



- *Deltakelse på kompetanseutvikling – en årsak til endring i individuell jobbytelse eller intensjoner om turnover?*
- *Individens tanker, meninger og fortolkninger.*

Skrevet av: Jane Victoria Haugerud Johnsen 2013

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en del av min mastergrad innenfor økonomi og administrasjon ved Høyskolen i Buskerud, avdeling Hønefoss. Oppgaven dekker hele 45 studiepoeng og er svært omfattende. Varigheten på oppgaven har stadig blitt endret underveis. Oppgaven skulle i utgangspunktet ferdigstilles i løpet av et halvår, men dette skulle dessverre vise seg å være mer problematisk en først antatt og oppgavefristen ble derfor utsatt ved to anledninger. Det føles fantastisk å bli ferdig, hvor mestringsfølelsen og stolthet over egen prestasjon er fremtredende. Det føles så bra!

Vil takke familien for den støtte og tålmodighet jeg har fått gjennom varigheten på denne oppgaven. Samtidig vil jeg takke samarbeidsbedriften for sin tålmodighet og innspill. En stor takk til min veileder Håvard Næss for oppmuntring og rådgivning underveis og for aldri å gi meg opp. Takker også Øystein Sørebo for verdifull hjelp med analysen underveis, hadde ikke klart dette uten deg heller!

Til sist er det viktig å understreke støtte og oppmuntring fra min samboer, for sene kvelder og mye frustrasjon rundt oppgaven.

Denne masteroppgaven har vært mer krevende enn jeg noen gang kunne forestilt meg og har satt meg og min beslutningsevne på stor prøve. Det gikk så langt en periode at jeg var usikker på gjennomføringsevnen og ferdigstilling av oppgaven. Derfor er det ekstra godt at resultatet nå foreligger.

Hønefoss, 13.12.2013

Jane Victoria Haugerud Johnsen

Sammendrag

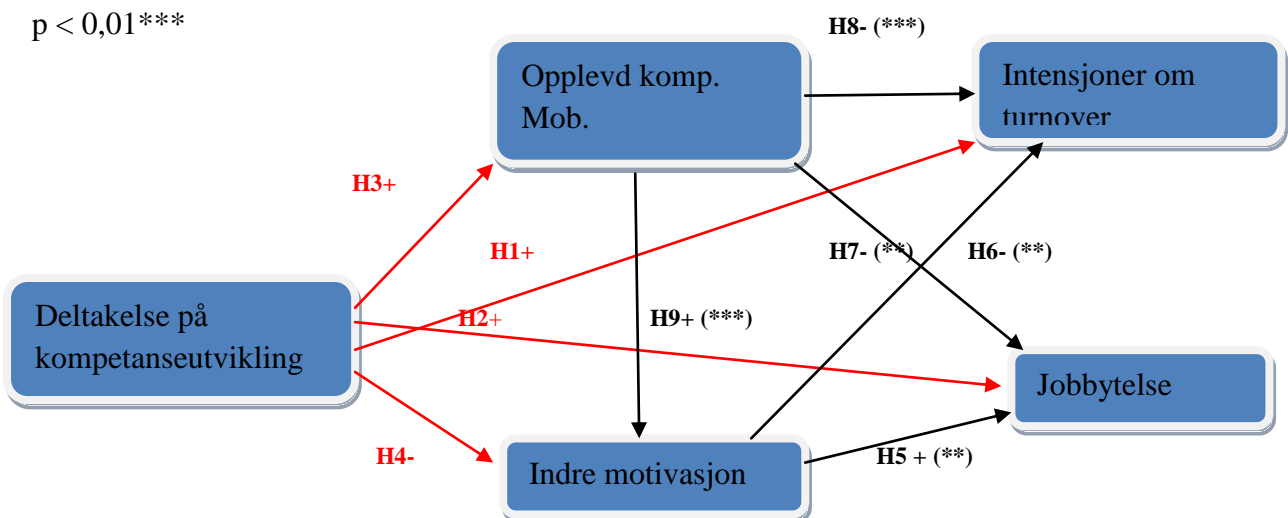
Stikkord: *Deltakelse på Kompetanseutvikling, indre motivasjon, opplevd kompetansemobilisering, jobbytelse og intensjoner om turnover.*

Denne oppgaven tar for seg deltakelse på kompetanseutvikling og indikerte sammenhenger i forhold til intensjoner om turnover og jobbytelse. Påvirkning fra de mellomliggende variablene, opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon er også implementert. Formålet er å avdekke eventuelle effekter og påvirkninger med utgangspunkt i individuelle egenskaper. Grunnlaget for fremlagt data, er 70 respondenter fra en stor bedrift i innlandet. Det er utarbeidet 9 hypoteser. Resultatene viser ingen signifikant støtte når det gjelder den uavhengige variabelen og 4 tilhørende hypoteser. Det er likevel viktig å fremheve at selv om hypotesene ikke er signifikante, viser resultatene at de valgte indikatorene er med på å forme begrepet. De hypotesene i modellen nedenfor som ikke er signifikante er merket med rødt. De øvrige signifikansnivåene er presentert sammen med effekten bak hver hypotese. De resterende fem hypotesene påviser et signifikansnivå på 5 % og 1 % nivå. Indre motivasjon er variabelen med størst forklaringskraft ut fra varians og påviste sammenhenger som støttes av analysene. H9 som illustrerer sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon er den sterkeste sammenhengen i modellen og er med på å understreke viktigheten av å inkludere de mellomliggende variablene i denne forskningssammenheng.

$P < 0,1^*$

$p < 0,05^{**}$

$p < 0,01^{***}$



Figur 1.1 Sammenfattende funn

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	4
Figur – og tabelliste	8
1. Innledning	9
2.Forskningsspørsmål	10
2.1 De overordnede spørsmålene er:	10
2.2 Studiens rammeverk	11
2.3 Bakgrunn for studien	12
2.4 Oppgavens bidrag	13
3. Teorifundament	14
3.1 Turnover	14
3.1.1 organisatorisk kontekst	15
3.1.2 Individuell atferd	16
3.1.3 Intensjon om turnover	17
3.2 Jobbytelse	18
3.2.1 Individet og jobbytelse	19
3.3 Kompetanse	20
3.3.1 Bransjespesifikk kompetanse	22
3.3.2 Kompetanseutvikling	22
3.3.3 Kompetanseutviklingstiltakene	23
3.4 Opplevd kompetansemobilisering	26
3.3.4 Opplevd kompetansemobilisering	27
3.5 Motivasjon	28
3.5.1 Egenmotivasjonsteorien	30
4. Forskningsmodell og hypoteser	32
4.1 Modell	32
4.2 Hypoteser	38
5. Metode	43
5.1 Forskningsdesign	43
5.2.1 Valg av forskningsdesign	44
5.2. Empirisk setting	46
5.2.1 Utvalg	46
5.3 Datainnsamling	48

5.3.1 Utvikling av spørreundersøkelsen	48
5.3.2 Gjennomføring av spørreundersøkelsen.....	49
5.3.3 Respons	50
5.4 Forskningsetikk	52
5.5 Målutvikling	53
5.5.1 Uavhengig variabel – deltakelse på kompetanseutvikling	54
5.5.2 Mellomliggende variabler	55
5.5.3 Avhengige variabler	56
Tabell 5.5: mål for jobbytelse	56
5.5.4 Kontrollvariabler	57
6. Analyse	59
6.1 Analyseverktøy.....	59
6.2 Deskriptiv statistikk.....	60
6.2.1 Skjevhet og spisshet	60
6.3 Kausalitet.....	61
6.3.1 Temporaritet	61
6.3.2 Isolasjon	62
6.3.3 Samvariasjon	62
6.3 Modell i PLS	62
6.3.1 Målemodell.....	64
6.3.1.1 Reliabilitet mellom indikatorene	64
6.3.1.2 Validitet.....	68
6.3.3.1 Konvergent validitet.....	69
6.3.3.2 Diskriminant validitet på indikatornivå.....	70
6.3.2 Strukturmodell	72
6.4 Kontrollvariabler	75
7. Diskusjon.....	79
7.1 Deltakelse på kompetanseutvikling, intensjoner om turnover og jobbytelse.....	80
7.2 Deltakelse på kompetanseutvikling og opplevd kompetansemobilisering.....	82
7.3 Deltakelse på kompetanseutvikling og indre motivasjon.....	83
7. 5 Indre motivasjon og Jobbytelse	84
7.6 Indre motivasjon og intensjoner om turnover	85
7.7 Opplevd kompetansemobilisering og jobbytelse	85

7.8 Opplevd kompetansemobilisering og intensjoner om turnover	86
7.9 Opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon.....	86
8. Implikasjoner.....	88
8.1 Ledelsesmessige implikasjoner	88
8.1.1 Deltakelse på kompetanseutvikling.....	88
8.1.2 Opplevd kompetansemobilisering.....	89
8.1.3 Indre motivasjon.....	89
8.1.4 Intensjoner om turnover	90
8.1.5 Jobbytelse	90
8.1.6 Implikasjoner på eksisterende teori og videre forskning.....	90
9. Feilkilder og begrensninger	92
9.1 Feilkilder i spørreundersøkelsen	92
9.2 Feilkilder i målutvikling	93
9.3 Oppgavens begrensninger	93
10. konklusjon.....	95
11. Referanser	97
12. Vedlegg	105

Figur – og tabelliste

Figur 1.1: Sammenfattende funn

Figur 2.1: Studiens rammeverk

Figur 3.1: Nordhaug (1993) kompetanseinndeling

Figur 3.2: Statistisk sentralbyrå (2007) oversikt over opplæringstilbud

Figur 3.3: Nyen(2004) oversikt over opplæringstilbyderne

Figur 3.4: Oversikt over forskjeller indre/ytre motivasjon

Figur 4.1: Oppgavens forskningsmodell

Figur 6.1: Henseler et. al (2009) oversikt over indre og ytre modell i PLS

Figur 6.2: Målemodell fra Smart PLS som viser resultater fra Bootstrapping

Figur 6.3: Målemodell som viser endelige faktorladninger

Figur: 6.4: R^2 verdier, standard regresjonskoeffisienter og T- verdier

Figur 6.5: Kontrollvariabler med t- verdier

Figur 6.6: Oppsummering av funn

Tabell 4.1: Variabelliste med forklaring

Tabell 5.1: Prosentvis oversikt over Responsfordeling

Tabell 5.2: Responsfordeling kjønn

Tabell 5.3: Mål for opplevd kompetansemobilisering

Tabell 5.4: Mål for indre motivasjon

Tabell 5.5: Mål for jobbytelse

Tabell 5.6: Mål for intensjoner om turnover

Tabell 6.1: AVE og begrepsvaliditet

Tabell 6.2: Oversikt over Cronbachs Alpha

Tabell 6.3: Kvadratrotten av det enkelte begreps AVE

Tabell 6.4: Korrelasjonsverdier

Tabell 6.5: Sammendrag for hypotesetesting

Tabell 6.6 a,b,c: Avvik ved kontrollvariabler(Smart PLS)

1. Innledning

Kompetanseutvikling har vært et tema som har interessert meg lenge, både som privatperson, student og senere arbeidstaker. Kompetanse og kompetanseutvikling er emner som kontinuerlig er aktuelle og som jeg vil våge å kalle populære i arbeidslivet. Kompetanse og kompetanseutviklingens fokus og popularitet bidrar til et svært kompleks tema, noe som vanskeliggjør å finne en vinkling som ikke tidligere har vært forsket på. Dette gjorde at jeg raskt bestemte meg for og ikke nødvendigvis å *finne opp kruttet på nytt*, men sikre validiteten og kvaliteten i tema og problemstilling. Vinklingen i denne oppgaven omhandler effekter av deltakelse på kompetanseutvikling. – intensjoner om turnover og jobbytelse. Hvor det fokuseres på individuelle forutsetninger og eventuelle påvirkninger fra oppgavens definerte mellomliggende variabler. Disse variablene er indre motivasjon og opplevd kompetansemobilisering. Utviklingen som finner sted resulterer i ansatte som arbeider hardere, er tilfreds med jobben sin og mer tilknyttet organisasjonen. Effekten av ansatte med disse egenskapene fører til en redusert vilje til å forlate bedriften. I denne oppgaven fokuseres det på kompetanseutvikling fra individuelle forutsetninger, hvor mulig suksess blir målt på bakgrunn av hvorvidt de ansatte deltar på kompetanseutvikling.

Det er avgjørende for bedriften å skape det dynamiske forholdet som Lee og Bruvold (2003) mener er vesentlig i forhold til de ansatte prestasjon og endring i jobbytelse som følge av kompetanseutvikling. Individet og hva som kjennetegner deres kompetanse blir svært aktuell i henhold til modellens øvrige variabler og deltakelse på den aktuelle utviklingen. Innledningsvis skal forskningsspørsmål, rammeverk, bakgrunn for studien og bidrag presenteres, hvor relevante avgresninger vil forekomme.

2. Forskningsspørsmål

I organisasjons og ledelseslitteraturen har menneskelige ressurser stadig blitt mer viktig og mange bedrifter påpeker at dette er den viktigste ressursen de besitter. Den kompetansen de ansatte innehar er svært verdifull for organisasjoner og er et hjelpemiddel for å opprettholde konkurranseaspektet i bransjen. (Nordhaug & Grønhaug, 1994)

Dette stiller en rekke spørsmål i henhold til opprettholdelse og utvikling av den kompetansen som finnes i virksomheten. I forhold til hvilke metoder som brukes av bedriften, og hvilke som gir best mulig resultat for individet og virksomheten. Studier knyttet til hvilke arbeidsgivere som tilbyr kompetanseutvikling til sine ansatte kjennetegnes i henhold til visse organisatoriske karakteristika: store bedrifter som opererer i stabile markeder, med sterkt internt arbeidsmarked og lav turnover rate (Useem, 1993). Mindre bedrifter har også et utviklingsbehov, men dette er i større grad styrt av økonomiske begrensninger. Likevel er det ikke organisatoriske forskjeller som har fokus i denne oppgaven, men de ulikheter individene skaper med sine tanker, holdninger og meninger knyttet til den utviklingen og det resultatet eller effekten det frembringer hos hver enkelt. Resultatet og effekten av utviklingen blir svært aktuell i henhold til den overordnede problemstillingen i denne oppgaven. I tillegg til effekten av påvirkningen fra de mellomliggende variablene.

2.1 De overordnede spørsmålene er:

I hvilken grad påvirker deltakelse på kompetanseutvikling til en forandring i individuell jobbytelse eller intensjoner om turnover?

I hvilken grad vil opplevd kompetanse mobilisering og indre motivasjon påvirke individuell jobbytelse eller intensjoner om turnover?

Disse problemstillingene skal belyses underveis i oppgaven. Relevant teorigrunnlag blir presentert og på bakgrunn av dette blir hypoteser fremstilt og utdypet. Videre blir det utarbeidet en undersøkelse på bakgrunn av de relevante variablene og indikatorer. Til slutt fremstilles den relevante analysen med tilhørende diskusjon. Dette er alle faktorer som i stor grad er aktuelle i henhold til å forsøke å besvare disse problemstillingene og for å komme frem til avsluttende konklusjon.

2.2 Studiens rammeverk

Hovedantakelsen i denne oppgaven omhandler deltakelse på kompetanseutvikling og antatt effekt på intensjon om turnover og jobbytelse. For å kunne vurdere, forklare, diskutere og analysere antakelsene videre har studien også implementert to mellomliggende faktorer som kan være med på å belyse den direkte effekten ytterligere eller forsvare en indirekte effekt. De mellomliggende variablene vil antas å være avgjørende i forhold til hvilken effekt kompetanseutviklingen har. Oppgaven innebærer å undersøke årsakssammenhenger, og er med på å definere det kausale designet i oppgaven. De elementene som er aktuelle i denne oppgaven og som belyses videre i tilknytning til teorien er:

1) Deltakelse på kompetanseutvikling

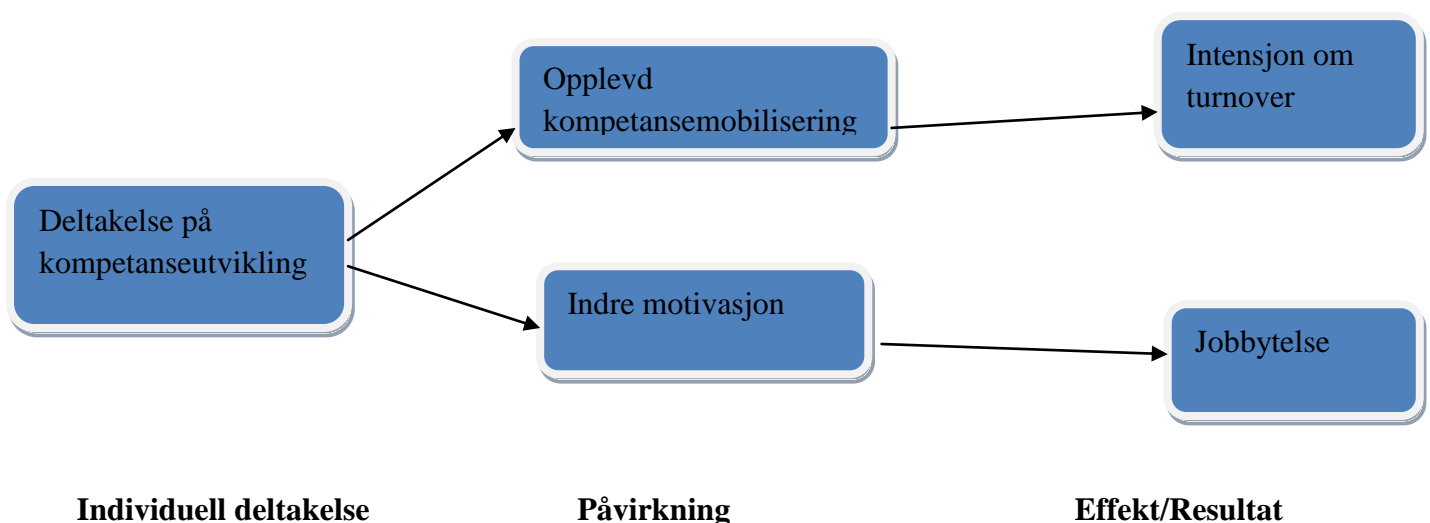
- *Eksterne kurs*
- *Interne kurs*
- *Videreutdanning*
- *Jobbrotasjon*

2) Indre motivasjon

3) Opplevd kompetansemobilisering

4) Intensjon om turnover

5) Jobbytelse



Figur 2.1 Studiens rammeverk

2.3 Bakgrunn for studien

En rekke studier har forsket på prosessorientert turnover i henhold til organisatoriske forhold og effektivitet på et overordnet nivå. Med disse forholdene menes i hovedsak økonomiske faktorer, effektivitetsspørsmålet og strukturelle faktorer. Vil med denne oppgaven belyse viktige mikroorganisatoriske forhold ut ifra bedriftens viktigste ressurs, de ansatte. Deres meninger, holdninger og antakelser i forhold til kompetanse og kompetanseutvikling, motivasjon, opplevd kompetansemobilisering, turnover og jobbyttelse.

Nordhaug og Grønhaug, (1994) og Nordhaug, (1998) har gitt litteraturen en forståelse i tilknytning til kompetanse og ulike kjennetegn gjennom forskjellige former for kompetanse som bedrifter og ansatte innehar. Populariteten til kompetansebegrepet er fremdeles tilstedeværende i bedrifter og samfunnet i dag, og handler i stor grad om å utvikle den kompetansen som er tilstede for å oppnå visse resultater. Populariteten til kompetanseutvikling, samfunnets fokus på utdanning og individenes krav med tanke på utvikling og selvrealiseringsbehov er alle faktorer som er spennende og aktuelle i henhold til tema i denne oppgaven. Mange arbeidsplasser vil med et tilbud om kompetanseutvikling og eventuell videreutdanning virke mer attraktive på fremtidige arbeidstakere. Kravene til individene har også endret seg og utdanning har en sentral rolle hos nåværende og fremtidige arbeidsgivere. I henhold til utvikling og selvrealisering er det i dag færre arbeidstakere som blir værende i en og samme bedrift i flere år, de har et behov for å bytte arbeidsgiver, arbeidssted og arbeidsmiljø. Ulike bidrag i turnover sammenheng har også kommet frem til forskjellige faktorer som kan indikere turnover, ut ifra intensjon eller reell turnover, og bidra til å forhindre turnover. Dette er elementer som i stor er tilknyttet kompetanseelementet. (McConnell, 1999)

Hvilke effekter den utførte kompetanseutviklingen faktisk har i en organisasjon og ikke hvilke resultater den i følge teori bør ha, er et spennende moment som blir belyst i denne oppgaven. Samtidig vil kompetanseutviklingen deles inn i spesifikke tiltak som alle er realistiske i henhold til det som blir gjennomført i bedrifter i dag. (Nyen,2004) Spørreundersøkelsen i denne studien prøver gjennom et representativt utvalg å belyse faktiske forhold blant ansatte som deltar på kompetanseutvikling, og ut ifra dette analysere resultatene opp mot hypotesene.

