



Universitetet  
i Stavanger

**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,  
HANDELSHØGSKOLEN VED UIS  
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:  
E-MBA 300-1 17H  
Executive Master in Business Administration

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE  
SPESIALISERINGSRETNING:

Ledelse/Jobbtilfredshet/Motivasjon

TITTEL:

Tilfreds på jobben?  
En studie av forklaringsfaktorer og undersøkelsesopplegg

FORFATTER:

Kandidatnummer:

227563

Navn:

Halvar Rommetvedt

VEILEDER:

Torvald Øgaard

## Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på studieprogrammet Executive Master in Business Administration som er gjennomført ved Universitetet i Stavanger. Det har vært en utfordrende og lærerik studietid, hvor jeg både har fått utvikle meg faglig, men også har fått utviklet mitt profesjonelle og personlige nettverk. Jeg vil framheve at dette studiet er preget av meget interessante forelesninger. Til forskjell fra mer tradisjonelle studier er forelesningene på dette programmet mer fokusert på dialog mellom forelesere og studenter. Studiet er også mer rettet mot erfaring og praksis, noe jeg setter meget stor pris på.

Proessen med å gjennomføre en masteroppgave fra begynnelse til slutt har til tider vært både utfordrende og frustrerende. Når oppgaven nå er gjennomført innser jeg hvor mye arbeid som ligger bak slike masteroppgaver, og hvor viktig prosessen i seg selv er for læringsutbyttet.

Når man gjennomfører et slikt studieprogram er det mange som involveres og som må takkes. Det er min arbeidsgiver Skangas AS som har gitt meg muligheten til å gjennomføre studiet og som har gitt tillatelse for at data ble gjort tilgjengelige slik at disse kunne benyttes i oppgaven. Jeg vil rette en takk til min leder Tommy Mattila for alltid å ha vært positiv og støttende underveis i studiets forløp.

På det personlige nivået ønsker jeg å takke min svigermor Reidun som sammen med Carl Tore alltid stiller opp når vi ber om hjelp enten det er til barnepass eller andre ting. Det samme gjelder for min far Hilmar for at svaret alltid er ja uansett hva vi ber om. Min far har i tillegg til å være barnepasser og farfar også fungert som en ekstra veileder i prosessen med denne oppgaven. En spesiell takk til han for gode faglige diskusjoner rundt design, data og kvantitativ metode, og ikke minst for korrekturlesing av oppgaven.

En ekstra spesiell takk til min kone Mariann som underveis i dette studiet har tatt seg av hus, hjem og våre barn Elise og Sofie. I tillegg til å ta seg av alt dette har hun hatt en krevende jobb som revisor. Jeg er full av beundring over hennes kapasitet og evne.

Til slutt ønsker jeg å takke min veileder ved Universitetet i Stavanger, professor Torvald Øgaard. Takk for god veiledning, faglige innspill, metodiske vurderinger og konstruktive tilbakemeldinger. Dine veiledningstimer er alltid morsomme og lærerike.

Tananger, 10.05.2018

Halvar Rommetvedt

## Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å undersøke hva det er som påvirker jobbtilfredsheten hos medarbeidere i Skangas AS. Dette er belyst på ved hjelp av den årlige medarbeiderundersøkelsen. Det er også blitt rettet et blikk på denne undersøkelsen i seg selv for å finne ut om den er et egnet verktøy for nettopp dette.

Medarbeiderundersøkelsen er selve datagrunnlaget i denne oppgaven og samtlige ansatte fikk anledning til å respondere på den. I denne studien er det medarbeiderundersøkelsen gjennomført i 2017 som benyttes. Det var 68 respondenter i undersøkelsen noe som gir en svarprosent på 89,5 %. Man har altså her en liten populasjon med frafall, noe som gjør det utfordrende å få analyseresultatene signifikante. Datagrunnlaget er blitt testet med tanke på validitet og reliabilitet og resultatet av disse analysene er at man må være kritisk til undersøkelsens grad av validitet. Det kan virke som om det er overlapping mellom både begrepene og dimensjonene som benyttes i medarbeiderundersøkelsen.

Hovedformålet med studien forsøkes svart på ved hjelp av en regresjonsanalyse. Mine fem forskningshypoteser går ut på at begrepene *credibility*, *respect*, *fairness*, *pride* og *camaraderie* alle har positiv sammenheng med jobbtilfredshet. Disse begrepene kommer fra medarbeiderundersøkelsen og er forsøkt knyttet til eksisterende teori innen motivasjon og jobbtilfredshet. Resultatet i første regresjonsmodell bekrefter utfordringene med dataenes validitet og dette medfører at det kjøres to nye regresjonsmodeller hvor hhv. *credibility* og *respect* utelates. Man sitter til slutt igjen med en modell bestående av *respect*, *fairness*, *pride* og *camaraderie*. Denne modellen har en høy forklaringsgrad ( $R^2$ ) på 0,729 og resultatet gir støtte til alle forskningshypotesene, men i svært varierende grad. *Respect* og *Pride* får hhv. klar og middels positiv støtte med betaverdier på 0,610 og 0,253. *Fairness* og *camaraderie* får positiv, men svak støtte med betaverdier på hhv. 0,031 og 0,181. Jeg konkluderer dermed med at *respect* og *pride* er det som påvirker jobbtilfredsheten mest for de ansatte i Skangas AS

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	1
Sammendrag .....	2
Innholdsfortegnelse.....	3
1 Innledning .....	5
1.1 Oppgavens problemstilling .....	5
1.1.1 Oppgavens oppbygging.....	6
1.2 Hensikten med studien.....	6
2 Teori.....	8
2.1 Motivasjon og teoretiske hovedperspektiver .....	8
2.1.1 Behovsteorier .....	8
2.1.2 Kognitive teorier .....	11
2.1.3 Sosiale motivasjonsteorier .....	13
2.1.4 Jobbkarakteristikamodeller .....	15
2.2 Jobbtilfredshet og teoretiske hovedperspektiver .....	16
2.2.1 Innholdsteorier .....	16
2.2.2 Prosessteorier .....	17
3 Utledning av forskningshypoteser .....	19
3.1 Credibility .....	19
3.2 Respect.....	20
3.3 Fairness .....	20
3.4 Pride .....	21
3.5 Camaraderie .....	22
4 Design og metoder .....	24
4.1 Forskningsdesign .....	24
4.2 Vitenskapsteoretisk forankring .....	24
4.3 Troverdighetskriterier .....	26
4.3.1 Validitet.....	26
4.3.2 Reliabilitet.....	27
4.4 Metodevalg .....	28
4.4.1 Datainnsamling .....	28
4.4.2 Undersøkelsens oppbygning .....	31
4.4.3 Regresjonsanalyse.....	32
5 Resultater .....	34

5.1 Beskrivelse av oppnådd utvalg .....	34
5.2 Beskrivelse av data .....	34
5.3 Reliabilitet og validitet.....	35
5.3.1 Reliabilitet.....	37
5.3.2 Validitet.....	37
5.4 Regresjonsanalyse.....	39
5.1 Resultat av regresjonsanalyse .....	40
5.2 Alternative regresjonsanalyser .....	42
6 Diskusjon .....	45
6.1 Teorigrunnlaget og hypoteser .....	45
6.2 Kvaliteten på data .....	45
6.3 Resultatet av regresjonsanalysene.....	47
6.4 Andre påvirkningsfaktorer .....	48
6.5 Alternativ metode.....	49
6.6 Tiltak .....	50
7 Konklusjon.....	51
8 Referanser .....	52
Vedlegg .....	55
Vedlegg 1 Spørreskjema .....	55
Vedlegg 2 Descriptive statistics.....	57
Spørsmålsnivå .....	57
Dimensjonsnivå.....	58
Begrepsnivå.....	58

## 1 Innledning

Jobbtilfredshet er et tema som har vært gjenstand for mange publikasjoner, master- og doktorgradsavhandlinger.

Hva er det som motiverer mennesker til å tilbringe åtte timer pr. dag, fem dager i uken, på sin arbeidsplass og samtidig ha følelsen av å være tilfredse? Er det transaksjonen lønn i bytte mot arbeidskraft eller ligger det noe dypere og mer grunnleggende bak? Formålet med denne studien er å finne ut hva det er som påvirker jobbtilfredsheten hos arbeidstakere og si noe om i hvilken grad det påvirker jobbtilfredsheten.

Jobbtilfredshet er et aktuelt tema i en verden i endring. Teknologi, økonomi og globale endringer har ført til at organisasjoners krav til endringsdyktighet har hatt en markant økning de siste årene (Cummings og Worley, 2009). Av dette kan man forstå at hva som påvirker ansattes motivasjon og tilfredshet også med tiden vil endre seg. Endringer vil kunne føre til vekst og økt utvikling blant medarbeidere, noe som i seg selv kan være motiverende. Samtidig har undersøkelser vist at organisasjonsendringer kan ha en negativ påvirkning på medarbeidernes følelse av jobbtilfredshet. Det kan motivere til handlinger, som for eksempel å søke ny jobb (Holm og Hovland, 1999).

En bransje som i den senere tiden har vært utsatt for store endringer er olje- og gassbransjen. Etter en 5-6 års periode med «bonanza» tendenser i næringen begynte oljeprisen, 20. juni 2014, å falle fra sitt «all time high» på 115,19 dollar fatet (Akhtar, 2016). 20. januar 2016 endte oljeprisen på 27,72 dollar fatet og dermed var den såkalte «oljenedturen» et faktum. På 18 måneder hadde man altså sett et dramatisk fall i oljeprisen på 75 %, og konsekvensen av dette var at næringen måtte gå gjennom store omstillinger for å møte de endringene dette medførte. Mange selskaper i olje- og gassnæringen gikk igjennom omfattende endringer som for eksempel nedbemanning, nedleggelse, omorganisering og oppkjøp. Denne typen av endringer defineres av Burke (2008) som revolusjonære endringer, og det er flere studier som har vist at revolusjonære endringer kan ha store konsekvenser på medarbeideres trivsel og følelse av tilfredshet på arbeidsplassen (Hu og Schaufeli, 2011; Millward og Brewerton, 2000).

### 1.1 Oppgavens problemstilling

I denne oppgaven vil jeg se nærmere på hva det er som påvirker den ansattes jobbtilfredshet i en bransje som er midt inne i revolusjonære endringer. Jobbtilfredshet og motivasjon er to begrep som har nær tilknytning til hverandre, og jeg vil gå igjennom begge begrepene for så å prøve å forklare jobbtilfredsheten i en organisasjon.

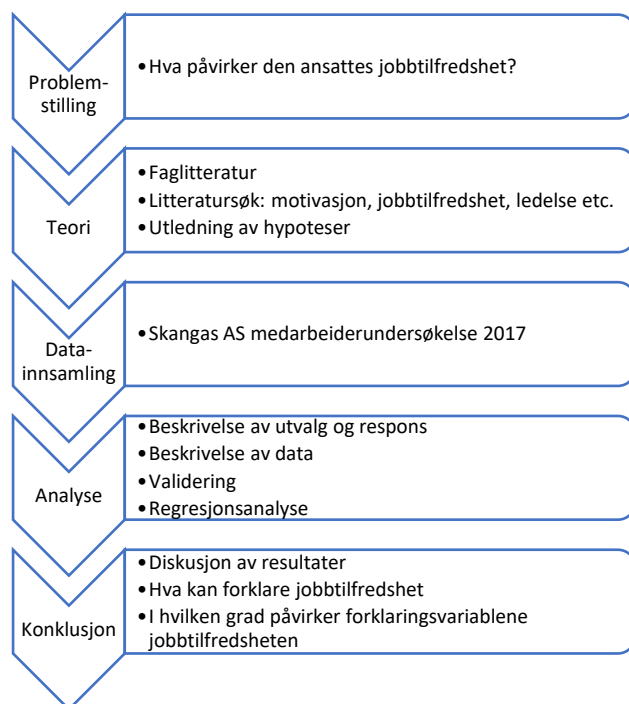
Ved hjelp av den årlige medarbeiderundersøkelsen som er gjennomført hos LNG (flytende naturgass) selskapet Skangas AS vil jeg forsøke å kartlegge hva det er som påvirker jobbtilfredsheten til de ansatte i dette selskapet. Jeg vil også se nærmere på hvorvidt den årlige medarbeiderundersøkelsen er et godt verktøy for å kartlegge hvor tilfredse arbeidstakerne er.

### 1.1.1 Oppgavens oppbygging

I oppgaven vil jeg først gjennomgå eksisterende og relevant teori rundt motivasjon og jobbtilfredshet. Dette vil primært bygge på faglitteratur og litteratursøk gjort på relaterte begreper i velrennomerte artikkeldatabaser over tidligere publisert forskning. Jeg vil også benytte faglitteratur som har vært en del av dette masterstudiet, men også tidligere studier.

Deretter vil jeg gjennomføre en kvantitativ analyse av data fra medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført hos Skangas AS i desember 2017. Hovedfokuset i denne analysen vil være å undersøke hva det er som påvirker den ansattes jobbtilfredshet. Men jeg vil også drøfte validitet og reliabilitet i undersøkelsen.

Deretter vil funnene i analysen presenteres og diskuteres.



Figur 1: Oppgavens oppbygging

## 1.2 Hensikten med studien

Hensikten med studien er å kartlegge hva det er som påvirker jobbtilfredsheten hos de ansatte i Skangas AS. Er det bruken av insentiver som lønn, utstyr og status som motiverer og fører til

jobbtilfredsstillelse? Eller foreligger det noe dypere som trygghet, tilhørighet og kompetanse som motiverer medarbeiderne og fører til jobbtilfredsstillelse?

Medarbeiderundersøkelsen som er gjennomført hos Skangas AS i 2017 tar utgangspunkt i fem begreper når den kartlegger medarbeidernes jobbtilfredshet. De fem begrepene er *credibility*, *respect*, *fairness*, *pride* og *camaraderi*. Undersøkelsen vil bli nærmere gjennomgått senere i oppgaven, men det er med bakgrunn i disse begrepene samt eksisterende teori innen motivasjon og jobbtilfredshet at jeg vil forsøke å svare på oppgavens problemstilling.



## 2 Teori

Jobbtilfredshet og motivasjon er to begrep i nær tilknytning til hverandre, og det er derfor naturlig at begge begrepene er en del av teorigrunnet for det videre arbeidet i denne oppgaven. Jobbtilfredshet er en holdning eller emosjonell tilstand som kan være positiv eller negativ mens motivasjon ligger til grunn for å handle slik at man oppnår den ønskede emosjonelle tilstand (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Teorikapittelet i denne oppgaven vil i hovedsak bygge på faglitteratur og artikkelsøk gjennomført på sentrale begreper som kan ha en sammenheng med motivasjon og jobbtilfredshet. Eksempler på dette kan være ledelse, insentiver, endringsledelse organisasjonspsykologi med mer.

### 2.1 Motivasjon og teoretiske hovedperspektiver

Begrepet motivasjon stammer fra det latinske ordet *movere* som direkte oversatt betyr å bevege eller flytte, eller på engelsk «to move». Motivasjon dreier seg altså om drivkreftene som ligger bak våre handlinger (Kaufmann og Kaufmann, 2003)

Kaufmann og Kaufmann (2003:43) definerer motivasjon som «de biologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse».

Faglitteraturen deler ofte motivasjonsteorier inn i fire hovedperspektiver: *behovsteorier*, *kognitive teorier*, *sosiale teorier* og *jobbkarakteristikkmodeller*. Behovsteoriene går ut på at handlinger er motivert av å få dekket grunnleggende behov. I de kognitive teoriene er motivasjon et resultat av forventninger om lønn og måloppnåelse. Sosiale teorier går ut på at man motiveres til å handle ut fra individets oppfattelse av hva som er rett og galt eller rettferdig og urettferdig. Og jobbkarakteristikkmodellen handler om at det er jobben i seg selv som er motivasjonskilden til handlinger. Det er nærliggende å anta at det er en sammenheng mellom motivasjonskilden og jobbtilfredshet.

#### 2.1.1 Behovsteorier

##### *McClelland Behovsteori*

David McClelland (1987) presenterer i sin bok *Human Motivation* en behovsteori for å beskrive hva det er som motiverer individer. Et sentralt tema i McClellands forskning var knyttet til spørsmålet om hva som kjennetegner vellykkede forretningsfolk. Han tar utgangspunkt i motivasjon i arbeidslivet.

McClelland mener at medarbeideres behov i arbeidslivet kan deles inn i tre kategorier, *prestasjonsbehov*, *kontaktbehov* og *maktbehov*. Medarbeidere som har et stort prestasjonsbehov, motiveres av å løse utfordrende arbeidsoppgaver. Personer som har et kontaktbehov, motiveres av å ha omgang med andre mennesker. Maktbehov handler om motivasjonen til å gjennomføre sine ideer og synspunkter. Tar man dette over i tanken om jobbtilfredshet, vil det ikke være unaturlig å tenke at medarbeidere med stort prestasjonsbehov vil føle seg tilfreds ved gjennomføringen av kompliserte og utfordrende oppgaver. Likeledes kan man si om medarbeidere med henholdsvis kontaktbehov og maktbehov, at de vil oppleve tilfredshet når de omgås andre, og ved å få gjennomslag for sine ideer og synspunkter.

#### *Maslows Behovshierarki*

Abraham Maslow var den første til å klassifisere og ordne alle menneskelige behov i et system (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

I følge Maslow (1954) kan man dele alle menneskelige behov inn i fem hovedkategorier som danner et hierarki der man må få dekket ett trinn i hierarkiet før man motiveres til å handle for å få dekket neste trinn i hierarkiet. Det er med andre ord en systematisk rangordning mellom behovene, og Maslow har delt disse fem inn i underskuddsbehov og behov for vekstmuligheter. De tre første kategoriene er såkalte underskuddsbehov, og disse må tilfredsstilles før man motiveres for å dekke behovene for vekstmuligheter. Med andre ord er det ikke viktig for en person å ha et meningsfylt arbeid dersom man ikke har en jobb i det hele tatt og dermed ikke kan sikre seg en viss trygghet.

