innenfor rammeverket for konkurrerende verdier. Ved å studere den omfattende modellen til Ostroff og Bowen (2000) for sammenhenger mellom omgivelser, HRM-system, organisasjonsklima, psykologiske klima og virksomhetsresultater, ser vi at de psykologiske oppfatningene og psykologiske kontrakter kan ha innvirkning på HRM-resultatene. Hvorvidt endringer i det psykologiske klimaet har betydning for variasjonen i prososial motivasjon, svarer ikke denne undersøkelsen på. En annen faktor som heller ikke er direkte målt i studien er den sosiale interaksjonen mellom medarbeidere og arbeidsgiver. I følge Shore et al. (2006) vil det ved høy sosial

interaksjon mellom medarbeidere og arbeidsgiver, være større sannsynlighet for å oppnå medarbeidere som utøver ekstrarolleatferd. Ytterligere studier er nødvendig for å bekrefte Shore og kollegaenes resultater i en norsk sammenheng, samt hvorvidt et psykologisk klima har innvirkning på prososial motivasjon.

Problemstillingens siste del stiller spørsmål ved om eventuelle samvariasjoner mellom klimadimensjoner og HRM-resultatene kan ha konsekvenser for utforming av en HRM-strategi i DFØ. Forskningsspørsmålet som er utformet for å finne svar på dette er; *Hvilke HRM-praksiser kan DFØ vektlegge sett i lys av klimaanalysen, hvordan kan disse tilpasses, og hvilken betydning kan dette få for organisasjonsklimaet og virksomhetsresultatet?* Funnene fra klimaanalysen viser, som diskutert over, at enkeltelementer i de tre fasettspesifikke klimaene for samarbeid, innovasjon og ekstern effektivitet kan ha betydning for HRM-resultatene indre motivasjon og utbrenthet. På grunn av lav samvariasjonen mellom prososial motivasjon og klimadimensjonene, utelates prososial motivasjon foreløpig fra den videre diskusjonen.

I Ostroff og Bowen (2000) sin studie vises det at systemet for HRM, og dermed strategisk HRM, har betydning for organisasjonsklimaet, hvordan medarbeiderne oppfatter det bestemte klimaet, og til slutt virksomhetens resultatet. I deres modell fremheves også styrken på systemet som viktig for årsakssammenhengen mellom HRM-systemet og organisasjonsklimaet. Før jeg går videre er det viktig å påpeke at min analyse er en tverrsnittstudie og viser dermed ingen årsakssammenhenger, men kun samvariasjoner mellom ulike variabler på tidspunktet for undersøkelsen.

Basert på en beste praksis tilnærming til strategisk HRM, kan åtte HRM-praksiser nevnes (Mikkelsen, 2014). Disse praksisene er ansettelsestrygghet, rekruttering, trening og utdanning, lønnspraksiser, medarbeidersamtaler, teamarbeid, autonomi og involvering, og balansen mellom jobb og fritid. Resultatene fra klimaundersøkelsen viser at vi ikke kan diskutere praksisene ansettelsestrygghet, rekruttering eller lønnspraksiser. Ingen av disse praksisene er målt i undersøkelsen. Riktig nok kan omfattende lønnspraksis som ytre motivasjon undergrave betydningen av faktorene som påvirker indre motivasjon, og bør derfor være horisontalt integrert med de andre HRM-praksisene (Kuvaas, 2008). Undersøkelsen viser imidlertid ingen oversikt over DFØ sin lønnspraksis og kan dermed ikke diskuteres konkret.

Når det gjelder trening og utvikling er den gjennomsnittlige oppfatningen medarbeiderne har av klimadimensjonen opplæring og trening 2,9 av 4. Resultatene fra regresjonsanalysene viser

imidlertid at dimensjonen hverken har betydning for indre motivasjon eller utbrenthet. Korrelasjonsanalysen i vedlegg B viser heller ikke særlig sterkt korrelasjon mellom denne dimensjonen og dimensjonene som har signifikant samvariasjon med indre motivasjon og utbrenthet. Den sterkeste korrelasjonen er mellom medvirkning og involvering og opplæring og trening på 0,37 innenfor et signifikansnivå på 1%. Selv om opplæring og trening ikke har en direkte samvariasjon med indre motivasjon eller utbrenthet, betyr ikke dette at DFØ bør redusere ressursene de bruker på DFØ-skolen og ulike stipendordninger. Pfeffer (1994) viser til at trening og utdanning er viktig for at andre praksiser som autonomi, involvering og teamarbeid skal kunne ha positiv betydning for virksomhetens resultater. Det kan dermed være viktig med riktig trening og utdanning for å gjøre HRM-praksisen autonomi og involvering nyttig for virksomhetens resultat. Resultatet kan også indikere at DFØ bør fokusere på utnyttelsen av den økte kompetansen. Medarbeidere som gjennomfører kurs og utdanning, men som ikke får utnyttet denne kompetansen, kan potensielt få redusert indre motivasjon på grunn av liten utnyttelse av tilegnet kompetanse.

Medarbeidersamtale er ikke direkte målt i undersøkelsen. En medarbeidersamtale kan imidlertid bidra til støtte fra ledelse, økt klarhet i organisasjonens mål og være en form for formell tilbakemelding på prestasjoner. Resultatene i denne undersøkelsen viser at støtte fra ledelsen har negativ samvariasjon med utbrenthet. Klarhet i organisasjonens mål har imidlertid negativ samvariasjon med indre motivasjon. En god utnyttelse av HRM-praksisen medarbeidersamtale kan dermed potensielt økt klarhet i organisasjonens mål, slik at denne klimadimensjonen får positiv samvariasjon med indre motivasjon. Deci (1971) og (1975) argumenterte for at tilbakemeldinger også er viktig for å motivere medarbeidere. I denne undersøkelsen er det derimot ikke vist signifikant samvariasjon mellom feedback på prestasjoner og indre motivasjon. En forklaring på dette kan være at ledernes feedback på prestasjoner hos medarbeiderne er for dårlig. En HRM-strategi kan dermed inneholde hvordan en medarbeidersamtale fremmer indre motivasjon hos medarbeiderne, basert på støtte og feedback fra ledelse, samt økt forståelse for virksomhetens mål.