2.4 Oppgavens bidrag

Formålet i denne oppgaven er å se på de ulike kompetanseutviklingstiltakene og få en forståelse over hvilke resultater som oppstår og hva som er med på å påvirke dette. Oppgaven inkluderer flere fagområder, noe som gjør at videre arbeid kan være svært aktuelt i henhold til flere tema. Vi vet allerede en del om kompetanse og kompetanseutviklingsbegrepet hvor det foreligger utallig forskning på område, det samme gjelder de andre elementene i denne oppgaven. Likevel er det en styrke at oppgaven tar for seg spesifikke utviklingstiltak med individenes stemme. Valgene av disse tiltakene baserer seg i stor grad på statistikk og (SSB, 2007, Nyen, 2004) teori, men også i noe grad selvrapportert opplevelse, observasjoner og samtaler med andre.

Denne oppgavens begrensning rundt spesifikke kompetanseutviklingstiltak er en styrke. Det handler ikke om kompetanseutvikling på generelt basis, men i henhold til definerte tiltak og begrenset kompetanse. Individaspektet er med på å skape det reelle bilde og bidrar i økt grad til forenkling i henhold til generalisering. Individet blir i mange forskningsbaserte sammenhenger nevnt og utdypet. Styrken til denne oppgaven er at den tar for seg store organisatoriske faktorer gjennom mikroorganisatoriske øyne.

3. Teorifundament

Har i denne oppgaven vært igjennom en rekke teori og litteratur på de aktuelle temaområdene. Dette kapitlet gir en oversikt over hvilke elementer som er viktig å belyse i forhold til den aktuelle problemstillingen. Tema i denne oppgaven består av omfattende begreper i organisasjonslitteraturen og nødvendigheten for avgrensning er svært viktig. Kompleksiteten til begrepene gjør en definisjon av de omkringliggende faktorene svært viktig.

Turnoveraspektet vil i sin helhet bli belyst, sammen med intensjonen ut ifra organisatoriske og menneskelige faktorer. Jobbytelse blir utdypet med fokus på individet og relevante arbeidsoppgaver. Det aktuelle kompetansebegrepet utdypes ut ifra valgt vektlegging av bransjespesifisitet, og inkluderer teori i tilknytning til kompetanseutviklingstiltakene og opplevd kompetansemobilisering. Avslutningsvis vil motivasjonsbegrepet utdypes i teorikapitlet i henhold til indre motivasjon.

Begrepene og deres omkringliggende faktorer vil bidra til en økt oversikt over fagfeltet denne oppgaven beveger seg innenfor og bidra til viktige fokusområder i metode, analyse og diskusjonskapitlet. Aktuell litteratur i denne oppgaven er valgt på bakgrunn av en individuell belysning av tema og problemstilling. Til tross for hovedtyngden på individet i denne oppgaven er faktorer med organisatorisk karakter også implementert i noe grad for å supplere individnivå.

3.1 Turnover

Mange arbeidsgivere og arbeidstakere har i dag et arbeidsforhold som baserer seg på strukturelle kontraktmessige krav og restriksjoner. Disse gjensidige forholdene handler om tillit i henhold til bedriften og den ansattes ytelse på arbeidsplassen. Beholde de ansatte og den kompetansen hvert enkelt individ besitter er viktig for bedriften som helhet. I tillegg er det fra den ansattes side viktig å yte på arbeidsplassen i forhold til sine arbeidsoppgaver. En optimal medarbeider for bedriften vil være et individ med høy grad av jobbytelse og liten grad av tanker knyttet mot å forlate arbeidsplassen. Bedrifter ønsker at de ansatte skal bli i organisasjonen. De forsøker å beholde den kompetansen de besitter og å utvikle den hensiktsmessig i forhold til optimalt resultat for sin virksomhet.

I følge Campion (1991) kan forskning innenfor turnoverbegrepet deles inn i to ulike tilnærminger. Den første tilnærmingen grupperer turnover ut ifra organisatoriske faktorer som handler om økonomiske, strukturelle og andre ledelsesspesifikke temaer. Den andre

tilnærmingen omhandler individuelle forutsetninger. Turnover blir i den individbaserte tilnærmingen vurdert som et resultat av atferd. Individets atferd er påvirket av en rekke individuelle tolkninger, holdninger og observasjoner rettet mot bedriften.

3.1.1 organisatorisk kontekst

Turnover sett ut ifra en organisatorisk kontekst handler i stor grad om overordnede elementer i organisasjonen, økonomi, ledelse, bransje og konkurrenters innflytelse, og hvordan disse elementene opererer sammen i forhold til turnover. (Lee & Bruvold, 2003) I tilknytning til overordnede elementer og turnoverbegrepet, blir økonomiske konsekvenser svært avgjørende sett i organisatorisk kontekst. Disse konsekvensene vil være eventuelle kostnader knyttet til tap av ansatte for eksempel, anskaffelseskostnader til rekruttering for å finne en erstatter og opplæringskostnader ved nyansettelse. Disse faktorene vil i stor grad være avhengig av egenskaper tilknyttet bransjen, organisasjonens størrelse og krav til kompetanse. En stor bedrift med høye krav til kompetanse vil få større økonomiske konsekvenser enn mindre bransjer med mindre kompetansekrav. (Lee & Bruvold, 2003) Egenskaper ved den individuelle kompetansen kan også være avgjørende i tilknytning til kostnader. En ansatt og den kompetansen personen besitter, kan være vanskelig å erstatte, som også kan bidra til økte rekrutteringskostnader. Disse økonomiske faktorene utgjør til sammen de konsekvensene bedriftene bekymrer seg mest for i henhold til turnover (Lee & Bruvold, 2003)

Ledelse er et annet overordnet element som innebærer en rekke utfordringer i tilknytning til turnoverbegrepet. Uavhengig av bransje eller bedrift er det ledelsens oppgave å sørge for å bruke den kompetansen som er tilgjengelige for bedriften gjennom de ansatte. Det er også viktig å beholde denne kompetansen innenfor organisasjonen ved å utvikle de ansatte og forhindre turnover. Dette er en vanskelig, men viktig oppgave. (Lai & Kapstad, 2009) For å forhindre at ansatte flykter fra bedriften sammen med sin kompetanse kan effektiv kompetansetrening og utviklingsprogram fra ledelsen være effektivt i forhold til å beholde de ansatte. (McConnell, 1999)

Økt konkurranse kjennetegner markedet i større grad enn tidligere og konflikter i henhold til å kapre rett ansatt bli mer aktuell. Bakgrunn for dette er økt realisering, hvor bedrifter stadig innser viktigheten og den sanne verdien som ligger latent hos de ansatte. (Stone, Deci & Ryan, 2009) De ønsker å opprettholde og utvikle den menneskelige ressursen de innehar og ønsker ikke å videreutvikle ansatte for andre konkurrenter eller miste den kompetansen som de innehar.

3.1.2 Individuell atferd

Individuell atferd som forutsetning for turnover er den andre tilnærmingen. Ovenfor er store overordnede implikasjoner beskrevet herunder blir de store overordnede sammenhengene byttet ut med ansattes holdninger, tolkninger, meninger og observasjoner. To viktige elementer vil være svært aktuelle i henhold til den individuelle tilnærmingen, jobbtilfredshet og organisasjonstilknytning. Dette er sentrale begreper som sammen med en intensjon om å forlate bedriften, kan indikere reell turnover. (Campion, 1991)

Mobley, Horner og Hollingsworth (1978) var tidlig ute med antakelsen om en mulig sammenheng mellom turnover og jobbtilfredshet. Denne antakelsen ble noen år senere forsterket av Hom og Griffeth (1995) og igjen videre forsterket fem år senere. (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000) Jobbtilfredshet hadde den sterkeste sammenhengen i forhold til spørsmål om turnoverbegrepet i samtlige forskninger. Disse tre bidragene understreker viktigheten av jobbtilfredshet alene, både i tidlig og nåtidens turnover-teori. Jobbtilfredshet handler om hvor godt en ansatt trives på arbeidsplassen, med sine arbeidsoppgaver. (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski & Erez, 2001) Tanken bak jobbtilfredshet er i hovedsak enkel å forklare, manglende jobbtilfredshet har positiv effekt på turnover. En ansatt i bedriften er misfornøyd med arbeidsplassen og arbeidsoppgavene og ønsker å forlate organisasjonen. En høy jobbtilfredshet vil derimot ha motsatt effekt og føre til at den ansatte ønsker å bli værende i bedriften. Det andre aspektet i den individuelle tilnærmingen omhandler tilknytning til bedriften.

Organisasjonstilhørighet kan være avgjørende for turnover aspektet i tilknytning til en bedrift. Tilhørigheten rettet mot bedriften handler om tilknytning til organisasjonen og de ansatte. Det kan være tilknytning av ulik art, tilhørighet på organisasjonsnivå eller deltakelse og tilhørighet til sosiale nettverk på arbeidsplassen. Eksempel på dette kan være gruppetilhørighet eller relasjonell tilhørighet til kollegaer. Organisasjonstilhørighet vil i likhet med jobbtilfredshet føre til at en ansatt blir i organisasjonen i den grad disse følelsene er tilstede hos individet.

Grad av jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet er i følge Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski og Erez, (2001) med på å definere antall konstruerte alternative arbeidsplasser for individet. En ansatt med høy jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet vil skape seg begrenset med alternativer. Det eneste alternativet som her er åpenbart er å bli værende å yte på arbeidsplassen. Derimot vil en ansatt med lav eller manglende jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet konstruere seg flere alternativer. Alternativer handler i denne

sammenhengen om andre attraktive organisasjoner å arbeide for. De individuelle faktorene jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet som er fremhevet ovenfor kan i billedlig form illustreres i form av et nett, hvor den ansatte blir sittende fast på bakgrunn av tilfredshet og tilhørighet. Å bli sittende fast er i denne sammenheng positivt ladet, hvor nettet i denne sammenhengen representerer en harmonisering mellom arbeidsplassen, familieliv, sosiale grupper, tilhørighet, trivsel og nettverk. (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski & Erez, 2001) Jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet har sammen med intensjon om turnover vært hyppig brukt i tidligere forskning hvor den individuelle tilnærmingen har vært aktuell. (Tett & Meyer, 1993, Hom & Griffeth, 1995, Griffeth, Hom & Gaertner, 2000, Mitchell, Holtom, Lee, Syblanski & Erez, 2001)

3.1.3 Intensjon om turnover

Intensjon om turnover blir definert som de tankene og villigheten en ansatt har til å forlate arbeidsplassen. (Tett & Meyer, 1993) Det er nettopp denne intensjonen alene uavhengig av jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet som er den beste indikatoren på faktisk turnover atferd på langsikt. (Chen, Gilad, Ployhart, Thomas, Anderson, Bliese, 2011) Tidsaspektet knyttet til faktisk turnover er viktig å påpeke. Reell turnover blir sett på som et langsiktig resultat over tid og ikke som et enkelt tilfelle. (Mitchell & Lee, 2001) Det er de individuelle egenskapene, slik som følelser, tolkninger og holdninger som også vanskeliggjør denne intensjonen ytterligere. Når turnoverintensjonen til de ansatte øker vil også muligheten for reell turnover øke. (Mobley, 1977: Mobley et al.1978) Sett fra bedriftens synspunkt vil det være kritisk å sørge for at de ansatte skaper seg færrest mulige alternativer og opprettholder tilfredshet med arbeidet. En intensjon om turnover vil for den ansatte åpne for en rekke alternativer istedenfor nåværende arbeidsplass. Dette kan senere åpne for nye muligheter i tilknytning til karrierefremming, forbedring i lønn, bedre tilpasning mellom person og organisasjon. I tillegg kan den ansatte få muligheten til å bruke sine ferdigheter og kunnskaper på en annen måte som kan føre til endringer i hvordan den ansatt ser på sin egen effektivitet. (Mobley, 1982) Det er ikke heldig for en bedrift å beholde de ansatte med høy grad av turnoverintensjon, dette vil de gå utover jobbytelsen, til de ansatte som igjen påvirker bedriften. (Chen, Gilad, Ployhart, Thomas, Anderson, Bliese, 2011) På overordnet nivå vil en ansatt som har få eller ingen intensjon om å forlate bedriften føre til at virksomheten unngår unødvendig kostnader, ledelsesmessige forandringer eller mister viktige ansatte og tilhørende kompetanse til konkurrenter. Formålet med dette kapitlet har vært å belyse turnover

begrepet ut ifra to ulike tilnærminger. Dette er for å avgrense og belyse tema ytterligere. Samtidig har det underveis blitt implementert faktorer som skal utdypes nedenfor.

3.2 Jobbytelse

Der hvor intensjoner om turnover på sin side forteller om tanker de ansatte har i forhold til det å forlate bedriften, vil målt individuell jobbytelse kunne fortelle oss om de ansatte utfører sine arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende og effektiv måte. Individene i en organisasjon blir ansatt i henhold til et formål, og det er å yte noe for bedriften, og gjøre en god jobb. Det er likevel visse uklarheter knyttet til betydningen av disse begrepene å yte og å gjøre en god jobb. Ness, Sørebo, Holm og Berg (2007) setter spørsmålsteget ved denne betydningen og deler begrepet jobbytelse inn i momenter som omhandler atferd eller resultater.

Denne oppgaven definerer jobbytelse som hvor godt ansatte gjennomfører de arbeidsoppgavene de er satt til å utføre. Det handler dermed om hvorvidt ansatte yter slik at de oppnår resultater. (Ness, Sørebo, Holm & Berg, 2007) Borman og Motowidlo (1993) understreker atferden og tilknytningen til effektivitet gjennom resultatet. De sier at effektivitet er et resultat av atferd fra den ansatt som igjen vil være avhengig av jobbytelsen. Atferd, ytelse og effektivitet er viktige nøkkelord og er store organisatoriske elementer som i stor grad hører sammen i arbeidssammenheng.

Ytelse i forhold til arbeidsoppgaver og ytelse i forhold til kontekstuelle betingelser er to dimensjoner av atferd på arbeidsplassen. (Kayha, 2009, Borman & Motowidlo, 1993) Jobbytelse i henhold til arbeidsoppgaver handler om atferd som er direkte involvert i produksjon av varer eller service. Definisjonen involverer også oppgaver som på en mer indirekte måte støtter organisasjonens tekniske prosesser. Jobbytelse i henhold til ansattes arbeidsoppgaver har over en lengre periode vært anerkjent som den viktigste atferden knyttet til arbeidslivet, og har blitt brukt i arbeid knyttet til den ansattes samlet jobbytelse. (Kayha, 2009)

Kontekstuell jobbytelse omhandler innsats som ikke har en direkte effekt på hovedoppgavene til en ansatt, men som kan være med å påvirke bedriften. Eksempler på dette kan være forslag rettet mot ledelsen, samarbeid eller andre elementer som bidrar til å løfte bedriftens overordnede prosesser. (Van Scotter, 2000) Denne type jobbytelse er viktig siden de er med å forme organisasjonens psykologiske, sosiale og organisatoriske kontekst som indirekte og direkte påvirker individet.

Begge disse tilnærmingene til jobbyttelse beskriver individers atferd. Denne atferden skilles fra effektivitet, og det er nettopp påvirkningen de ansatte har på resultatene som er interessant fra organisasjonens side. Et gjensidig avhengighetsforhold vil oppstå hvor ytelse er avhengig av atferd, men effektivitet er konsekvenser av atferd. (Borman & Motowidlo, 1997, Griffin et. al, 2000) Hovedårsaken til variasjon i tilknytning til oppgaveytelse handler om hvordan et individ gjennomfører arbeidsaktiviteten. Forskjeller i ferdigheter, egenskaper og evner samsvarer mer med oppgaveytelse enn kontekstuell ytelse. (Borman & Motowidlo, 1993, Motowidlo & Van Scotter, 1994) Disse ferdighetene, egenskapene og evnene til de ansatte er alle elementer som senere defineres i henhold til individers kompetanse. (Nordhaug & Grønhaug 1994) Ulikheter i de ansattes kompetanse vil være med å skape forskjeller i oppgaveytelsen, og det er denne formen for ytelse som blir fremtredende i denne sammenheng.

3.2.1 Individet og jobbyttelse

Vektleggingen på individet i denne oppgaven kan føre til variasjon i jobbyttelse og effektivitet på bakgrunn av faktorer knyttet til personen. Intelligens og personlighet kan være eksempler på individuelle faktorer som vil skape variasjon. (Judge, Jackson, Shaw, Scott and Rich, 2007) I likhet med jobbyttelse har også disse blitt knyttet til elementet om turnover. Oversikt, kunnskap og måling av ansattes eller fremtidig ansattes personlighet og intelligens i form av personlighetsmåling kan være viktige verktøy for økt jobbyttelse, i tilknytning til arbeidsoppgaver, eller et hjelpemiddel for å forhindre turnover. (Furnham, Jackson & Miller, 1999) Menneskelig atferd innebærer tolkninger, holdninger og meninger. Disse elementene sammen er med på å identifisere selve kjernen i denne oppgaven. De individuelle ulikhetene i tilknytning til intelligens og personlighet samt det dynamiske aspektet rundt jobbyttelse resulterer i ulik atferd, oppfattelser, holdninger og meninger som forandres over tid. (Deadrick & Gardner, 2008)

Ovenfor er jobbytelsen definert av faktorer knyttet til arbeidsoppgavene, konsekvenser av kontekst og individuell trekk. Kjennetegn og karakteristika av egen jobbyttelse er et element som må inkluderes i selskap med de andre faktorene. Deadrick og Gardner (2008) skiller mellom maksimum og typisk jobbyttelse hvor motivasjon er utslagsgivende. Maksimal ytelse forekommer kun når motivasjonen er høy. Typisk jobbyttelse vil vanligvis være en ytelse som oppstår over tid. Forskjeller knyttet til disse ulike dimensjonene av jobbyttelse vil være avhengig av motivasjonsnivået til de ansatte. (Deadrick & Gardner, 2008) Denne sammenhengen er med å fremheve tilknytningen mellom jobbyttelse og indre motivasjon.

Jobbytelsen til en ansatt er med på å tilføye en rekke andre spennende faktorer som blir direkte eller indirekte presentert ovenfor. Formålet med dette kapittelet har vært å avgrense og belyse tema ytterligere. Ved å dele opp ytelsesbegrepet inn i mindre deler vil det samtidig være med å understreke kompleksiteten i begrepet. Definisjonen tidlig i dette kapitelet er med på å danne fokuset rette mot jobbytelse og det handler om individets utførelse av arbeidsoppgavene.

3.3 Kompetanse

Kompetanse er en viktig ressurs for bedrifter. Egenskaper i tilknytning til kompetansens evne til å utnytte muligheter og forbli konkurransedyktig er det som bidrar til at den også kan defineres som kritisk. I tillegg til at kompetanse er en ressurs i seg selv, vil det også kreve kompetanse for å ta i bruk andre ressurser som bedriften besitter. (Nordhaug & Grønhaug, 1994) Nordhaug og Grønhaug (1994) definerer kompetanse som arbeidsrelatert kunnskap, evner og ferdigheter. Slik individuell kompetanse tilnærmes gjennom erfaring på arbeidsplassen og utdanning. Den kompetansen som blir opparbeidet gjennom utdanning er generell, det vil si at den er overførbar fra en bedrift til en annen og ofte mellom ulike arbeidsplasser. Kompetanse som blir opparbeidet gjennom erfaring er mer spesialisert og kan ses i sammenheng innenfor den bedriften den ble tilskaffet. Denne kompetansen er da spesifikk til bedriften og det kreves mindre grad av trening for å prestere på tilfredsstillende måte. (Nordhaug & Grønhaug, 1994) En kombinasjon av den generelle og mer bedriftsspesifikke kompetansen er ofte kjennetegn på dagens arbeidstakere, men er en variant blant ulike kombinasjoner.

For bedrifter er ansatte som innehar ulike former for kompetanse svært attraktive og utfordrende. Bedriften og ledelsens fordeling av denne kompetanse kan være avgjørende for effektiviteten. De ansattes kompetanse er en del av bedriftens kompetanseportefølje og innebærer den kompetansen bedriften besitter på et spesifikt tidspunkt. De ansattes kompetanse er svært sentral i tilknytning til deres jobbytelse. Hvis kompetansen som er til stede ikke er tilstrekkelig for å utføre arbeidsoppgaven, er muligheten for å prestere godt svært liten. (Nordhaug & Grønhaug, 1994) Bedrifter har et behov for å vite hva som kjennetegner deres kompetanseportefølje i henhold til full effekt av videreutvikling, konkurranseaspektet, spørsmålet om ytelse og effektivitet. Kompetanseporteføljen avhenger av arbeidsplass, stilling, arbeidsoppgaver, organisasjon, bransje og marked. Når det handler om tema som turnover og jobbytelse vil konkurranse være et viktig element å inkludere i sammenheng med kompetanse. I et forsøk på innsnevring av kompetansebegrepet vil det i

henhold til organisatorisk nivå og individnivå være avgjørende å velge den kompetansen som karakteriseres som konkurransedyktig.