De fem hovedtypene av behov:

**Fysiologiske behov** er behov som må dekkes for å overleve. Dette kan være vann, luft, klær, søvn og husly.

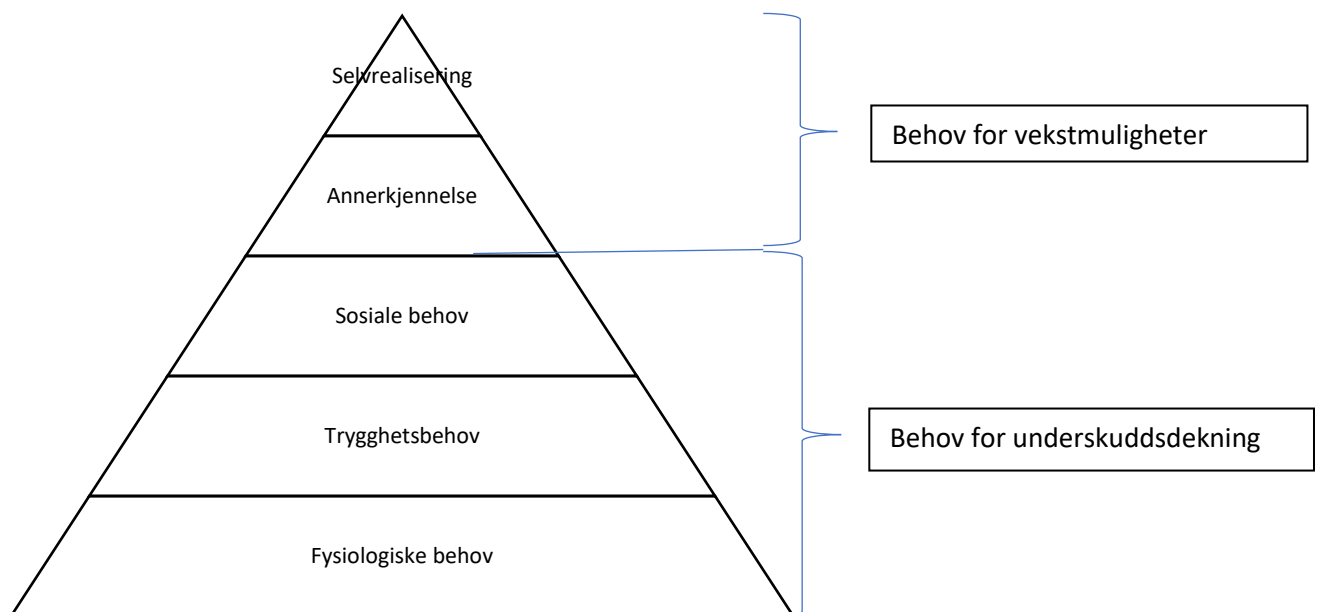
**Trygghetsbehov** omhandler behovet for å leve i trygge og sikre omgivelser. Dette kan være fysisk sikkerhet, god helse eller jobbsikkerhet.

**Sosiale behov** er behovet for tilhørighet. Vennskap, kjærlighet, gode kolleger og sosiale aktiviteter er eksempler på dette.

**Annerkjennelse.** Mennesker har behov for anerkjennelse og status. Selvsikkerhet, rykte, selvstendighet og andres respekt er elementer som kommer inn under annerkjennelse.

**Behov for selvrealisering** er det høyeste nivået i pyramiden. Dette går ut på å sprengre grenser og kan være både personlig og åndelig. Det kan også være å få utløp for sin kreativitet eller å kjenne på adrenalin.

Maslows behovshierarki framstilles ofte som en pyramide. Dette for å illustrere både retningen (oppover) og viktigheten av å tilfredsstille behovene (bredden) for individene. Satt på spissen er det viktigere å overleve (fysiologiske behov) før man realiserer sine drømmer (behov for selvrealisering).



Figur 2: Maslows behovshierarki

Maslows behovshierarki er en av de klassiske teoriene om motivasjon og behov. Dette har medført at den har vært gjenstand for mye empirisk forskning, noe som har resultert i et brokete bilde av hvor teorien står i dag (Kaufmann og Kaufmann, 2003). En studie gjennomført av Porter (1961) viser at medarbeidere på et lavt nivå i en organisasjon som regel bare får tilfredsstilt sine underskuddsbehov i jobben. Medarbeidere på høyere nivå i organisasjoner har langt større sannsynlighet for også å få dekket sine behov for vekstmuligheter. Betz (1982) har gjennomført en studie som viser at gifte kvinner som arbeider i hjemmet, har større underskuddsbehov enn gifte kvinner som arbeider utenfor hjemmet. Disse studiene samsvarer med Maslows tankegang, mens Kaufmann og Kaufmann (2003) hevder at man kan bevege seg både oppover og nedover i hierarkiet avhengig av hvilken aktivitet det dreier seg om. Man kan

ifølge dem være aktivt engasjert i tilfredsstillelsen av et behov på et høyere nivå til fortrenghet for et behov på et lavere nivå. De eksemplifiserer dette med en anorektiker som er så opptatt av eget utseende (anerkjennelse) at hun sulter seg til døde og dermed «hopper over» de fysiologiske behovene som er å spise.

#### *Alderfers ERG teori – Existence, relations and growth*

Den amerikanske forskeren Clayton Alderfer (1972) har kommet med en teori som forenkler og tar hensyn til noe av kritikken som har kommet mot Maslows behovshierarki. I følge Alderfers ERG teori kan man redusere Maslows fem nivåer i hierarkiet til tre, henholdsvis *eksistensbehov*, *relasjonsbehov* og *vekstbehov*. Eksistensbehovene er relatert til det å overleve og vil innbefatte Maslows fysiologiske behov og trygghetsbehov. Relasjonsbehov er behovet for sosial tilknytning og vil være tilsvarende Maslows sosiale behov. Vekstbehov er behov for anerkjennelse og personlig utvikling, disse tilsvarer Maslows behov for anerkjennelse og selvrealisering.

Alderfer mener, i motsetning til Maslow, at man ikke bare beveger seg oppover i hierarkiet. Ifølge Alderfer vil det være et dominerende behov som vil engasjere individers handlinger. Flere behov kan være aktive samtidig, og man vil kunne bevege seg både opp og ned i hierarkiet. Dette samsvarer også med Kaufmann og Kaufmanns tankegang, og man kan tenke seg at man er tilfreds på noen områder mens man på andre områder er utilfreds.

### 2.1.2 Kognitive teorier

#### *Forventningsteori*

De kognitive teoriene går ut på at individer tar rasjonelle valg fordi det har en forventning om godtgjørelse som lønn og måloppnåelse. Kognitive teorier om motivasjon i arbeidslivet går derfor ofte under begrepet forventningsteori (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Man motiveres til å utføre sitt daglige arbeid for å motta belønning. Belønningen kan variere, og den kan blant annet være rene penger, forfremmelse eller jobben i seg selv. Belønning vil dermed være en avgjørende faktor for hvorvidt man opplever jobbtilfredshet.

Porter og Lawler (1968) skiller mellom tre typer av forventninger: *subjektive forventninger*, *instrumentelle overveielser* og *valensvurderinger*. Subjektiv forventning er individets personlig tanker om hvorvidt nedlagt innsats vil gi resultater. Når et menneske legger ned stor innsats, kan det være et resultat av forventninger om at innsatsen skal være verdt strevet (høy subjektiv forventning). Dette vil føre til økt motivasjon. Når mennesket har liten tro på at resultatet vil stå i forhold til innsatsen (lav subjektiv forventning), vil dette føre til at

motivasjonen blir svakere. Motivasjonen kan også svikte dersom det må legges ned en stor innsats uten at den fører til forventet belønning.

Instrumentelle overveielser er individets vurderinger av hvorvidt gjennomføringen av et arbeid fører til belønning. Dette kan være belønning i form av godtgjørelse, men også i form av positive tilbakemeldinger og anerkjennelse. Omgivelsene vil være avgjørende for hva som regnes som god belønning. For eksempel vil elementær tilbakemelding være nok dersom man befinner seg i fattige omgivelser. Er man på den andre siden i rike omgivelser, ønsker man mer materielle belønninger. Videre vil valensvurderinger også spille en rolle. Valensvurderinger er vurderingen av hvilken verdi belønningen har for individet. Bare belønninger med høy positiv valens vil virke positivt på individets motivasjon.

Kognitiv forventningsteori tar også opp problemstillingen med insentiver. Insentiver defineres av Kaufmann og Kaufmann (2003:50) som «stimulerende tiltak som benyttes for å styrke individets motivasjon for å utføre arbeidsoppgavene på best mulig måte». I følge Kaufmann og Kaufmann (2003) kan insentiver i utgangspunktet være alt som fremmer individets motivasjon og ytelse. Altså mer enn bare den tradisjonelle bonusen, som for eksempel avspasering eller andre frynsegoder. Jenkins (et al. 1998) har gjennomført en interessant studie om effekten av insentiver i arbeidslivet. Studien undersøkte sammenhengen mellom økonomiske insentiver og kvalitet og kvantitet på gjennomført arbeid. Resultatet er interessant da det viste seg at det ikke var noen sammenheng mellom økonomiske insentiver og kvalitet, mens det var en klar sammenheng mellom økonomiske insentiver og kvantitet. Med andre ord påvirker insentivene mengden arbeid men ikke kvaliteten i arbeidet.

#### *Kognitiv evalueringsteori*

Deci og Ryan (1985) deler motivasjon inn i to kategorier. Ytre motivasjon og indre motivasjon. Ytre motivasjon omfatter motivasjon som skapes gjennom belønning i tradisjonell forstand, det vil si lønn, bonus, frynsegoder etc. Indre motivasjon er den motivasjonen som skapes ved selve utførelsen av arbeidet. Den indre motivasjonen kan ifølge Deci og Ryan skapes gjennom behovet for kompetanseopplevelse, som er behovet for å føle at man mestrer sine oppgaver, og gjennom behovet for selvbestemmelse, som er behovet for å føle at en selv bestemmer over det en gjør (autonomi).

Videre hevder Deci og Ryan at den indre motivasjonen som skapes gjennom kompetanseopplevelse og selvbestemmelse er mer meningsfull enn den ytre motivasjonen som kan trekke oppmerksomheten bort fra gleden ved å gjennomføre arbeidet. I deres teori er indre

motivasjon «sunnere» med tanke på at medarbeidere som har en indre motivasjon i større grad går for egen maskin og dermed vil være mere stabile arbeidstakere over tid. Altså er det ikke sikkert at belønning alltid vil lønne seg.

### *Målsettingsteori*

Målsettingsteori som forklaring for motivasjon ble først presentert av Locke og Latham (1984). I følge deres teori er arbeidet mot et definert mål en helt sentral drivkraft for motivasjonen. Målet i seg selv er drivkraften og forteller hva som må gjøres og hvilken innsats som kreves. Spesifikke mål fremmer ytelse bedre enn generelle mål. Og vanskelige mål vil ha en større motiverende effekt enn enkle mål. Tilbakemeldinger underveis (sekundering) vil føre til bedre prestasjoner og gi muligheter for korrigerende slik at målet oppnås. I sammenheng med jobbtilfredshet kan man tenke seg at å arbeide mot et definert mål med sekundering underveis vil føre til økt jobbtilfredshet gjennom at målet gir jobben mening.

I målsettingsteori er det to forhold som ifølge Locke og Latham (1984) må være oppfylt. Det ene er viktigheten av å sikre seg målforpliktelse. Med dette menes at individet som blir presentert for målet, må vise interesse og engasjement for å ville nå målet. Det andre er den subjektive mestringsevnen. Med dette menes individets tro på at han eller hun vil lykkes med det bestemte målet.

Målstyring er verktøyet i målsettingsteorier. Det er svært viktig at mål er samordnet, og at det finnes en god forståelse gjennom hele organisasjonen om hvilke spesifikke målsettinger man skal arbeide mot. Systematisk målstyring går gjennom tre grunnleggende trinn (Kaufmann og Kaufmann, 2003): *Målsetting*, hva ønsker man å oppnå over hvilken periode. *Iverksetting*, ansvarsfordeling og tiltak som må gjennomføres for å nå målsettingen. Til slutt en *evaluering* av hvordan man ligger an i forhold til den ønskede måloppnåelsen. Prosessen gjentas og justeres til målet er oppnådd og prosjektet kan avsluttes.

### 2.1.3 Sosiale motivasjonsteorier

Sosiale motivasjonsteorier legger til grunn at motivasjon er et resultat av individets opplevelse av likeverd og rettferdighet i jobb og arbeidsliv (Kaufmann og Kaufmann, 2003). I motsetning til behovs- og kognitive teoriene fokuserer de sosiale motivasjonsteoriene på at det er individets opplevelse av sitt forhold til andre medarbeidere som kan virke motiverende eller demotiverende, og ikke oppgavene.

### *Likeverdsteorien*

Likeverdsteorien ser på motivasjon som et utspring fra et ønske om å oppnå likeverd. J. Stacy Adams (1963) har utviklet en likeverdsteori der han mener at individets prinsipp om likeverd

vil ha sterke demotiverende eller motiverende effekter på individets innsatsvilje i arbeidslivet. Eksempel på dette kan være to personer med samme jobb som har forskjellig inntekt. Gitt at forutsetningene er nokså like, vil dette bryte med likeverdsprinsippet for den som er underbetalt, og dermed virke demotiverende for denne personens innsatsvilje.

I praksis sammenligner individer sin jobbinnsett og sitt jobbutbytte med hva andre gir og får. Dersom individet oppfatter sin innsatt og utbytte som å være lik andres, har man en likeverdstillstand. Opplever man derimot dette som ikke å være likt, har man det man kaller likeverdsspennings. Videre skiller teorien mellom fire såkalte referansesammenlikninger:

1. *Selv intern.* Individet sammenligner nåværende jobbsituasjon med de erfaringer individet har fra tidligere jobber i samme organisasjon.
2. *Selv ekstern.* Individet sammenligner nåværende jobbsituasjon med erfaringer som han/hun har fra arbeid i andre organisasjoner.
3. *Andre interne.* Sammenlikningen her foregår ved at man sammenligner med andre fra andre yrkesgrupper i samme organisasjon.
4. *Andre eksterne.* Individet sammenligner seg med andre individer utenfor egen arbeidsplass.

Ansiennitet, utdanningsnivå og lønnsnivå er tre betingelser som påvirker sammenlikningene. Iflg. Kaufmann og Kaufmann (2003) har folk med høy lønn og god utdanning gjerne en bedre informasjonstillgang på stillingsmarkedet. De velger gjerne å sammenligne seg med personer utenfor egen organisasjon. På den andre siden vil folk med lavere lønn og mindre utdanning ofte sammenligne seg med personer innen egen organisasjon. De er også ofte mer følsomme for hva de opplever som ulikhet.

Når det oppstår likeverdsspennings, sier teorien at individene har 6 ulike virkemidler for å gjenopprette likeverdstillstand (Adams, 1963):

1. Forandre arbeidsinnsatt, yte mindre.
2. Forandre uttaket, produsere mer.
3. Fordreie selvopplevelsen, gå fra å oppfatte seg som liktarbeidende til merarbeidende.
4. Fordreie opplevelsen av andre, se på den man sammenligner seg med som mindre attraktiv.
5. Velge en annen å sammenligne seg med, annen sektor.
6. Slutte, finne en ny stilling.

Likeverdsteorien lar seg enkelt overføre til tankene om jobbtilfredshet. Likeverd vil fremme jobbtilfredshet, men likeverdsspenning vil fremme jobbutilfredshet og i verste fall medføre at medarbeidere velger virkemiddelet å finne seg en ny jobb for å gjennomprette likeverd.

#### 2.1.4 Jobbkarakteristikamodeller

Jobbkarakteristikkamodeller tar utgangspunkt i at det er egenskaper ved jobben i seg selv som er utslagsgivende for motivasjonen.