Teamarbeid er i undersøkelsen direkte målt, men har imidlertid ingen direkte samvariasjon med HRM-resultatene indre motivasjon og utbrenthet. Vedlegg B viser at teamarbeid har en sterk korrelasjon med både medvirkning og involvering (0,47), støtte fra ledelse (0,49), opplæring og trening (0,44) og velferd og rettferdighet (0,55), samt innovasjon og fleksibilitet (0,49), innsats (0,46) og feedback på prestasjoner (0,48). Disse klimadimensjonene, utenom opplæring og trening, og feedback på prestasjoner, har samvariasjon med indre motivasjon og

utbrenthet. Team kan benyttes for å utnytte virksomhetens kompetanse mest mulig effektivt (Mikkelsen, 2014). Selv om svarene fra klimaundersøkelsen i DFØ ikke viser direkte samvariasjon mellom teamarbeid og HRM-resultatene indre motivasjon og utbrenthet, viser korrelasjonsanalysen av andre viktige klimadimensjoner at teamarbeid kan være viktig for DFØ sine leveranser. Et spørsmål DFØ kan stille seg, er eksempelvis hvordan teamarbeid kan utnyttes ytterligere til å bli en ressurs som kan bidra til redusert utbrenthet.

I følge Hofstede (1983) var Norge tidligere et land som verdsatte skillet mellom jobb og fritid. På grunn av at dette er en gammel studie og arbeidsforholdene har endret seg siden den gang, er det usikkert hvorvidt verdsettelsen av dette skillet fortsatt eksisterer med samme styrke. Forutsatt at det fortsatt eksisterer et skille som verdsettes av norske medarbeidere, vil et for høyt produksjonspress kunne viske ut skillet mellom jobb og fritid, redusere medarbeideres motivasjon og øke faren for utbrenthet. Resultatet for klimaundersøkelsen i DFØ viser, som diskutert over, at produksjonspress har positiv samvariasjon med både indre motivasjon og utbrenthet. Tilrettelegging for medarbeidere som ønsker et klart skille mellom jobb og fritid kan derfor være en viktig motivasjonsfaktor når det kreves at medarbeiderne stadig skal bidra med engasjerte forpliktelser i arbeidet (Mikkelsen, 2014).

Basert på diskusjonen om beste praksis, vil det så være relevant å stille spørsmål ved hvordan HRM-praksiser kan tilpasses i DFØ, ved bruk av en HRM-strategi. Det er vedtatt i DFØ at undersøkelsen av arbeidsmiljøet skal være et strategisk utviklingsverktøy. Dermed bør også undersøkelsen benyttes som bakgrunn for utformingen av en HRM-strategi. Uavhengig av hvilke HRM-praksiser virksomheten velger, vil det være avgjørende at ansatte med HRM-ansvar kan bidra til å gi sine medarbeidere evner, motivasjon og muligheter til å utføre et godt arbeid (Armstrong, 2012; Boxall & Purcell, 2011). For at medarbeidere skal kunne bidra med engasjerte forpliktelser, kan det i følgende Boxall og Purcell være avgjørende at medarbeidere har evner, motivasjon og muligheter. Armstrong argumenterer videre for at systemet for HRM må ta hensyn til overordnet strategi og tilpasser HRM-ressursene til virksomheten for øvrig. Eksempelvis kan ledere i DFØ legge til rette for at medarbeidere får nødvendig trening og utdanning slik at de kan bidra med autonomi, innovasjon og fleksibilitet, og gjennom involvering bidra til virksomhetsresultatene. Hvilken type trening og utdanning medarbeiderne får, og hvor mye de skal bidra med innovasjon og fleksibilitet, avhenger av hvilke strategier virksomheten gjennomfører for å oppnå sine virksomhetsmål.

Skal DFØ kunne benytte klimaundersøkelsen som grunnlag for utforming av HRM-strategi, vil det innebære et innenfra og ut perspektiv, eller et ressursbasert perspektiv, på strategien

(Barney, 1991). En måte å gjøre dette på, er å fokusere virksomhetens HRM-strategi rundt et fasettspesifikt organisasjonsklima og benytte det som et strategisk verktøy for å få organisasjonens medlemmer til å handle i henhold til en bestemt strategi. Har virksomheten en strategi som innebærer at kundetilfredshet på serviceleveransen er viktig, kan strategien uttrykkes i henhold til et klima som organisasjonens medlemmer kan ha en samlet mening om (Schneider et al., 2000). Et slikt strategisk fokus på klima, kan være et klima for service (Schneider et al., 1998).

Empiriske studier viser at det er positive relasjoner mellom valg av HRM-praksiser i henhold til et klima for service og virksomhetens resultat (Chuang & Liao, 2010; Hong, Liao, Hu, Jiang, & Kozlowski, 2013). Chuang og Liao viser i sin studie at strategier som inneholder praksiser som oppfordrer til god kvalitet på interne servicer og kundeservice, også bidrar til gode virksomhetsresultater. Slike praksiser kan være hvordan evnen til å samarbeide, muligheten for involvering eller motivasjonen til å gjennomføre trening og utdanning, blir praktisert i virksomheten. Hong og kollegaene viser at sammenhengen mellom et godt organisasjonsklima og kundetilfredshet er et klima for service. Forutsatt at DFØ anser seg som en serviceorganisasjon, kan de finne ressurser internt som kan bidra til å utvikle et klima for service. Dette kan bidra til både god kvalitet på interne prosesser og den eksterne tilfredsheten med virksomheten.