Nordhaug (1998) sin kompetanseinndeling beskriver ulike kompetansebegrep ut ifra hvordan det brukes og klassifiserer begrepet i henhold til oppgave, bransje eller organisasjonsspesifikkhet hvor han fremstiller kompetansebegrepet i en skjematisk fremvisning som den vist i figur 3.1 nedenfor.

TASK SPECIFICITY	FIRM SPECIFICITY		
	Low	High	
	INDUSTRY SPECIFICITY		
	Low	High	-
Low	I Meta- Competences	II General Industry Competences	III Intra- Organizational Competences
High	IV Standard Technical Competences	V Technical Trade Competences	VI Idiosyncratic, Technical Competences

Figur 3.1 Nordhaug (1998) Kompetanseinndeling:

Figuren 3.1 ovenfor inneholder visse inndelinger ut fra karakteristika i tilknytning til arbeidsoppgavene. I denne modellen vil dimensjonene av oppgave- spesifisitet, bedrifts- spesifisitet og bransje-spesifisitet bli presentert. (Nordhaug, 1998) Denne oppgaven fokuserer på en av inndelingene, de øvrige er likevel implementert og forklart i oppgaven for å belyse valget og dimensjonene rundt kompetanse.

Oppgave- spesifisitet: Blir definert som kompetanse som trengs i tilknytning til å utføre et fåtall av oppgaver. Lav oppgave- spesifisitet kjennetegnes ut ifra oppgaver som ikke er relevante for å utføre konkrete oppgaver, men som på generelt basis er relevante for mange

ulike arbeidsoppgaver. For eksempel kan dette være oppgaver knyttet til problemløsning, analyserende egenskaper, samarbeid med andre, delegering av arbeid og kommunikasjon. Ved høy oppgave- spesifisitet vil kompetansen være knyttet til en enkelt arbeidsoppgave og irrelevante ovenfor en annen oppgave. Tilknytningen resulterer i en lav grad av konkurranseaspekt.

Bedrift- spesifisitet: Hvis en kompetanse bare kan brukes i en bedrift, er den per definisjon bedriftsspesifikk og vil ikke være attraktiv for andre arbeidsgivere. Generell kompetanse kjennetegnes ut ifra liten eller ingen bedriftsspesifisitet. Denne kompetansen er overførbart, aktuell for andre konkurrenter og selges i det eksterne arbeidsmarkedet.

Bransje- spesifisitet: Dette er kompetanse som er tilknyttet til en type bransje og vil ikke ha like mye verdi i andre bransjer. Her skiller det mellom to inndelinger, generelle ikke- bransjespesifikke kompetanser og generelle bransje- spesifikke kompetanser.

3.3.1 Bransjespesifikk kompetanse

Den bransjespesifikke kompetansen har lav oppgave og bedriftsspesifisitet, men høy bransjespesifikkhet. Den gode kjennskapen til bransjen gjør at denne type kompetanse er verdifull, både for den ansatte og konkurrentene. Relevante kjennetegn innebærer høy grad av overførbart, noe som gjør den svært ettertraktet hos konkurrenter innenfor samme bransje. Ansatte som identifiseres ut ifra høy grad av bransjespesifikk kompetanse har kjennskap til utvikling og struktur innenfor bransjen. Innehar evner til å analysere konkurrenter og deres strategier. Har kunnskap om allianser i bransjen, nettverksdannelser og kjennskap til viktige nøkkelpersoner. Den gode kjennskapen til bransjen gjør at denne typen kompetanse vil være verdifull for individet fordi det gjør de svært attraktive i arbeidsmarkedet innenfor aktuell bransje. (Nordhaug, 1998) Konkurranseaspektet og overførbart er med på å gjøre den bransjespesifikke kompetansen spennende og høyst aktuell i sammenheng med turnover og jobbytelse for individet. Høy grad av oppgavespesifikk kompetanse vil låse den ansatte til sine oppgaver og tanker knyttet til å forlate bedriften vil ikke være like fremtredende. Høy grad av bransjespesifikk kompetanse derimot kan ha motsatt effekt i henhold til popularitet, kjennskap til bransje og føre til at en ansatt får tanker om å forlate bedriften.

3.3.2 Kompetanseutvikling

Den kompetansen som de ansatte er i besittelse av skal i likhet med konteksten de operer i, kontinuerlig utvikles i samråd med konkurrenter, teknologi og samfunnet forøvrig. Teknologiske nyvinninger, trender i samfunnet og bransjen er stadig under forandring og

medfører et endringsbehov. Endringsbehovene som oppstår blir imøtekommet ved å implementere kompetansefremmende tiltak i bedriften, her er det først og fremst individene som deltar og bruker de hjelpemidlene som legges til rette for en utvikling. (Drejer & Riis, 1999) Det menneskelige aspektet står i fokus og det er deres ferdigheter, egenskaper og evner som skal utvikles. (Lee & Bruvold, 2003) I noen tilfeller kan kompetanseutviklingen være et resultat av et initiativ fra bedriften sin side i form av videreutdanning, ulik kursing eller andre utviklingstiltak. I andre tilfeller kan det være den ansatte som tar initiativ. Hvorvidt deltakelse på disse tiltakene alene fører til at ansatte forlater bedriften eller øker sin jobbytelse vil vises senere i oppgaven.

I organisatorisk sammenheng kan kompetanseutvikling bli sett på som en økonomisk investering hvor suksess blir målt ut ifra avkastning (Benson, Finegold & Mohrman, 2004) i andre sammenhenger kan kompetanseutviklingen ses på fra individers ståsted, hvor de ansatte spiller hovedrollen. (Drejer & Riis, 1999) Suksessen blir målt på bakgrunn av at de ansatte blir værende i organisasjonen og arbeider hardere som resultat av den utviklingen de har gjennomgått. (Lee & Bruvold, 2003) Oppsummert kan kompetanseutviklingens suksess tolkes ut ifra organisatorisk avkastning eller individuell utvikling. Kompetanseutviklingen kan være med å påvirke den individuelle kompetansen og bedriftens kompetanseportefølje. Til tross for ulike suksessmål og påvirkninger er det likevel bedrifter som ikke investerer i kompetanseutvikling og ansatte som ikke deltar. Årsakene til dette kan være flerdimensjonale, for bedriftene kan kostnadene knyttet til utvikling være en faktor som ikke kan overses og er i mange tilfeller hovedårsaken til at de ikke velger å satse på kompetanseutvikling. Bedriftene må prioritere andre faktorer å bruke penger på. (Nyen, 2004) På spørsmål om ulike hindringer for deltakelse på kompetanseutvikling er det to tema som dominerer, tidsaspektet og kostnadene. Ansatte flest svarer at de ikke har tid og at arbeidsgiver ikke har råd. (Nyen, 2004) Dette påpeker ressursknapphet rettet mot de ansatte og kostnadsaspektet i henhold til kompetanseutviklingen blir igjen aktuell. Andre hindringer i forhold til deltakelse på kompetanseutviklingstiltak knyttes opp mot utdanningsnivå, alder og kjønn. Dette blir belyst i forhold til de ulike tiltakene som presenteres nedenfor.

3.3.3 Kompetanseutviklingstiltakene

I 2005 gav 86 % av norske bedrifter sine ansatte tilbud om kurs eller andre former for opplæring. Mens opplæring i form av kurs er redusert i forhold til tall fra 1999, er den totale opplæringsaktiviteten fremdeles høy. (SSB, 2007)

Figur 3.2 nedenfor viser en oversikt over opplæringsaktiviteter og danner grunnlaget for valg av kompetanseutviklingstiltak i denne studien; eksterne kurs, interne kurs og jobbrotasjon. Sammen med videreutdanning er det grunnlaget som definerer veien videre i henhold til kompetanseutviklingstiltak. Markert med rød skrift er de tallene som baserer seg på gjennomsnittelig tilbud gitt i bedrifter uavhengig av størrelse. Det er disse tiltakene som reelt sett var hyppigst brukt når det gjelder utvikling og dannet grunnlaget for utvelgelse av tiltak i denne oppgaven.

Antal bedrifter	Opplæringstilbud							
	Interne kurs	Eksterne kurs	Andre former for opplæring	På arbeidsplassen	Jobbrotasjon	Studiesirkler	Selvstudier	Konferanser m.m.
Alle bedrifter	36	44	79	60	33	32	18	37
10-49 ansatte	34	42	79	60	33	30	16	35
50-249 ansatte	52	53	84	58	34	39	31	50
250 ansatte eller mer	152	142	91	152	145	165	67	75

1

2007 © Statistisk sentralbyrå

Figur 3.2: Oversikt over opplæringstilbud 2005. (SSB, 2007)

Eksterne kurs

Eksterne kurs er definert som de tiltak som arrangeres av noen andre enn bedriften. Kursenes varighet vil i følge Eidskrem (2007) ofte være relativt korte 1-10 dager, samtidig er også innholdet svært temaspesifikt. Når den ansatte deltar på slike kurs, er det ofte med initiativ fra arbeidstaker og bestemt ut ifra hvilken organisatorisk situasjon bedriften befinner seg i. Ved deltakelse på eksterne kurs blir den ansatte tatt ut av sin arbeidssituasjon for å lære noe nytt. Det har oppstått diskusjon de siste årene med tanke på overføringsevnen og implementering

av det som er lært på kurs utenfor organisasjonen og inn i arbeidssituasjonen. (Eidskrem, 2007)

Interne kurs

Interne kurs er definert som de tiltak hvor bedriften selv er arrangør. Andelen av interne kurs fra virksomhetens side har økt fra 2003 til 2004, men viser også at den er dominerende i henhold til de andre opplæringstiltakene. Denne økningen gjelder alle bedrifter uavhengig av størrelse. Modellen nedenfor tallfester dette og understreker samtidig dominansen til virksomhetsinterne opplæringen. (Nyen, 2004) Av praktiske hensyn er ikke dette overraskende. Enkelte interne kurs er også i tillegg arrangert av medarbeidere innenfor samme bedrift og vil derfor være svært kostnadsbesparende for bedriften. Figur 3.3 nedenfor demonstrer overlegenheten i virksomhetsintern kompetanseutvikling.

	2004	2003
Virksomheten	46	43
Leverandører	16	17
Offentlig skole eller utdanningsinstitusjon	8	9
Privat skole eller kursarrangør	11	13
Studieforbund, fagforening, frivillig organisasjon	9	7
Andre	9	11

Figur 3.3 Oversikt over opplæringstilbyderne i prosent. (Nyen, 2004)

Videreutdanning

Ansattes deltakelse på formell videreutdanning har økt blant befolkningen, og økningene som Nyen (2004) presenterer fra 2003 til 2004 kan karakteriseres som store. Disse tallene viser en økning på ett prosentpoeng som vil tilsvare 20 – 30 000 flere personer. Denne økningen kan muligens knyttes til økte studieplasser og en satsning på videreutdanning blant ulike næringer. Størrelsen på bedriftene som viser en høy andel videreutdanning er stabil. Det er de store bedriftene som regjerer her, hvor andelen er stabil. (Nyen, 2004) Mens videreutdanning har gått opp siden 2003, har derimot kursdeltakelse gått noe ned. Ved å se på dette i sammenheng med økning i formell videreutdanning, kan det se ut som eksterne opplæringstiltak taper for de virksomhetsinterne kursene og den formelle utdanningen.

Jobbrotasjon

Jobbrotasjon blir definert som midlertidig rotasjon mellom de ansatte på tvers av avdelinger og arbeidsoppgaver. (Jarvi & Uusitalo, 2004) Denne formen for utvikling vil gi de ansatte en

bredere kompetanse og forståelse over andre arbeidsoppgaver utenfor deres arbeidsområde, og vil styrke kompetansen til de ansatte og kompetanseporteføljen til bedriften som helhet. I henhold til modellen ovenfor er jobbrotasjon et opplæringstilbud som ble benyttet av flere bedrifter, hvor hele 33 % tok i bruk denne formen for opplæring. (SSB, 2007) Dette er en form for utvikling som mange ansatte tar del i, uten å være inneforstått med det selv og er til tider et tiltak som eksisterer uten definisjon i enkelte bedrifter. En jobbrotasjon kan i stor grad bidra til kompetansemobilisering i forhold til ansattes innblikk i andre arbeidsområder og arbeidsoppgaver utenfor eget definert område.

3.4 Opplevd kompetansemobilisering

De antakelser de ansatte har om deres egen arbeidsrelaterte kompetanse er svært viktig i yrkessammenheng og kan være en viktig utslagsgiver for en rekke elementer blant annet treningsplanlegging, karriereplanlegging, kommunikasjon, motivasjon og kompetanseutvikling. Likevel vil den viktigste indikatoren antakelser om egen kompetanse frembringer, være påvirkninger knyttet til jobbytelse. (Arnold & Davey, 1992) Definisjonen av opplevd kompetanse innebærer individers tanker og meninger knyttet til personlige egenskaper og elementer ved sine ferdigheter og evner. Det er nettopp disse individuelle egenskapene som kan være med å vanskeliggjøre målingen av dette elementet. På grunnlag av kompetansens individuelle forankring, vil vurdering av egen kompetanse være påvirket av personlige tanker og meninger. Dette får konsekvenser og kan resulterer i ansatte som overvurderer eller undervurderer sin egen kompetanse. (Lai & Kapstad, 2009) Det handler ikke bare om de ansattes oppfattelse av egen effektivitet og kompetanse men hvordan de bruker denne i henhold til sine arbeidsoppgaver. Overføringen av individenes kompetanse er viktig sett i ytelse og effektivitetssammenheng. For de ansatte gjelder det å bruke den kompetansen man besitter på riktig måte og i rett sammenheng for å arbeide mest mulig effektivt. Bedriften må samtidig tilrettelegge og oppmuntre til gjensidig forståelse i henhold til egen kompetanse og relevante bruksområder.

Opplevd effektivitet er en stor del av psykologi og organisatorisk forskning. De siste årene har nesten alle artikler med organisatorisk innhold involvert faktorer knyttet til egen effektivitet. (Judge, Jackson, Shaw, Scott & Rich, 2007) Individets persepsjonelle rolle kan være avgjørende med tanke på tolkninger knyttet til egen effektivitet, egen kompetanse og kompetansemobilisering. Opplevd effektivitet blir definert som individers tro på evner de har til å utføre oppgaver på et visst nivå. (Bandura, 1994)

Litteraturen knyttet til egen effektivitet tilsier at jo mer en ansatt tror at de kan prestere tilfredsstillende på den atferden som kreves for å gjennomføre de spesifikke arbeidsoppgavene, jo bedre presterer de. (Bandura, 1977, 1986) Det kan være fornuftig å anta at individers oppfattelse av sin egen kompetanse reflekterer de ansattes effektivitet og på den måten påvirke jobbytelsen til arbeidstakerne (Judge, Jackson, Shaw, Scott & Rich, 2007) I dette tilfellet blir opplevd kompetanse definert som hvorvidt individet ser på sine evner og kunnskaper som tilstrekkelige, i forhold til og effektivt håndtere arbeidssituasjoner. (Arnold & Davey, 1992)

3.3.4 Opplevd kompetansemobilisering

Opplevd kompetanse mobilisering beskrives som graden de ansatte opplever at de har tilstrekkelig muligheter til å bruke deres kompetanse i nåværende jobb.

Egenmotivasjonsteorien blir videre utdypet nedenfor og innebærer at de ansatte må føle seg kompetente for å bli indre motivert. (Gagne & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000) En følelse av å være kompetent er likevel ikke tilstrekkelig, de ansatte må også få brukt kompetansen sin gjennom ulike oppgaver, muligheter og utfordringer for at en verdiskapning skal finne sted. (Lai, 2011)

Lai og Kapstads (2009) funn indikerer en sterk sammenheng mellom en høy grad av opplevd kompetanse mobilisering og ulike holdninger de ansatte har. Disse holdningene inkluderer også høyere indre motivasjon og lavere intensjon om turnover. I henhold til opplevd kompetansemobilisering bør ikke utfallet fra denne variabelen ha entydig positiv effekt på individuelle eller organisatoriske faktorer. Avvik mellom oppfattet kompetanse og reell kompetanse. Disse avvikene kan være et resultat som følge av en overkvalifikasjon eller et resultat av for selvsikre ansatte ved estimering av egen kompetanse og bruksområder. (Lai, 2011) Det menneskelige aspektet kommer i høyeste grad til syne i denne sammenheng hvor det handler om ulike fortolkningsevner til de ansatte. Deci og Ryan (2000) understreker den psykologiske effekten av opplevd kompetanse, hvor det å føle seg kompetent påvirker indre motivasjon på en positiv måte.

Opplevd kompetansemobilisering kan på en side påvirke indre motivasjon, og på en annen side ha begrensende utfall og føre til underansettelse. De ansatte føler at de ikke får utnyttet den utdannelsen og de erfaringer de besitter i sin jobbsituasjon og vurderer/ønsker å forlate bedriften. Det endelige resultatet blir en høyere turnover intensjon. (Lai, 2011) En underansettelse er ikke hensiktsmessig for verken bedrift eller ansatt og er noe begge parter

ønsker å unngå. I sin forskning fikk Lai (2011) resultater som viste at forholdet mellom indre motivasjon og opplevd kompetansemobilisering var sterkere enn forholdet mellom indre motivasjon og opplevd kompetanse. Funnene understreker i tillegg viktigheten til begrepet som i det spesifikke tilfelle representerer den sterkeste indikatoren for viktig atferd knyttet til de ansatte. Av alle variablene i studiet til Lai (2011) viste det seg at opplevd kompetansemobilisering var det viktigste bidraget for å forklare de ansattes indre motivasjon, turnover intensjon og organisasjonstilhørighet. På bakgrunn av relevansen mellom indre motivasjon og turnover intensjoner ble den sterkeste indikatoren til Lai (2011) opplevd kompetansemobilisering. Denne variabelen ble også implementert i denne oppgaven med bakgrunn i resultatene til Lai (2011) Opplevd kompetansemobilisering har i likhet med de øvrige variablene blitt belyst ut ifra omkringliggende relevante elementer. Dette har bidratt til belysning av kompleksiteten i begrepet.

3.5 Motivasjon

“Motivation comes from the self, not from a desire for money” (Stone, Deci & Ryan, 2009)

Det å få de ansatte motiverte har gjennom en årrekke vært et anerkjent problem og en utfordring for ulike mellom- og toppledere. Ansatte som ikke er motivert kan resultere i en rekke negative konsekvenser for bedriften. De ansatte vil ikke fungere like optimalt i stillingen sin og generelt ha lav innsats i arbeidsoppgavene. Samtidig vil de unngå arbeidsplassen så mye som mulig. En ansatt som ikke er motivert vil i tillegg ikke nøle med å forlate bedriften hvis muligheten byr seg og kan frembringe dårligere resultater enn en motivert ansatt. (Amabile, 1993)

Ansatte som derimot er motiverte vil vise en stå på vilje, være produktive, kreative og komme frem til langt mer tilfredsstillende resultater for bedriften. (Amabile, 1993) Disse positive ringvirkningene er med å understreke viktigheten for motivasjon både i tilknytning til de ansattes jobbytelse og turnoverbegrepet. En rekke forandringer som organisasjoner opplever med teknologi, kjennetegn ved arbeidsoppgaver og faktorer rundt organisasjonen vil være med å påvirke motivasjonen videre. Forskning innenfor psykologi og organisasjonslitteratur har de siste tiårene fastslått at motivasjon er en svært dynamisk faktor som på bakgrunn av elementer i arbeidsmiljøet er svært varierende. De faktorene som er med å påvirke er arbeidskonteksten alene, belønning, forventninger til arbeidet og tilbakemelding. En rekke studier både teoretiske og empiriske rette mot motivasjon har kommet frem til en oppdeling med tanke på individers motivasjon i tilknytning til arbeidslivet, som er indre og ytre

motivasjon, og defineres nedenfor. (Amabile, 1993, Deci & Ryan, 2002, Gagne & Deci, 2005)

Indre motivasjon; når individer frivillig deltar i aktiviteter som interesserer dem og søker etter tilfredsstillelse, selvutfoldelse og personlig utfordring i arbeidet. (Deci & Ryan, 1985, Deci, 1996, Amabile, 1993)

Ytre motivasjon; deltakelse i en aktivitet for å oppnå et mål som er utenfor arbeidet i seg selv. (Deci & Ryan, 1985, Amabile, 1993)

Disse to definisjonene handler i stor grad om individers persepsjoner i henhold til oppgavens innhold. Det handler om hvorvidt oppgavene i seg selv er spennende, interessante og hvorfor individene deltar på disse oppgavene ut ifra hva de vil at resultatet skal bli. (Amabile, 1993) Ut ifra kjennetegn beskrevet i flere artikler (Amabile, 1993, Deci & Ryan, 2002, Gagne & Deci, 2005, Thomas, 2009) i tilknytning til likheter og ulikheter når det gjelder begrepene indre og ytre motivasjon er det nedenfor utarbeidet et oversiktlig skjema (Figur 3.4) som viser disse forskjellene ytterligere.