##### *Herzbergs tofaktormodell*

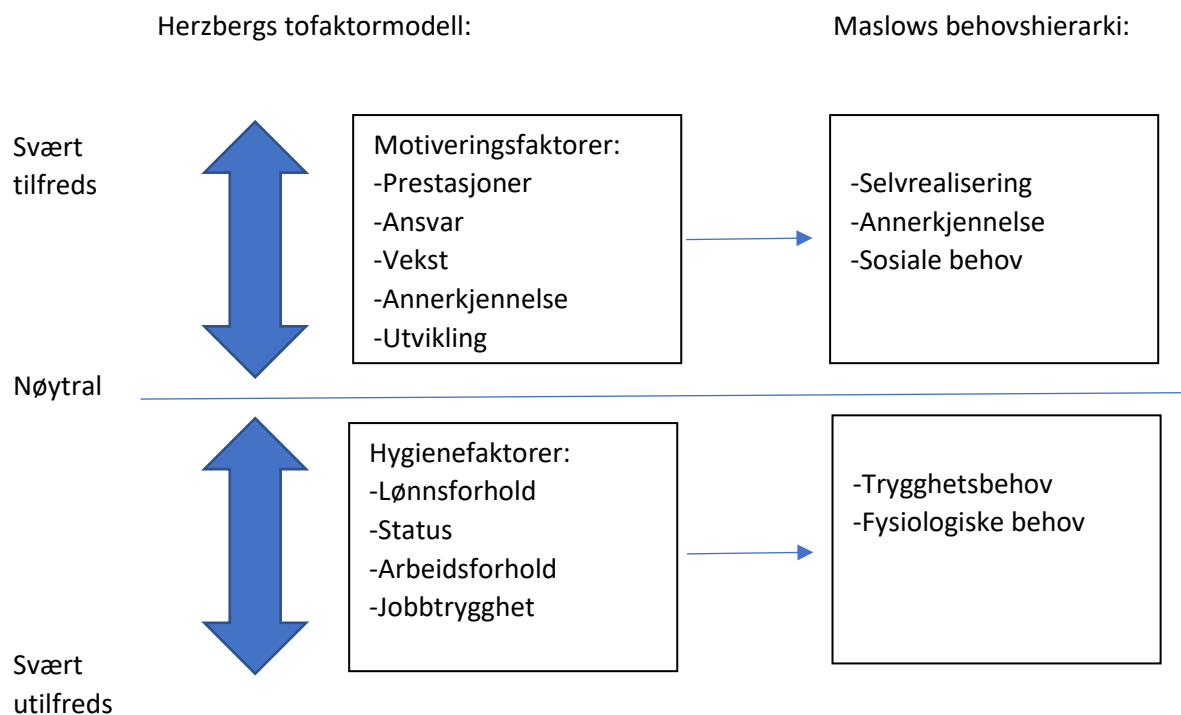
En velrenommert jobbkarakteristikamodell er tofaktormodellen til Fredrick Herzberg (1959), Ved å gjennomføre intervjuer med hundrevis av arbeidstakere har Herzberg funnet ut at de faktorer som er årsak til trivsel og motivasjon, er andre faktorer enn de som er årsak til mistrivsel og demotivasjon. I følge Herzberg er det ikke slik at mistrivsel er det motsatte av trivsel, men derimot er disse to begrepene resultatet av to uavhengige sett med faktorer (derav tofaktormodellen).

Herzberg kaller faktorsettene for *motiveringsfaktorer* og *hygienefaktorer*. Motiveringsfaktorene kjennetegnes ved at de skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede. Hygienefaktorene skaper derimot mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men de skaper ikke trivsel dersom de er til stede.

Prestasjoner, ansvar, vekst, annerkjennelse og muligheter for utvikling er motiveringsfaktorer som positivt vil påvirke trivsel og motivasjon dersom de er til stede. Lønnsforhold, status, arbeidsforhold, jobbtrygghet er hygienefaktorer som skaper mistrivsel dersom de ikke er til stede.

Sammenligner man tofaktormodellen til Herzberg med Maslows behovshierarki finner man at hygienefaktorene ligger i det nedre området av pyramiden mens motiveringsfaktorene ligger i den øvre delen av pyramiden (Kaufmann og Kaufmann, 2003)





Figur 3: Herzbergs tofaktormodellsammenlignet med Maslows behovshierarki (Kaufmann og Kaufmann, 2003)

## 2.2 Jobbtilfredshet og teoretiske hovedperspektiver

I motsetning til motivasjon som defineres som drivkreftene bak våre handlinger, så defineres jobbtilfredshet som en holdning til «i hvilken grad man opplever jobb som positiv eller negativ» (Brief og Weiss, 2002:283).

Faglitteraturen deler jobbtilfredshet inn i to hovedperspektiver, innholdsteorier og prosessteorier. Innholdsteoriene tar utgangspunkt i de faktorer som påvirker holdningen til jobben, mens prosessteoriene omhandler hvordan ulike faktorer virker i samspill med ulike aspekter ved jobben. Faktorer her kan være forventninger, behov og verdier. Aspekter ved jobben kan være kompleksitet og hvor faglig krevende jobben er (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

### 2.2.1 Innholdsteorier

#### *Maslows behovshierarki og Herzbergs tofaktormodell*

Både Maslows behovshierarki og Herzbergs tofaktormodell, som i utgangspunktet er motivasjonsteorier, kan benyttes for å beskrive jobbtilfredshet. I Maslows behovshierarki kan man tenke seg at medarbeidere er tilfredse hvis deres personlige behov er tilfredsstilt på det nivået i pyramiden hvor de befinner seg (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Ett eksempel på dette kan være at medarbeidere med lavt utdanningsnivå er tilfredse med å ha en jobb for å sikre trygghets- og sosiale behov. På den andre siden kan man tenke seg at medarbeidere med høyere

utdannelse ikke er tilfredse med hvilken som helst jobb, men vil ha behov for annerkjennelse og selvrealisering for å bli tilfredse.

Grunntanken vedrørende Herzbergs modell og jobbtildfredshet er at jobber med innhold som gir rikelig med læring, muligheter for vekst, annerkjennelse, ansvar og utvikling (motiveringsfaktorer) vil skape høy grad av tilfredshet hos medarbeiderne. Dersom disse faktorene mangler, vil ikke medarbeideren bli utilfreds, men heller gå mot en mer nøytral oppfatning. På den andre siden vil tilfredsstillende lønn, status, fysisk miljø og trygghet (hygienefaktorer) ikke føre til at medarbeiderne føler seg tilfredse, men dersom disse faktorene skulle utebli, vil medarbeiderne føle seg direkte utilfredse (Kaufmann og Kaufmann, 2003. Se figur 3).

#### *Fasett-Teori*

Fasett-teori går ut på at jobbtildfredshet ses i sammenheng med de ulike aspektene (fasettene) som kjennetegner jobben. Jobbtildfredshet vil være sammensatt av flere aspekter som forventninger til lønn, kollegiale forhold, det fysiske arbeidsmiljøet, utfordringer osv. (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Man kan tenke seg at jobben i seg selv ikke er tilfredsstillende, men på grunn av gode kolleger og godt samhold på jobben vil medarbeidere finne jobben tilfredsstillende.

Lawler (1971) setter fasett-teori i sammenheng med forventningsteori. I følge Lawler påvirker jobbtildfredshet ut fra hva vi forventer å oppnå ved den enkelte fasett, og resultatet vi mottar fra summen av fasetter. Dersom man for eksempel forventer at jobben og kollegene er kjedelige og det viser seg at jobben er som forventet mens det kollegiale er bedre enn ventet, har man totalt sett fått et bedre resultat av fasettene enn det man forventet. Dermed vil dette øke medarbeiderens jobbtildfredshet.

#### 2.2.2 Prosessteorier

##### *Lockes Verdidiskrepansteori*

I Lockes (1984) verdidiskrepansteori går man ut fra at jobbtildfredshet er et resultat av hvorvidt medarbeidere får oppfylt sine personlige ønsker og verdier framfor å få tilfredsstillt underskuddsbehov. Dersom resultatet samsvarer med det personlige ønsket (for eksempel lønn), vil dette føre til jobbtildfredshet hos medarbeideren. Dersom medarbeiderne derimot ikke får oppfylt sine personlige ønsker (diskrepan), vil dette føre til utilfredshet. Locke (1984) vurderer jobbtildfredshet på to måter. Den første går ut på hvor viktig og verdifullt et ønske er for medarbeideren. Det andre går ut på graden av diskrepan mellom ønsket og oppnådd tilstand.

### *Sosial påvirknings- og informasjonsbehandlingsteori*

Denne teorien tar for seg gruppers innvirkning på den enkelte medarbeiders tilfredshet. I følge Salancik og Pfeffer (1978) påvirker omgivelsene medarbeiderens oppfattelse av jobben, og dette vil ifølge dem være en avgjørende faktor for hvorvidt medarbeideren opplever jobbtfredshet. Informasjon om hvordan andre medarbeidere i tilsvarende yrke er tilfredse eller utilfredse vil påvirke individets oppfattelse av selv å være tilfreds eller utilfreds.

### 3 Utledning av forskningshypoteser

Medarbeiderundersøkelsen i Skangas gjennomføres av Medco Bedriftshelsetjenesten AS. Den bygger på fem hovedbegreper med tilhørende underdimensjoner som vil danne grunnlaget for hver av forskningshypotesene i denne undersøkelsen. Undersøkelsen er gjennomført av andre og det teoretiske grunnlaget for undersøkelsen er ikke tilgjengelig for meg. I dette kapitlet er begrepene derfor forsøkt knyttet til teoriene som er presentert i forrige kapittel. Dette vil danne grunnlaget for forskningshypotesene som denne oppgaven vil fokusere på i fortsettelsen.

#### 3.1 Credibility

Credibility består av tre dimensjoner *communication*, *competence* og *integrity*. Intuitivt tenker man at credibility derfor vil ha en positiv sammenheng med medarbeidernes jobbtilfredshet. Går man litt videre og ser på undersøkelsens enkeltspørsmål, ser man at dette handler om medarbeidernes oppfattelse av selskapsledelsens troverdighet når det gjelder informasjon, forventninger, kompetansenivå og ærlighet.

Tar man *communication* som et begrep kan man tolke dette som McClellands (1987) teoretiske begrep kontaktbehov. I følge McClelland er det medarbeidere som motiveres av å ha kontakt med andre mennesker og kommunikasjon er avgjørende for å ha kontakt. Kommunikasjon kan også være å gi annerkjennelse. Dette er et begrep som går igjen både hos Herzberg (1959) og Maslow (1954). For Herzberg er annerkjennelse en motiveringsfaktor som vil føre til tilfredshet for den som mottar annerkjennelsen. I Maslows modell er dette det nest høyeste behovet som søkes dekket, og som vil gi motivasjon for den som mottar annerkjennelsen.

*Competence* er et begrep vi finner i kognitiv evalueringsteori. I følge Deci og Ryan (1985) skapes indre motivasjon gjennom kompetanseopplevelser. Medarbeidere blir motiverte av å mestre og å få ansvar. Økt kompetanse kan også tolkes som utvikling, noe som ifølge Herzberg er en motiveringsfaktor som vil skape trivsel i den grad den er til stede.

Ser man på enkeltspørsmålene knyttet til *integrity*, ser man at dette handler om at ledelsen holder det de lover, ser på oppsigelser som en siste utvei og opptrer etisk og ærlig. Dette tolker jeg som begrepet jobbtrygghet som jeg finner i Herzbergs tofaktormodell. Jobbtrygghet er ifølge Herzberg en hygienefaktor som forutsettes å være til stede for ikke å skape misstrivsel. *Integrity* kan også falle inn under fasett-teoriens begrep arbeidsmiljø. Dersom lederne opptrer iht. det medarbeider forventer, vil dette bedre arbeidsmiljøet og medarbeiderne vil være tilfredse.

Dette danner grunnlaget for forskningshypotesen H1 om at det er en positiv sammenheng mellom medarbeideres oppfattelse av credibility og jobbtilfredshet.

### 3.2 Respect

Respect består av tre dimensjoner *support*, *collaboration* og *caring*. Undersøkelsesspørsmålene viser at dette handler om hvorvidt ledelsen gir muligheter for utvikling, tildeler de nødvendige ressurser, og tilrettelegger for en riktig «work/life» balanse.

*Support* handler i hovedsak om hvorvidt medarbeidere får muligheten til å utvikle seg. Ser man til kognitiv evalueringsteori kan dette tolkes som muligheten til å oppnå kompetanseopplevelser og indre motivasjon i jobben. Knytter man dette mot Alderfers ERG-teori kan dette tolkes som muligheten til vekst, altså om medarbeiderne får dekket sine vekstbehov. Herzbergs motiveringsfaktor utvikling kan også benyttes for å beskrive support.

Begrepet *collaboration* handler om samarbeid mellom ledere og medarbeidere. Dette kan i fasett-teorien både tolkes som fasetten kollegaer og fasetten arbeidsmiljø. Forventningene til begge fasettene er avgjørende for hvorvidt medarbeiderne opplever tilfredshet. Samarbeid kan også være Herzbergs hygienefaktor arbeidsforhold, da godt samarbeid vil være positivt med tanke på hvordan medarbeidere opplever arbeidsforholdet på jobben.

Fasett-teori kan også knyttes til begrepet *caring*. Dette går på arbeidsmiljøet som er en viktig fasett når medarbeidere vurderer sin arbeidsplass. Ser man til enkeltspørsmålene handler dette både om den nevnte «work/life» balansen, men også hvorvidt arbeidsplassen er fysisk sikker og hvordan fasilitetene oppleves. Setter man dette inn i Maslows modell, kan dette både tolkes som tryghetsbehov og sosiale behov.

Av dette får man grunnlaget for forskningshypotese H2 som at det er en positiv sammenheng mellom medarbeidernes oppfattelse av respect og jobbtilfredshet.

### 3.3 Fairness

Fairness har følgende tre dimensjoner *equity*, *impartiality* og *justice*. Equity handler her om rettferdig betaling og deling av selskapets overskudd. Impartiality går ut på at forfremmelser går til de som fortjener det, mens justice handler om at lover og regler opprettholdes. Dette kan for eksempel dreie seg om diskriminering.

Lønn er en fasett som ifølge fasett-teorien er viktig med tanke på jobbtilfredshet. Innfris ikke forventningene til lønn, vil dette føre til utilfredshet. Går man til kognitiv evalueringsteori er lønn, frynsegoder og deling av overskudd noe som driver den ytre motivasjonen. Ser man til

Herzbergs tofaktormodell er lønn en hygienefaktor som må være tilstede, som ikke fører til trivsel i seg selv, men derimot fører til mistriivsel dersom den skulle falle fra.

*Impartiality* tolker jeg som fasetten arbeidsmiljø. Ser man til enkeltspørsmålene, handler dette om habilitet ved forfremmelser. Dersom medarbeidere ikke opplever dette som bra, vil de også oppleve utilfredshet ved sin arbeidsplass. Herzbergs hygienefaktorer arbeidsforhold og jobbtrygghet kan også komme til anvendelse her, de må begge være til stede for å unngå utilfredshet.

Går man til begrepet *justice*, som omhandler at justisen på arbeidsplassen opprettholdes, vil man fort gå til likeverdsteorien. Dersom medarbeidere opplever en likeverdsspenning, altså at deres oppfattelse av at rett og galt ikke er overens med praksis på sin arbeidsplass, vil dette være sterkt demotiverende. Det vil derfor være nærliggende å tro at medarbeidere som svarer positivt på spørsmål tilknyttet dette, også er mer tilfredse med sitt arbeidssted.

Det blir derfor en forskningshypotese H3 om at det er en positiv sammenheng mellom medarbeideres oppfattelse av fairness og jobbtifredshet.

### 3.4 Pride

Pride handler om stolthet og består av dimensjonene *personal work*, *team accomplishment* og *public image*. *Personal work* handler om å føle at man bidrar til bedriftens suksess, mens *team accomplishment* handler om oppfattelsen av at alle drar i samme retning mot et felles mål. *Public image* handler om hvordan medarbeiderne oppfatter at selskapet oppfattes av andre, og om de er stolte av å fortelle hvor de jobber.

Ser man til Lockes (1984) verdidiskrepansteori, kan man si at *personal work* handler om hvorvidt medarbeidere får oppfylt sine personlige ønsker og verdier. Dersom disse ønskene oppfylles, vil dette føre til økt tilfredshet blant medarbeiderne. Videre kan dette også tolkes som indre motivasjon iht. kognitiv evalueringsteori.

*Team accomplishment* kan tolkes ut fra målsettingsteori der medarbeidere tilhørende et lag eller avdeling, blir motivert av å arbeide mot et felles mål. *Team accomplishment* kan også ses på som en indre motivasjon der medarbeidere yter ekstra for teamets måloppnåelse.

Begrepet *public image* kan tolkes på mange måter. Setter man dette inn i Herzberg tofaktormodell, kan man si at dette kan være anerkjennelse, som er en motiveringsfaktor. Anerkjennelse kan både være anerkjennelse for egen innsats, men også anerkjennelse fra eksterne om hvor man jobber. Dersom personer utenfor selskapet anser selskapet som

respektabelt, vil dette motivere medarbeidere som arbeider i selskapet. Annerkjennelse går også igjen i Maslows modell. Likeledes vil dette være gjeldende for sosial påvirkningsteori hvor omgivelsene påvirker oppfattelsen av jobben, og hvor dette vil være avgjørende for tilfredshet.

Fra dette kan man tenke seg forskningshypotese H4 om at det er en positiv sammenheng mellom medarbeideres oppfattelse av pride og jobbtildfredshet.

### 3.5 Camaraderie

Camaraderie handler om kameratskap eller samhold og må ikke forveksles med det norske ordet kameraderi. Camaraderie er delt inn i dimensjonene *Intimacy*, *hospitality* og *community*. Spørsmålene i undersøkelsen viser at intimacy handler om å kunne være seg selv og å bry seg om hverandre. Hospitality handler om å ha det morsomt på jobb og vennlige kollegaer, mens community handler om familiefølelse og samarbeid.

Det er ikke vanskelig å skjønne at dette er dimensjoner som omhandler det kollegiale mellom medarbeiderne. Kollegaer og arbeidsmiljø er begge fasetter som det iht. fasett-teorien er viktige å tilfredsstille iht. forventningene. Ser man dette i lys av i Maslow, kan man tenke seg at dette handler både om sosiale behov og trygghetsbehov. McClellands teori ser dette som kontaktbehov, mens Aderfer kaller dette for relasjonsbehov. Går man til Herzberg kan det kollegiale tolkes som hygienefaktoren arbeidsforhold. Det er lett å tenke seg at medarbeidere som scorer bra på dette, også opplever større grad av jobbtildfredshet enn medarbeidere som scorer dårlig på dette.