Virksomheter som er avhengige av tilfredshet hos kundene for å oppnå eller opprettholde nødvendig konkurransefortrinn, kan vurdere å utvikle et klima for service. Dette kan gjøres ved å innhente informasjon om kundenes behov og ønsker for leveransen, dele dette med ansatte, og tilpasse interne praksiser og prosedyrer for å møte kundenes behov (Schneider et al., 1998). Generelt er det bevist sammenhenger mellom hvordan ansatte opplever HRM-praksiser og hvordan kundene opplever den mottatte servicen (Schneider & Bowen, 1993). Sett i lys av scoren DFØ oppnår på prososial motivasjon, kan det virke som om medarbeiderne ønsker å bidra til best mulig kundetilfredshet. Kundetilfredsheten påvirkes av kvaliteten på den mottatte leveranse, samtidig kan kundene over tid kan påvirke ansattes motivasjon til å yte god service gjennom en reversert virkning (Ryan et al., 1996). Er det konsistens mellom det kundene og ansatte opplever, vil det være enklere å oppnå gode relasjoner til kundene. En svakhet med oppgaven kan derfor være at et klima for service eller kundenes tilbakemelding på den mottatte leveransen ikke er målt. Dersom DFØ hadde målt et fasettspesifikt klima for service, ville også spørsmålene i undersøkelsen hatt referanser til det spesifikke klimaet (Schneider et al., 1998). Slike spørsmål kunne eksempelvis vært utformet

som «De ansatte får tilstrekkelig opplæring i bruk av nye systemer og utstyr for å kunne levere topp service», fremfor «De ansatte får tilstrekkelig opplæring i bruk av nye systemer og utstyr» (Schneider et al., 2011). En slik måling kunne potensielt gi svar på en mulig forklaringsvariabel for variasjonen i prososial motivasjon. Uavhengig av hvilke interne ressurser og HRM-praksiser som benyttes, er det viktig at disse praksisene har en begrunnelse i det ønskede organisasjonsklimaet. Kuvaas (2008) argumenterer for at dette er helt avgjørende for god styrke på organisasjonsklimaet. Mangler praksisene begrunnelse i et strategisk organisasjonsklima, kan det aktuelle organisasjonsklimaet oppfattes ulikt av medarbeidere og dermed gi et svakt organisasjonsklima. Eksempelvis kan gjennomføringer av kundeundersøkelser begrunnes i et klima for service, eller høy ressursbruk på trening og utdanning kan begrunnes i virksomhetens strategiske fokusering på et klima for samarbeid med mål om høy verdi på de menneskelige ressursene.

Forutsatt at DFØ ønsker å benytte et klima for service for å oppnå sine strategiske mål, bør alt virksomheten gjør, fra rekruttering og trening til belønning og ledelse av service og relasjoner, være relatert til et klima for service (Schneider & Bowen, 1995). Jo flere elementer som kan assosieres med serviceutførelsen, jo sterkere vil klima for service være (Schneider et al., 2000). Dette innebærer at HRM-praksiser, markedsføring og virksomhetens operasjoner må være vertikalt integrert og samlet rundt et klima for service. Medarbeidernes samhandling internt i virksomheten, og kvaliteten på tjenester levert internt, kan ha betydning for hvordan virksomhetens fremstår eksternt. En viktig del av et klima for service, er at den interne servicen skal være god (Schneider et al., 1998). Det samme kan være gjeldende for andre strategiske fokuseringer av organisasjonsklima. En strategisk fokusering av organisasjonsklimaet i henhold til et klima for samarbeid vil inneholde praksiser som utvikler medarbeidernes kompetanse og evne til å samarbeide, fordi høy kompetanse og medarbeidere som kan samarbeide vil være en del av virksomhetens strategi og målsetning.

Avslutningsvis kan NOCM omtales som et godt måleinstrument, som er validert både internasjonalt og i norsk kontekst (Bernstrøm et al., 2013). Det at verktøyet er validert i norsk sammenheng gjør at verktøyet kan benyttes til å utføre vurderingen av de konkrete klimadimensjonene og HRM-resultatene som måles. Basert på at DFØ også benyttet verktøyet i 2012, ser det ut til at organisasjonsklima blir tatt på alvor i virksomheten. Klimaundersøkelsen blir ikke bare gjennomført fordi dette er noe virksomheter bør gjøre. En beslutning fra 2011 viser at DFØ skal bruke denne undersøkelsen som et strategisk utviklingsverktøy. Med den riktige fokuseringen av det strategiske HRM-arbeidet i

virksomheten, har DFØ alle muligheter til å oppnå et sterkt HRM-system som medarbeiderne kan ha en samlet oppfatning om. Dette kan igjen gi gode virksomhetsresultater i form av god statlig styring og effektiv ressursbruk i offentlig sektor.

6. Konklusjon

Hensikten med denne oppgaven var å undersøke oppfatningene ansatte i DFØ hadde av organisasjonsklima, hvordan dette kunne påvirke organisatorisk effektivitet og den mulige implikasjonen dette kunne ha for HRM-strategi. Bakgrunnen for denne hensikten, er at statlige virksomheter har behov for god statlig styring og effektiv ressursbruk, og dermed et effektiviseringsbehov. Resultat og diskusjon viser at en strategisk fokusering av organisasjonsklimaet i DFØ potensielt kan bidra til effektiv ressursbruk gjennom motiverte medarbeidere med lav grad av utbrenthet. DFØ kan med dette potensielt gå foran med et godt eksempel for god statlig styring innenfor strategisk HRM.