<i>INDRE MOTIVASJON</i>	<i>YTRE MOTIVASJON</i>
- Knyttet til individets følelser i henhold til aktiviteten	- Ofte finansielle faktorer
- Knyttet til arbeidet i seg selv	- Ikke en del av arbeidet
- Det menneskelige aspektet er svært sentralt	- Inkluderer alt som kommer fra en utvendig kilde som har til hensikt å kontrollere prestasjonen i arbeidet.
- Belønningen en indre motivert ansatt får er ikke håndfaste fysisk belønning, men knyttet til selve aktiviteten	- Eks. belønning, tilbakemelding, tidsfrister og spesifikasjoner om hvordan jobben skal gjennomføres.

Figur 3.4: Forskjeller mellom indre og ytre motivasjon.

Belønning er et begrep som er med på å understreke ulikhetene i de to klassifiseringene av atferd rettet mot indre og ytre motivasjon. Ansatte som kjennetegnes ut ifra ytre påvirkning blir motivert på bakgrunn av en belønning utenfor arbeidet. En ansatt som kjennetegnes ut ifra indre påvirkning derimot vil se på arbeidet i seg selv som belønning. Visse påvirkingsfaktorer og behov som er sentrale i henhold til indre motivasjon utdyper Deci og Ryan (1990), ved å se

på tre ulike tilnærminger. Disse tilnærmingene handler om hvordan indre motivasjon oppstår som følge av en rekke elementer; muligheten for ekstern belønningen er ikke tilstedeværende, belyser tidligere interne og eksterne erfaringer, arbeidsoppgavens karakter ut ifra momenter som grad av utfordring, spenning og tilfredsstillelse for den ansatte. Et individ som er indre motivert vil søke utfordrende oppgaver for oppnåelsens skyld. Den siste komponenten som er med på å karakterisere indre motivert atferd er selve grunnlaget for at denne atferden oppstår og viser oss at indre motivert atferd er basert på medfødte psykologiske behov. (Deci & Ryan, 1990) Sammen med behovet for kompetanse og behovet for selvbestemmelse gir disse behovene en omfattende forklaring på hvorfor individer ønsker å utvikle sin kapasitet og interesser. I de fleste kontekster blir disse behovene sett på som grunnleggende årsaker for indre motivasjon.

3.5.1 Egenmotivasjonsteorien

Egenmotivasjonsteorien er en motivasjonsteori som innebærer en tilnærming til menneskelig motivasjon fra et grunnleggende psykologisk perspektiv. (Deci & Ryan, 1985) Her er faktorer som tro på egen kompetanse og selvbestemmelse utslagsgivende for motivasjonen. De ulike motivasjonene, reflekterer ulike selvbestemmelsesnivåer, hvor indre motivasjon reflekterer den høyeste grad av selvbestemmelse. I samme grad som selvbestemmelse må de ansatte ha tro på egen kompetanse for å være indre motiverte for en oppgave. (Gange & Deci, 2005) Behovet for kompetanse handler om individets søken mot effektivitet i interaksjon i miljøet de befinner seg i. For å spesifisere dette handler det om individers persepsjon av egen kompetanse når de utfører en spesifikk oppgave.

Selvbestemmelsesteorien sier også persepsjoner knyttet til egen kompetanse ikke vil forsterke ytelsen hvis ikke selvbestemmelse er tilstede. Behovet som handler om selvbestemmelse innebærer hvordan individet strever etter opplevelsen av et valg når det gjelder startfasen, opprettholdelsen og reguleringen av menneskelig atferd. Et eksempel kan være hvis en ansatt gjør en oppgave ut ifra glede og valgmulighet vil dette dekke behovet for selvbestemmelse. Mesteparten av den forskningen som er utført i sammenheng med dette teoretiske rammeverket har målt tilfredsstillelse av disse psykologiske behovene i den grad individene føler seg kompetente og selvbestemte i ulike aktiviteter. (Guay, Senecal, Gauthier & Fernet, 2003)

Indre motivasjon er den formen for motivasjon som gir flest positive effekter på både medarbeideren selv og organisasjonen. (Kuvaas, 2009) Derfor er denne formen for motivasjon

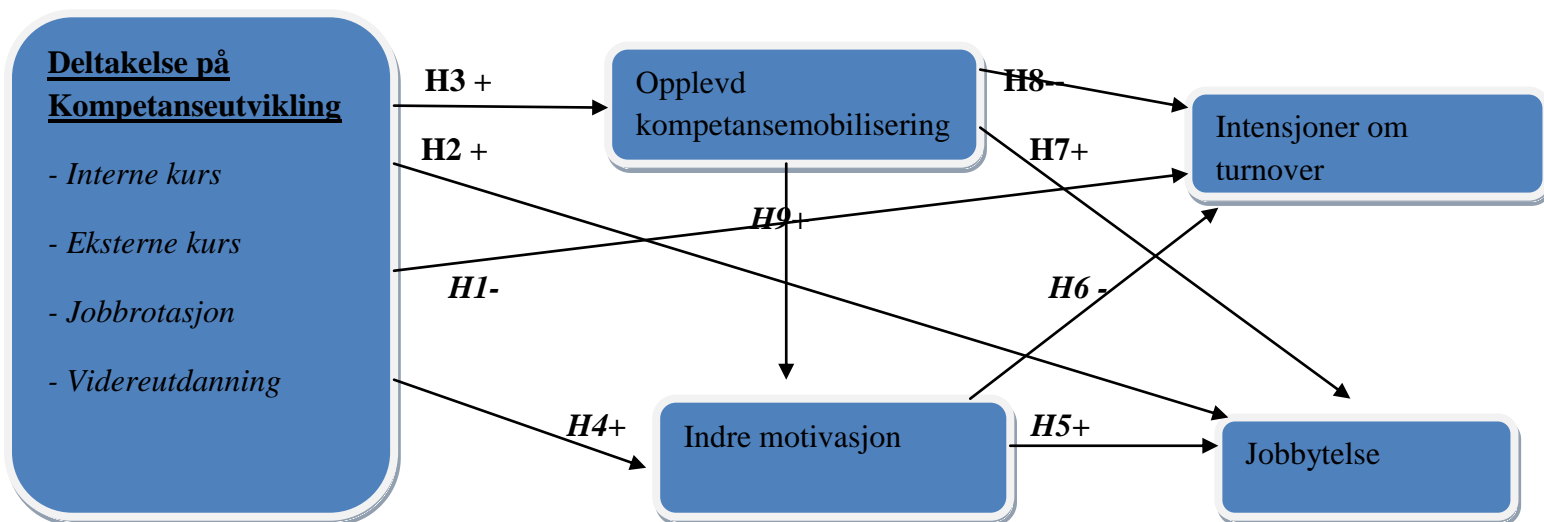
viktig og spennende å studere. Deci og Ryan (2000) tilsier at individer som er indre motivert arbeider på oppgaver på bakgrunn av at de finner oppgavene interessante, fornøyeelige og deltar for sin egen del, for egen vinning. Gagne og Deci (2005) demonstrerte hvordan ansatte som er indre motiverte anstrenger seg mer, er mer involvert i arbeidsplassen og har en bedre måloppnåelse enn de som ikke er indre motiverte. Dette kan knyttes tilbake til jobbytelse og kompetansebegrepet. Sammenhengen mellom indre motivasjon og de andre faktorene i denne studien er åpenbar. Forskere har rettet en del oppmerksomhet mot de ansattes arbeidsmotivasjon og turnover. Motivasjonsmessige forhold har vist seg å påvirke turnover i større grad enn organisasjonstilhørighet og organisasjonstilfredshet (Mitchell, Holtom, Lee, Syblanski & Erez, 2001) I tillegg inneholder tidligere studier funn som tilsier at indre motivasjon kan forutsi turnover og turnover intensjon. For å opprettholde den indre motivasjonen trenger den ansatte å føle seg kompetent og selvbestemt. (Gagne & Deci, 2005) Dette bidrar til økt fokus på sin egenopplevde kompetanse, og definisjoner og fortolkninger av den. Beskrivelsene av indre motivasjon knyttet opp mot individets persepsjoner angående følelser, tanker og holdninger viser en klar sammenheng tilbake til individet som er hovedvekten i denne oppgaven og er med å understreke valget i henhold til indre motivasjon.

4. Forskningsmodell og hypoteser

Tidligere kapitler har presentert den overordnede problemstillingen og teorigrunnlaget for denne oppgaven. Herunder skal forskningsmodellen, variablene og hypotesene som utgjør grunnlaget for undersøkelsen og videre analyse. Avhengig, uavhengig og mellomliggende variabler blir forklart nedenfor. Samtidig blir hypotesene i oppgaven kort belyst i modellen og utdypet videre.

4.1 Modell

Hypotesene kan presenteres i følgende konseptuelle modell med tilhørende 9 hypoteser:



Figur 4.1: Oppgavens forskningsmodell

Modellen ovenfor viser hvordan uavhengig variabel, deltakelse på kompetanseutvikling i denne oppgaven antas å påvirke mellomliggende variabler, opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon, i tillegg til påvirkning knyttet til de avhengige variablene jobbyttelse og intensjoner om turnover. Hypotesene er i modellen representert som piler hvor +/- bak presenterer effekten i enten positiv eller negativ forstand. De ulike kompetanseutviklingstiltakene er også inkludert i denne modellen for oversiktens skyld og er ulike dimensjoner og mål for deltakelse på kompetanseutvikling.

Denne modellen har et kausalt design. Den skal undersøke hvorvidt det eksisterer en årsakssammenheng mellom variablene i modellen. Begrepenes kompleksitet gjorde at såkalte

mellomliggende variabler også ble implementert i modellen. Dette er viktige begreper som kan være med å påvirke den direkte effekten mellom den uavhengige og avhengige variabelen.

Uavhengig variabel – deltakelse på kompetanseutvikling

Kompetanseutvikling som begrep er svært omfattende, som beskrevet i teorikapittelet ovenfor. Dette gjorde det nødvendig med en avgrensning rundt denne variabelen. Valget rundt ulike tiltak ble i stor grad påvirket av den reelle bruken på de forskjellige arbeidsplassene. Nyen (2004) sin rapport fra 2003 – 2004 hjalp med å identifisere de tiltakene som var mest brukt av arbeidsgivere på daværende tidspunkt. Til tross for at denne rapporten er eldre føler jeg meg trygg i henhold til bruken og generaliseringsverdien til nåtid. Denne rapporten har vært selve grunnlaget for utvelgelse av de forskjellige kompetanseutviklingstiltakene i denne oppgaven. På individnivå vil deltakelse på utvikling variere i henhold til utdanning, interesse og villighet. Den uavhengige variabelen i modellen består av flere elementer (interne kurs, eksterne kurs, jobbrotasjon og videreutdanning.) Disse fire tiltakene er samlet sammen til en variabel deltakelse på kompetanseutvikling. Formålet med utvelgelse av de fire mest brukte tiltakene i bedriftene var å avdekke og inkludere all deltakelse på kompetanseutvikling. Individuell deltakelse på de ulike kompetanseutviklingstiltakene blir målt ut ifra antall timer hos hver enkelt ansatt. Tidsbruken og omfanget i denne oppgaven, samt hukommelsen til individene fører til at det er nødvendig med en avgrensning i forhold til tid. Dette blir redegjort videre i metodekapittelet.

Studien definerer deltakelse på kompetanseutvikling som;

Antall timer og antall studiepoeng innenfor en begrenset periode.

Kompetanseutvikling antas å ha en negativ effekt på intensjoner om turnover og positiv effekt på jobbytelse, indre motivasjon og opplevd kompetansemobilisering.

Mellomliggende variabel 1 – Opplevd kompetansemobilisering

Denne variabelen inkluderer også kompetansebegrepet. Opplevd kompetansemobilisering tar for seg kompetanse ut ifra de ansattes oppfatning, opplevelse og tolkning av den kompetansen de besitter. Hvordan den aktuelle kompetansen kan utnyttes i forhold til arbeidsoppgavene vil være mobiliseringselementet i variabelen. Bransjespesifisiteten som kjennetegner den

kompetansen som utvikles fører til assosiasjoner til mobiliseringsevne og overføringsgrad i tilknytning til konkurrenter innenfor samme bransje. Egenoppfattet kompetanse og nyttegraden av denne i forhold til aktuelle arbeidsoppgaver gjør variabelen svært interessant i forhold til den aktuelle problemstillingen i denne oppgaven og påvirkningskraft rettet mot de andre variablene.

Studien definerer opplevd kompetansemobilisering som;

Ansattes tolkning av egen kompetanse og overførbarheten av denne kompetansen til arbeidsoppgavene.

Opplevd kompetansemobilisering antas å ha en negativ effekt på intensjoner om turnover og en positiv effekt på jobbyttelse og indre motivasjon.

Mellomliggende variabel 2 – Indre motivasjon

I denne variabelen er det individets motivasjon som står i fokus. Motivasjonen er viktig i henhold til prestasjon og forteller noe om hvordan ansatte yter i sine arbeidsoppgaver. Samtidig er dette et tema med enormt omfang. Settingen i denne oppgaven gjør at indre motivasjon fremstår som den mest spennende. Her er det igjen tilknytning til arbeidsoppgavene i seg selv og hvilken verdi individene tillegger disse. Den store relevansen i forhold til individnivå er svært fremtredende og indre motivasjon er den klassifiseringen av motivasjon som på best mulig måte belyser problemstillingen i denne oppgaven.

Studien definerer indre motivasjon som;

Ansattes frivillig deltakelse på oppgaver ut ifra interesse, tilfredsstillelse og arbeidet i seg selv.

Indre motivasjon antas å ha positiv effekt på jobbyttelse og en negativ effekt på intensjoner om turnover. Samtidig er disse variablene antatt å påvirke forholdet mellom de øvrige variablene.

Avhengig variabel 1 – intensjoner om turnover

Denne avhengige variabelen handler om turnover. Dette tema er svært fremtredende i denne studien og innebærer individers oppfattelser rundt egen arbeidsplass og arbeidssituasjon. Intensjoner om turnover handler i stor grad om tanker hos de ansatte. Hvordan disse tankene

oppstår, hva som begrenser eller forsterker denne intensjonene er faktorer som sammen med de andre variablene skal belyses videre.

Studien definerer intensjoner om turnover som;

Den ansattes tanker knyttet til å forlate bedriften

Intensjoner om turnover antas å bli negativt påvirket av deltakelse på kompetanseutvikling, opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon.

Avhengig variabel 2 – jobbytelse

Jobbytelse på individers nivå handler i stor grad om effektivitet. Arbeidsoppgavene blir igjen sentrale, og hvor godt de ansatte gjennomfører arbeidsoppgavene blir aktuelt i forhold til påvirkning fra de andre variablene. Hvor godt eller hvor dårlig en ansatt yter, er resultatet av påvirkning fra en rekke andre faktorer, hvorvidt dette er en positiv eller negativ påvirkning blir fremstilt videre i denne oppgaven.

Studien definerer jobbytelse som;

Hvor godt ansatte gjennomfører sine arbeidsoppgaver

Jobbytelse antas å bli positivt påvirket av kompetanseutvikling, indre motivasjon og opplevd kompetansemobilisering.

De latente variablenes omfang og rekkevidde er grunnlaget for presisering av teoretisk og oppgavens definisjon. Dette er et forsøk på å avgrense variablene og fremheve det spesifikke fokuset i problemstillingen og analysen videre. Variabeloversikten nedenfor vil også være supplerende i henhold til målutvikling eller i dette tilfellet valg av mål.

A theoretical definition explains in as simple and precise terms as possible the meaning of a concept, Bollen (1989)

Variabler	Rolle	Forhold	Teoretisk definisjon	Operasjonell definisjon
Deltakelse på Kompetanseutvikling	Uavhengig variabel	<ul style="list-style-type: none"> • Positiv effekt på jobbytelse, opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon • Negativ effekt på intensjoner om turnover 	Kompetanseutvikling er individets utvikling av ferdigheter, evner og egenskaper (Lee & Bruvold, 2003)	Antall timer brukt til sammen på de ulike tiltakene og antall studiepoeng.
Opplevd kompetansemobilisering	Mellomliggende Variabel 1	<ul style="list-style-type: none"> • Negativ effekt på intensjoner om turnover, positiv effekt på jobbytelse og indre motivasjon • Positivt påvirket av kompetanseutvikling 	Individets tanker og meninger knyttet til personlige egenskaper og elementer ved sine ferdigheter og evner. (Lai & Kapstad, 2009)	Ansattes tolkning av egen kompetanse og overførbarheten til arbeidsoppgavene
Indre motivasjon	Mellomliggende Variabel 2	<ul style="list-style-type: none"> • Positiv effekt på jobbytelse og negativ effekt på intensjoner om turnover • Positiv påvirket av 	Når individer frivillig deltar i aktiviteter som interesserer	Ansattes frivillig deltakelse på oppgaver ut ifra interesse, tilfredsstillelse og arbeidet i

		deltakelse på kompetanseutvikling	dem og søker etter tilfredsstillelse, selvutfoldelse og personlig utfordring i arbeidet. (Deci & Ryan, 1985)	seg selv.
Intensjon om turnover	Avhengig Variabel	<ul style="list-style-type: none"> • Er positivt påvirket av deltakelse på komp. Utvikling og opplevd kompetansemobilisering • Er negativt påvirket av komp. Utvikling og indre motivasjon 	De tanker og villighet de ansatte har til å forlate arbeidsplassen. (Tett & Meyer, 1993)	Ansattes tanker knyttet til det å forlate bedriften.
Jobbytelse	Avhengig Variabel	<ul style="list-style-type: none"> • Positivt påvirket av komp. Utvikling, indre motivasjon og opplevd kompetansemobilisering 	Hvor godt ansatte gjennomfører de oppgaver de er satt til å gjøre. (Ness, et. al,2007)	Hvor godt ansatte gjennomfører arbeidsoppgavene

Tabell 4.1: Variabeloversikt med forklaringer

4.2 Hypoteser

Nedenfor skal hypotesene i oppgaven utdypes og forklares nærmere. Her vil noe av det teoretiske grunnlaget for utarbeiding av hypotesene bli kort presentert med de antatte sammenhengene i forskningsmodellen og deres gjensidige påvirkning. Det er først og fremst individet som deltar på ulike tiltak for å utvikle sin kompetanse. (Drejer & Riis, 1999) og det er med utgangspunkt i deres ståsted og synspunkt disse hypotesene er utarbeidet. Samtidig er de også utarbeidet for å forsøke å belyse problemstillingen tilstrekkelig.

I henhold til Nyen (2004) var det virksomhetsinterne kurs i bedrifter som regjerte arbeidslivet. På initiativ fra arbeidstaker har dermed de ansatte valgt hvorvidt de ønsker å delta eller ikke. Hvorfor individer deltar på ulike kompetanseutviklingstiltak varierer, men i hovedsak vil oppgaven anta at dette er i samsvar med arbeidsgiver, styrke de kunnskaper, ferdigheter og evner som allerede foreligger. Det er den økte realiseringen og fokuset på de ansatte og verdien deres kunnskap innehar, som er med og avgjør spørsmålet om kompetanseutvikling fra bedriftens side (Stone, Deci & Ryan, 2009). Å beholde denne ressursen innenfor bedriftens fire vegger blir stadig vanskeligere (Lai & Kapstad, 2009). Konkurrentenes rolle i forhold til hverandre kan belyse dette nærmere. En bransjespesifikk kompetanse er en svært konkurranseutsatt kompetanse, (Nordhaug, 1998) som blir desto viktigere å beskytte for bedriftene. På samme måte har de ansatte innsett verdien av den bransjespesifikke kompetansen de besitter. Bedrifter risikerer på bakgrunn av attraktiviteten til bransjekompetansen å utvikle sine ansatte for andre konkurrenter. Det er ikke gitt at en ansatt som har deltatt på kompetanseutvikling blir værende i bedriften. En problemstilling kan være at de tar imot den opplæring bedriften tilbyr, utvikler sin kompetanse og bytter arbeidsplass. En utvikling av kompetansen kan føre til at den ansatt vurderer andre alternativer hos konkurrenten, på bakgrunn av en følelse av å være for kompetent for bedriften eller stillingen. På bakgrunn av faktorer knyttet opp mot en endring av attraktiviteten til kompetansen, valgalternativer for den ansatte, konkurrenter og tanker om å forlate bedriften kan det ut ifra denne synsvinkelen påvirke i negativ retning for enhver bedrift. Likevel vil oppgaven fokusere på initiativet fra arbeidstakeren og de signaler dette gir de ansatte.