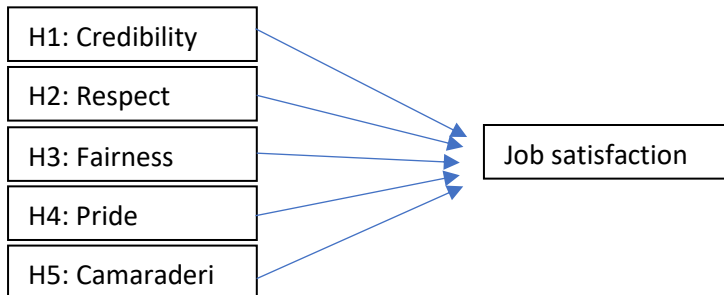
Av dette får vi den siste forskningshypotesen H5 om at det er en positiv sammenheng mellom medarbeideres oppfattelse av camaraderie og jobbtildfredshet.

Oppsummert kan man si at denne oppgaven vil undersøke følgende forskningshypoteser for å svare på oppgavens problemstilling om hva det er som påvirker de ansattes jobbtildfredshet:

- H1: Det er en positiv sammenheng mellom medarbeidernes opplevelse av kredibilitet og jobbtildfredshet.
- H2: Det er en positiv sammenheng mellom medarbeidernes opplevelse av respekt og jobbtildfredshet.
- H3: Det er en positiv sammenheng mellom medarbeidernes opplevelse av rettferdighet og jobbtildfredshet.

H4: Det er en positiv sammenheng mellom medarbeidernes opplevelse av stolthet og jobbtilfredshet.

H5: Det er en positiv sammenheng mellom medarbeidernes opplevelse av samhold og jobbtilfredshet.



Figur 4: Grafisk fremstilling av forskningshypoteser



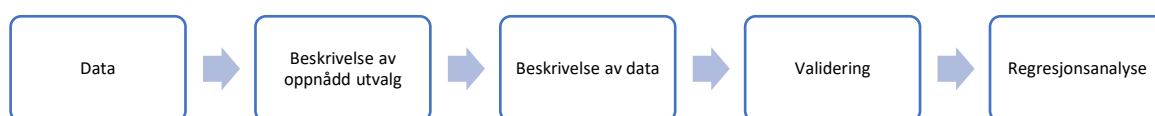
## 4 Design og metoder

### 4.1 Forskningsdesign

For å belyse oppgavens problemstilling om hva det er som påvirker jobbtilfredsheten til de ansatte i Skangas AS, vil jeg som nevnt benytte data fra den årlige medarbeiderundersøkelsen. Respondentenes besvarelse av denne undersøkelsen blir analysert med tanke på å forklare jobbtilfredshet ved hjelp av andre variabler som framkommer av undersøkelsen. Med andre ord vil denne oppgaven ikke bare ha et deskriptivt design der formålet er å beskrive en eller flere variabler isolert, men også å tydeliggjøre om det foreligger samvariasjon og mulig årsakssammenhenger mellom variablene (Gripsrud, et al. 2004).

Formålet med et deskriptivt design er å beskrive situasjonen på et bestemt område (Gripsrud et al. 2004). Deskriptiv forskning blir ofte benyttet der egenskaper for en populasjon er gjenstand for selve forskningen (Shields og Rangarajan 2013). Undersøkelsesmetodene som benyttes i denne typen av forskning er ofte spørreskjemaer for et representativt utvalg av en målgruppe. Data kan også innhentes på andre måter, for eksempel fra offentlige databaser som SSB, eller andre kilder som for eksempel en bedrifts sykefravær og arbeidernes arbeidstid.

I denne oppgaven er det benyttet en standardisert spørreundersøkelse som alle ansatte i Skangas AS har hatt mulighet til å besvare. Analysen vil starte med en beskrivelse av oppnådd deltakelse og beskrivelse av data. Deretter vil jeg gjennomføre en validering av dataene ved bruk av validitets- og reliabilitetsanalyser. Til slutt vil jeg gjøre en regresjonsanalyse for å teste oppgavens hypoteser og på den måten se om de omtalte variablene kan bidra til å forklare hva det er som påvirker de ansattes grad av jobbtilfredshet.



Figur 5 Grafisk framstilling av oppgavens forskningsdesign

### 4.2 Vitenskapsteoretisk forankring

Denne oppgaven er forankret i erfaringsvitenskap, nærmere bestemt samfunnsvitenskap. I erfaringsvitenskap er målet å forklare ulike fenomener ved hjelp av generelle årsakslover. Dette kalles ofte for positivisme og kommer fra den franske filosofen August Comte. Comte forklare

vitenskap i tre stadier: det teologiske, det metafysiske og det vitenskapelige eller positive. Det teologiske søker man svar på uløselige spørsmål som for eksempel opphav og mening. Man skaper en tro på en gud for å få forklaringer. I det metafysiske stadiet søker man også svar på uløselige spørsmål, men man formulerer teorier om naturlover. I det siste stadiet, positivismen, erkjenner man at man oppnår kunnskap gjennom observasjon av faktiske forhold. I positivismen søker man å forklare hvordan observerbare fenomener henger sammen (Gripsrud et al. 2004). I denne oppgaven bruker jeg en positivistisk tilnærming for å forklare jobbtilfredsheten. Det vil si at jeg undersøker hvordan denne teoretisk og empirisk henger sammen med andre variabler.

Samfunnsvitenskap er en betegnelse for vitenskaper som empirisk prøver å forklare forhold ved samfunnet og forbindelser mennesker imellom. Man plasserer ofte samfunnsvitenskap mellom humanistisk vitenskap (humaniora) og naturvitenskap. Med dette menes at samfunnsvitenskapene er mer generaliserende enn humanistiske vitenskaper, men mindre generaliserende enn naturvitenskap. Man kan også si at samfunnsvitenskapen er mer kvantifiserbare enn de humanistiske vitenskapene, men mindre kvantifiserbare enn naturvitenskapene (Berg 2015, <https://snl.no/samfunnsvitenskap>, nedlastet 07.12.2017).

Videre vil denne oppgaven bygge på en hypotetisk-deduktiv metode. Når man bygger en oppgave på den hypotetisk-deduktive metode starter man ofte med en problemstilling man ønsker å undersøke. I denne oppgaven gjelder det å finne ut hva som påvirker jobbtilfredsheten hos de ansatte i en bedrift. Etter at problemet man ønsker å utforske er identifisert, benytter man erfaring og teori for å frambringe hypoteser om at den sammenhengen man antar eksisterer, faktisk er til stede. Ofte er hypotesene basert på at det eksisterer en sammenheng mellom teoretiske begreper. Disse må operasjonaliseres slik at de kan måles og testes empirisk.

På grunnlag av teoriene må man utlede en logisk konsekvens som følger dersom hypotesen er sann. Konsekvensen må formuleres slik at vi kan teste den empirisk ved hjelp av eksperimenter eller på annen måte. Deretter utføres testen eller eksperimentet for å få konstatert om konsekvensen av hypotesen inntreffer eller ikke. Dersom konsekvensen inntreffer betyr dette at hypotesen får støtte. Hypotesen kan ikke kalles en lovmessighet, men man har fått en indikasjon på at det eksisterer en årsakssammenheng. Dersom konsekvensen ikke inntreffer, må man trekke den konklusjonen at det er noe galt med hypotesen. Deretter kan man juster hypotesen eller operasjonaliseringen av de teoretiske begrepene for så å kjøre en ny test. Av dette kan man forstå at forskning er en kontinuerlig prosess (Gripsrud et al. 2004).

Hypotesene som denne oppgaven bygger på er utledet fra teoriene om motivasjon og jobbtilfredsstillelse som er presentert i kapittel 2. Teoriene er i hovedsak kjente teorier framsatt av anerkjente forskere. Flere av teoriene er også av eldre dato og har dannet grunnlaget for mye empirisk forskning som er publisert i utallige artikler i kjente og ukjente tidsskrift.

### 4.3 Troverdighetskriterier

Troverdighetskriterier omhandler troverdigheten til materialet som er benyttet i oppgaven. I denne oppgaven er det benyttet en spørreundersøkelse foretatt av en tredjepart, og dermed er det ekstra viktig å sjekke troverdigheten i datagrunnlaget.

Troverdighet i empirisk forskning er et spørsmål om validitet og reliabilitet. En vanlig definisjon på validitet er om vi virkelig måler hva vi tror vi måler (Kerlinger 1973). Dersom variablene som måles mangler validitet, er det en fare for at man trekker feilaktige slutninger som igjen kan virke villedende for lesere av forskningen (Reve 1985). Reliabilitet har å gjøre med kvaliteten på datainnsamlingen og bearbeidingen av dataene.

#### 4.3.1 Validitet

Cook og Campbell (1979) har definert fire kategorier av validitet. *Begrepsvaliditet*, som er en av de mest grunnleggende formene for validitet og defineres som graden av samsvar mellom de teoretiske begrepene eller variablene og undersøkelsesmålet. *Statistisk konklusjonsvaliditet*, som omhandler om vi trekker riktige eller uriktige konklusjoner om kovarians i statistiske analyser. *Intern validitet*, er i hvilken grad vi kan finne at det er en årsakssammenheng mellom to variabler, ikke bare korrelasjon. To variabler kan korrelere uten at det er årsakssammenheng. *Ekstern validitet*, handler om i hvilken grad forskningsresultatene er generaliserbare på tvers av aktører, situasjoner og tid (Reve 1985).

I denne oppgaven vil jeg fokusere på begrepsvaliditet og de empiriske metodene for validitetstesting av dataene som er benyttet. Begrepsvaliditet deles inn i fire delformer, *overflatevaliditet*, *konvergent validitet*, *diskriminant validitet* og *nomologisk validitet*.

Overflatevaliditet sier noe om det er umiddelbare samsvar mellom teoretiske og operasjonelle definisjoner av en variabel. Er målingene som er gjort rimelige, og kan de oppfattes som intuitivt riktige? Dette testes ved bruk av forskjellige dimensjoner for å måle samme begrep, såkalte multiple metoder (Reve 1985). Spørreundersøkelsen som er brukt i denne oppgaven benytter seg av en multippel metode og måler hvert hovedbegrep med tre underdimensjoner (se mer om dette i kap. 4.4.1).

Konvergent validitet sier noe om samsvar mellom multiple mål og multiple metoder. Korrelasjonsteknikker er ofte enkle tester som kan brukes for å sikre konvergent validitet (Reve 1985). I denne oppgaven vil jeg teste konvergent validitet på datasettet ved å kjøre en eksplorerende faktoranalyse på hver av dimensjonene og hvert av begrepene. Målet med denne faktoranalysen er å se om spørsmålene knyttet til dimensjonen måler det samme.

Diskriminant validitet sier noe om i hvilken grad et begrep skiller seg fra et annet begrep (Reve 1985). Dimensjonene som er benyttet i undersøkelsen må kunne skilles fra hverandre og representere forskjellige variabler for å beskrive begrepene som benyttes i undersøkelsene. Her vil korrelasjonsberegninger være et verktøy for å undersøke om dataene er diskriminant valide.

Nomologisk validitet sier noe om i hvilken grad prediksjoner fra et teoretisk nettverk som inneholder begrepet, kan bekreftes (Reve 1985). For å bekrefte nomologisk validitet må man se på andre studier som inneholder det samme begrepsapparatet som denne studien. Korrelasjonsanalyse vil være en metode for å avdekke nomologisk validitet, dvs. om studiene vil «oppføre seg» likedan. Dette vil ikke vektlegges i denne oppgaven da begrepsvaliditeten vil bli testet på de øvrige måtene.

#### 4.3.2 Reliabilitet

«Reliabilitet har å gjøre med dataenes pålitelighet, stabilitet og reproduserbarhet. Reliabilitet kan defineres som hvorvidt målingene er fri for målefeil» (Reve 1985:54). Språk i spørsmål og svar er faktorer som kan svekke reliabiliteten. En metode som ofte er benyttet for å teste reliabilitet er korrelasjonsmålet Cronbachs Alfa utviklet av Lee Joseph Cronbachs (1951).

Cronbachs Alfa koeffisienten beregnes med følgende formel:

$$\alpha = \frac{a}{a-1} \left( 1 - \frac{a}{a+2b} \right)$$

Hvor:

a = antall utsagn

b = summen av korrelasjonen mellom utsagnene

En tommelfingerregel som ofte brukes, er at Cronbachs Alfa koeffisienten skal være større enn 0,7, men ikke for nær 1, for at multiple mål skal regnes for å være reliable (Gripsrud et al, 2004). I følge Reve (1985) skal koeffisienten ligge mellom 0,7 og 1 avhengig av korrelasjonen mellom utsagnene. I følge han er 0,7 eller høyere å anse som tilfredsstillende, mens 0,8 og høyere er å anse som meget tilfredsstillende. Jeg vil i denne oppgaven teste reliabiliteten ved bruk av Cronbachs Alfa både på dimensjonsnivå og begrepsnivå.

## 4.4 Metodevalg

I denne oppgaven vil det bli benyttet en kvantitativ spørreundersøkelse med standardiserte svaralternativer som metode for å belyse oppgavens problemstilling og hypoteser. En kvantitativ metode er en forskingsmetode der funnene i forskningen lar seg måle med tall og derav er kvantifiserbare (Tuftes, 2011). Med kvantifiserbare undersøkelser er målet å teste hypoteser eller å finne årsakssammenhenger mellom variabler.

For å analysere de kvantifiserbare dataene vil dataprogrammet IBM SPSS Statistics (SPSS) bli benyttet. SPSS er et velegnet dataprogram for statistisk analyse. Programmet er velrenommert og den originale SPSS manualen forfattet av Nie, Bent og Hull i 1970 er siden blitt beskrevet som en av samfunnsvitenskapens mest innflytelsesrike bøker for å la vanlige forskere gjøre sine egne statistiske analyser (Wellman, 1998).

### 4.4.1 Datainnsamling

#### *Medarbeiderundersøkelsen Great Place to Work*

Skangas AS har valgt å benytte Great Place to Work Institute Norge som sin samarbeidspartner ved gjennomføringen av den årlige medarbeiderundersøkelsen. Det er selskapet Medco Bedriftshelsetjenesten som gjennomfører undersøkelsen på vegne av Great Place to Work. I følge selskapets hjemmeside er Great Place to Work et globalt ledende konsulent- og analyseinstitutt som hjelper organisasjoner med å indentifisere, skape og opprettholde fremragende arbeidsplasser. Gjennom utvikling av bedriftskulturer med høy tillitt, hevder selskapet å hjelpe virksomheter og organisasjoner i mer enn 50 land.

Grunntanken bak Great Place to Work ble utviklet i 1981 da de to næringslivsjournalistene Robert Levering og Milton Moskowitz fikk i oppdrag å skrive en bok om de aller beste arbeidsplassene i Amerika. Boka fikk navnet *The 100 Best Companies to Work for in America*. Journalistene gjennomførte en omfattende undersøkelse. I løpet av denne undersøkelsen avdekket Robert og Milton at nøkkelen til å skape en god arbeidsplass ikke ligger i størrelsen eller goder, men derimot i evnen til å bygge sterke tilitsbånd, stolthet til jobben og felleskap mellom medarbeidere. Dette er ifølge journalistene nøkkeldriverne, ikke bare for glede på arbeidsplassen (jobbtilfredshet), men også for å forbedre organisasjonens forretningsmessige resultater.

I dag er Great Place to Work globalt involvert i mer enn 6 000 organisasjoner som representerer over 11 millioner medarbeidere (<http://www.greatplacetowork.no/om-oss>, nedlastet 16.12.2017).

### *Sekundærdata*

Man skiller ofte mellom primærdata og sekundærdata. Forskjellen på disse formene for data er hvordan de er innhentet. Data som er samlet inn for andre formål enn den undersøkelsen de blir benyttet i, kalles for sekundærdata. Det motsatte er primærdata som er data som primært er samlet inn for å besvare egne undersøkelsesspørsmål (Gripsrud et al. 2004).

I denne oppgaven vil jeg benytte sekundærdata hentet fra den årlige medarbeiderundersøkelsen hos Skangas AS for å besvare problemstillingen. Medarbeiderundersøkelsen har som hovedformål å besvare spørsmålet om hvor tilfredse medarbeiderne i Skangas AS faktisk er. Dette gjøres ved at medarbeiderne besvarer et spørreskjema hvor enkeltspørsmålene samles i «dimensjoner» og som igjen inngår i ulike «begrep». Deretter sammenlignes svarene med svar fra bedrifter i samme kategori etter antall ansatte, i dette tilfellet 50 – 199 ansatte.

Generelt kan sekundærdata vurderes på samme måte som primærdata. Den store fordelen ved bruk av sekundærdata er at jobben med å planlegge og gjennomføre innhenting av data allerede er gjort (Gripsrud et al. 2004). En svakhet med bruk av sekundærdata er dataenes opprinnelse og hvordan de formidles. Det er ofte slik at sekundærdata blir formidlet enten av dem som opprinnelig gjorde innsamlingen, eller av byråer som har i oppgave å bearbeide disse før de formidler dataopplysningene til oppdragsgiveren. Det er derfor veldig viktig å få rede på hvordan dataene er blitt transformert, for eksempel om respondentene har blitt summert inn i større grupper (Gripsrud et al, 2004). Det kan også være et problem at teoretiske begreper og operasjonaliseringer i den primære undersøkelsen ikke er helt tilpasset formålet til sekundærbrukeren.

Datagrunnlaget for denne oppgaven er medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført hos Skangas AS i desember 2017. Undersøkelsen ble distribuert til alle de 76 ansatte og besvart av 68 ansatte, noe som gir en høy svarprosent på 89,5 %. Rådata på respondentnivå for de 68 ansatte som har besvart undersøkelsen, ligger til grunn for den videre analyse. Det at rådataene ikke er bearbeidet, gjør at kvaliteten på dataene anses som god da det ikke er forbundet med usikkerhet ved bearbeiding.