DFØ har i hovedsaklig motiverte medarbeidere med lav grad av utbrenthet. Resultatene viser at DFØ kan karakteriseres med de fire fasettspesifikke klimaene i rammeverket for konkurrerende verdier. På grunn av at klimaene i rammeverket inneholder konkurrerende verdier, bidrar dette med kunnskap om at diskusjon av organisasjonsklima uten referanse til bestemte klima for *noe* vil være vanskelig. Diskusjon av et organisasjonsklima må gjøres med referanse til de fasettspesifikke klimaene som karakteriserer virksomheten. Rammeverket for konkurrerende verdier legger opp til diskusjon av organisasjonsklimaet i henhold til et klima for samarbeid, et klima for innovasjon, et klima for ekstern effektivitet og et klima for intern kontroll. Disse bestemte klimaene er imidlertid utledet fra et globalt organisasjonsklima, og angir en bestemt klimaprofil. For DFØ er denne generell med sterkest tilknytning til en fleksibel struktur.

Resultatene fra undersøkelsen viser at dersom DFØ ønsker å fremme indre motivasjon og motvirke utbrenthet, fremheves fleksible klimadimensjonene i et klima for samarbeid og for innovasjon som viktige. Imidlertid nevnes også produksjonspress i et klima for ekstern effektivitet som viktig for motivasjon. Basert på dette kan HRM-praksiser som trening og utvikling, sammen med autonomi, medvirkning og involvering, og støtte fra ledelse være viktige i en HRM-strategi, dersom DFØ ønsker medarbeidere med høyt nivå av indre motivasjon og lav fare for utbrenthet. Det vil imidlertid være vanskelig å konkludere med sikkerhet hvilke HRM-praksiser DFØ bør vektlegge i sin HRM-strategi i denne sammenheng,

siden oppgaven kun gir en indikasjon på samvariasjonen mellom uavhengige og avhengige variabler på ett tidspunkt.

Kommende klimaundersøkelser som DFØ gjennomfører bør inneholde tilsvarende spørsmål, slik at effekten av potensielle endringer i enkelte HRM-praksiser kan måles. Eksempelvis tilsier resultatene fra denne oppgaven at en økt klarhet i organisasjonens mål reduserer indre motivasjon. Kommende undersøkelser bør undersøke om dette faktisk er tilfelle, eller om teori og empiri som tilsier at økt klarhet i organisasjonens mål medfører økt indre motivasjon, også er gjeldende i DFØ. Videre kan det undersøkes om økt bevisstgjøring av sammenhengen mellom opplæring og utnyttelse av kompetanse fører til at klimadimensjonen trening og opplæring får betydning for HRM-resultatene. Et annet viktig forhold DFØ bør undersøke i kommende klimaundersøkelser, er hvorvidt en potensiell strategisk fokusering av organisasjonsklimaet i henhold til bestemte dimensjoner vil medføre en styrking av virksomhetens organisasjonsklima, og en mulig økt samvariasjon mellom bestemte klimadimensjoner og HRM-resultatene.

7. Litteraturliste

- Ancarani, A., Di Mauro, C., & Giammanco, M. D. (2009). How are organisational climate models and patient satisfaction related? A competing value framework approach. *Social Science & Medicine*, 69(12), 1813-1818. doi: 10.1016/j.socscimed.2009.09.033
- Appelbaum, E., Baily, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage : why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice, 12th edition* (12th ed ed.). London, U.K. ; Philadelphia, Pa.: London, U.K. ; Philadelphia, Pa. : Kogan Page.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement : a handbook of essential theory and research*. Hove: Psychology Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : the exercise of control*. New York: Freeman.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Jurnal of Managment*.
- Barney, J. B. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage* (4th ed. ed.). Boston: Pearson.
- Befring, E. (2007). *Forskingsmetode med etikk og statistikk* (2. utg. ed.). Oslo: Samlaget.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders : the strategies for taking charge* (Vol. PL 1336). New York: Harper & Row.
- Bernstrøm, V. H., Lone, J. A., Bjørkli, C. A., Ulleberg, P., & Hoff, T. (2013). Assessing a Norwegian translation of the Organizational Climate Measure. *Psychological Reports*, 112(2), 390.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd ed. ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur : de konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Campbell, J. P. (1977). On the Nature of Organizational Effectiveness. In P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness* (pp. 13-55). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., Brownas, E. A., Peterson, N. G., & Dunnette, M. D. (1974). *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion*. Minneapolis: Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions.
- Chan, D., & Murphy, K. R. (1998). Functional Relations Among Constructs in the Same Content Domain at Different Levels of Analysis: A Typology of Composition Models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246. doi: 10.1037/0021-9010.83.2.234
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). WORK ENGAGEMENT: A QUANTITATIVE REVIEW AND TEST OF ITS RELATIONS WITH TASK AND CONTEXTUAL PERFORMANCE. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Chuang, C. h., & Liao, H. (2010). STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SERVICE CONTEXT: TAKING CARE OF BUSINESS BY TAKING CARE OF EMPLOYEES AND CUSTOMERS. *Personnel Psychology*, 63(1), 153-196. doi: 10.1111/j.1744-6570.2009.01165.x
- Crawford, E. R., Lepine, J. A., Rich, B. L., & Kozlowski, S. W. J. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848. doi: 10.1037/a0019364
- Dawson, J., González-Romá, V., Davis, A., & West, M. (2008). Organizational climate and climate strength in UK hospitals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 89-111. doi: 10.1080/13594320601046664
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115. doi: 10.1037/h0030644
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation* (Vol. 1). New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- DFØ. (2016a). Mål, strategi og sentrale styringsdokumenter. Retrieved 01.02.2016, from <http://dfo.no/no/Om-DFO/Om-DFO/Visjon/>