Ansatte som får tilbud om å delta på kompetanseutviklingstiltak opplever at arbeidsgiver har stor tro på dem og deres kunnskaper, ferdigheter og evner. De opplever at det er en tillitserklæring fra bedriftens side. En slik satsning fører til trygghet hos de ansatte fordi det

viser at bedriften vil satse på medarbeiderne og deres kompetanse. (Lee & Bruvold, 2003) De ansatte som defineres ut ifra denne opplevelsen av investeringen vil ha mindre sannsynlighet for å utvikle tanker rundt det å forlate bedriften. Deltakelse på kompetanseutvikling gjør at de ansatte føler at de oppnår suksess, er fornøyde og på bakgrunn av dette opplever en tilhørighet til bedriften. (Ferris & Urban, 1984) Fra bedriftens ståsted er dette et mer ønskelig resultat, samtidig vil de ansatte delta for å utvikle sin kompetanse for arbeidsplassens skyld i tillegg til selvutvikling. En slik investering i kompetanseutvikling fra bedriftens side og deltakelse på kompetanseutvikling fra individets side vil i følge Kalleberg og Rognes (2000) ha en negativ innvirkning på ansattes tanker mot å forlate bedriften. Derav blir neste hypotese klar:

H1: Deltakelse på kompetanseutvikling har negativ effekt på intensjoner om turnover.

Det store spørsmålet blir hvilken påvirkning kompetanseutvikling vil ha på hver ansatt og den kompetanse de besitter og ikke minst effekten denne utviklingen har på arbeidsoppgavene og hva de presterer. En kompetanseutvikling kan ha ulike effekter på individet. Som følge av utviklingen kan den ansatt velge å bli værende i bedriften, likevel er det ingen selvfølge med individuell forbedring eller utvikling. Muligheten for at en ansatt deltar på kompetanseutvikling uten forandring i arbeidsprestasjon er høyest aktuell. Suksess i henhold til kompetanseutvikling bør ikke bare vurderes utifra hvorvidt den ansatt blir værende eller forlater bedriften, men også prestasjon på arbeidsoppgavene. Lee og Bruvold (2003) påstand om et dynamisk forhold blir klart i denne sammenheng. Hvor resultatet av kompetanseutviklingen er ansatte som arbeider hardere. Formålet ved å delta på kompetanseutvikling er å utvikle den kompetansen som foreligger hos individet, lære noe nytt og utvide denne kunnskapen. Kompetansen en ansatt besitter handler i stor grad om de arbeidsoppgavene man utfører på arbeidsplassen. Helt grunnleggende skal derfor kompetanseutvikling kunne føre til en bedring i hvordan den ansatte utøver sine arbeidsoppgaver. Følgende hypotese vil dermed fremstå som høyest aktuell;

H2: Deltakelse på kompetanseutvikling har positiv effekt på jobbytelse.

Resultatene av en kompetanseutvikling vil være knyttet til læring, selvutvikling og utvikling i henhold til de reelle arbeidsoppgavene. Resultatene er avhengig av kjennetegn knyttet til det spesifikke tiltaket, videreutdanning, kurs eller jobbrotasjon. Innholdet på utviklingen har også betydning for resultatet. Et individ vil likevel uavhengig av hvilken form og innhold de har

vært med på, oppleve en forandring i sin egen selvoppfattede kompetanse og vil være med på å gi kompetanseutviklingen stor verdi for individet. Den kompetansen de besitter har gjennomgått en endring hvor de ansatte opplever en mer anvendelig kompetanse. Dette oppstår som et resultat av deltakelse på kompetanseutviklingen og kompetansen har nå blitt mer mobil i henhold til arbeidsoppgaver og bruksområder. Implementering av følgende hypotese blir dermed klar;

H3: Deltakelse på kompetanseutvikling har positiv effekt på opplevd kompetansemobilisering.

Når en ansatt får muligheten til å delta på kompetanseutvikling vil mange oppleve dette som en satsing fra bedriftens side på de som individ og deres kompetanse. Samtidig vil det være spennende for den ansatt å delta på noe nytt og lærerikt. Arbeidstakeren vil på bakgrunn av denne satsningen føle seg verdsatt og som en viktig del av bedriften. Hvorvidt det faktisk foreligger en forandring i kompetansen eller ikke etter utviklingen er ikke nødvendigvis det viktigste. Ofte er det i følge Lai (2011) ikke alltid samsvar mellom ansattes oppfattet kompetansebruk og den faktiske utnyttelsen. En kompetanseutvikling kan på bakgrunn av det som er presentert ovenfor potensielt resultere i en økning i ståpåvilje, økning i prestasjon, styrket kreativitet og vilje til å utføre oppgavene på bakgrunn av gleden i selve oppgaven. For å opprettholde motivasjonen trenger den ansatte å føle seg kompetent og selvbestemt (Gagne & Deci, 2005) noe som nettopp kan skaffes gjennom deltakelse på kompetanseutvikling. Dette er med på å knytte nok et omfattende begrep til kompetanseutvikling og bidrar til utarbeidelse av følgende hypotese;

H4: Deltakelse på kompetanseutvikling har positiv effekt på indre motivasjon.

Indre motivasjon kan ses i sammenheng med hvor godt de ansatte presterer når det gjelder sine arbeidsoppgaver i bedriften. Sammenhengen mellom jobbytelse og motivasjon er i denne oppgaven svært fremtredende. Jobbytelsen til de ansatte blir definert ut ifra hvor godt de presterer i sine arbeidsoppgaver og indre motivasjon innebærer elementer som avgjør hvorfor de deltar på arbeidsoppgavene. "Motivasjon fører til at du yter bedre", i følge Deadrick og Gardner (2008) vil jobbytelsen være avhengig av motivasjonen og høyere motivasjon resulterer i bedre ytelse hos de ansatte. Har den ansatte derimot i tillegg høy grad av indre motivasjon vil man kunne oppnå maksimal ytelse. Dette understreker motivasjonens rolle i forhold til jobbytelse til hver enkelt ansatt. Forskning tilsier også denne at de indre motiverte ansatte yter bedre, er mer involverte i jobben og er mer opptatt av måloppnåelse enn de som

ikke er indre motiverte. (Gagne & Deci, 2005) Den gjensidige antatte avhengigheten disse faktorene har ovenfor hverandre fører til følgende hypotese;

H5: indre motivasjon har positiv effekt på jobbytelse

Gagne og Deci (2005) nevner også indre motivasjon knyttet til turnover intensjoner. Som følge av mer delegert ansvar vil de ansatte oppleve høy grad av indre motivasjon, yte mer på arbeidsplassen og høyere prestasjon. Et resultat av økning i indre motivasjon fører til en høyere forpliktelse i henhold til organisasjonen og flere ansatte ønsker å bli værende i bedriften. Arbeidstakere som er indre motiverte kjennetegnes ved at de liker utfordrende oppgaver. De individene som blir drevet av en indre motivasjon vil i tillegg klassifisere disse oppgavene som spennende og interessante. (Deci & Ryan, 1990) Ved å tilby slike arbeidsoppgaver til de ansatte vil dette i tillegg til å styrke den indre motivasjonen i tilknytning til jobben, føre til en forandring i opplevd kompetansemobilisering. De ansatte vil ikke ha noe behov for å tenke på andre alternativer og vurderinger av konkurrenter vil ikke forekomme. På bakgrunn av det individuelle aspektet i denne oppgaven vil det være umulig å forutse alle reaksjoner eller resultater som følge av en kompetanseutvikling. Likevel nevner Kuvaas og Dysvik (2008) at de indre motiverte ansatte som får mulighet til delta på tiltak vil reagere mer positivt og bruke denne utvikling til å styrke deres jobbytelse sammenlignet med ansatte med lavere indre motivasjon. Selv om det ikke er mulig å anta reaksjoner vil oppgaven teste følgende hypotese;

H6: indre motivasjon har negativ effekt på intensjoner om turnover.

Den kompetansen en ansatt i en bedrift besitter er en svært viktig ressurs for arbeidsplassen. Det er også viktig at denne ressursen blir anvendt på en korrekt måte både ovenfor de ansatte og bedriften. De ansattes oppfattelse av egen kompetanse, både rettet mot bruksområde og det behovet den dekker er viktige momenter som sjeldent er samstemte hos ansatte flest. En korrekt utnyttelse av den kompetansen som foreligger vil være med på å sikre resultatet og skape en tilfredshet blant de ansatte. (Lai & Kapstad, 2009) Det er denne tilfredsheten hos de ansatte som kan være avgjørende for ytelsen til de ansatte. Oppgaven formulerer derfor følgende hypotese;

H7: opplevd kompetansemobilisering har positiv effekt på jobbytelse.

Lai, (2011), Lai og Kapstad, (2009) ser på sammenhengen mellom kompetansemobilisering og intensjoner om turnover. Resultatene tilsier at ansatte med høy grad av opplevd

kompetansemobilisering vil i mye mindre grad ønske å forlate bedriften enn de med lav opplevd kompetansemobilisering. Disse ansatte definerer sin kompetanse på en tilfredsstillende måte og trives i arbeidsoppgavene de innehar. Det antas i denne sammenheng en match i forhold til den kompetansen en ansatt besitter og de bruksområder. Reduserte valgmuligheter resulterer i at den ansatte ikke for tanker om å forlate bedriften. Hypotesen blir dermed;

H8: opplevd kompetansemobilisering har negativ effekt på intensjoner om turnover.

Man må føle seg kompetent for å bli indre motivert, likevel vil ikke dette alene være tilfredsstillende nok, og ansatte må føle at deres kompetanse har flere bruksområder som kan overføres til flere oppgaver eller funksjoner på arbeidsplassen. I Lai (2011) sin studie blir sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon testet. Resultatene viser en sterk sammenheng mellom disse to variablene. Ansatte med høy grad av opplevd kompetansemobilisering kjennetegnes ut ifra høy grad av indre motivasjon. En høy grad av opplevd kompetansemobilisering vil ikke bare påvirke indre motivasjon men kan også heve denne motivasjonen over tid. Den siste hypotesen i denne oppgaven blir derfor;

H9: opplevd kompetanse mobilisering har positiv effekt på indre motivasjon

Hypotesene og antatte effekter har blitt fremstilt ovenfor. Hypotesene innebærer antakelse om seks positive sammenhenger og tre antatt negative sammenhenger.

5. Metode

En avgjørende del av en empirisk oppgave vil være valg i tilknytning til metodisk tilnærming. Innledningsvis i dette kapittelet vil det redegjøres for ulike forskningsdesign, opplegg og tilhørende faktorer. Videre i kapittelet vil det konkretiseres i henhold til valg i akkurat denne oppgaven. Selve undersøkelsen blir også presentert og diskutert når det gjelder datainnsamling og respons. I tillegg til å være svært avgjørende har denne delen av oppgaven også vært veldig utfordrende og til tider følt nesten umulig. Avslutningsvis i dette kapittelet vil etiske problemstillinger i forhold til oppgaven drøftes, og aktuelle vanskeligheter som har dukket opp underveis.

5.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign innebærer de gjeldende prosedyrer og regler i henhold til ønsket informasjonsheiting. I valg av forskningsdesign er det viktig å være nøye og utarbeide en strategi for at det spesifikke designet belyser oppgavens problemstilling. Ved valg av forskningsdesign vil det være naturlig og først og fremst ta en avgjørelse i henhold til en kvalitativ eller kvantitativ tilnærming av oppgaven. En av de største forskjellene knyttet til disse to metodene vil være grad av induktiv og deduktiv. En kvalitativ forskningsstrategi vil ofte være induktiv. Hvor forskeren først og fremst setter seg inn i respondentens situasjon, med et intervju. For så og deretter prøve å forstå handlinger eller situasjoner. En kvantitativ strategi kjennetegnes ut ifra å være teori styrt. Hvor teorien er forskerens grunnlag i henhold til hypoteser og aktuelle spørsmål, og hvor variabler er målinger av begreper fra teorien. (Ringdal, 2001, Mitchell & Jolley, 2007)

I tversnitt- og langsgående design er det tidsdimensjonen som skaper ulikheter.

Tversnittundersøkelser handler om et spesifikt tidspunkt, og langsgående design følger flere analyseenheter over et tidsrom. Tversnittdesign er typisk spørreundersøkelser i kvantitativ metode. Tversnitt og langsgående design er vel egnet til å bruke i kvantitativ og kvalitativ metode, hvor de to siste forskningsoppleggene omhandler casestudier og komparativ design. Forskning som foregår innenfor case handler som oftest om et lite antall analyseenheter enten innfor familie, organisasjoner eller bedrifter. Komparativ design er en type casedesign hvor det handler om å sammenlikne teorien i en eller flere case. (Ringdal, 2001) I denne oppgaven falt valget på en kvantitativ tilnærming til problemstillingen, derfor blir denne faktoren utdypet alene nedenfor.

Som nevnt tidligere har denne oppgaven en kausal design noe som betyr årsakssammenheng mellom to variabler. For at en årsakssammenheng og kausalitet skal foreligge må det i følge Mitchell og Jolley (2007) oppfylles tre krav. Disse kravene omhandler *temporaritet*, *isolasjon* og *samvariasjon*.

Temporaritet omhandler tidselementet rundt den avhengige og uavhengige variabel. Temporaritet går ut på å finne ut hvilke hendelser som kommer først i tid. Det vil si at en endring først må oppstå i uavhengig variabel, deretter avhengig variabel for å kunne ha en kausal sammenheng. (Mitchell & Jolley, 2007, Bollen, 1989) Kan ses på som årsak og effekten av årsaken.

Isolasjon handler om andre faktorerers innblanding og påvirkning. Dette kravet handler om avhengig og uavhengig variabel og hvorvidt dette forholdet er tilstrekkelig. Ved å isolere bort andre elementer og deres påvirkning vil det være lettere å se de konkrete sammenhengene mellom A og B uten annen påvirkning og forstyrrelser. (Mitchell & Jolley, 2007)

Samvariasjon innebærer at det skal være elementer av variasjon tilstede i variablene for at det skal kunne forekomme kausalitet. Hvis A påvirker B, må også en endring i B føre til forandringer i A. Dette kriteriet vil ikke alene kunne føre til kausalitet men sammen med temporaritet. (Mitchell & Jolley, 2007)

Temporaritet, isolasjon og samvariasjon vil senere i oppgaven testes ut nærmere i analysekapittelet.

5.2.1 Valg av forskningsdesign

Når forskningsdesign skal velges gjelder det å se tilbake på problemstillingene og hypotesene og deretter finne ut hvilken metode som egner seg best i henhold til oppgaven. Det er også viktig å ta høyde for intern og ekstern validitet i beslutningsprosessen.

Denne studien kjennetegnes ut ifra at den er deduktiv, tar utgangspunkt i eksisterende litteratur og bruker teorien som foreligger som bakgrunn for sammenhenger. Disse faktorene er med på å understreke behovet for en kvantitativ fremgangsmåte. (Ringdal, 2001) Valg av forskningsdesign oppstod ut ifra oppgavens karakter, tidsaspektet og ressurser tilgjengelig. Tidsaspektet var avgjørende når det gjaldt valg av forskningsdesign. En masteroppgave gir ikke mye rom for tidkrevende langsgående design. Tverrsnittdesign er dessuten det designet

som ville være mest spennende og minst utfordrende i henhold til gjennomføring. Ressurser tilgjengelig er derfor et svært aktuelt tema i denne oppgaven. Som student er tiden den mest kritiske. Omfanget av denne oppgaven fører også til avhengighet i tilknytning til tilgjengelig teori, litteratur, teknologi, datatilganger og samarbeidsbedrifter.

Tverrsnittdesign er den metoden som er brukt i denne oppgaven. Dette er i følge Ringdal (2001) en meget vanlig design når det gjelder kvantitativ metode. I kvantitative sammenhenger er det vanlig å ta i bruk spørreundersøkelser, hvor hensikten er å samle inn mest mulig data som belyser problemstillingen og hypotesene. I forhold til dette prosjektet er det utarbeidet et spørreskjema som blir presentert og forklart nærmere senere i oppgaven. Tverrsnittdesignets tidsbruk gjør det i tilknytning til ressurser og tid svært attraktivt i denne sammenheng. Mens andre forskningsdesign følger en eller flere analyseenheter over lengre tid vil tverrsnittundersøkelser baseres ut ifra spesifikke tidspunkt.

Det kunne vært spennende og utført en spørreundersøkelse før kompetanseutvikling og etter deltakelse på kompetanseutvikling. Dette hadde igjen krevd lang tid og omfattende ressurser som en student dessverre ikke har tilgang til. Spørreundersøkelser på tvers av bedrifter og bransjer hadde også vært interessant, men ville vært for mye arbeid og svært ressurskrevende i henhold til den tiden som var til rådighet.

For at en årsakssammenheng skal foreligge nevntes det tidligere i kapitlet at visse kriterier måtte oppfylles. Denne oppgaven ser på samvariasjon mellom deltakelse på kompetanseutvikling, opplevd kompetansemobilisering, indre motivasjon, turnover intensjon og jobbytelse.

If you want to know what people are thinking, feeling, or doing you should use a survey
(Mitchell & Jolley, 2007)

En anonym spørreundersøkelse er ideell for å få frem de ansattes konkrete meninger. Dette er også en bakenforliggende årsak til å bruke spørreundersøkelse som verktøy for å få svar på overordnet problemstilling og tilhørende hypoteser. Det tredje kriteriet temporalitet mangler på bakgrunn av tidsaspektet i designet. Designet på forskningen er også avhengig av hypotesenes karakter, en spørreundersøkelse er avhengig av en beskrivende, deskriptiv hypotese. (Mitchell & Jolley, 2007)

Fordelen med en spørreundersøkelse sett i sammenheng med karakteristika i denne oppgaven vil omhandle tid og ressursbruk. En spørreundersøkelse ivaretar tidsaspektet og ressursbruken

fordi den gir mulighet til å innhente mye informasjon angående individers holdninger og meninger på kort tid. (Mitchell & Jolley, 2007)

5.2. Empirisk setting

Før en spørreundersøkelse kan gjennomføres må forskeren bestemme seg i hvilken setting selve datainnsamlingen skal foregå. Det handler om å finne ut hvilken del av samfunnet undersøkelsen er rettet mot, hvilket utvalg som på best mulig måte presenterer populasjonen og hvilke enheter som skal besvare spørreundersøkelsen. (Ringdal, 2001, Mitchell & Jolley, 2007) Dette er viktige elementer i tilknytning til intern og ekstern validitet og er med på å avgjøre studiets videre retning. Mitchell & Jolley (2007) understreker viktigheten i tilknytning til å spørre de rette menneskene, kjenne den populasjonen som er valgt for generalisering og velge et representativt utvalg. En empirisk setting består av populasjon, utvalg og enheter som alle tre er avgjørende for generaliserbarheten, validiteten og de resultatene som fremkommer som følge av den.

Denne studien var opptatt av å velge en setting som inneholdt dynamisk kompetanse, dette innebærer en kompetanse med behov for kontinuerlig endring, hvor sannsynlighet for aktiv deltakelse på kompetanseutvikling vil være fremtredende. Den aktuelle settingen i denne studien er en stor internasjonal bedrift lokalisert på innlandet, hvor kriteriene beskrevet ovenfor er svært aktuelle. Valgt bedriften opererer til daglig i dynamiske omgivelser preget av teknologi og innovasjon, hvor behovet for utvikling er kontinuerlig. Arbeidstakerne befinner seg innefor alle aldersnivå og bakgrunn. De nevnte kriteriene skulle være et forsøk på å sikre den indre validiteten nærmere. Samarbeidsbedriften har valgt å være anonym, det blir derfor ingen videre presentasjon av settingen i denne studien.