### *Anonymitet*

I forbindelse med forskning er det viktig å ivareta respondentenes anonymitet (Cozby, 2012). Dette har også vært viktig for Great Place to Work i forbindelse med deling av rådata. For å ivareta anonymitetsgrunnlaget har Great Place to Work ikke delt demografiske data som kjønn, alder, stilling og ansiennitet. Med såpass få respondenter som 68 ville det være lett for en leser

av disse dataen å finne ut hvem som har svart hva. Det er viktig å presisere at fraværet av demografiske data ikke vil påvirke utfallet for oppgavens problemstilling, men det ville vært en fordel å få med slike data for å bruke disse som kontrollvariabler.

### *Likert skala*

I Great Place to Work undersøkelsen blir respondentene bedt om å ta stilling til 58 utsagn. For hvert av utsagnene blir respondenten bedt om å karakterisere utsagnet på en skala fra 1-5.

Skala:

- 1) Almost always untrue
- 2) Often untrue
- 3) Sometimes true/untrue
- 4) Often true
- 5) Almost always true

Denne metoden for å måle holdninger ble etablert av Rensis Likert (1932). Respondentene blir bedt om å vurdere en serie av utsagn om et fenomen man ønsker å måle holdningen til. Likert var opptatt av å sikre at de ulike aspektene man måler, er uttrykk for den samme underliggende dimensjonen. Med dette menes at de ulike utsagnene som man ber respondenten ta stilling til, bare er ulike empiriske uttrykk for den samme holdningsvariabelen på teoriplanet (Gripsrud et al. 2004).

I følge Gripsrud (et al. 2004:128) er den ideelle framgangsmåten for å måle holdningen til noe ved bruk av Likert Skalaen at man «lager en relativt lang liste med ulike utsagn. Disse utsagnene bør være både positive og negative, men alle dreie seg om det fenomenet vi ønsker å måle holdningen til. Ofte vil en basere listen av utsagn på gruppesamtaler eller dybdeintervjuer med representanter for målgruppen». Her kan det ligge en kritikk av Great Place to Work-undersøkelsen. Av de 58 utsagnene som respondentene blir bedt om å ta stilling til, er det ingen som er negative. Alle utsagnene er positivt ladet. Det er heller ikke fortatt noen gruppesamtaler eller dybdeintervju med målgruppen, som her er de ansatte i Skangas AS. Dette kan dog være gjort på et tidligere stadium, med andre bedrifter, før undersøkelsen blir presentert for ansatte i Skangas. Ut fra dette kan det virke som om Great Place to Work ikke følger den ideelle framgangsmåten definert av Gripsrud (et al. 2004).

Sammenblanding av positive og negative utsagn gjøres for å stimulere respondenten til å vurdere utsagnene grundig (Gripsrud et al, 2004). På den andre siden gjør positive utsagn det enklere ved at man kan unngå målefeil ved å måtte snu skalaen for de negative utsagnene.

Holdningene til de ulike dimensjonene beregnes ved å summere respondentens score på samtlige utsagn innenfor den utvalgte holdningsdimensjonen (eventuelt etter at negative snus).

#### 4.4.2 Undersøkelsens oppbygning

Great Place to Work tar utgangspunkt i det de kaller fem hovedbegreper for å beskrive medarbeideres vurdering av arbeidsplassen. Disse begrepene som er nevnt i kap. 3 er *credibility*, *respect*, *fairness*, *pride* og *camaraderie*. Igjen må camaraderie ikke forveksles med det norske ordet kameraderi da det i dette tilfellet står for samhold eller kameratskap. For å unngå språkforvirring benyttes de engelske begrepene i fortsettelsen.

I følge undersøkelsen kan hvert av disse fem begrepene igjen beskrives med tre dimensjoner:

Credibility: *communication*, *competence* og *integrity*.

Respect: *support*, *collaboration* og *caring*.

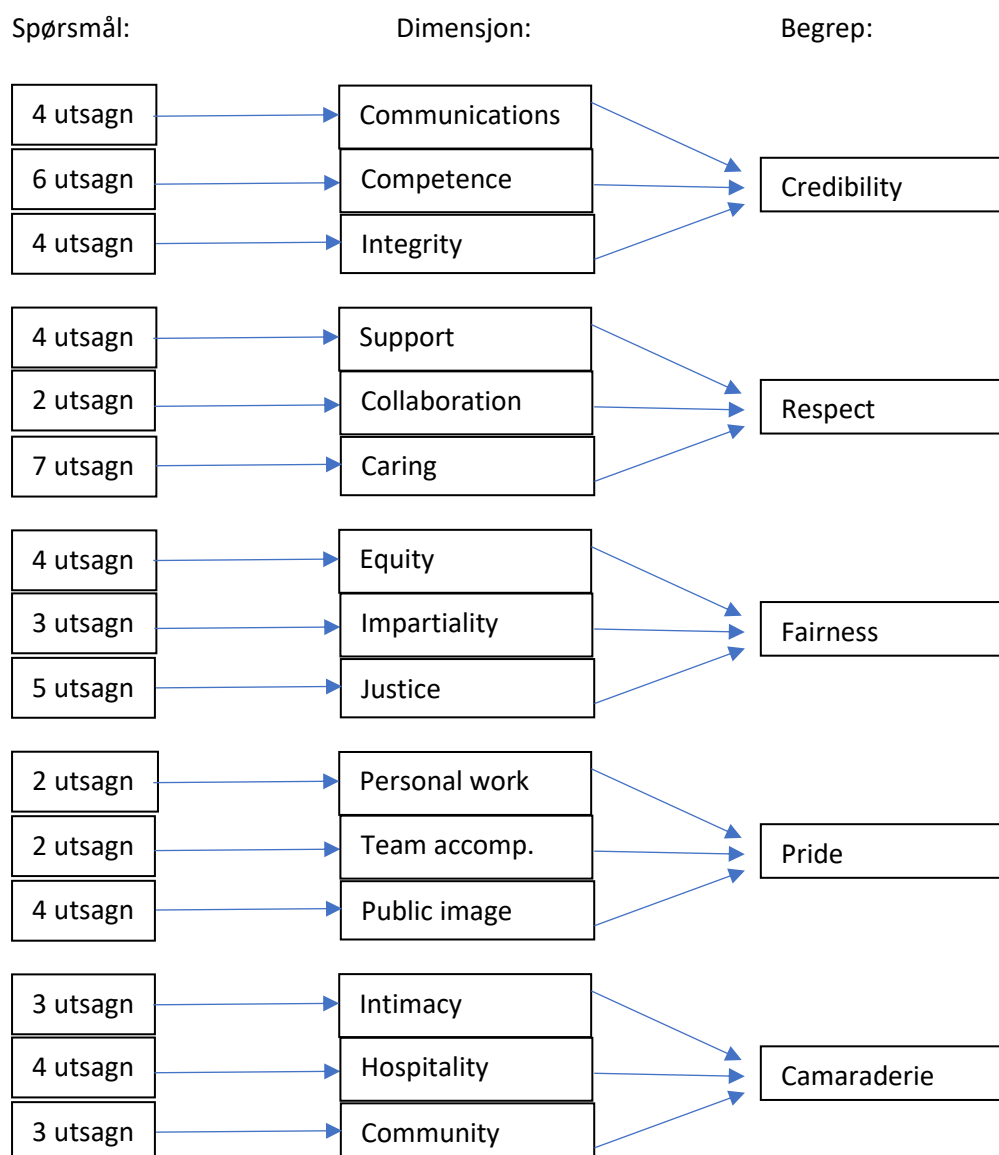
Fairness: *equity*, *impartiality* og *justice*.

Pride: *personal work*, *team accomplishments*, og *public image*.

Camaraderi: *intimacy*, *hospitality* og *community*.

De tre dimensjonene måles ved hjelp av undersøkelsens enkeltutsagn. Det er benyttet spørsmålsbatterier med mellom 2 og 7 utsagn for å måle respondentens holdning til hver av dimensjonene. Begrepene er en indeks konstruert på grunnlag av dimensjonene og utsagnene (alle utsagnene er vist i vedlegg 1). Oppbyggingen er vist i figur 7.





Figur 7: Undersøkelsens oppbygging

Ut fra undersøkelsens oppbygging ser man de fem begrepene som sammen med teorien er med på å danne grunnlaget for oppgavens fem forskningshypoteser.

#### 4.4.3 Regresjonsanalyse

For å svare på oppgavens hypoteser vil jeg benytte regresjonsanalyse. Økonometrikere bruker regresjonsanalyse for å lage kvantitative estimater for økonomiske forhold som tidligere kun har eksistert på et teoretisk nivå (Studenmund 2001). Setter man dette i sammenheng med denne oppgavens problemstilling, kan man tenke seg at målet er å kvantifisere, eller sette tall på, forholdet mellom begrepene som er benyttet i medarbeiderundersøkelsen og de ansattes

oppfattelse av jobbtilfredshet. Hvilket av de fem begrepene *credibility*, *respect*, *fairness*, *pride* og *camaraderi* er det som har størst påvirkning på jobbtilfredshet, og hvor mye forklarer disse begrepene av jobbtilfredsheten?

Regresjonsanalyse er en statistisk teknikk som forsøker å forklare endringene i en avhengig variabel som en funksjon av endringer i et sett av andre variabler. De andre variablene kalles for uavhengige variabler (Studenmund 2001). Den avhengige variabelen i dette tilfellet er jobbtilfredshet, og de uavhengige variablene er undersøkelsens fem begreper. Man har altså følgende funksjon:

$$\text{Jobbtilfredshet} = F(\text{CRE}, \text{RES}, \text{FAI}, \text{PRI}, \text{CAM})$$

Dette tolkes gjerne som et forhold mellom årsak og virkning. Dersom respondentene scorer et nivå høyere på for eksempel *respect*, hvor mye vil da jobbtilfredsheten øke? Det er viktig å påpeke at at man i en regresjonsanalyse kun kan si noe om et statistisk forhold mellom variabler, uten å bevise kausalitet (Studenmund 2001). Det er viktig at man ikke forveksler regresjon med korrelasjon. Forskjellen mellom de to er at korrelasjon måler graden av samvariasjon mellom to variabler  $x$  og  $y$ , mens regresjon dreier seg mer om hvordan  $y$  avhenger av  $x$  (Wenstøp 2003). Regresjonsanalysen i denne oppgaven vil bygge på minste kvadraters metode som ifølge Studenmund (2001) er den vanligste metoden for gjennomføring av regresjonsanalyser. Her benyttes en multippel regresjonsanalyse med flere uavhengige variabler (de fem begrepene).

## 5 Resultater

Som nevnt er det i denne oppgaven blitt undersøkt hva det er som påvirker jobbtilfredsheten til de ansatte i Skangas AS. Datagrunnlaget for undersøkelsen som er gjort er den årlige medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført desember 2017. Undersøkelsen er gjennomført som en spørreundersøkelse hvor medarbeiderne ble bedt om å ta stilling til 58 utsagn i forbindelse med sin jobb. Alle ansatte i bedriften fikk anledning til å svare på undersøkelsen. Basert på teori og begrepsapparatet i undersøkelsen ble det fokusert på fem forskingshypoteser for å besvare oppgavens problemstilling. Disse hypotesene er forsøkt svart på ved hjelp av kvantitative analyser hvor resultatet presenteres i dette kapittelet. Analysene består av kvantitative undersøkelser der data er testet med tanke på reliabilitet og validitet, og der hypoteser er forsøkt besvart ved hjelp av en regresjonsanalyse som tar utgangspunkt i undersøkelsens oppbygging.

### 5.1 Beskrivelse av oppnådd utvalg

Alle medarbeidere som var ansatt i Skangas AS ble invitert til å delta på årets medarbeiderundersøkelse. I desember 2017 jobbet det 76 personer i Skangas AS fordelt på tre land, Norge, Sverige og Finland. Det var totalt 68 personer som svarte på undersøkelsen, altså en svarprosent på 89,5 %. Det er allerede her verdt å merke seg at 68 respondenter er et relativt lite utvalg. I dette tilfellet er det benyttet en populasjonsundersøkelse med frafall, noe som medfører at man sitter igjen med et ikke-sannsynlighetsutvalg. Dette medfører strengt tatt at forutsetningene for statistiske tester ikke er tilstede når man skal vurdere populasjonen på grunnlag av resultatet som er funnet i utvalget. Dette fører i sin tur til at det heller ikke er noe særlig å bygge på når utvalgsstørrelsen skal bestemmes (Gripsrud et al. 2004). Av anonymitetshensyn har jeg ikke fått adgang til de ansattes bakgrunnsvariabler slik at det ikke er mulig å analysere frafallet. Dette kan man tolke dithen at man kun kan trekke slutninger på vegne av de 68 respondentene som faktisk har besvart undersøkelsen og ikke for samtlige ansatte i Skangas AS

### 5.2 Beskrivelse av data

Beskrivelsen av rådata er presentert i SPSS utskriftene «Descriptive Statistics» som er vedlagt i vedlegg to. Tabellene viser beskrivende statistikk for dataene på spørsmålsnivå, dimensjonsnivå og begrepsnivå. Tabellene inneholder antall besvarelser, gjennomsnitt, standardavvik, skjevhet og kurtosen.

Majoriteten av respondentene har besvart samtlige spørsmål i undersøkelsen. Av de i alt 58 utsagnene er antall respondenter mellom 63 og 68. 36 av utsagnene er besvart av samtlige respondenter, og av de 22 utsagnene som ikke er besvart av alle, er det en eller to respondenter som har valgt å ikke svare, eller som har glemt å svare.

Snittet for utsagnene tenderer til å havne mellom 3,5 og 4,5, altså på den positive siden av Likert skalaen. Standardavvikene for utsagnene viser at besvarelsene i gjennomsnitt avviker med ca. et halvt til ett poeng fra middelverdien på besvarelsene. Med andre ord er besvarelsene samlet tett rundt middelverdien (Gripsrud et al. 2004).

Skjevhetene for besvarelsene framkommer også av tabellene. Samtlige utsagn har en negativ skjevhet som indikerer at vi har en høyre-skjev fordeling (Pallant 2003) i respondentenes svar. Kurtosen forteller oss noe om høyden og halene i svarenes fordeling. Vi ser av tabellen at det er både positive og negative verdier på kurtosen. Positive verdier indikerer at vi har en høy fordeling med lange tynne haler. Med dette menes at respondentenes svar samler seg rundt midten, og at vi har et fåtall av respondenter som svarer i skalaens ytterpunkter. Negative verdier indikerer at fordelingen er flat med tykke haler Dette betyr at flere respondenter i så fall benytter seg av skalaens ytterpunkter (Pallant 2003).

### 5.3 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet og validitet er sjekket både på dimensjonsnivå og begrepsnivå. I tabellene nedenfor framkommer resultatet av valideringen på de forskjellige nivåene.

Tabell 1 Reliabilitet og konvergent validitet på dimensjonsnivå

Dimensjon	Antall spm (items)	Reliabilitet $\alpha$	Konvergent Validitet - Faktoranalyse		
			% i første faktor EV	Lav/Høy faktorlading	Lav/Høy communalities
<b>Credibility:</b>					
Communication	4	0,803	63,097	0,757 / 0,827	0,573 / 0,684
Competence	5	0,861	59,345	0,647 / 0,841	0,419 / 0,708
Integrity	4	0,806	66,793	0,581 / 0,905	0,338 / 0,819
<b>Respect:</b>					
Support	4	0,694	52,408	0,700 / 0,753	0,490 / 0,568
Collaboration	2	0,769	81,224	0,901 / 0,901	0,812 / 0,812
Caring	7	0,806	47,487	0,600 / 0,800	0,360 / 0,639
<b>Fairness:</b>					
Equity	4	0,759	58,586	0,697 / 0,832	0,485 / 0,692
Impartiality	3	0,603	55,824	0,719 / 0,787	0,513 / 0,619
Justice	5	0,839	63,943	0,752 / 0,862	0,565 / 0,742
<b>Pride:</b>					
Personal Work	2	0,788	82,548	0,909 / 0,909	0,825 / 0,825
Team Accomplishment	2	0,644	73,808	0,859 / 0,859	0,738 / 0,738
Public Image	4	0,805	63,682	0,741 / 0,860	0,549 / 0,740
<b>Cameraderi:</b>					
Intimacy	3	0,648	60,003	0,723 / 0,851	0,523 / 0,723
Hospitality	4	0,818	64,820	0,770 / 0,838	0,593 / 0,701
Community	3	0,792	70,932	0,818 / 0,857	0,669 / 0,734

Tabell 2 Diskriminant validitet på dimensjonsnivå

Diskriminant validitet Pearson Correlation			
	Communication	Competence	Integrity
Communication	1		
Competence	0,781	1	
Integrity	0,783	0,822	1
	Support	Collaboration	Caring
Support	1		
Collaboration	0,671	1	
Caring	0,636	0,551	1
	Equity	Impartiality	Justice
Equity	1		
Impartiality	0,636	1	
Justice	0,709	0,683	1
	Personal Work	Team Acc.	Public Image
Personal Work	1		
Team Acc.	0,673	1	
Public Image	0,679	0,655	1
	Intimacy	Hospitality	Community
Intimacy	1		
Hospitality	0,749	1	
Community	0,585	0,693	1

Tabell 3 Reliabilitet og konvergent validitet på begrepsnivå

Dimensjon	Antall Dimensjoner	Reliabilitet $\alpha$	Konvergent Validitet - Faktoranalyse		
			% i første faktor EV	Lav/Høy faktorlading	Lav/Høy communalities
Credibility	3	0,914	85,877	0,913 / 0,939	0,834 / 0,881
Respect	3	0,825	75,454	0,849 / 0,889	0,721 / 0,791
Fairness	3	0,858	78,094	0,873 / 0,899	0,763 / 0,808
Pride	3	0,856	78,230	0,879 / 0,892	0,772 / 0,796
Cameraderi	3	0,855	78,579	0,853 / 0,924	0,727 / 0,854

Tabell 4 Diskriminant validitet på begrepsnivå

Diskriminant validitet Pearson Correlation					
	Credibility	Respect	Fairness	Pride	Integrity
Credibility	1				
Respect	0,907	1			
Fairness	0,832	0,783	1		
Pride	0,702	0,782	0,672	1	
Cameraderi	0,711	0,762	0,760	0,774	1

### 5.3.1 Reliabilitet

Dataenes reliabilitet er blitt sjekket ved bruk av Cronbachs Alfa. Cronbachs Alfa for alle fem begrepene i undersøkelsen er over 0,8 som ifølge Reve (1985) er å anse som meget tilfredsstillende. Det er dog verdt å merke seg at Cronbachs Alfa for begrepet *credibility* er veldig høy med 0,914. Dette er så nært 1 at man ifølge Gripsrud (et al, 2004) muligens har målt samme dimensjoner, ikke tre forskjellige dimensjoner som begrepet består av. De fleste alfa-nivåene på dimensjonsnivå ligger over 0,7 som ifølge Reve (1985) er tilfredsstillende. 4 av dimensjonene har alfaer under 0,7, men over 0,6. Ut fra reliabilitetsmålet Cronbachs Alfa vil det være naturlig å trekke den slutningen at dataene har høy grad av reliabilitet.