- DFØ. (2016b). Organisasjon og leing. Retrieved 01.02.2016, from <http://dfo.no/no/Om-DFO/Om-DFO/Organisajon/>
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138-157. doi: 10.1111/j.1468-2419.2008.00301.x
- Garbers, Y., & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 102-137. doi: 10.1111/joop.12039
- George, D., & Mallery, P. (2014). *IBM statistics 21 step by step : a simple guide and reference* (13th ed. ed.). Boston: Pearson.
- Godard, J. (2004). A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, 42(2), 349-378. doi: 10.1111/j.1467-8543.2004.00318.x
- Goodman, E., Zammuto, R., & Gifford, B. (2001). The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. *Organization Development Journal*, 19(3), 58-68.
- Gran-Henriksen, B. (2014). Antall offentlige årsverk nesten tredoblet siden 1970. http://www.ssb.no/offentlig-sektor/artikler-og-publikasjoner/offentlig-forvaltning-storrelse#Antall_offentlige_rsverk_kte_fra_250_000_til_nrmere_700_000_p_43_r
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Graversgård, J. (2011). *Psykisk arbeidsmiljø : en brukervejledning* (4. udg. ed.). Fredriksberg: Frydenlund.
- Grimen, H. (2004). *Samfunnsvitenskapelige tenkemåter* (3. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Harrison, D., Newman, D., & Roth, P. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences *Acad. Manage. J.* (Vol. 49, pp. 305-325).
- Hoff, K. G., & Holving, P. A. (2002). *Balansert målstyring : balanced scorecard på norsk*. Oslo: Universitetsforl.
- Hoff, T., & Lone, J. A. (2014). *Medarbejderundersøkelser: en praktisk håndbok*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 75-89.
- Hong, Y., Liao, H., Hu, J., Jiang, K., & Kozlowski, S. W. J. (2013). Missing Link in the Service Profit Chain: A Meta-Analytic Review of the Antecedents, Consequences, and Moderators of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 237-267. doi: 10.1037/a0031666
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1332
- Hunter, S., Bedell, K., & Mumford, M. (2007). Climate for Creativity: A Quantitative Review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69-90. doi: 10.1080/10400410709336883
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- James, L. R., Choi, C., Ko, C.-H. E., McNeil, P., Minton, M., Wright, M. A., & Kim, K.-I. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research (Vol. 17, pp. 5-32): Psychology Press.

- Jenkins Jr, G. D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777.
- Johannessen, A. (2009). *Introduksjon til SPSS : versjon 17* (4. utg. ed.). Oslo: Abstrakt forl.
- Johansen, S. T., & Mikkelsen, A. (2014). Beste tilpasning innenfor HRM og strategi. In A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM : 1 : Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (pp. 154-198). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jung, C. S. (2014). Organizational goal ambiguity and job satisfaction in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(4), 955-981.
- Kahn, R. L. (1977). Organizational Effectiveness: An Overview. In P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness* (pp. 235-248). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The Role of Climate and Culture in Productivity. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 282 - 318). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Kuvaas, B. (2005). Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse. *Magma, tidsskrift for økonomi og ledelse*, 3, 20-33.
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). PATTERNS OF AGGRESSIVE BEHAVIOR IN EXPERIMENTALLY CREATED "SOCIAL CLIMATES". *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Lindell, M. K., & Brandt, C. J. (2000). Climate Quality and Climate Consensus as Mediators of the Relationship Between Organizational Antecedents and Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 331-348. doi: 10.1037/0021-9010.85.3.331
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout : how organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass Publishers.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512. doi: 10.1037/0021-9010.93.3.498
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). JOB BURNOUT *Annu. Rev. Psychol.* (Vol. 52, pp. 397-422).
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self, and society : from the standpoint of a social behaviorist* (Vol. vol. 1). Chicago: University of Chicago Press.
- Mikkelsen, A. (2014). Finnes en beste praksis innenfor HRM? In A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM : 1 : Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (pp. 106-153). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2014). Hva er strategisk human resource management? In A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM : 1 : Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (pp. 27-68). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- NOU 2016:3. *Ved et vendepunkt: Fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi*. Oslo: Finansdepartementet Retrieved from <https://www.regjeringen.no/contentassets/64bcb23719654abea6bf47c56d89bad5/no/pdfs/nou201620160003000dddpdfs.pdf>.
- OECD. (2009). *Innovation in Firms : A Microeconomic Perspective*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447-457. doi: 10.1111/sjop.12211
- Olsen, K. M. (2014). Deltakelse og medvirkning i HRM. In A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM : 1 : Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (pp. 254-284). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior : the good soldier syndrome*. Lexington, Mass: Lexington Books.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. K. S. W. J. Kozlowski (Ed.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 211-266). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). *Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level*: Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.
- Patterson, M., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., . . . Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408. doi: 10.1002/job.312
- Payne, R. L., & Pugh, S. S. (1976). Organizational structure and organizational climate. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people : unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363.
- Rabben, E. K. (2016). Underliggende virksomheter. Retrieved 01.02.2016, from https://www.regjeringen.no/no/dep/fin/org/etater-og-virksomheter-under-finansdepartementet/underliggende_etater/id115192/
- Ryan, A. M., Schmit, M. J., & Johnson, R. (1996). ATTITUDES AND EFFECTIVENESS: EXAMINING RELATIONS AT AN ORGANIZATIONAL LEVEL. *Personnel Psychology*, 49(4), 853-882. doi: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb02452.x
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.68
- Sanders, K., Dorenbosch, L., & Reuver, R. d. (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment; Considering climate strength. *Personnel Review*, 37(4), 412-425. doi: 10.1108/00483480810877589
- Schneider, B. (1983). Work climates: An interactionist perspective. In N. R. Feimer & E. S. Geller (Eds.), *Environmental psychology : directions and perspectives*. New York: Praeger.
- Schneider, B. (1987). THE PEOPLE MAKE THE PLACE. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453. doi: 10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (2000). The Psychological Life of Organizations. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, N. M. Ashkanasy, C. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. xvii - xxi). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52. doi: 10.1016/0090-2616(93)90032-V
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1995). *Winning the service game*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Schneider, B., Bowen, D. E., Ehrhart, M. G., & Holcombe, K. M. (2000). The Climate for Service - Evolution of a Construct. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, N. M. Ashkanasy, C. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate* (pp. 21-36). Thousand Oaks, Calif: Sage.

- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). Organizational climate research: Achievements and the road ahead. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 29-49). London: SAGE Publications.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). ON THE ETIOLOGY OF CLIMATES. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39. doi: 10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., Subirats, M., & Murphy, K. R. (2002). Climate Strength: A New Direction for Climate Research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220-229. doi: 10.1037/0021-9010.87.2.220
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163. doi: 10.1037/0021-9010.83.2.150
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219. doi: 10.5465/AME.1987.4275740
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.
- Stazyk, E. C. (2016). The Prevalence of Reinvention Reforms in Local Governments and Their Relationship with Organizational Goal Clarity and Employee Job Satisfaction. *Public Performance & Management Review*, 39(3), 701-727. doi: 10.1080/15309576.2015.1137772
- Taylor, F. W., & Person, H. S. (1947). *Scientific management : comprising shop management, the principles of scientific management, testimony before the special house committee*. New York: Harper.
- Thompson, J. (1996). Employee attitudes, organizational performance, and qualitative factors underlying success. *Journal of Business and Psychology*, 11(2), 171-196. doi: 10.1007/BF02193858
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: The free press.
- Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96.

Vedlegg A: Klimaundersøkelsen i DFØ 2014

Arbeidsmiljøundersøkelse

På vegne av DFØ gjennomfører nå Human Factors Research en arbeidsmiljøundersøkelse.

I undersøkelsen blir du bedt om å evaluere din arbeidsplass. Du vil bli presentert for en rekke utsagn der du skal vurdere utsagnet fra ”helt uenig” til ” helt enig”. Hvis et utsagn oppleves som uklart eller ikke relevant for deg, prøv likevel å svare så godt du kan ved å krysse av for det alternativet som oppleves mest riktig.

Hvis du opplever for eksempel at seksjonen din er splittet; for eksempel at 5 personer er gode på teamarbeid, og 3 ikke er det, sett skåren ut i fra hva du mener er viktig for effektiviteten i seksjonen. Hvis du mener at det ikke er problematisk at 3 tre ikke er så gode på teamarbeid, sett en god skåre. Hvis du mener at de hemmer effektiviteten, sett en lav skåre.

Dette er en klimaundersøkelse og ikke en tilfredshetsundersøkelse. Derfor vil du oppleve at påstandene dreier seg om det generelle arbeidsklimaet, og ikke spesifikke enkelthendelser eller enkeltpersoner på din arbeidsplass.

Det vil ta deg ca. 20 minutter å besvare spørsmålene. Avslutningsvis vil vi understreke at undersøkelsen er anonym, slik at du i all fortrolighet kan avgi dine oppriktige og ærlige svar. Vi vil ikke presentere resultater i seksjoner med mindre enn 5 ansatte.

For informasjon om personvern, følg lenken i e-posten.

Helt til sist i undersøkelsen kommer et åpent spørsmål der du kan legge inn dine kommentarer til arbeidsmiljøet i DFØ i tekstform. Denne teksten ivaretar vi anonymt, og lager overordnede kategorier som ikke kan knyttes til enkeltindivider. Hvis du ønsker å endre teksten du har skrevet inn, kan du når som helst åpne undersøkelsen på nytt, og redigere svarene dine!

Tips: Er teksten for liten eller for stor? I de fleste nettlesere kan du regulere størrelsen på skriften ved å holde Ctrl knappen inne, og justere størrelsen med rullehjulet på musen.

Avdeling og seksjon

Vennligst oppgi hvilken avdeling og seksjon du tilhører. NB! Hvis du nylig har byttet seksjon, svar ut i fra den nye.

- Lønnsavdelingen: Lønnsavdelingens stab
- Lønnsavdelingen: Kundesenter lønn
- Lønnsavdelingen: Seksjon for firmaforvaltning
- Lønnsavdelingen: Seksjon for lønnsdata
- Lønnsavdelingen: Seksjon for lønnskjøring
- Lønnsavdelingen: Seksjon for applikasjonsforvaltning
- Lønnsavdelingen: Lønnsavdelingen Drammen
- Lønnsavdelingen: Lønnsavdelingen Hamar
- Lønnsavdelingen: Lønnsavdelingen Kristiansand
- Lønnsavdelingen: Lønnsavdelingen Tromsø
- Lønnsavdelingen: Lønnsavdelingen Trondheim
- Lønnsavdelingen: Lønnsavdelingen Vadsø
- Regnskapsavdelingen: Regnskapsavdelingens stab
- Regnskapsavdelingen: Kundesenter regnskap
- Regnskapsavdelingen: Seksjon for fagstøtte
- Regnskapsavdelingen: Seksjon for fakturabehandling
- Regnskapsavdelingen: Seksjon for regnskapsbehandling
- Regnskapsavdelingen: Seksjon for elektronisk fakturabehandling (Hamar)
- Regnskapsavdelingen: Seksjon for applikasjonsforvaltning
- Regnskapsavdelingen: Regnskapsavdelingen Drammen
- Regnskapsavdelingen: Regnskapsavdelingen Hamar
- Regnskapsavdelingen: Regnskapsavdelingen Kristiansand
- Regnskapsavdelingen: Regnskapsavdelingen Tromsø
- Forvaltnings- og analyseavdelingen: Forvaltnings- og analyseavdelingens stab
- Forvaltnings- og analyseavdelingen: Seksjon for regelverk og konsernsystemer
- Forvaltnings- og analyseavdelingen: Seksjon for analyse og evaluering
- Forvaltnings- og analyseavdelingen: Seksjon for virksomhetsstyring
- Administrasjons- og IT-avdelingen: Administrasjons- og IT-avdelingens stab
- Administrasjons- og IT-avdelingen: Seksjon for økonomi og styring
- Administrasjons- og IT-avdelingen: Seksjon for personal og organisasjonsutvikling

- Administrasjons- og IT-avdelingen: Seksjon for administrasjon og fellestjenester
- Administrasjons- og IT-avdelingen: Seksjon for informasjonsteknologi
- Direktør: Direktørens stab
- Direktør: Kommunikasjonsenheten

Erfaring

Vennligst oppgi hvor mange års erfaring du har i DFØ.