5.2.1 Utvalg

Når man skal velge et utvalg som skal presentere en bestemt gruppe mennesker er det viktig å ta visse betraktninger til etterretning. Ulikheten mellom mennesker gjør at utvalgsteknikken blir svært aktuell. Heterogeniteten i befolkningen gjør utvalget til en utfordring. En forsker ønsker at det aktuelle utvalget skal være mest mulig homogent, slik at det foreligger en forenkling i henhold til måling av begrepene. (Ringdal, 2001) Et homogent utvalg byr på utfordringer når forskningsobjektene er menneskelige, slik de er i denne sammenheng. Utvalgsteknikken varierer i henhold til studiens design, i en kvantitativ oppgave vil statistisk generalisering være aktuell, som også forutsetter sannsynlighetsutvelging. Utvelging etter sannsynlighet handler om at alle kan bli utvalgt til å delta på undersøkelsen. (Ringdal, 2001) Den analysemetoden som brukes blir påvirket av utvalget, antall respondenter må være

tilfredsstillende nok for å kunne gjennomføre en valid analyse. Likevel kan det være vanskelig å estimere akkurat hvor mange respondenter som besvarer undersøkelsene. Er utgangspunktet for analysen et perfekt utvalg, er det respondentene til slutt som bestemmer om de vil delta eller ikke. Det er derfor vanskelig å bestemme seg for analyseverktøy på forhånd. (Mitchell & Jolley, 2007)

Utvalget (N) i denne studien skulle opprinnelig presentere alle som deltok på kompetanseutvikling i ulike former. I samtaler med personalsjefen i valgt bedrift delte og grupperte vi ansatte etter yrkesgrupper og diskuterte hvilken gruppe som var mest relevant, både i forhold til faktisk deltakelse på kompetanseutvikling og praktiske elementer rundt innhenting av informasjon. En antakelse om at de høyt utdannede ansatte deltok mer på ulike former for kompetanseutvikling og opplæring, førte til valgt begrensning og en aktuell målgruppe av ansatte innenfor bedriften. Den praktiske gjennomføringen av spørreundersøkelsen ble også tatt til betraktning, og praktiske elementer som tilgang til e-post ble avgjørende for utvalget.

Når det gjelder respondenter var formålet med denne oppgaven å samle inn mest mulig data for å belyse tema og problemstilling. Likevel var forhåpningene mellom 100 – 200 besvarelser realistisk i forhold til størrelse på valgt bedrift. Ønsket antall baserte seg også på bakgrunn av analysedelen i oppgaven, og et ønske om å foreta en SEM- analyse, da kravet til denne metoden er et stort utvalg. (Kline, 2011) Utvalget i denne oppgaven bestod av N = 136 potensielle respondenter.

I forhold til denne studien viste det seg at setting og antall respondenter skulle bli en stor utfordring. Når det gjelder tema og problemstilling i denne oppgaven ble det raskt naturlig å ta kontakt med store bedrifter vedrørende samarbeid. Dette ville vise seg å være en prosess som var svært tid og ressurskrevende. Mange bedrifter ble kontaktet. I forhold til demografisk tilgjengelighet var det flest bedrifter på innlandet som ble kontaktet. Etter en stund ble dette området utvidet videre til å gjelde på landsbasis. Kontakten med de ulike bedriftene foregikk over telefon og per. e-post. En utfordring i tilknytning til e-post som kontaktform er at det er vanskelig å få kontakt med sluttbruker med engang. En henvendelse går først gjennom flere ledd før og hvis den når frem til personene man er ute etter å få tak i. Jeg var nær flere ganger og hadde ulik kontakt over telefon og e-post med eventuelle bedrifter. Til slutt ble det personlig oppmøte som i denne sammenheng fungerte best og viste seg å gi resultater.

5.3 Datainnsamling

Datainnsamling handler om primærdata som samles inn for prosjektets formål. Det gjelder å velge den datainnsamlingsteknikken som på best mulig måte belyser oppgaven, og sikrer validiteten. (Ringdal, 2001) Den teknikken som i denne oppgaven blir brukt er en survey, og er den metoden som er fremtredende i samfunnsvitenskapen. Spørreundersøkelsen i denne oppgaven ble som nevnt ovenfor distribuert via e-post. Denne datainnsamlingsteknikken er utslagsgivende og resulterer i en rekke fordeler og ulemper for respondentene. Som forsker vil det i slike tilfeller være gode muligheter til å beskytte respondentene i svarsituasjonen. De besvarer undersøkelsen når ingen andre er tilstede, og det kan garanteres totalt anonymitet, noe som var et krav i denne forskningen. (Ringdal, 2001) I forhold til det presenterte kravet rundt anonymitet var det liten tvil om den internettbaserte formidlingsmetoden. En klar fordel i tilknytning til en spørreundersøkelse er formidlingsevnen, hvor muligheten til å nå ut til et stort antall mennesker og samtidig sikre deres anonymitet er fremtredende.

Når det gjelder en spørreundersøkelse utarbeidet av forskeren er det også viktig å være observant på eventuell ulemper som kan oppstå. En lav responsrate forekommer ofte i spørreundersøkelser, og kan føre til bias i utvalget. De respondentene som svarer kan være et dårlig representativ på den populasjonen forskningen ønsker å fremstille. På bakgrunn av at undersøkelsene foregår i en kontekst hvor forskeren ikke er tilstede vil det ikke være mulig for respondenten å oppklare eventuelle misforståelser som kan oppstå underveis. Dette kan føre til ulike fortolkninger av spørsmål på bakgrunn av manglende interaksjon. (Mitchell & Jolley, 2007)

E-post som datainnsamlingsverktøy vil gi respondenten frihet til å besvare uten et tidspress eller overvåkning fra andre. Trygghet i henhold til bevaring av personvern og denne formen for selvutfyllingsskjema per e-post kan forsikre om absolutt anonymitet. Avhengig av antall spørsmål vil gjennomføringstiden være middels og kan variere noe. I tillegg vil det med e-post være store geografiske muligheter til og nå et spredt utvalg. (Ringdal, 2001) Selvsagt vil dette kreve at alle respondentene tar i bruk sin e-post daglig for å nå ut til flest mulig.

Verktøyet Mipro var utmerket for både å sende ut undersøkelsene og følge opp respondentene i form av purringer. Dette gav også økt deltakelse og oppfølgingen bidro til mer valide besvarelser.

5.3.1 Utvikling av spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen inneholder en rekke mål som danner selve grunnlaget for spørreundersøkelsen. Disse målene er ofte formulert som spørsmål og i dette tilfellet også en

rekke påstander. Flertallet av disse målene er adoptert fra annen forskning. I utgangspunktet ønsker enkelte forskeren å etablere sine egne mål i henhold til en undersøkelse, men dette kompliserer prosessen ved målvalidering ytterligere og usikkerheten i forhold til reliabilitet og validitet blir gjeldende. Ved å adoptere mål fra andre forskere, bidrar dette til trygghet i forhold til tidligere empiriske resultater og validering. Det blir ikke nødvendig med ytterligere testing av målene på bakgrunn av at de har blitt testet tidligere i andre sammenhenger og fungert optimalt. (Ringdal, 2001) Mye forskning er i tillegg på engelsk, så det er viktig å ta hensyn til eventuelle fortolkning og oversettelsesproblemer. I forhold til målene i denne studien er flertallet oversatt fra engelsk til norsk. For å unngå misforståelser ble forfatter i enkelte tilfeller direkte kontaktet. I forhold til kontekst, er målene i denne oppgaven tidligere brukt i norsk sammenheng noe som i øy grad bidrar til generalisering.

Under utarbeidelse av en spørreundersøkelse er en pretest i følge Mitchell & Jolley (2007) en av de viktigste delene av undersøkelsen. Den vil sikre validiteten og forsikre at eventuelle feil ikke oppdages for sent. Eksempelvis kan dette være i forbindelse med ordlyd, direkte skrivefeil eller andre feil som ikke er mulig å oppdage før spørreundersøkelsen sendes ut. En pretest ble i denne sammenhengen ikke gjennomført. Bakgrunnen for dette var disposisjon av tiden i forskningen, og antallet potensielle respondenter. Sistnevnte ville minske betraktelig hvis det innenfor samme utvalg ble utført en pretest i forkant. Informasjonsflyten var i tillegg svært lav, noe som ville bidratt til en lite effektiv formidling og tilbakemelding. Tiltak som ble utført for å unngå eventuelle feil omhandlet utsendelse av spørreundersøkelsens spørsmål til kontaktperson i bedriften og en utenforstående som gav tilbakemelding på forståelse, begreper, mulige feil i oppsett og eventuelle skrivefeil. Tilbakemeldingen resulterte i ytterligere endringer i spørsmålsoppsettet og enkelte mindre justeringer i ordlyd.

5.3.2 Gjennomføring av spørreundersøkelsen

Startfasen i samarbeidet mellom valgt bedrift og denne oppgaven ble innledet ut ifra et møte med personalsjefen, hvor vi ble enige om oversendelse av kontaktinformasjon til utvalgt gruppe. Bedriften hadde to krav for deltakelse på spørreundersøkelsen, kort tidsbruk og anonymisering av bedriften og de ansatte. Det ble skrevet en egenerklæring for bruk av personlige dataopplysninger for å unngå misbruk. Denne erklæringen bidro til en trygghet mellom forsker og samarbeidende bedrift. I forkant av invitasjon til spørreundersøkelsene ble det sendt ut en informasjonse-post til de ansatte. Her opplyste personalsjefen om undersøkelsen, tema, nytteeffekten for bedriften og de som deltok. Graden av frivillighet ble også understreket sammen med anonymiteten. Kort tid etter denne informasjonse-posten ble

invitasjonene til spørreundersøkelsen sendt ut. Informasjonen som ble sendt fra forsker til respondentene omhandlet en kortfattet presentasjon av tema, nye lovnader om anonymitet, fremheving av frivillighetsaspektet og tidsbruk knyttet til gjennomføring av spørreundersøkelsen. Samtidig ble det informert om en tidsfrist i henhold til ferdigstilling. Vedlegg 1 er en kopi av invitasjonen som ble sendt ut i forkant, mens vedlegg 3 er en oversikt over e-posten som ble sendt ut sammen med spørreundersøkelsen.

5.3.3 Respons

En av de ulempene nevnt ovenfor i tilknytning til spørreundersøkelser, er lav respons. (Mitchell & Jolley, 2007) Tiltak for å unngå dette ble implementert i et forsøk på å synliggjøre viktigheten rundt tema og hva den ansattes besvarelse kunne bidra med for enkeltindividet og bedriften som helhet. Dette ble i stor grad understreket i kontakt med mulige samarbeidspartnere. Mange bedrifter har et velkjent ambivalent forhold til spørreundersøkelser og oppgir årsaker som tidspress og eget opplegg for å unngå deltakelse. Kostnadene på bakgrunn av omfattende egenorganiserte spørreundersøkelser kontra deltakelse på denne oppgaven måtte understrekes. I henhold til respondentene ble det fokusert på verdien for bedriften og den minimale tidsbruken for å få flest mulig til å delta. Informasjonse-posten fra personalsjefen skulle også bidra til troverdighet rundt forskningen. (Vedlegg 1).

Utfordringen i tilknytning til informasjon på e-post har tidligere i dette kapittelet blitt tatt opp, farene for at respondentene ikke mottar e-posten med spørreundersøkelsen kan være en aktuell problemstilling. Dette kan avhenge av ulike elementer, en faktor kan være at de ikke er tilgjengelig på kontoret på det tidspunktet e-posten blir sendt ut og den kan bli oversett. Tiltak for å unngå dette er med en innbydende subjektlinje på e-posten da dette er med på å danne grunnlaget for førsteinntrykket. I utsendelse av invitasjonen ble også dagen e-posten ble sendt, vurdert nøye. På fredager er det mange ansatte som er fraværende på kontoret, samtidig som mandag er en travel dag hvor ansatte vanligvis mottar en del e-post og innbydelsen til en spørreundersøkelse kan være enkel å overse. Med dette hensynet ble fredag og mandag unngått.

For å kompensere for manglende interaksjon mellom forsker og respondent ble det i invitasjonen inkludert privat kontaktinformasjon til forsker, hvor spørsmål kunne mottas. Enkelte respondenter benyttet seg av denne informasjonen og ringte direkte angående spørsmål relatert til spørreundersøkelsen. Andre brukte e-post for å komme med

tilbakemeldinger og blant annet avslå deltakelse. Spørsmålene som gjentok seg omhandlet utvelgelsesmetode og hvorfor akkurat de var valgt for deltakelse. Dette er med på å understreke vanskeligheten i tilknytning til e-post, og viser at en stor andel av respondentene ikke mottok informasjonen til personalsjefen i forkant. Informasjon angående forskeres e-post og telefonnummer viste seg å være oppklarende i henhold til fortolkning og andre aspekter ved undersøkelsen.

Av totalt 136 potensielle respondenter var det 81 besvarelser. 11 av disse kunne dessverre ikke brukes da de var ufullstendige. Dette gjelder de respondenter som ikke har fullført besvarelsen og fremdeles står som aktive. Av de potensielle 136, var det 55 respondenter som ikke besvarte spørreundersøkelsen. Fordelingen over responsen vises i tabell 5.1. Den lave responsraten er en svakhet i denne oppgaven, og fikk ytterligere konsekvenser for valg av analyseverktøy videre.

Potensiell respons	N=136	100%
Ikke fullført = 11		8%
Ikke besvart= 55		40,5%
Endelig =70		51,5%

Tabell 5.1 Potensiell respons/faktisk respons i %.

Totalt sitter oppgaven igjen med 70 respondenter som har fullført spørreundersøkelsen. Dette var vesentlig lavere enn målsetningen til oppgaven og utvalget skulle tilsi. Ved å se på fordelingen antall menn/kvinner nedenfor vil fordeling være utilfredsstillende i henhold til kjønnsfordeling og fullkomment heterogenitet. Som Tabell 5.2 indikerer hadde det vært ønskelig med en jevnere fordeling i prosentraten.

	Respons (n=70)
Andel menn (%)	64 (91%)
Andel Kvinner (%)	6 (9%)
Sum totalt (%)	70 (100%)

Tabell 5.2 - Responsfordeling

Den lave responsraten som kjennetegnes som en ulempe ved en spørreundersøkelse, er i dette tilfellet et faktum. I utgangspunktet skulle spørreundersøkelsen ha en kort tidsfrist på syv dager. Etter de første dagene var responsen svært lav, noe som resulterte i en utsettelse. Det ble sendt en påminnelse til respondentene. Responsen etter syv dager var N= 55. Etter den

andre fristen viste det seg at responsen ble hele N= 81. På bakgrunn av tidsbruken og disposisjon av tiden ble spørreundersøkelsen avsluttet. Responsen var ikke tilstrekkelig og heller ikke i samsvar med målsettingen for studien, men videre tiltak ble ikke igangsatt. Et lavt antall kvinner (6 stk) vil påvirke generalisering av funnene å gjøre dette vanskelig. I utvalget var det større andel kvinner enn menn og med totalt dårlig respons må det også beregnes at kvinneandelen er noe lavere enn den mannelige. For å sikre den eksterne validiteten kunne det selvsagt vært større andel av kvinnelige besvarelser. Responsraten blir gjentatte ganger påpekt som en svakhet. Utvalgsstørrelsen er avgjørende og de små forholdene fremhever fokus på antall respondenter. En nærmere vurdering av % fordeling i forhold til den opprinnelige utvalgsmassen viser at fordelingen blant menn/kvinner ikke er så lav som først antatt. Utvalget bestod av 12 kvinner, hvorav 6 besvarte undersøkelsen, 124 menn hvorav 64 besvarte undersøkelsen. Dette bidrar til en kjønnsmessig fordeling på 50 %.

5.4 Forskningsetikk

Forskningsetikk handler om hvordan de resultatene som er samlet inn brukes. Visse elementer som anonymitet og personvern er begreper de fleste er kjent med. I denne oppgaven har retningslinjene fremstilt av Nasjonal forskningsetisk komité for humanoria og samfunnsfag (NESH) vært utgangspunktet. (2009) Dette er retningslinjer som omhandler å hjelpe forskere og forskersamfunnet i henhold til etiske holdninger og oppfatninger, styrke godt kjønn, bevisstgjøring rundt normkonflikter og ta riktige valg i henhold til motstridende hensyn. Det har i forhold til mennesker og bedrifter alltid blitt lagt vekt på å bidra med utfyllende informasjon i henhold til eventuelt samarbeid og til potensielle respondenter. Selv om slike retningslinjer eksisterer vil det likevel være den enkelte forsker som har ansvaret for at disse blir opprettholdt.

For å sikre opplysninger i forhold til respondentene i denne forskningen har det blitt undertegnet en erklæring fra forskeren side i henhold til personlige opplysninger. Dette var ønskelig fra min side og samarbeidsbedrift (Vedlegg 2) og kan ses i sammenheng med kravet om konfidensialitet i retningslinjene. Her står det skrevet at all informasjon om personlige forhold skal håndteres på en forsvarlig måte. Dette kravet handler om taushetsplikt og informantens sikkerhet og inkluderer krav om oppbevaring og tilintetgjøring av for eksempel navnlister på informanter. (jf. forvaltningsloven §. 13) Det er også viktig å forsikre seg om at deltakelse på forskningen kjennetegnes ved grad av frivillighet. Ingen skal påtvinges deltakelse, ubehag eller skade i løpet av forskningsprosessen.

Det har ikke blitt brukt økonomisk påvirkning eller pressmiddel i forhold til å få respondentene til å delta. De har ikke mottatt noen form for belønning eller betaling for å delta, da dette også kan fungere som et pressmiddel på deltakerne. Samtidig er det ingen økonomiske motiv bak gjennomføring av denne oppgaven. Når det gjelder retningslinjen angående redelighet er det i denne oppgaven ikke utført noen form for plagiat eller kopiering av andres arbeid. Henvisninger foreligger der annet arbeid er tatt i betraktning og er innenfor de henvisningsskikkene som foreligger. De er så nøyaktige som overhode mulig. Oppgaven i sin helhet vil være tilgjengelig på internett og gjennom Hibu biblioteket, som gjør at den blir tilgjengelig for andre i forhold til eventuell etterbruk og etterprøving av materialet hvis ønskelig.

5.5 Målutvikling

Herunder skal målene som er en del av denne oppgaven presenteres og forklares nærmere. Sentralt i kvantitativ forskningssammenheng står utvikling av gode mål. Målinstrumentet som er typisk for kvantitativ forskning består av spørsmål i et spørreskjema. En definisjon på måling er tatt fra Ringdal (2001): ”*Måling er å knytte målbare indikatorer til teoretiske begreper.*” Egenskaper som kjønn og alder er direkte målbare, mens verdier og holdninger som er latente og indirekte er vanskeligere å måle. (Ringdal, 2001) Målutvikling er en prosess, denne prosessen handler om å knytte et begrep til en eller flere latente variabler som igjen er linket til observerte variabler. Konseptet er begynnelsen på en måleprosess, og konseptet innebærer en ide som knytter flere elementer under samme begrep. (Bollen, 1989) I målemodeller er begrepet representert av latente variabler, slik som er tilfelle i denne oppgaven.

Måleprosessen består av fire steg og etter konseptet er valgt kan denne prosessen starte. (Steg 1) omhandler å gi konseptet mening i form av en definisjon, (steg 2) innebærer å finne de latente variablene som representerer konseptet og dimensjoner rundt. (Steg 3) utarbeid målene og (steg 4) skal forholdet mellom målene og de latente variablene spesifiseres. (Bollen, 1989)

Ved å utvikle en teoretisk definisjon og klargjøre dimensjoner vil steg 1 og steg 2 være oppfylt. En teoretisk definisjon vil bidra til avklaring og begrensninger rundt dimensjonene av et konsept. En definisjon er med på å understreke forskerens valg og begrenser konseptet til å innebære de valgte dimensjonene. Samtidig vil også en definisjon være til hjelp når det gjelder utarbeidelse av målene. (Bollen, 1989) I denne oppgaven er en variabeloversikt implementert i kapittel fire som viser oversikt over variabler og definisjoner. Hensikten med

denne oversikten er å implementere de teoretiske definisjonene brukt som grunnlag i denne oppgaven og for å avgrense konseptene.

Steg 3 omhandler å utarbeide målene og avhenger i stor grad av definisjonen, og vil i noen tilfeller bli definert som den operasjonelle definisjonen. (Bollen, 1989) De aktuelle målene i denne oppgaven blir presentert nedenfor. Flertallet av målene har tidligere blitt testet empirisk og er adoptert fra annen forskning. Unntaket er den uavhengige variabelen som er utarbeidet på bakgrunn av denne oppgaven i samråd med faglig veileder. Steg 4 i måleprosessen er å vurdere den informasjonen som foreligger og konstruere en målemodell. En slik målemodell innebærer strukturelle spesifikasjoner som knytter latente variabler sammen med et eller flere mål. Figur 6.3 i kapittel 6. demonstrer forholdet mellom valgte mål og de latente variablene i denne oppgaven. (Bollen, 1989) Målene og aktuelle dimensjoner blir fremstilt i sin helhet nedenfor, hvor kontrollvariablene utarbeidet for denne oppgaven også blir inkludert. Målene markert med rødt representerer de variablene som senere forkastes.