### 5.3.2 Validitet

#### Overflatevaliditet

Medarbeiderundersøkelsen som er gjennomført av Great Place to Work må anses å være en velbrukt undersøkelse. Det er tredje gangen Skangas AS gjennomfører undersøkelsen og av dette kan man trekke den slutningen at respondentene er godt kjente med undersøkelsens innhold og oppbygging. Undersøkelsen er som nevnt internasjonal og gjennomføres hos mer enn 6 000 organisasjoner, noe som er med på å dokumentere at denne undersøkelsen er velbrukt og utprøvd. Great Place to Work gjennomføres på engelsk og resultatene presenteres på engelsk, dette sikrer at det ikke oppstår feil i forbindelse med oversettelse til andre språk. På bakgrunn av dette vil man kunne si at undersøkelsen kommer godt ut med tanke på

overflatevaliditet. Svarene kan dog påvirkes av respondentenes engelskkunnskaper og misforståelser av spørsmålene kan oppstå.

#### *Konvergent validitet*

For å teste undersøkelsen for konvergent validitet er det kjørt en faktoranalyse i SPSS.

Et av de vanligste vurderingskriteriene benyttet ved faktoranalyse, er det såkalte Kaisers kriterium. I følge denne regelen er det kun faktorer med en egenverdi (eigenvalue) på over 1,0 som er av interesse. Egenverdien av en faktor representerer nivået på den totale variansen forklart ved faktoren (Pallant 2003). Dette kan tolkes dithen at ved faktoranalyse gjort på utsagn (fire til syv stk.) tilknyttet en dimensjon, er det ønskelig å finne bare en faktor med egenverdi over 1,0. Ved gjennomføringen av faktoranalyse på dimensjonsnivå ble det kun funnet en faktor på hver av dimensjonene. Hvor mye denne faktoren forklarer variansen i egenverdien framkommer av tabell nr. 1. Det er ingen faktorer som forklarer mindre enn 50 % av variansen i egenverdien.

Det er også kjørt en faktoranalyse på begrepsnivå som inneholder de respektive 3 dimensjonene. Dette er gjort ved å indeksere spørsmålene knyttet til hver dimensjon for så å kjøre faktoranalysen for de nye variablene. I denne analysen bør man også finne en faktor for hvert begrep, noe jeg også har gjort. Denne faktoren forklarer mellom 75 og 85 % av variansen i egenverdien.

Av kolonnen «Lav/Høy Faktorlading» kommer det fram at det er liten variasjon mellom de høyeste og laveste faktorladningene. I følge Gripsrud (et al. 2004) er det en tommelfingerregel å kreve at faktorladningene i absolutt verdi skal være større enn 0,30, noe man ser gjelder både på dimensjons- og begrepsnivå.

Kommunalitet, som framkommer av kolonnen «Lav/Høy Communalities», gir et bilde på hvordan variansen i besvarelsene på hvert av spørsmålene påvirker den faktoren som er funnet. Høye verdier kan tolkes dithen at de har stor påvirkningskraft på faktoren, mens lave verdier har liten påvirkning på faktoren. Det framkommer av tabell nr. 3 at fem av dimensjonene (*communication, integrity, support, caring og equity*) har den laveste kommunaliteten på mindre enn 0,5 som er anbefalt, dog er det ingen av dimensjonene som har den høyeste kommunaliteten under 0,5. Når det gjelder begrepene ser man at alle har kommunalitet over 0,5.

Med bakgrunn i dette vil det være naturlig å være litt kritisk til undersøkelsens grad av konvergent validitet da det kan virke som det er noe overlapping mellom variablene.

### *Diskriminant validitet*

Som det framkommer av tabell nr. 2 og 4 er det innbyrdes høye korrelasjonskoeffisienter både dimensjonene imellom og begrepene imellom. I følge Reve (1985) er dette negativt da divergent validitet krever lav korrelasjon mellom delmål for ulike variabler. Med andre ord bør man ikke ha for høye korrelasjoner mellom de variablene som tilhører hver dimensjon og begrep.

I modellen kommer det fram at samtlige korrelasjonskoeffisienter tilhørende dimensjonene er over 0,5, og at majoriteten ligger nærmere 0,7. Når det gjelder begrepene er samtlige korrelasjonskoeffisienter over 0,6 og majoriteten ligger nærmere 0,8. Det er forskjeller i graden av samvariasjon, men de høye koeffisientene er et faresignal om at dataene måler det samme flere ganger. Spesielt er dette gjeldende for korrelasjonskoeffisienten mellom *credibility* og *respect* på hele 0,907. Dette kan være et tegn på at begrepene måler det samme, noe som er viktig å ta med seg når man senere skal kjøre regresjonsanalyse.

De høye korrelasjonskoeffisientene resulterer i at man ikke kan trekke den slutningen at dataene inneholder høy grad av diskriminant validitet.

### **5.4 Regresjonsanalyse**

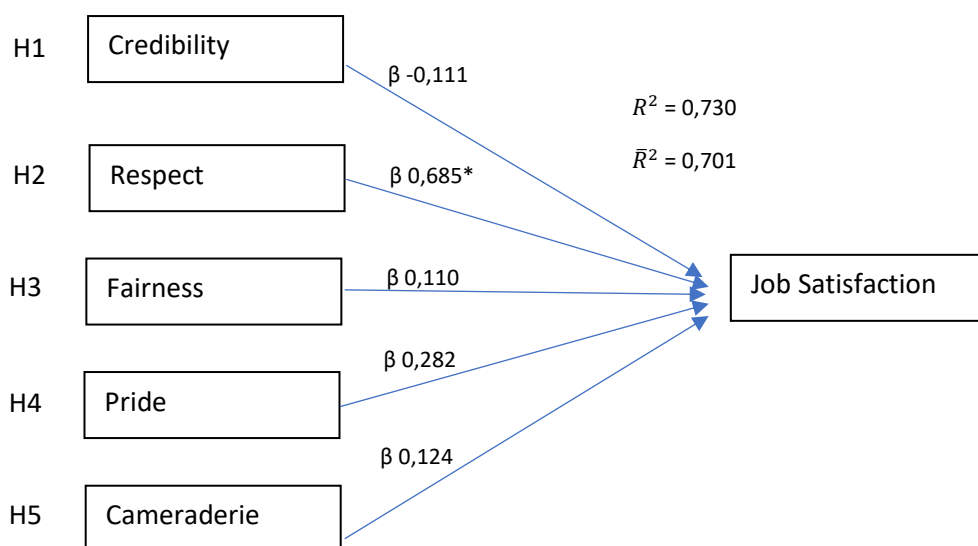
Oppsettet til Great Place to Work-undersøkelsen og forskningshypotesene er utgangspunktet for regresjonsanalysen som er gjennomført. I denne undersøkelsen er den avhengige variabelen jobbtilfredshet målt med spørsmålet «Taking everything into account, I would say this is a great place to work». De fem hypotesene og begrepene undersøkelsen bygger på, settes opp i en samlende modell med forklaringsvariablene *credibility*, *respect*, *fairness*, *pride* og *cameraderi*.

Etter å ha kjørt regresjonsanalysen basert på dette oppsettet i SPSS får man følgende resultat:



## 5.1 Resultat av regresjonsanalyse

### Modell 1 – Regresjonsanalyse med alle begrep



- H1: Negativ betaverdi, H1 forkastes
- H2: Positiv betaverdi, klar signifikant støtte
- H3: Positiv betaverdi, men forholdsvis svak støtte
- H4: Positiv betaverdi, middels støtte
- H5: Positiv betaverdi, men forholdsvis svak støtte

Regresjonsmodellens forklaringsgrad ( $R^2$ ) kommer veldig høy ut med en forklart varians på hele 0,730. Denne avviker lite fra den justerte forklaringsgraden ( $\bar{R}^2$ ). Forklaringsgraden bør ses i sammenheng med antall frihetsgrader. I situasjoner hvor utvalgsstørrelsen er betydelig større enn antall forklaringsvariabler, er det likegyldig hvilken av de to forklaringsgradene som benyttes. En tommelfingerregel for dette er at antall respondenter skal være minst 10 ganger antall forklaringsvariabler (Gripsrud et al. 2004), i vårt tilfelle er dette innenfor da  $68/5 = 17$ .

Det er interessant å se at de fleste betaverdiene som kommer i fram i modellen ikke er signifikante. Denne modellen er kjørt med et 95 % konfidensintervall. Generelt betyr det at verdiene ikke er signifikante, at de ikke kan benyttes som grunnlag i hypotesetestingen, og at resultatet som framkommer kan være tilfeldig. Imidlertid er det som nevnt her benyttet et ikke-sannsynlighetsutvalg, og en signifikanstest er dermed strengt tatt ikke nødvendig for å si noe om de 68 respondentene. Man kan altså ikke beholde eller forkaste hypotesene på bakgrunn av

denne analysen (H1, H3 H4, H5). Men signifikans forteller imidlertid noe om styrken i sammenhengen, og jeg bruker dette i fortolkningen.

Det er kun forklaringsvariabelen *respect* som har en signifikant positiv sammenheng med jobbtilfredshet og har den høyeste påvirkningskraften på jobbtilfredsheten. Betaverdi på 0,685 kan tolkes dithen at dersom forklaringsvariabelen *respect* øker med en enhet vil den avhengige variabelen *job satisfaction* øke med 0,685 enheter. Da denne er signifikant, kan man si at hypotesen H2 kan beholdes.

Manglende signifikans er et svakhetstegn med denne undersøkelsen. Det er vanskelig å synliggjøre årsaken til den manglende signifikansen, men det er nærliggende å tenke at mye av det som er diskutert tidligere kan være mulige årsaker. Det lave antall respondenter vil være en klar hovedårsak, kurtosen som viser at respondentene på flere av spørsmålene svarer i begge endene av skalaen kan være en annen. Det kan også stilles spørsmålstegn ved deler av valideringen og spesielt den diskriminante validiteten som er vurdert ved hjelp av korrelasjoner. De veldig høye korrelasjonene som kommer fram i denne, kan være et tegn på at de samme begrepene blir målt flere ganger og at det er tvilsomt om man bør skille mellom fem forklaringsvariabler i regresjonsanalysen.

Videre er det verdt å merke seg at betakoeffisienten for *credibility* er negativ. Ser man til den diskriminante validitet ser vi at *credibility* og *respect* er veldig høyt korrelerte. Av Cronbachs Alfa ser man at denne er veldig høy for *credibility*. Dette forteller at begge begrepene må ses i sammenheng og undersøkes nærmere, til tross for at den ene er signifikant og at forskningshypotesen i utgangspunktet skulle beholdes.

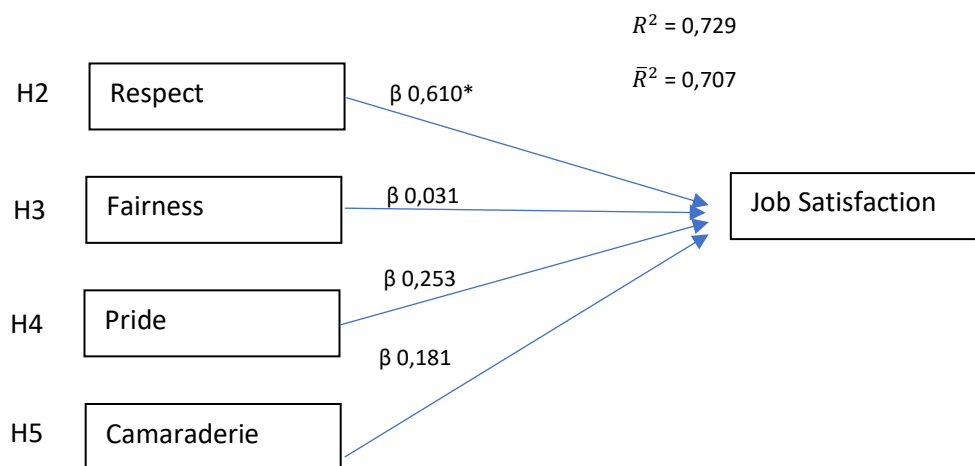
*Credibility* består av dimensjonene *communication*, *competence* og *integrity* som dekkes av 14 enkeltspørsmål. Av disse spørsmålene er det hele 12 spørsmål som går direkte på medarbeiderens oppfattelse av managementet. Eksempler på dette er spørsmål som omhandler hvorvidt medarbeidere oppfatter lederne som kompetente, hvor godt de informerer, hvor enkle de er å prate med, og hvorvidt de leverer iht. hva de lover. Ser vi på *respect* består dette begrepet av dimensjonene *support*, *collaboration* og *caring* som dekkes av totalt 13 enkeltspørsmål. Av disse er det fem spørsmål der respondenten skal utale seg direkte om managementet. Dette er spørsmål om feedback fra ledere, hvorvidt ledere involverer medarbeidere, og interessen de viser for medarbeiderne. Blant de øvrige enkeltspørsmålene tilknyttet *respect* er det flere som indirekte handler om managementet. Dette kan for eksempel være at de gir frihet under ansvar,

tilbud om opplæring og utvikling, og har den riktige resursfordelingen. Man kan altså ut fra dette tolke det dithen at begrepene omhandler mye av det samme.

## 5.2 Alternative regresjonsanalyser

På grunn av den høye korrelasjonen mellom variabelen *credibility* og *respect* (0,907), den høye alfakoeffisienten til *credibility* (0,914), samt gjennomgangen av enkeltpørsmålene tilknyttet hvert begrep, kan det diskuteres om disse variablene egentlig representerer det samme. Variablene er ikke helt korrelerte noe som betyr at det er en liten forskjell mellom dem men med såpass mange signaler kan det vær naturlig å kjøre noen alternative regresjonsanalyser der man utelukker den ene som en forklaringsvariabel.

Modell 2 – Regresjonsanalyse uten forklaringsvariabelen *credibility*



H2: Positiv betaverdi, klar signifikant støtte

H3: Positiv betaverdi, men svært svak støtte

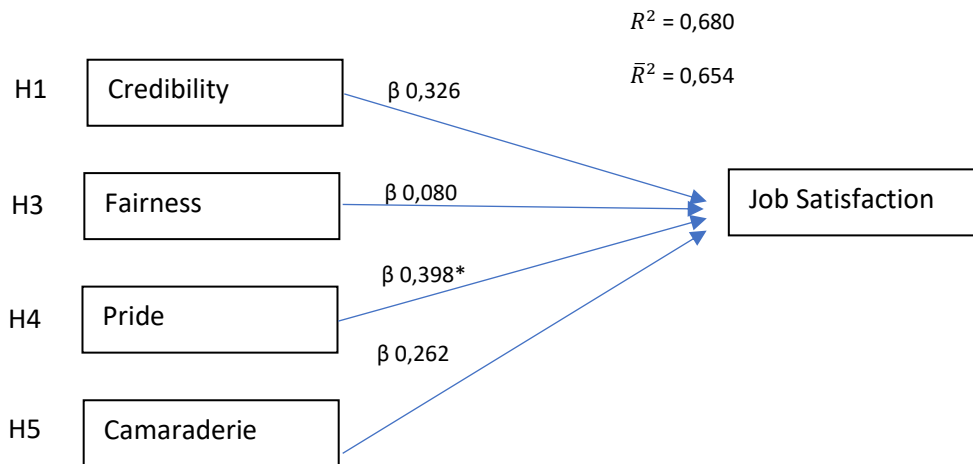
H4: Positiv betaverdi, middels støtte

H5: Positiv betaverdi, men forholdsvis svak støtte

Etter å ha kjørt en regresjonsanalyse uten forklaringsvariabelen *credibility* ser vi en fortsatt høy forklaringsgrad ( $R^2$ ). Forklaringsgraden går marginalt ned, noe som forteller oss at variabelen *credibility* kan ha vært overflødig i modellen. På den andre siden er det verdt å merke seg at den justerte forklaringsgraden ( $\bar{R}^2$ ) går marginalt opp, noe som gir modellen en bedret forklaringsgrad. Det kan være nærliggende å ta utgangspunkt i den justerte forklaringsgraden som kan være naturlig da vi her snakker om et lite utvalg (Pallant 2004). Generelt kan man imidlertid si at utslagene er såpass små at ved å utelukke *credibility* som en forklaringsvariabel, svekkes ikke modellen vesentlig.