- 1 år eller mindre
- 1 - 5 år
- 5 år eller mer

Del 1: Årsaksvariabler

I denne delen av undersøkelsen undersøker vi faktorer ved arbeidsmiljøet (såkalte årsaksvariabler) som kan forårsake utfall som for eksempel stress, sykefravær, trivsel og så videre. Denne typen utfall (såkalte resultatvariabler), måler vi senere i undersøkelsen

Autonomi

Svar ut i fra seksjonen, ikke avdelingen.

	Helt uenig	Uenig	Enig	Helt enig
1. Ledelsen lar stort sett ansatte ta sine egne beslutninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ledelsen har tillit til at de ansatte kan ta arbeidsrelaterte beslutninger uten å innhente tillatelse først	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ledelsen har et for strengt regime over måten ting blir gjort på	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Samarbeid mellom seksjoner i avdelingen

NB! På denne, og kun denne: Svar ut i fra avdelingen, ikke seksjonen.

	Helt uenig	Uenig	Enig	Helt enig
1. Det er svært lite konflikt mellom seksjoner innad i avdelingen her	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. De ansatte er innstilt på å dele informasjon på tvers av seksjoner innad i avdelingen her	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Det er lite respekt mellom noen av				

seksjonene innad i avdelingen her

Medvirkning og involvering

Svar ut i fra seksjonen, ikke avdelingen

- | | Helt uenig | Uenig | Enig | Helt enig |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Ledelsen lar de ansatte medvirke i beslutninger som angår dem | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Endringer blir gjort uten å snakke med de involverte | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. De ansatte føler at beslutninger ofte tas uten at de blir hørt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Støtte fra ledelsen

Svar ut i fra seksjonen, ikke avdelingen

- | | Helt uenig | Uenig | Enig | Helt enig |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Min nærmeste leder er svært dyktig til å forstå de ansattes problemer | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Min nærmeste leder er vennlig og lett å henvende seg til | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Min nærmeste leder viser forståelse for sine ansatte | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Opplæring og trening

Svar ut i fra seksjonen, ikke avdelingen

- | | Helt uenig | Uenig | Enig | Helt enig |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. De ansatte får ikke tilstrekkelig opplæring i nye systemer eller nytt utstyr | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Denne virksomheten gir kun et minimum av den opplæringen de ansatte trenger for å gjøre jobben sin | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. De ansatte får tilstrekkelig opplæring i bruk av nye systemer og utstyr | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Velferd og opplevd rettferdighet

Svar ut i fra seksjonen, ikke avdelingen

	Helt uenig	Uenig	Enig	Helt enig
1. Denne seksjonen forsøker å ta vare på sine ansatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Denne seksjonen bryr seg om sine ansatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Denne seksjonen prøver å handle rettferdig overfor sine ansatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Teamarbeid

Svar ut i fra seksjonen, ikke avdelingen

	Helt uenig	Uenig	Enig	Helt enig
1. Mine kolleger og jeg utgjør et godt team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Det er tillit mellom de personene jeg jobber nærmest med	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. I min seksjon utfordrer vi hverandres ideer på en konstruktiv måte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. I min seksjon er folk villige til å hjelpe hverandre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Det er en fri og åpen kommunikasjon innad i min seksjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Både oppgavegjennomføring og mellommenneskelige relasjoner blir viet oppmerksomhet i min seksjon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Min seksjon er preget av god informasjonsdeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Møter i seksjonen gjennomføres effektivt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Formalisering

Svar ut i fra seksjonen, ikke avdelingen

	Helt uenig	Uenig	Enig	Helt enig
1. Hos oss blir det oppfattet som svært viktig å følge reglene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Hos oss må alt gjøres etter reglene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Hos oss blir ingen særlig opprørt hvis reglene brytes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tradisjon

Svar ut i fra seksjonen, ikke avdelingen

	Helt uenig	Uenig	Enig	Helt enig
1. Seksjonsledelsen foretrekker å holde seg til de etablerte, tradisjonelle måtene å gjøre ting på	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Måten denne seksjonen gjør ting på har aldri forandret seg særlig mye	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ledelsen er ikke interessert i å prøve ut nye ideer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Innovasjon og fleksibilitet

Svar ut i fra seksjonen, ikke avdelingen

	Helt uenig	Uenig	Enig	Helt enig
1. Behov for å gjøre ting annerledes fanges raskt opp av ledelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Denne seksjonen er svært fleksibel; den kan raskt endre prosedyrer for å møte nye vilkår, og problemer løses når de oppstår	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Støtte til utvikling av nye ideer er lett tilgjengelig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Utadrettet fokus

Svar ut i fra seksjonen, ikke avdelingen

	Helt uenig	Uenig	Enig	Helt enig
1. Denne seksjonen er ganske innadrettet; man bryr seg ikke om hva som skjer i markedet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Det legges ikke mye vekt på måter å bedre Kundeservicen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Kundens behov er ikke ansett som topp prioritet hos oss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Refleksivitet

Svar ut i fra seksjonen, ikke avdelingen

	Helt uenig	Uenig	Enig	Helt enig
1. Måten de ansatte jobber sammen på i denne seksjonen endres gjerne hvis det bedrer prestasjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Denne seksjonens målsetninger endres i takt med forandringer i ytre krav og forventninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. I denne seksjonen tar man seg tid til å evaluere organisasjonens målsetninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Klarhet i organisasjonens mål

NB! På denne, og kun denne: Svar ut i fra DFØ, ikke avdelingen eller seksjonen.