5.5.1 Uavhengig variabel – deltakelse på kompetanseutvikling

Deltakelse på kompetanseutvikling er denne oppgavens uavhengige variabel. Denne variabelen er igjen delt opp i fire indikatorer for å måle total deltakelse på kompetanseutvikling. Det var utfordrende å finne riktige mål for denne variabelen som tilfredstilte oppgavens krav. For å måle respondentenes deltakelse på kompetanseutvikling var alternativet det Mitchell og Jolley (2007) kaller et fikset alternativ spørsmål. Dette er spørsmål hvor respondentene kan velge mellom en eller flere alternativer for eks. ja/nei spørsmål. Et slikt spørsmål ville fått frem antallet ansatte som deltok på utviklingstiltak, men ikke ulikheter i forhold til de andre variablene i målemodellen. For å belyse mulige sammenhenger og variasjon imellom uavhengig og avhengig variabel på bakgrunn av forskjellige tiltak, implementeres spesifikke spørsmål knyttet opp mot de ulike tiltakene eksterne kurs, interne kurs og jobbrotasjon. Disse tiltakene måles innenfor en tidsperiode på ett år. Dermed ble ordlyden på spørsmålet utformet slik; vennligst oppgi i antall timer din deltakelse på eksterne kurs, interne kurs og jobbrotasjon. Denne oppgaven antar at, de som ikke har deltatt på kompetanseutviklingstiltak vil skrive timer= 0.

I tillegg til de tre kompetanseutviklingstiltakene ovenfor implementeres videreutdanning i et eget spørsmål i spørreskjema, hvor videreutdanning måles ut ifra antall studiepoeng og studienivå. Ordlyden var en forlengelse av forrige spørsmål og bestod av videreutdanning det siste året, oppgi studiepoeng, utdanningsnivå (spesifikasjoner) eller annet. Deltakelse på

kompetanseutvikling skiller seg fra de andre variablene ettersom denne ble målt ut ifra åpne spørsmål. Dette var også det eneste spørsmålet hvor respondenten fikk tidsbegrensning innenfor ett år. De uavhengige variablene i denne oppgaven er definert som formativ og indikerer at indikatorene former den latente variabelen.

5.5.2 Mellomliggende variabler

Opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon er denne studiens mellomliggende variabler. Spørsmålene angående disse variablene er utformet som påstander, hvor respondentene må ta stilling til de i forhold til egen situasjon. Svarene kodes ved å ta i bruk en skala fra 1 til 5. 1 presenterer svært uenig og 5 svært enig.

Opplevd kompetansemobilisering – mellomliggende variabel 1

Opplevd kompetanse mobilisering handler i denne oppgaven om hvordan den ansatte får brukt sin kompetanse på arbeidsplassen. Målene inneholder syv indikatorer som er hentet fra Lai, (2011) og er fremstilt nedenfor.

OPKOMP9N1	Jeg får brukt mine kunnskaper, ferdigheter og evner i nåværende jobb
OPKOMP9N2	Jeg blir tildelt oppgaver som jeg er spesielt god til
OPKOMP9N3	Jeg blir utfordret med oppgaver jeg ikke har løst tidligere
OPKOMP9N4	Jobben krever at jeg stadig må lære noe nytt og sette meg inn i nye ting
OPKOMP9N5	Det er samsvar mellom de kravene jobben stiller og min kompetanse
OPKOMP9N6	Jeg får utnyttet min kompetanse i forhold til de forventingene jeg hadde da jeg tok jobben
OPKOMP9N7	Jeg får brukt kompetansen jeg har tilegnet meg relativt kort tid etter opplæring

Tabell 5.3: Mål for opplevd kompetanse mobilisering.

Indre motivasjon – mellomliggende variabel 2

Indre motivasjon er i denne sammenheng rettet mot individet og deres følelser i henhold til arbeidsoppgaver. Målene er hentet fra Kuvaas, B. (2006) og Lai (2011) og inneholder seks indikatorer.

INM7N1	De oppgavene jeg gjør på arbeidsplassen er i seg selv en drivkraft i jobben min
INM7N2	Mine arbeidsoppgaver er svært gledelige
INM7N3	Min jobb er meningsfull
INM7N4	Min jobb er veldig spennende
INM7N5	Min jobb er så interessant at den er motivasjon i seg selv
INM7N6	Innimellom blir jeg så inspirert av min jobb at jeg nesten glemmer alt annet rundt meg

Tabell 5.4: Mål for indre motivasjon.

5.5.3 Avhengige variabler

Det er to avhengige variabler i denne oppgaven, intensjoner om turnover og jobbytelse.

Jobbytelse handler i denne oppgaven om hvor godt de ansatte utfører sine arbeidsoppgaver.

Sammen med de andre variablene blir også disse to målt ut ifra en skala fra 1-5. Målene for jobbytelse er adoptert fra Ness, Sørebo, Holm og Berg (2007)

JOBBYT8N1	I forhold til mine kolleger er jeg nok mer produktiv enn de fleste av dem
JOBBYT8N2	I forhold til mine kolleger administrerer jeg arbeidstiden min på en mer effektiv måte
JOBBYT8N3	I forhold til mine kolleger er jeg mer fokusert mot den jobben jeg utfører
JOBBYT8N4	I forhold til mine kolleger står jeg på mer for å gjøre jobben min best mulig
JOBBYT8N5	I forhold til mine kolleger trives jeg best med å arbeide i team
JOBBYT8N6	I forhold til mine kolleger trives jeg bedre med å arbeide i team

Tabell 5.5: mål for jobbytelse

De ansattes intensjon om å forlate arbeidsplassen er i denne oppgaven den andre avhengige variabelen. Det er tatt et valg om å avgrense turnover til kun å omhandle en intensjon i dette tilfelle. Målene er utarbeidet av Kuvaas (2006) og brukt senere av Kuvaas og Dysvik (2008) og består av fem indikatorer.

INTURN10N1	Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb
INTURN10N2	Det er mulighet for at jeg slutter i min nåværende jobb innen de neste 12 månedene
INTURN10N3	Jeg vil antakeligvis se etter en ny jobb innen neste år
INTURN10N4	Jeg ser ingen fremtid i denne organisasjonen
INTURN10N5	Jeg vil se etter ny jobb innen de neste tre årene

Tabell 5.6: mål for intensjoner om turnover

Med unntak av den uavhengige variabelen, er målene som er brukt i denne oppgaven tidligere empirisk testet og deretter adoptert av denne oppgaven. De er også testet i en norsk kontekst, noe som gjør de svært generaliserbare i forhold til dette studiet. Ved å ta i bruk mål som er utviklet og brukt fra før vil dette være med å sikre validiteten og reliabiliteten og dermed være svært tidsbesparende for forskeren. Antall indikatorer i denne oppgaven er 24 (eksklusiv deltakelse på kompetanseutvikling – avhengig variabelen.)

5.5.4 Kontrollvariabler

I tillegg til de valgte målene i modellen, er det inkludert 4 kontrollvariabler som presenteres ytterligere nedenfor. Studies kontrollvariabler; ”kjønn”, ”alder”, ”ansiennitet” og ”utdanning” Disse kontrollvariablene blir i tillegg implementert i analysen i kap. 6 i henhold til kausalitet.

Kjønn

Kjønn er implementert som en kontrollvariabel i denne oppgaven. Når det gjelder individer og deres tanker, opplevelse, handlinger og forståelse kan dette være en faktor av interesse. Målet for kjønn er; ”Mann”, ”Kvinne”. Kjønn kan være med å skape forskjeller når det gjelder kompetanseutvikling. Kvinner deltar oftere enn menn, (Nyen, 2004) og denne trenden vises uavhengig av bransje.

Alder

I hvilken alder respondentene er kan variere i henhold til besvarelsene. Det kan være ulikheter i tilknytning til oppfattelse av spørsmålene, men også i individuelle holdninger, meninger og tolkninger av spørsmålene som kan være spennende å se på. I følge Nyen (2004) er de mest aktive innenfor videreutdanning, de mellom 30-40 år. Disse resultatene kan være spennende å sammenligne med i denne oppgaven. Varians i besvarelsene her kan blant annet skyldes livserfaring, livssituasjon eller andre aldersbetinget ulikheter. Målet for alder er ”18-25 år, ”26-35 år, ”36-45 år, ”46-55 år og ”56 år eller eldre.

Ansiennitet

Hvor lenge en ansatt har vært ansatt på arbeidsplassen er også tatt med som en kontrollvariabel i dette tilfelle. Her kan det være ulikheter i forhold til i hvilken grad de har rukket og deltatt på kompetanseutvikling. For nyansatte kan det være mindre aktuelt enn for de ansatte som har vært ansatt over flere år. Målet for ansiennitet er; ”mindre enn tre måneder”, ”mer enn tre måneder”, ”tolv måneder”, ”1-3 år” og ”mer enn tre år”.

Utdanning

Hvilken utdanning respondentene i målgruppen har kan også variere. I dette tilfellet gjelder variasjonen i henhold til utdanningsnivå. Denne kontrollvariabelen er implementert for å få frem eventuelle ulikheter mellom grad av utdanning og de andre variablene. Målet for utdanning er; ”ikke fullført ungdomsskole”, ”fullført ungdomsskole”, ”fullført to eller flere år på videregående skole”, ”fullført et år høyere utdanning”, ”fullført tre år høyere utdanning”, ”fullført fem år høyere utdanning”, ”fullført mer enn fem år høyere utdanning”.

Samtlige avhengige variabler i denne oppgaven er sett på som refleksive, hvilket betyr at indikatorene styres ut ifra de tilhørende latente variablene. Valget på refleksive variabler henger sammen med i hvilken grad variablene kan observeres. (Haenlein & Kaplan, 2004) Variablene i denne oppgaven er tiltenkt i henhold til menneskelig aspekter, som tanker, følelser og erfaring gjennom tverrsnittdesign, dette er dermed med på å understreke vanskeligheten rundt målbarheten både i tilknytning til de refleksive avhengige variablene og den formative uavhengige variabel.

6. Analyse

Kapittelet ovenfor omhandlet den metodiske tilnærmingen i denne oppgaven, nedenfor foreligger en presentasjon av analyseverktøyet og en oversikt over resultatene. Det er viktig å understreke utfordringene i tilknytning til valgt analyseverktøy og forskerens kompetanse. Antall respondenter gjorde det ikke mulig å gjennomføre det planlagte analyseverktøyet, og førte til at et annet verktøy måtte tas i bruk. Innledningsvis vil en nærmere gjennomgang og beskrivelse av tallmaterialet gjennomgås. Gjennom IBM SPSS, kjøres en analyse deskriptiv statistikk som er med å beskrive tallenes normalfordeling og avdekke eventuelle avvik i forhold til skjevhet og spissitet. Videre vil Smart PLS bli brukt for å teste måle – og strukturmodellen videre.

6.1 Analyseverktøy

Dataverktøyet som i hovedsak blir brukt i denne oppgaven er Smart PLS (Partial Least Squares) og er en analysemetode som er bygget på Structural Equation Model (SEM). I tillegg suppleres det med en analyse fra SPSS i henhold til tallenes normalfordeling og videre beskrivelse av tallene. PLS er en komponent basert teknikk som på bakgrunn av sine ligninger har fellestrekk med regresjon. Unikheten til PLS gjenspeiles av egenskaper til å vise strukturelle stier som består av teoretiske forhold mellom de latente variablene. I tillegg viser PLS mål- stiene som viser forholdet mellom latente variabler og de indikatorene som er knyttet til hver variabel. (Chin, 1998) Indikatorene i denne oppgaven er årsaker av den latente variabelen. Hvor de latente variablene (n_1) er bestemt ut ifra sine indikatorene (X). (Bollen & Lennox, 1991) Dette klassifiserer indikatorene som årsaksindikatorer.

Valget i tilknytning til PLS som analyseverktøy kan også ses i sammenheng med utvalgsstørrelsen. Denne oppgaven har et lite utvalg, noe som gjør PLS svært aktuelt. Mens SEM analyser helst skal ha 100- 200 respondenter er kravet til PLS noe uklart. Det hevdes at utvalget kan være så lavt som 50 respondenter og lavere. (Haenlein & Kaplan, 2004) Ved å bruke tallet 50 som minstekriteriet oppfyller denne oppgaven det med sine 70 besvarelser.

Dataen i denne oppgaven er importert rett fra MiPro, likevel var det nødvendig med en manuell undersøkelse/kontroll av talldata. Det viste seg at de gjenværende besvarelsene ikke inneholdt manglende data. På bakgrunn av de åpne spørsmålene var det nødvendig med en manuell koding av tallene fra uavhengig variabel – deltakelse på kompetanseutvikling for å få til en tilfredsstillende indeks. Dette ble gjennomført på følgende måte:

Alle antall ble skrevet inn som tall, som resulterte i likt format. En stor andel av besvarelsene hadde skrevet 0 i henhold til deltakelse på interne, eksterne kurs og jobbrotasjon. Disse ble kodet til = 0, ikke deltatt. Det andre åpne spørsmålet i spørreundersøkelsen omhandlet utdanningsnivå og studiepoeng. Disse besvarelsene ble delt inn i tall fra 1-4 i datasettet og rangert 1= annet, 2= Bachelornivå, 3= masternivå, 4=dokternivå. Datamaterialet ble deretter lastet opp i programmet og validert i en egen valideringsprosess i Smart PLS.

Det ble også forsøkt en annen metode i henhold til konstruering av indeks i etterkant av resultatene for å avdekke eventuelle endringer i forhold til resultatene. I stedet for de fire indikatorene som opprinnelig utgjorde den uavhengige variabelen ble det utarbeidet en indeks av to item hvor antall timer interne/eksterne/jobbrotasjon ble summert til en og videreutdanningsnivå ble vektlagt og studiepoeng summert sammen til den andre. Dette resulterte likevel ikke til vesentlige forskjeller i resultatene mellom indeks 1 og alternativet 2. Dermed ble det indeks 1 som utgjorde bakgrunnen for datasettet.

6.2 Deskriptiv statistikk

Datasettet i denne oppgaven er importert direkte fra Mipro og sjekket manuelt for registreringsfeil. I tillegg har talldata i denne studien blitt validert gjennom en egen valideringsprosess i Smart PLS. For å få en dypere forståelse for tallmaterialet som er grunnlaget for videre analyser, ble det også avgjort å se på selve fordelingen til tallene gjennom en analyse i SPSS, deskriptiv statistikk. Analysen som er utført ser nærmere på normalfordelingen til indikatorene gjennom skjevhet (skewness) og spissitet (kurtosis). Dersom analysen avdekker store avvik kan dette tyde på for lite variasjon i utvalget eller andre feil med spørsmålene i selve undersøkelsen. Vedlegg 7 Viser en helhetlig oversikt over analysen gjennomført i SPSS.

6.2.1 Skjevhet og spissitet

Gjennom analyse i deskriptiv statistikk har oppgaven sett nærmere på tallenes skjevhet (skewness) og spissitet (kurtosis). Samtlige indikatorer er inkludert i analysen. Dette betyr til sammen 24 indikatorer som presenterer de avhengige variablene i undersøkelsen pluss 5 indikatorer til den uavhengige variabelen i tillegg. Tallenes skjevhet indikerer symmetrien i normalfordelingskurven. Verdien 0 indikerer perfekt symmetri.

Tallenes spissitet beskriver hvordan normalfordelingen ser ut vertikalt. Tallenes verdier er avgjørende for retning. Med positive tall ligger spissiteten mot høyre, mens negative verdier indikerer en normalfordeling mot venstre. I likhet med forskning generelt foreligger det

diskusjon rundt tallenes verdier og øvre og nedre grenser når det gjelder skjevhet og spisshet. Denne oppgaven velger å adoptere Ringdals (2001) verdier som utgangspunkt for tallene. Dette indikerer en øvre grense på 2 i henhold til skjevhet og en øvre grense på 4 i henhold til spisshet. Når det gjelder indikatorene til de avhengige variablene, ligger ingen av disse over den øvrige grensen 3 i henhold til skjevhet. Dette gjelder også spisshet, hvor ingen av indikatorene måler over øvrig grense 4. Dette viser et resultat hvor samtlige verdier som måler de avhengige variablene er tilfredsstillende normalfordelt. Når det gjelder verdiene i henhold til den uavhengige variabelen ser det derimot helt annerledes ut. Verdiene i henhold til skjevhet bør ikke være større enn 3, er dette tilfelle vil det indikere ekstreme verdier som kan føre til ulike problemer. (Kline, 1998) Resultatet etter en kjøring i deskriptiv statistikk viser at 4/5 verdier i tilknytning til avhengig variabel er større enn 3 og indikerer derfor mulige problemer.

Analysen er med på å avdekke det Kline (1998) mener er ekstremverdier i henhold til spisshet. Dette gjelder verdiene mellom 8-20 i forhold til spisshet og kan resultere i problemer. Samtlige indikatorer med unntak fra en viser en spisshet langt over 20 når det gjelder uavhengig variabel. Indikatoren AVIDEREUT6M2 er den eneste av de til sammen 5 indikatorene til uavhengig variabel som er tilfredsstillende normalfordelt. På bakgrunn av de øvrige resultatene vedrørende den uavhengige variabelen i oppgaven er ikke avvikene som ble avslørt i analysen overraskende. Dette kan indikere problemer i forhold til spørsmålene, enten formuleringen eller innhold. Dette har vært et tema tidligere på bakgrunn av egenkomponerte mål i forhold til deltakelse på kompetanseutvikling. Dette resultatet understreker svakheten rundt indikatorene og variabelen som helhet. Fullstendig oversikt over normalfordelingen finnes i vedlegg 7.

6.3 Kausalitet

Tidligere i denne oppgaven (kap.5) er det presentert tre krav som i henhold til Mitchell & Jolley (2007) må oppfylles for at en årsakssammenheng og kausalitet skal foreligge og det er temporalitet, isolasjon og samvariasjon. Kausalitet handler om å se årsakene til en hendelse og eventuelle virkninger av den. Dette kan være en hendelse mellom A og B og gjensidig påvirkning eller som følge av en tredje effekt C. (Mitchell & Jolley, 2007)

6.3.1 Temporalitet

Dette kravet omhandler som nevnt tidligere et spørsmål om tidsrekkefølge og endringer i variablene. I en tverrsnittstudie slik som denne, er besvarelsene samlet inn over samme tid, over en tidsenhet. Dataen i denne oppgaven kan derfor ikke alene brukes til å oppfylle kravet

om temporalitet. I henhold til tidligere forskning og bruk av litteraturen i denne oppgaven kan likevel kravet ses som oppfylt. (Bollen, 1989)

6.3.2 Isolasjon

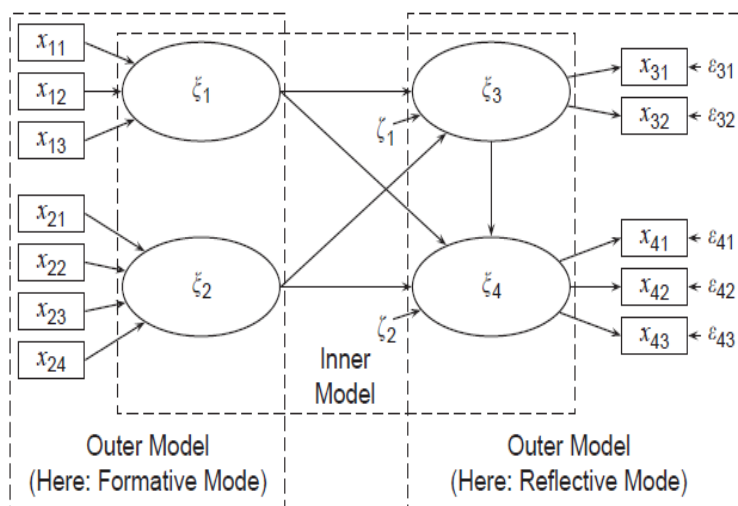
Det andre kravet handler om isolasjon og hvorvidt forholdet mellom avhengig og uavhengig variabel er godt nok. Dette kravet er vanskelig å måle siden både fullstendig isolasjon og innblanding av ytre påvirkning er vanskelig å bevise. Når det gjelder denne oppgaven er det forsøkt å oppfylle kravet om isolasjon ved å implementere 4 kontrollvariabler som senere skal analyseres i oppgaven med tanke på dette kravet.

6.3.3 Samvariasjon

Kravet til samvariasjon omhandler i hvilken grad de ulike variablene korrelerer med hverandre. Disse resultatene blir fremstilt senere i analysekapittelet.

6.3 Modell i PLS

PLS stimodeller blir definert av to lineære ligninger, som består av den indre og ytre modellen. Den indre modellen beskriver forholdet mellom de uobserverbare eller latente variablene, mens den ytre modellen viser forholdet mellom en latent variabel og dens indikatorer. (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009) Modellen nedenfor viser forholdet mellom disse to modellene og hva de måler. Evaluering av PLS modellen er en prosess som foregår på to nivåer. Først sikre validitet og reliabilitet i den ytre målemodellen mellom indikatorladningene og deretter å vurdere de latente variablene i den indre strukturmodellen. Analyser gjennomført i den indre strukturmodellen forteller hvorvidt effektene mellom variablene er sterke og signifikante. Analysene sier også noe om modellens varians og størrelsen på denne i henhold til modellens troverdighet.