Fortsatt er det forklaringsvariabelen *respect* som påvirker jobbtilfredsheten mest. Dette er fortsatt den eneste signifikante variabelen, noe som forteller at H2 kan beholdes, mens de øvrige hypotesene fortsatt ikke kan tas stilling til. Igjen må vi huske at antallet respondenter vil vanskeliggjøre å få forklaringsvariablene signifikante, og at det her er et ikke-sannsynlighetsutvalg

Modell 3 – Regresjonsanalyse uten forklaringsvariabelen *respect*



- H1: Positiv betaverdi, middels støtte
- H3: Positiv betaverdi, men svært svak støtte
- H4: Positiv betaverdi, middels signifikant støtte
- H5: Positiv betaverdi, men forholdsvis svak støtte

Siden *respect* og *credibility* ser ut til å måle mye av det samme, har jeg også kjørt en regresjonsanalyse der forklaringsvariabelen *respect* er utelatt. Dette gir en modell med lavere forklaringsgrad enn den forrige. Både forklaringsgraden og den justerte forklaringsgraden går ned, noe som forteller oss at denne modellen er svekket sammenlignet med de andre.

Det er interessant å se at forklaringsvariabelen *pride* nå er den variabelen med størst påvirkning på jobbtilfredsheten med en betakoeffisient på 0,398. Dette betyr at dersom *pride* øker med en enhet vil jobbtilfredsheten øke med 0,398 enheter. Det er også veldig interessant å se at dette er den eneste forklaringsvariabelen som nå er signifikant, med en p-verdi på 0,021. Igjen må man ta signifikans med en klype salt pga. det lille utvalget. Iht. denne modellen kan hypotesen H4 beholdes, mens man ikke kan ta stilling til de øvrige hypotesene.

Man ser også at fortegnet på betakoeffisienten til forklaringsvariabelen *credibility* endres fra negativt til positivt. Dette er et tegn på at det er positiv sammenheng mellom *credibility* og jobbtilfredshet. Dette styrker hypotesen H1 men pga. manglende signifikans kan den ikke tas beslutning på om denne skal beholdes eller ikke.

Etter å ha kjørt to alternative regresjonsanalyser hvor man har utelatt enten *credibility* eller *respect* som en forklaringsvariabel, kan mye tyde på at en modell bestående av *respect*, *fairness*, *pride* og *camaraderi* er en bedre modell for å forklare jobbtilfredshet. Dette er den modellen som har den høyeste forklaringsgraden, og man beholder den sterkeste forklaringsvariabelen *respect* som også kommer ut som signifikant. I tillegg eliminerer man variabelen *credibility* som i den første modellen kommer ut med negativ betaverdi. I den andre modellen, hvor *respect* er utelatt, kommer *credibilitys* betakoeffisient positivt ut. Man er altså styrket i troen på at det er positiv sammenheng mellom forklaringsvariablene og jobbtilfredshet, selv om majoriteten ikke er signifikante.

## 6 Diskusjon

Hovedspørsmålet for denne oppgaven har vært å finne ut hva det er som påvirker jobbtilfredsheten hos de ansatte i Skangas AS. Videre har det også vært fokus på å teste om den årlige medarbeiderundersøkelsen som benyttes i selskapet er egnet som et verktøy for å besvare dette spørsmålet. Gjennom de teoretiske hovedperspektivene innen motivasjon og jobbtilfredshet, samt medarbeiderundersøkelsens oppbygging, ble hovedspørsmålet delt opp i fem hypoteser som ble forsøkt svart på ved hjelp av kvantitative analyser.

### 6.1 Teorigrunnlaget og hypoteser

En utfordring med denne oppgaven var at jeg bygger den på en undersøkelse som er foretatt av en tredjepart, og der rådataene fra denne undersøkelsen er datagrunnlaget i oppgaven. Teorigrunnlaget for selve undersøkelsen foreligger ikke, men jeg sitter med en konkret oppbygging av undersøkelsen der definerte begreper forklares med underdimensjoner og konkrete spørsmål knyttet til disse.

Å knytte dette begrepsapparatet mot allerede eksisterende forskning på jobbtilfredshet og motivasjon er viktig for å kunne utlede forskningshypotesene og fortolke resultatene. I dette ligger det rom for feiltolkning og usikkerhet som er viktig å belyse i en slik oppgave. Den allerede eksisterende teorien på fagfeltet presenterer en rekke begreper, mens undersøkelsen i Skangas AS introduserer en rekke andre begreper. Disse begrepene kan i visse tilfeller representere det samme, og i andre tilfeller ikke helt det samme. Dette kan for eksempel være medarbeiderundersøkelsens begrep *camaraderie* som kan kobles til Fasett-teoriens begrep «arbeidsmiljø». Et annet eksempel kan være undersøkelsens begrep *pride* som kan kobles til Herzbergs hygienefaktor «status». Oppsummert kan man si at dette til slutt er et tolkningsspørsmål som man må ta stilling til. Etter en gjennomgang av begrepsapparatet kom jeg til at alle begrepene benyttet i medarbeiderundersøkelsen skulle ha en positiv sammenheng med jobbtilfredshet, jfr. forskningshypotesene (H1-H5)

### 6.2 Kvaliteten på data

Når man bygger oppgaven på sekundærdata er det ekstra viktig å teste kvaliteten på disse dataene. Dette ble gjort ved hjelp av kvantitative undersøkelser vedrørende reliabilitet og validitet. Dataenes reliabilitet og validitet sjekkes ved bruk av kjente metoder der resultatene tolkes ut fra teoretiske tommelfingerregler om hvorvidt reliabiliteten og validiteten er god nok eller for dårlig. Ved gjennomførelsen av disse analysene framstår resultatene noe blandet. Spesielt validiteten kan diskuteres. Meget høye korrelasjonskoeffisienter gjør at man ikke kan

konkludere med at dataene inneholder høy grad av diskriminant validitet. Her blir det raskt en diskusjon om noen av begrepene faktisk er to sider av samme sak og måler det samme. Dette er viktig med tanke på spørsmålet om hvorvidt Great Place to Work undersøkelsen er et godt verktøy for å beskrive jobbtilfredsheten i Skangas. Den høye korrelasjonen blir også viktig i den etterfølgende regresjonsanalysen.

På grunn av kravet til anonymitet og det at jeg arbeider i Skangas AS, fikk jeg ikke oversendt deskriptive data som kjønn, alder, ansiennitet og avdeling osv. I Skangas arbeider det 76 personer og det er små avdelinger med 6-10 medarbeidere. Dette medfører at jeg som leser enkelt ville ha funnet ut hvem som har svart hva. Manglende deskriptive data gjør at man ikke kan ta stilling til om det er systematiske trender blant ulike grupper av ansatte. Dette kan for eksempel være om de eldre opplever mer jobbtilfredshet enn de yngre? Eller om utdannelsesnivået er med på å påvirke tilfredsheten. Denne typen spørsmål kunne vært interessant å sett nærmere på med tanke på oppgavens hovedspørsmål. Manglende deskriptive data er også en utfordring når man har en populasjonsundersøkelse med frafall, som den årlige medarbeiderundersøkelsen er. I slike undersøkelser kan det være interessant å se på frafallet. Er det en systematikk i frafallet? Hører for eksempel de som ikke svarer til en gitt avdeling? Og i så fall hva kan dette si om jobbtilfredsheten i denne avdelingen? Dette er interessante spørsmål som kan være viktige når man skal beskrive hva det er som påvirker jobbtilfredsheten til de ansatte i Skangas, men dette lar seg ikke vurdere her.

Bruken av Likert-skalaen kan også diskuteres. Det er både fordeler og ulemper med denne skalaen. Fordelene med skalaen er at den er enkel for respondentene å tolke. I tillegg gir skalaen respondentene anledning til å være nøytrale ved at de kan krysse av for «sometimes true/untrue». Gripsrud (et al. 2003) argumenterer for at skalaen i noen tilfeller skal snus for å sikre at respondentene følger med, andre mener at dette skaper unødvendig hodebry for respondentene og dermed kan føre til målefeil. I undersøkelsen som her er benyttet, er alle utsagnene positive og dermed slipper man usikkerheten rundt dette. På den andre siden kan dette medføre at respondentene svarer på automatikk når de responderer på de forskjellige spørsmålene. Man kan tenke seg at en respondent som i utgangspunktet er positiv, leser de første spørsmålene, eller kanskje til og med bare første delen av spørsmålet, og deretter automatisk gir god score uten å tenke særlig nøye over hva det faktisk spørres om. Dette kan også være noe av årsaken til de høye innbyrdes korrelasjonskoeffisientene dimensjonene og begrepene imellom.

### 6.3 Resultatet av regresjonsanalysene

Etter å ha kjørt regresjonsanalyse der forklaringsvariablene er i henhold til medarbeiderundersøkelsen og hypotesene, får jeg en modell med høy forklaringsgrad ( $R^2 = 0,730$ ). Videre får man bekreftet mistanken som kommer fram under validering om at det kan være overlapp mellom forklaringsvariablene *credibility* og *respect*. Korrelasjonen mellom de to er hele 0,907. *Credibility* har en negativ betakoeffisient ( $\beta -0,111$ ), noe som ikke rimer med antakelsene og heller ikke er logisk med tanke på den høye korrelasjonen mellom *credibility* og *respect*. På den andre siden har *respect* signifikant positiv betakoeffisient ( $\beta 0,685^*$ ) og har den høyeste forklaringskraften på jobbtilfredshet av samtlige variabler. Dette medførte at jeg valgte å kjøre to nye regresjonsanalyser. I den første utelot jeg *credibility* som forklaringsvariabel, og i den andre utelot jeg *respect* som forklaringsvariabel. Dette kan tolkes som en kritikk til Great Place to Work undersøkelsens oppsett da det viste seg at disse to variablene i stor grad måler det samme.

Etter å ha kjørt en regresjonsanalyse der variabelen *credibility* utelates får man en modell som opprettholder den høye forklaringsgraden ( $R^2 = 0,729$ ) som jeg fikk i den første analysen. Dette kan tolkes positivt med tanke på at *credibility* i utgangspunktet ikke var nødvendig å ha med, slik at forklaringsmodellen kan forenkles. Videre ser man av betakoeffisienten til *respect* ( $\beta 0,610^*$ ) at denne fortsatt er den forklaringsvariabelen med sterkest effekt på jobbtilfredsheten.

Resultatet man finner ved å utelate *credibility* som en forklaringsvariabel, er at modellens forklaringsgrad nå går noe ned ( $R^2 = 0,680$ ). Dette kan tolkes dithen at *respect* bør beholdes framfor *credibility*. Videre ser man at betakoeffisienten til *credibility* ( $\beta 0,326$ ) nå har endret fortegn og er positiv, altså i tråd med hypotesen. Dette er med på å styrke meg i troen på at *credibility* og *respect* i den første modellen «ødelegger» for hverandre.

Skal man trekke slutning om hvilken av de to sistnevnte modellene som passer best for å forklare jobbtilfredsheten, er det naturlig å tenke seg at det er den med den høyeste forklaringsgraden ( $R^2$ ). Dvs. at man faller ned på modellen hvor man har forklaringsvariablene *respect*, *fairness*, *pride* og *camaraderi*. Dette er den sterkeste modellen, og i tillegg beholder man i denne modellen den sterkeste forklaringsvariabelen (*respect*) som også i utgangspunktet var den eneste signifikante variabelen.

Manglende signifikans i modellene er en gjennomgående svakhet i undersøkelsen. I utgangspunktet medfører manglende signifikans at man ikke kan ta stilling til om man skal



beholde eller forkaste hypotesene. Det kan diskuteres hvorvidt signifikans er avgjørende når man her snakker om hva det er som påvirker jobbtilfredsheten hos de ansatte bare i Skangas AS. På tross av manglende signifikans kan man si noe om de som faktisk har besvart undersøkelsen. Ser man derimot dette i et større bilde der de ansatte er et utvalg i et større utvalg av bedrifter, kan man ikke trekke bastante slutninger med bakgrunn i denne undersøkelsen. Til dette er dette utvalget alt for lite.

Modellenes høye forklaringsgrad kan være et tegn på det Podsakoff (et al. 2003) kaller for «common method biases». Dette handler om skjevheter eller målefeil, som kan oppstå som følge av at variansen i besvarelsene skyldes målemetoden framfor respondentens tolkning av spørsmålene i seg selv. Tidligere ble det nevnt at det er en fare for at respondentene svarer på automatikk, noe som her kan føre til skjevheter i besvarelsene. Andre årsaker som kan føre til dette, er blant annet respondentenes humør (positivt eller negativt) på det tidspunktet undersøkelsen gjennomføres. Det er som nevnt også en fare for dette knyttet til skalabruken. Priming av respondentene i forkant av undersøkelsen kan også føre til skjevheter. Med dette menes at respondentene i forkant av undersøkelsen blir påvirket til å svare i den ene eller andre retningen.

Podsakoff (et al. 2003) argumentere særlig for viktigheten av å bruke forskjellige metoder for å måle variabler der man skal benytte den ene som forklaring til den andre. I den årlige medarbeiderundersøkelsen er den avhengige variabelen et av mange spørsmål der respondentene skal avgi sitt svar ved hjelp av samme skala som for alle andre spørsmål. Man har her altså en felles metode for å innhente data både på de uavhengige variablene og den avhengige variabelen. Her kan det diskuteres hvorvidt data om den avhengige variabelen skulle vært innhentet ved hjelp av en annen metode. Dette kunne for eksempel vært gjort ved et intervju der respondentene blir bedt om å svare på det samme spørsmålet, på et spørsmål med andre svarkategorier, eller som en separat spørreundersøkelse. En forutsetning for det siste er at man kan koble undersøkelsene sammen.

#### 6.4 Andre påvirkningsfaktorer

Selv med modellens høye forklaringsgrad er det viktig å poengtere at andre faktorer enn de som er målt, også kan påvirke jobbtilfredsheten. I denne undersøkelsen er det kun sett på selskapet Skangas AS som opererer i et marked (olje og gass) som kan sies nettopp å ha vært igjennom såkalte revolusjonære endringer (Burke 2008). Har det skjedd noe i løpet av den siste tiden som påvirker resultatene? Det kunne også vært interessant å sammenligne denne undersøkelsen med tilsvarende undersøkelser gjort hos andre bedrifter i andre bransjer. I vår

modell finner vi at *respect* er den viktigste forklaringsvariabelen for jobbtilfredshet. Er dette tilsvarende for andre bedrifter? Det kan være fordeler og ulemper ved å sammenligne seg med andre bedrifter. Man kan få et tydeligere bilde av bedriftskulturen i den enkelte bedrift, men samtidig kan det være bransjespesifikke faktorer som vanskeliggjør en slik sammenligning.

Det kunne også vært interessant å se på forskjellene mellom land. Skangas AS er etablert i tre land Norge, Sverige og Finland, og det er klart at arbeids- og ansettelsesforhold kan oppleves forskjellig i de ulike landene. Lover og regler kan for eksempel i noen land være med på å gi økt jobbtrygghet, som ifølge Herzberg er en forutsetning for tilfredshet, framfor i andre land. Eksempler på dette kan være permittering, oppsigelsestid og fraværsregler.

Utdanningsnivå og bakgrunn kan også være med på å påvirke jobbtilfredsheten hos de ansatte. Dette er elementer som kan være med å påvirke medarbeidernes subjektive og instrumentelle forventninger. For eksempel kan en medarbeider som har lagt ned stor innsats i et lengre utdanningsløp, ha høyere forventning til lønn enn en med lavere eller ingen utdanning. På den andre siden kan man si at medarbeidere som kommer fra godt betalte jobber, vil stille krav til dette i fortsettelsen dersom de skal føle tilfredshet. I Skangas AS er det en variert blanding av utdanningsnivå og bakgrunn. Det kommer ikke fram i denne oppgaven hvorvidt dette er avgjørende for jobbtilfredshet. Mye av teorigrunnet omhandler dette og det kunne derfor vært interessant å sett nærmere på det.

### 6.5 Alternativ metode

Dersom jeg skulle gjennomført en slik analyse på ny, ville jeg mest sannsynlig ha benyttet en alternativ metode. Medarbeiderundersøkelsen kunne fortsatt ha vært datagrunnet, men jeg vil ha startet med enkeltspørsmålene framfor å knytte meg til undersøkelsens allerede eksisterende oppsett.

Ved å starte med enkeltspørsmålene kunne man kanskje ha redusert antall spørsmål og indeksert disse til egne variabler som så ble med i regresjonsanalysen. Reduksjonen i antall spørsmål kunne ha foregått med en fortolkning av spørsmålene i forhold til teorien, men mer metodisk kunne det også ha blitt gjort med en faktoranalyse. I en slik analyse vil man ha sett på antall faktorer som kommer fram og det enkeltes spørsmåls faktorlading. Spørsmål med høy lading på samme faktor kunne så blitt indeksert til en forklaringsvariabel. Med denne metoden ville man også utelatt å gå via de dimensjonene som inngår i oppsettet i medarbeiderundersøkelsen. Ved en slik tilnærming er det nærliggende å tro at man hadde fått klarere skille mellom variablene og muligens også mer signifikante resultater. Av dette kunne

vi fått et klarere svar på hva det er som påvirker jobbtilfredsheten, men på den andre siden hadde man ikke fått testet hvor godt verktøy medarbeiderundersøkelsen er.