	Helt uenig	Uenig	Enig	Helt enig
1. DFØs fremtidige retning blir klart og tydelig kommunisert til alle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Alle som jobber her er bevisst på DFØs fremtidsplaner og retning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Det finnes en klar oppfatning av hvor DFØ går	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Organisatorisk effektivitet

Svar ut i fra seksjonen, ikke avdelingen

	Helt uenig	Uenig	Enig	Helt enig
1. Ting kunne blitt gjort mye mer effektivt hvis de ansatte tok seg tid til å tenke seg om	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Dårlig planlegging resulterer ofte i at man ikke når sine målsetninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Produktiviteten kunne blitt forbedret om arbeidet ble bedre organisert og planlagt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Innsats

Svar ut i fra seksjonen, ikke avdelingen

	Helt uenig	Uenig	Enig	Helt enig
1. Hos oss ønsker de ansatte alltid å prestere så godt de kan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. De ansatte er entusiastiske i forhold til jobben sin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. De ansatte er innstilt på å gjøre en ekstra innsats for å utføre en god jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Feedback på prestasjon

Svar ut i fra seksjonen, ikke avdelingen

	Helt uenig	Uenig	Enig	Helt enig
1. De ansatte får som regel tilbakemelding i forhold til kvaliteten på det arbeidet de gjør	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. De ansatte har ingen anelse om hvorvidt de gjør en god jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Måten de ansatte gjør jobben sin på blir sjelden evaluert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Produksjonspress

Svar ut i fra seksjonen, ikke avdelingen

	Helt uenig	Uenig	Enig	Helt enig
1. Det forventes for mye av de ansatte i løpet av en dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ledelsen krever at de ansatte jobber veldig hardt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. De ansatte er under sterkt press for å nå målsetninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kvalitet

Svar ut i fra seksjonen, ikke avdelingen

	Helt uenig	Uenig	Enig	Helt enig
1. Denne seksjonen forsøker alltid å oppnå de høyeste kvalitetsstandardene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Hos oss blir kvalitet tatt svært seriøst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. De ansattes oppfatning er at seksjonens Suksess avhenger av høy kvalitet på arbeidet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Del 2: Resultatvariabler

I denne delen av undersøkelsen undersøker vi mulige utfall (utfallsvariabler) som kan være forårsaket av faktorer i arbeidsmiljøet (slik som de du har besvart hittil).

Indre motivasjon	Svært uenig	Litt uenig	Hverken eller	Litt enig	Svært enig
1. Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Utbrenthet	Aldri	Noen ganger	Ganske ofte	Ofte	Hele tiden
1. Hvor ofte føler du deg utslitt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Hvor ofte føler du deg fysisk utmattet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Hvor ofte føler du deg emosjonelt utmattet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Hvor ofte føler du deg trøtt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ekstrarolleatferd	Svært uenig	Litt uenig	Hverken eller	Litt enig	Svært enig
1. Jeg påtar meg ofte oppgaver uoppfordret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Jeg hjelper andre i min seksjon med oppgaver som egentlig er deres eget ansvar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Jeg bistår ofte seksjonen/gruppen min selv om det strengt tatt ikke er en del av jobben min	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Jeg involverer meg for at seksjonen/gruppen skal ha det best mulig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vedlegg B: Korrelasjonstabell uavhengige variabler

1	Autonomi	1																		
2	Samarbeid mellom seksjoner	,286**	1																	
3	Medvirkning og involvering	,542**	,431**	1																
4	Støtte fra ledelse	,486**	,198**	,619**	1															
5	Opplæring og trening	,312**	,317**	,374**	,368**	1														
6	Velferd og rettferdighet	,418**	,242**	,546**	,688	,385**	1													
7	Teamarbeid	,302**	,331**	,469**	,487**	,444**	,546**	1												
8	Formalisering	-,030	,172**	,142*	,112	,153*	,150*	,179**	1											
9	Tradisjon	-,281**	-,207**	-,267**	-,261**	-,223**	-,316**	-,245**	-,084	1										
10	Innovasjon og fleksibilitet	,447**	,292**	,537**	,494**	,385**	,477**	,468**	,106	-,484	1									
11	Utadrettet fokus	,237**	,307**	,446**	,413**	,376**	,409**	,407**	,256**	-,411**	,551**	1								
12	Refleksivitet	,314**	,292**	,404**	,333**	,285**	,350**	,431**	,163**	-,378**	,530**	,537**	1							
13	Klarhet i organisasjonens mål	,193**	,310**	,223**	,058	,280**	,160*	,220**	,291**	-,172**	,306**	,301**	,350**	1						
14	Effektivitet	,276**	,235**	,369**	,251**	,313**	,298**	,309**	,212**	-,342**	,383**	,405**	,332**	,276**	1					
15	Imnsats	,243**	,275**	,272**	,321**	,326**	,350**	,461**	,171**	-,328**	,334**	,335**	,232**	,199**	,219**	1				
16	Feedback på prestasjon	,289**	,180**	,466**	,434**	,299**	,403**	,476**	,215**	-,246**	,485**	,493**	,430**	,212**	,361**	,288**	1			
17	Produksjonspress	-,153*	-,143*	-,211**	-,201**	-,282**	-,242**	-,154*	-,064	-,019	-,097	-,155*	-,067	-,142*	-,127*	,061	-,098	1		
18	Kvalitet	,281**	,338**	,342**	,305**	,145*	,341**	,354**	,285**	-,162*	,374**	,495**	,390**	,225**	,283**	,370**	,379**	-,042	1	