## 6.6 Tiltak

Hensikten med den årlige medarbeiderundersøkelsen er å kartlegge hvor tilfredse medarbeiderne i Skangas AS er. Til dette kan man argumentere for at undersøkelsen har sin misjon. Resultatet av undersøkelsen er gjenstand for diskusjon både på avdelingsnivå og individnivå. Undersøkelsen presenteres på avdelingsmøter og den er gjenstand for samtaler mellom ledere og medarbeidere. Resultatet er også presentert på avdelingsnivå, men dette har vært umulig å ta med i min undersøkelse pga. manglende deskriptive data.

Hovedmålet med en medarbeiderundersøkelse er å kartlegge status på nåværende tidspunkt samt å diskutere tiltak som gjør at medarbeiderne skal bli enda mer fornøyde og tilfredse. I en ideell verden burde avdelingens diskutere de spørsmål hvor respondentene har gitt lavest score, for så å avtale tiltak for å forbedre disse. Temaet bør være oppe til diskusjon flere ganger i løpet av året slik at man får en slags sekundering fram til neste gjennomføring av undersøkelsen. Dette er også forenelig med målsettingsteori hvor målet er høyere tilfredsstillelse. Man iverksetter tiltak og evaluerer underveis.

Ser man på resultatet av regresjonsanalysen kommer det klart fram at det er variabelen *respect* som har den høyeste forklaringskraften på jobbtilfredshet. Det betyr at dersom man ønsker økt jobbtilfredshet, er det å arbeide med de spørsmål som inngår i denne variabelen som vil gi størst positivt utslag. Variabelen består av dimensjonene *support*, *collaboration* og *caring* som igjen består av 13 enkeltspørsmål. Spørsmålene handler om utviklingsmuligheter, resursfordeling, samarbeid mellom ledere og medarbeidere, fysiske arbeidssted, fasiliteter og ledes interesse for medarbeidere. Her vil det være relativt enkelt for ledere i Skangas å finne ut hvilke enkeltspørsmål som scorer dårligst og benytte dette som verktøy for å utrede hvilke tiltak som bør iverksettes. På denne måten kan selskapet oppleve at tilfredsheten blant medarbeiderne øker.

## 7 Konklusjon

Oppgavens problemstilling var å finne ut hva det er som påvirker jobbtilfredsheten til de ansatte hos Skangas AS. Videre ble det undersøkt hvorvidt den årlige medarbeiderundersøkelsen er et godt verktøy for å svare på hva som påvirker hvor tilfredse medarbeiderne er.

For å konkludere i denne oppgaven må man starte med det siste undersøkelsesspørsmålet først. Etter å ha kjørt en validitets- og reliabilitetsanalyse ble det tydeliggjort at det var enkelte utfordringer med å skille dimensjoner og begreper i undersøkelsen fra hverandre. Det viste seg at *credibility* og *respect* ikke inneholdt høy grad av diskriminant validitet og hadde en korrelasjon på 0,907. Dimensjonene tilhørende *credibility* hadde også høy innbyrdes korrelasjon, noe som viser seg både i Cronbachs Alfa på 0,914 og korrelasjoner mellom 0,781 og 0,822. Dette kan tyde på at medarbeiderundersøkelsen langt på vei spør om det samme flere ganger, eller at respondentene svarer på automatikk.

På bakgrunn av reliabilitets- og validitetstestingen og resultatet i første regresjonsmodell, gjennomførte jeg to nye regresjonsanalyser. Jeg kom da fram til at modell nr. 2, bestående av forklaringsvariablene *respect*, *fairness*, *pride* og *camaraderie*, er den beste modellen for å beskrive jobbtilfredsheten til de ansatte i Skangas AS.

Modellen har en høy forklaringsgrad ( $R^2$ ) på 0,729, som betyr at den forklarer 72,9 % av variansen i jobbtilfredsheten. Videre er det i denne modellen støtte for alle hypotesene, dog i varierende grad. Det kommer klart fram at det er forklaringsvariabelen *respect* som er den viktigste variabelen og har den høyeste påvirkningsgraden på jobbtilfredshet med en betaverdi på 0,610. Enkeltspørsmålene i undersøkelsen viser at *respect* handler både direkte og indirekte om ledelsen og managementet. Man kan altså konkludere med at ledelsen og managementet har stor påvirkningskraft på medarbeidernes oppfattelse av jobbtilfredshet. Videre ser man av modell nr. 2 at *pride* har den nest høyeste påvirkningsgraden på jobbtilfredshet med en betaverdi på 0,253, som gir støtte til hypotesen, men med middels effekt. *Pride* er i hovedsak knyttet til medarbeidernes oppfattelse av stolthet over å arbeide nettopp i Skangas. De øvrige forklaringsvariablene *fairness* og *camaraderie* påvirker også jobbtilfredsheten positivt, men effekten er nokså svak da betaverdiene for disse er hhv. 0,031 og 0,181. Oppsummert kan man si at *Respect* og *Pride* er det viktigste når man skal svare på hva det er som påvirker jobbtilfredsheten hos de ansatte i Skangas AS.

## 8 Referanser

- Adams, J. S. (1963). Towards an Understanding of Inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Akhtar, S. A. S. (20.06.2016). To år siden oljenedturen startet. *Stavanger Aftenblad*. Hentet fra <https://www.aftenbladet.no/aenergi/i/89vwA/To-ar-siden-oljenedturen-startet> 20.09.2017.
- Alderfer, C. (1972). *ERG Theory. Existence, Relatedness, and Growth*. New York: Free Press.
- Berg, O. T. (2015). *Samfunnsvitenskap*. Hentet fra <https://snl.no/samfunnsvitenskap> 15.10.2017.
- Betz, E. L. (1982). Need Fulfillment in the Career Development of Women. *Journal of Vocational Behavior*, 20(1), 53-66.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Burke, W. W. (2008). *Organization Change: Theory and Practice*. California: Sage Publications.
- Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation: Design and Analysis for Field Settings*. Illinois: Rand McNally.
- Cozby, P. C. (2012). *Methods in Behavioral Research*. New York: McGraw-Hill Humanities.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization Development and Change*. Stamford, US: Cengage learning.
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Motivation*. New York: Plenum Press.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work (Vol. 1)*. London: Transaction publishers.
- Holm, S., & Hovland, J. (1999). Waiting for the Other Shoe to Drop: Help for the Job-Insecure Employee. *Journal of Employment Counseling*, 36(4), 156-166.
- Hu, Q., & Schaufeli, W. B. (2011). Job Insecurity and Remuneration in Chinese Family-owned Business Workers. *Career Development International*, 16(1), 6-19.
- 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), 777-787
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Kerlinger, F. N. (1973). *Foundations of Behavioral Science* (2 ed.). London: Holt, Rinehart and Winston.
- Lawler, E. (1971). *Pay and Organization Effectiveness: A psychological view*. New York: McGraw Hill.
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140)
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A. (1984). Job Satisfaction. M. Gruneberg and T. Wall (Red.). *Social Psychology and Organizational Behavior*. New York: Wiley Publishing, 93-117.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1984). *Goal setting: A Motivational Technique that Works!* Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Millward, L. J., & Brewerton, P. M. (2000). Psychological Contracts: Employee Relations for the Twenty-first Century? *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 1-62.
- Nie, N. H., Bent, D. H., & Hull, C. H. (1970). *SPSS: Statistical Package for the Social Sciences*. New York: McGraw-Hill.
- Pallant, J. (2003). *SPSS Survival Manual*. Philadelphia: McGraw-Hill Education.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Porter, L. W. (1961). A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45(1), 1-10.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. California: R.D. Irwin.
- Reve, T. (1985). *Validitet i økonomisk-administrativ forskning. Metoder og perspektiver i økonomisk-administrativ forskning*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Shields, P. M., & Rangarajan, N. (2013). *A Playbook for Research Methods: Integrating Conceptual Frameworks and Project Management*. Stillwater: New Forums Press.
- Studenmund, A. H. (2001). *Using Econometrics: A Practical Guide*. New York: Addison-Wesley Educational Publishers.
- Tufte, P. A. (2011). Kvantitativ metod. I K. Fangen & A. Sællerberg (Red.). *Mange ulike metoder*. Oslo: Gyldendal, 71-100.
- Wellman, B. (1998). *Doing it Ourselves: the SPSS Manual as Sociology's Most Influential Recent Book*. Amherst: University of Massachusetts.

Wenstøp, F. (2003). *Statistikk og Dataanalyse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Work, G. P. t. (2017). *Om oss*. Hentet fra [www.greatplacetowork.no/om-oss](http://www.greatplacetowork.no/om-oss) 11.12.2017

# Vedlegg

## Vedlegg 1 Spørreskjema

### **Credibility:**

#### **Communication (4):**

Management keeps me informed about important issues and changes  
Management makes its expectations clear  
I can ask management any reasonable question and get a straight answer  
Management is approachable, easy to talk with

#### **Competence (6):**

Management is competent at running the business  
Management hires people who fit in well here  
Management does a good job of assigning and coordinating people  
Management trusts people to do a good job without watching over their shoulders  
People here are given a lot of responsibility  
Management has a clear view of where the organization is going and how to get there

#### **Integrity (4):**

Management delivers on its promises  
Management's actions match its words  
I believe management would lay people off only as a last resort  
Management is honest and ethical in its business practices

### **Respect:**

#### **Support (4)**

I am offered training or development to further myself professionally  
I am given the resources and equipment to do my job  
Management shows appreciation for good work and extra effort  
Management recognizes honest mistakes as part of doing business

#### **Collaboration (2):**

Management genuinely seeks and responds to suggestions and ideas  
Management involves people in decisions that affect their jobs or work environment

#### **Caring (7):**

This is a physically safe place to work  
This is a psychologically and emotionally healthy place to work  
Our facilities contribute to a good working environment  
I am able to take time off from work when I think it's necessary  
People are encouraged to balance their work life and their personal life  
Management shows a sincere interest in me as a person, not just an employee  
We have special and unique benefits here

### **Fairness:**

#### **Equity (4):**

People here are paid fairly for the work they do  
I feel I receive a fair share of the profits made by this organisation  
Everyone has an opportunity to get special recognition  
I am treated as a full member here regardless of my position



**Impartiality (3):**

Promotions go to those who best deserve them  
Managers avoid playing favourites  
People avoid politicking and backstabbing as ways to get things done.

**Justice (5):**

People here are treated fairly regardless of their age  
People here are treated fairly regardless of their race or ethnic origin  
People here are treated fairly regardless of their sex  
People here are treated fairly regardless of their sexual orientation  
If I am unfairly treated, I believe I'll be given a fair chance if I appeal

**Pride:****Personal work (2):**

I feel I make a difference here  
My work has special meaning: this is not just a job

**Team accomplishment (2):**

When I look at what we accomplish, I feel a sense of pride  
People here are willing to give extra to get the job done

**Public image (4):**

I want to work here for a long time  
I'm proud to tell others I work here  
People look forward to coming to work here  
I feel good about the ways we contribute to the community

**Camaraderie:****Intimacy (3):**

I can be myself around here  
People celebrate special events around here  
People care about each other here

**Hospitality (4):**

This is a friendly place to work  
This is a fun place to work  
When you join the company, you are made to feel welcome  
When people change jobs or work units, they are made to feel right at home

**Community (3):**

There is a "family" or "team" feeling here  
We're all in this together  
You can count on people to cooperate

**Avhengig  
variabel:**

Taking everything into account, I would say this is a great place to work

## Vedlegg 2 Descriptive statistics

### Spørsmålsnivå

Descriptive Statistics							
	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
A1_Q19	68	3.59	.966	-.616	.291	.636	.574
A2_Q07	68	3.74	.891	-.748	.291	.553	.574
A3_Q08	68	3.84	.987	-.914	.291	.716	.574
A4_Q14	67	4.04	.787	-.849	.293	1.934	.578
B1_Q45	67	4.15	.764	-.892	.293	1.052	.578
B2_Q57	67	4.06	.795	-.481	.293	-.290	.578
B3_Q25	66	3.74	.829	-.150	.295	-.516	.582
B4_Q21	68	4.38	.847	-1.745	.291	3.708	.574
B5_Q26	68	4.25	.632	-.617	.291	1.247	.574
B6_Q20	68	3.82	.945	-.617	.291	.106	.574
C1_Q32	67	3.81	.802	-.356	.293	-.170	.578
C2_Q35	68	3.76	.883	-1.122	.291	1.780	.574
C3_Q41	67	3.75	1.064	-.481	.293	-.339	.578
C4_Q49	67	4.16	.828	-.980	.293	.787	.578
D1_Q09	67	3.63	1.057	-.782	.293	.428	.578
D2_Q02	68	4.07	.886	-1.074	.291	1.453	.574
D3_Q10	68	3.71	.865	-.667	.291	.609	.574
D4_Q15	67	3.88	.930	-.922	.293	1.267	.578
E1_Q16	68	3.69	.918	-.648	.291	.755	.574
E2_Q22	67	3.70	.938	-.725	.293	.696	.578
F1_Q03	68	4.53	.585	-.808	.291	-.303	.574
F2_Q27	68	4.18	.752	-.522	.291	-.329	.574
F3_Q36	68	3.84	1.002	-.766	.291	.396	.574
F4_Q53	68	4.34	.637	-.431	.291	-.643	.574
F5_Q43	68	3.90	.831	-.124	.291	-.876	.574
F6_Q50	68	3.76	.831	-.174	.291	-.522	.574
F7_Q47	67	3.46	.927	-.359	.293	.214	.578
G1_Q11	67	3.79	.789	-.752	.293	1.544	.578
G2_Q18	68	3.65	1.019	-.718	.291	.366	.574
G3_Q04	67	3.63	.813	-.425	.293	-.209	.578
G4_Q52	68	4.24	.866	-1.335	.291	2.266	.574
H1_Q29	64	3.69	.753	.133	.299	-.504	.590
H2_Q23	68	3.94	.826	-.379	.291	-.418	.574
H3_Q42	64	3.89	.779	-.845	.299	2.046	.590
I1_Q28	68	4.35	.728	-1.617	.291	5.320	.574
I2_Q33	68	4.60	.626	-1.718	.291	3.532	.574
I3_Q37	68	4.34	.940	-1.734	.291	3.302	.574
I4_Q44	67	4.70	.551	-1.708	.293	2.071	.578
I5_Q46	67	3.88	.977	-.858	.293	.752	.578
J1_Q54	68	4.22	.688	-.600	.291	.421	.574
J2_Q12	68	4.10	.715	-.406	.291	-.097	.574
K1_Q17	68	4.26	.785	-.510	.291	-1.188	.574
K2_Q05	68	3.93	.852	-.304	.291	-.666	.574
L1_Q51	68	4.34	.784	-.875	.291	-.165	.574
L2_Q38	68	4.50	.635	-.902	.291	-.199	.574
L3_Q30	68	4.21	.659	-.246	.291	-.698	.574
L4_Q24	67	4.28	.714	-.736	.293	.299	.578
M1_Q31	68	4.49	.586	-1.089	.291	2.739	.574
M2_Q40	67	3.78	.902	-.559	.293	.306	.578
M3_Q34	68	4.29	.754	-.766	.291	-.071	.574
N1_Q01	67	4.45	.702	-1.161	.293	1.102	.578
N2_Q56	68	4.21	.764	-.371	.291	-1.186	.574
N3_Q55	68	4.40	.694	-.998	.291	.887	.574
N4_Q13	63	3.89	.743	-.305	.302	-.053	.595
O1_Q39	68	4.04	.921	-.797	.291	.475	.574
O2_Q48	68	4.04	.871	-.924	.291	1.206	.574
O3_Q06	66	4.03	.744	-.512	.295	.246	.582
Q058	68	4.34	.683	-.547	.291	-.735	.574
Valid N (listwise)	53						

## Dimensjonsnivå

Descriptive Statistics							
	N Statistic	Mean Statistic	Std. Deviation Statistic	Skewness		Kurtosis	
				Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
A_Communication	67	3.8060	.72407	-1.024	.293	2.477	.578
B_Competence	65	4.0615	.62331	-.856	.297	1.527	.586
C_Integrity	65	3.9038	.69974	-.865	.297	.825	.586
D_Support	66	3.8409	.67601	-.664	.295	.924	.582
E_Collaboration	67	3.6940	.83917	-.642	.293	.406	.578
F_Caring	67	4.0043	.55103	.057	.293	-.784	.578
G_Equity	66	3.8258	.66790	-.560	.295	-.231	.582
H_Impartiality	61	3.8251	.57609	-.037	.306	-.125	.604
I_Justice	66	4.3636	.61460	-1.795	.295	5.174	.582
J_PersonalWork	68	4.1618	.63740	-.594	.291	.090	.574
K_TeamAccomplishm	68	4.0956	.70318	-.318	.291	-.761	.574
L_PublicImage	67	4.3321	.55798	-.571	.293	-.608	.578
M_Intimacy	67	4.1791	.58121	-.506	.293	.105	.578
N_Hospitality	62	4.2379	.58399	-.769	.304	.711	.599
O_Community	66	4.0354	.71403	-.529	.295	.172	.582
Valid N (listwise)	53						

## Begrepsnivå

Descriptive Statistics							
	N Statistic	Mean Statistic	Std. Deviation Statistic	Skewness		Kurtosis	
				Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
ABC_Credibility	63	3.9489	.62029	-.933	.302	1.897	.595
DEF_Respect	64	3.8573	.60226	-.464	.299	-.102	.590
GHI_Fairness	61	3.9969	.54443	-.738	.306	.814	.604
JKL_Pride	67	4.2027	.55831	-.473	.293	-.621	.578
MNO_Camaraderie	60	4.1532	.56165	-.265	.309	-.495	.608
Valid N (listwise)	53						