Figur 6.1 Henseler et. al (2009) oversikt over indre og ytre modell i PLS

I denne forskningen er den ytre og indre modellen kalt målemodell og strukturmodell. Strukturmodellen består av de latente variablene og stiene mellom dem, mens målemodellen består av koblingene til indikatorene og latente variablene de definerer. Figur 6.1 ovenfor skiller mellom to ulike typer modeller ut ifra indikatorenes effekt på variablene. Dette fremstilles ved å se på retningene til pilene, fra variabel til indikator (refleksiv) eller fra indikator til variabel (formativ) modell. Disse pilene presenterer forholdet mellom indikatorene og den latente variabelen. (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009) Modellen som er laget i programmet Smart PLS i dette studiet defineres av formative og refleksive indikatorer. Indikatorene som representerer deltakelse på kompetanseutvikling defineres som formative og er naturlig i dette tilfellet ettersom den latente variabelen er definert som følge av en kombinasjon av de øvrige indikatorene. De øvrige latente variablene er definert som refleksive hvor den latente variabelen representeres av sine indikatorer. (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009)

Avgjørelser i henhold til modellens indre og ytre form er avgjørende for en studie og rekkefølgen er ikke tilfeldig, i henhold til Fornell og Lacker (1981) er det viktig først å vurdere hvorvidt den ytre målemodellen har tilfredsstillende nivå av reliabilitet og validitet før strukturmodellen testes.

6.3.1 Målemodell

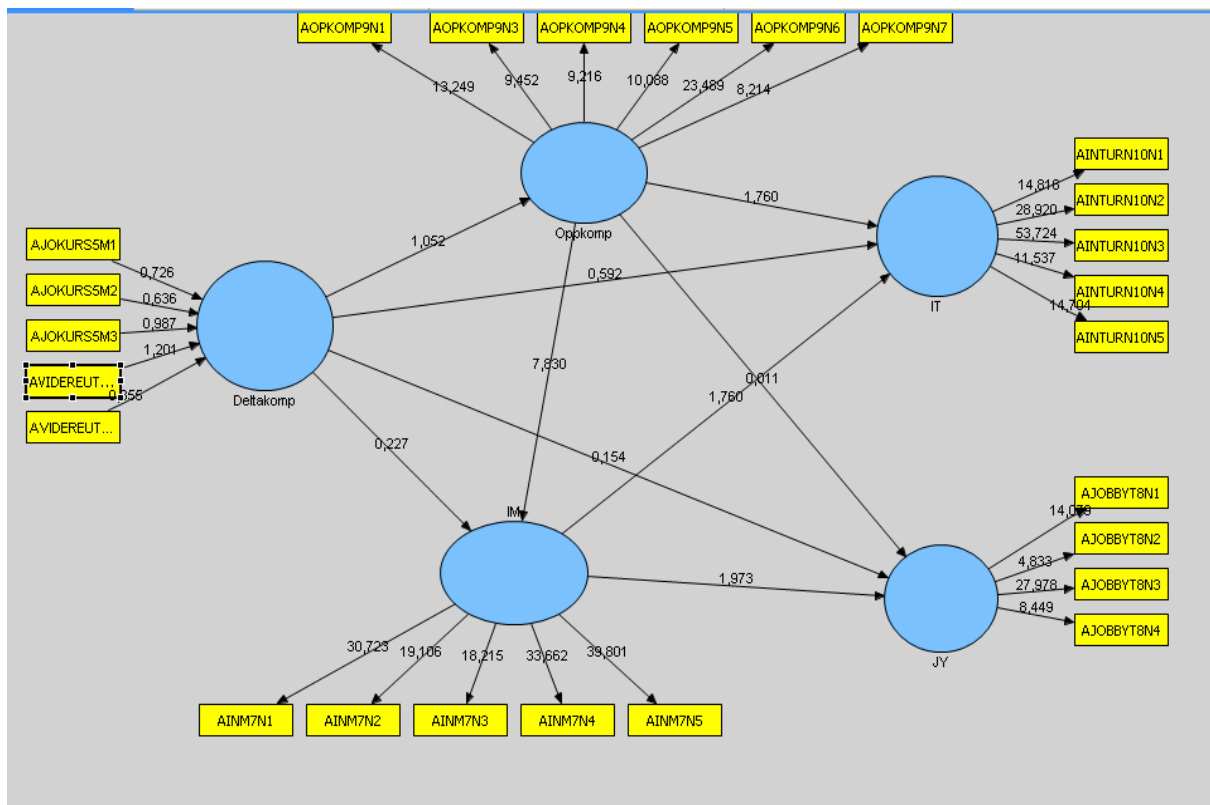
Herunder vil spørsmål i tilknytning til reliabilitet og validitet presenteres i forhold til målemodellen. Først vurderes reliabiliteten til indikatorene, deretter deles validitet inn i tre underliggende faktorer som er viktige, konvergent og diskriminant validitet. (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009, Bollen, 1989)

6.3.1.1 Reliabilitet mellom indikatorene

Refleksive målemodeller bør vurderes ut ifra reliabilitet og validitet. Ettersom modellen i denne oppgaven består av både formative og refleksive indikatorer vil validitet og reliabilitet bli vurdert på hver sin måte. De formative indikatorene vil bli ekskludert når det gjelder intern reliabilitet. Årsaker til dette er at intern reliabilitet ikke er hensiktsmessig når det gjelder formative indikatorer. (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009)

Intern reliabilitet innebærer et spørsmål om konsistens mellom indikatorene. I dette studiet er grensen som indikerer reliable og tilfredsstillende ladninger adoptert fra Henseler, Ringle og Sinkovics (2009) henholdsvis 0,7 eller $>0,7$. Minstekravet i denne oppgaven er 0,6. Dersom en indikator måler 0,6 eller $<0,6$ indikeres det mangel på reliabilitet. Reliabiliteten til indikatorene varierer, det er derfor viktig å vurdere hver enkelt indikator for seg selv. En ladning som gjenspeiler 0,7 eller mer indikerer en 50 % forklaringsvarians, som betyr hvor stor andel av variansen i indikatoren som stammer fra begrepet. (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009)

Den første analysen i Smart PLS viste overraskende resultater i henhold til reliabilitet mellom indikatorene, hvor det viste seg at flere målte under minstemålet. Tiltak for å bedre modellens reliabilitet ble igangsatt, noe som førte til ekskludering av enkelte indikatorer. Ettersom modellen i denne oppgaven består av både formative og refleksive indikatorer innledes resultatene med en oppsummering av den avhengige variabelen først og deretter de øvrige refleksive resultatene. Når det gjelder formative indikatorer vil en Bootstrapping i Smart PLS vise signifikansnivået. (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009) Når det gjelder indikatorene som former den uavhengige variabelen deltakelse på kompetanseutvikling har disse blitt testet ut ifra en analyse i Smart PLS kalt Bootstrapping. Resultatene presenteres i modellen nedenfor.



Figur 6.2 Modell fra Smart PLS som viser resultater fra Bootstrapping.

Indikatorene i denne sammenheng viser fem ulike resultater, forholdsvis 0,726 – 0,636 – 0,987 – 1,201 – 0,355. Ved å ta utgangspunkt i et signifikansnivå på >1.96 indikerer dette svake resultater, hvor kun en indikator viser seg å være signifikant (AVIDERUT6M1) I følge Henseler, Ringle og Sinkovics (2009) skal de indikatorene som ikke lader tilstrekkelig likevel involveres på bakgrunn av modellens helhet og andre viktige resultater. Indikatorene omhandler deltakelse på kompetanseutvikling og skal måle dette ut ifra deltakelse på interne og eksterne kurs, jobbrotasjon, antall studiepoeng og studienivå.

Når det gjelder spørsmålene i tilknytning til videreutdanning ser jeg i etterkant at det kan oppstå misforståelser rundt egenskaper ved disse indikatorene separat. Ordlyden tilsier videreutdanning det siste året målt ut ifra antall studiepoeng og utdanningsnivå. Spørreundersøkelsen sier derimot ingenting om tidsløpet i videreutdanningen, gjelder det utdanning som er påbegynt, midtveis eller avsluttet. Dette er informasjon som kunne vært implementert i selve undersøkelsen og understreket ytterligere hva som ønskes fra respondentene i henhold til dette spørsmålet. Denne variabelen ble også målt i henhold til åpne spørsmål og kodet manuelt. De åpne spørsmålene førte til ulike besvarelser som var vanskelig å tolke og som derfor ble kodet manuelt inn i en ”annet” kategori. Disse faktorene

kan ha bidratt til misforståelser fra respondentens side når det gjelder spørreundersøkelsen og eventuelle fortolkningsfeil fra forskerens side av innsamlet materiell. De ulike resultatene i henhold til antall studiepoeng som indikator og studienivå som indikator kan forklares ut ifra manglede besvarelser på nivå og misforståelser. Studiepoeng er ofte enklere å fastslå for respondentene og kan besvares i tallform.

AVIDERUT6M1: Videreutdanning det siste året, antall studiepoeng er den eneste indikatoren av fem som i følge Bootstrapping er signifikant.

AVIDEREUT6M2: Videreutdanning det siste året, hvilket utdanningsnivå.

AJOKURS5M1: Vennligst oppgi i ANTALL TIMER din deltakelse på interne kurs

AJOKURS5M2: Vennligst oppgi i ANTALL TIMER din deltakelse på eksterne kurs

AJOKURS5M3: Vennligst oppgi i ANTALL TIMER din deltakelse på jobbotrasjon.

Når det gjelder de øvrige indikatorene som omhandlet interne/eksterne kurs og jobbotrasjon gir likheten mellom disse indikatorene lite rom for misforståelser i tilknytning til spørsmålets art og innhold. De viser derfor et resultat i nærheten av hverandre i følge Bootstrapping. Kan påstå at dette var forventet med bakgrunn i likheten mellom indikatorene og spørsmålet i spørreskjema. Likevel er ingen av de >1.96 og derfor ikke signifikante.

Når det gjelder de øvrige refleksive indikatorene var det tre andre variabler som hadde indikatorer som målte lavt i forhold til hva de var ment til å måle, til sammen fire indikatorer ble fjernet. (eksklusiv uavhengig variabel) To av disse er indikatorer for begrepet jobbyttelse, en indikator for begrepet indre motivasjon og en indikator for begrepet opplevd kompetansemobilisering. Alle disse begrepene har seks indikatorer knyttet til seg så ved å fjerne de lave indikatorene er det likevel tilstrekkelig med minimum 4 indikatorer som måler fra $< 0,6$ til $< 0,8$. Den indikatoren som målte desidert lavest i modellen var tilknyttet jobbyttelse, og her ble to indikatorer fjernet:

AJOBBYT8N5: I forhold til mine kolleger trives jeg bedre med å arbeide i team.

AJOBBYT8N6: I forhold til mine kolleger er min innsats i gruppearbeid bedre.

Målet med disse spørsmålene var å belyse hvor godt respondentene mener de utfører sine arbeidsoppgaver. Det kan være viktig å påpeke likhetene ved målene ovenfor, som kan være forklarende i henhold til de lave målingene. Målene er hentet fra Ness, Sørbo, Holm og Berg (2007) men er i denne settingen målt lavest med henholdsvis målinger på 0,192 og 0,306. Dette betyr at disse indikatorene scorer langt under anbefalt 0,7 og dermed fjernes fra modellen. Variabelen jobbytelsen står igjen med fire indikatorer som scorer høyt og tilfredsstillende med god margin kravet 0,7 og supplerende minstekrav $<0,6$ Neste indikatoren som blir fjernet representerer indre motivasjon.

AINM7N6: Innimellom blir jeg så inspirert av min jobb at jeg nesten glemmer alt annet rundt meg.

Dette spørsmålet skal være med å belyse respondentens tanker og følelser i henhold til arbeidsoppgaver. Målet er hentet fra Kuvaas (2006) og Lai (2011) men er i denne settingen den svakeste indikatoren på det aktuelle begrepet med en score på 0,488. Dette er lavere enn anbefalt nivå 0,7 og minstekravet 0,6 (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009) Spørsmålet i tilknytning til indre motivasjon er svært lik med de øvrige fem, så selv om denne fjernes er jeg komfortabel men de gjenværende indikatorene og deres evne til å belyse begrepet tilfredsstillende. Øvrige indikatorladninger blir målt $>0,8$ og konstaterer reliabilitet til indikatorene for indre motivasjon. Indre motivasjon står nå igjen med fem indikatorer.

Den siste indikatoren som målte lavt representerer opplevd kompetansemobilisering. Her var det to indikatorer som skilte seg ut. Indikatorens påvirkning var utslagsgiveren for målet som ble fjernet. I dette tilfelle ble ikke den indikatoren som målte lavest fjernet, men den som påvirket de andre i negativ retning. Den indikatoren som fjernes er;

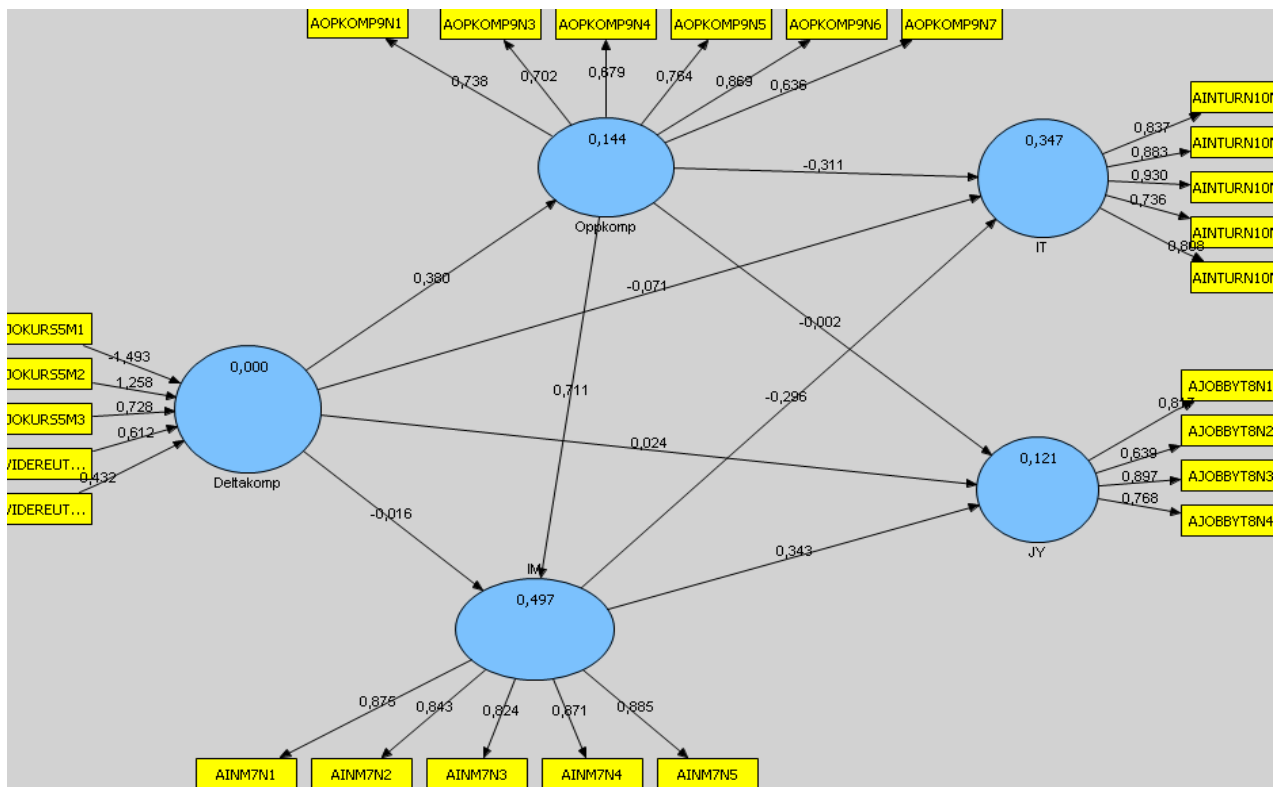
AOPKOMP9N2: Jeg blir utfordret med oppgaver jeg ikke har løst tidligere.

Ved å fjerne denne indikatoren stiger gjennomsnittet på de øvrige og kravet i henhold til $>0,7$ blir opprettholdt med god margin. Begrepet opplevd kompetansemobilisering står nå igjen med fem indikatorer.

Oppgaven henviser til Henseler, Ringle & Sinkovics (2009) anbefalinger når det gjelder kravene til faktorladninger over 0,7. Samtidig nevner de også viktigheten i henhold til en individuell vurdering av indikatoren. En slik vurdering er lagt til grunn ved to eksempler i denne oppgaven og resulterer i to indikatorer som er implementert på bakgrunn av en individuell vurdering til tross for lavt score. Disse to indikatorladningene måler under 0,7 men

< 0,6 henholdsvis 0,679 og 0,636 som er høyere enn definert minstemål. Intensjoner om turnover er en variabel hvor alle tilhørende indikatorer scoret over anbefalt krav > 0,7. Her var det ingen som måtte fjernes og intensjoner om turnover opprettholder de ordinære fem indikatorene.

Til sammen er fire indikatorer fjernet fra modellen. En fra opplevd kompetansemobilisering, en fra indre motivasjon og to fra jobbytelse. Ingen indikatorer har blitt fjernet fra intensjoner om turnover. Dette ble gjennomført ved at en og en indikator ble fjernet og analysen kjørt på nytt. Etter disse analysene og fjerning av fire indikatorer mener jeg at modellen er sterkere og reliabiliteten til indikatorene ivaretatt. De endelige faktorladningene vises i figur 6.3 nedenfor.



Figur 6.3 – Målemodell fra Smart PLS som viser endelige faktorladninger.

6.3.1.2 Validitet

Når validiteten i modellen skal analyseres er det viktig å vurdere dette ut ifra to ulike undergrupper av validitet. Herunder skal modellens konvergent og diskriminant validitet vurderes

6.3.3.1 Konvergent validitet

Konvergent validitet handler om betydningen av indikatorene og hvorvidt disse representerer den samme variabelen. Enkelt sagt handler det om modellens og dens variabler måler det som er hensikten. (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009) To kriterier er brukt i denne oppgaven for å fastslå den konvergente validiteten. AVE (Average Variance Extracted) som er hentet fra Fornell og Lacker (1981) og Cronbachs Alpha som er et av kriteriene Hulland (1999) legger til grunn for konvergent validitet. AVE skal måle minst 0,5 for å være tilstrekkelig. Er tallene 0,5 eller over vil det indikere at den latente variabelen kan forklare mer enn halvparten av variasjonen i tilhørende indikatorer. (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009) Tabellene 6.1 under viser målt AVE før fjerning av indikatorer til venstre og AVE etter fjerning av indikatorer til høyre. Jobbytelsen er den variabelen som skiller seg ut her, den måler 0,4245 før fjerning av indikatorer og vil i henhold til Henseler, Ringle og Sinkovics (2009) ikke være tilstrekkelig. Etter fjerning av indikatorene endres den for øvrig til 0,6179. De øvrige indikatorene måler alle over >0,5 og blir dermed ansett som tilstrekkelige. Unntaket er opplevd kompetansemobilisering som endres minimalt.

Composite reliability kan forklares ut ifra intern konsistens, disse tallene inkluderes nedenfor i tabell 6.1 og må i henhold til Henseler, Ringle og Sinkovics, (2009) ikke være lavere enn 0,6. Vurdering av tallene nedenfor indikerer tilfredsstillende også her.

	AVE	Composite Reliability		AVE	Composite Reliability
Deltakelse på kompetanseutvikling	0,0000	0,000	Deltakelse på kompetanseutvikling	0,000	0,000
Indre motivasjon	0,6474	0,9145	Indre motivasjon	0,7391	0,9340
Intensjoner om turnover	0,7076	0,9232	Intensjoner om turnover	0,7076	0,9232
Jobbytelse	0,4245	0,7877	Jobbytelse	0,6179	0,8644
Opplevd kompetansemobilisering	0,5157	0,8803	Opplevd kompetansemobilisering	0,5402	0,8746

Tabell 6.1 AVE og begrepsvaliditet før fjerning(V) etter fjerning (H)

En supplerende test av den konvergente validiteten er en vurdering av Cronbachs Alpha, verdiene skal i følge Hulland (1999) ligge over 0,7. Tallene i denne oppgaven er fremstilt i tabell 6.2 nedenfor og indikerer at samtlige begreper tilfredsstillende dette med solide marginer.

Cronbachs Alpha måler intern konsistens, hvor målene bør ligge < 0,7 for å være tilstrekkelige. De fleste forskere ønsker at den skal være over 0,8 (Mitchell & Jolley, 2007) noe variablene i denne oppgaven viser, med unntak av jobbytelse som viser 0,7913.

	Cronbachs Alpha
Deltakelse på kompetanseutvikling	0,000
Indre motivasjon	0,9116
Intensjoner om turnover	0,8953
Jobbytelse	0,7913
Opplevd kompetansemobilisering	0,8279

Tabell 6.2 oversikt over Cronbachs Alpha

Resultatet fra analysene som ble gjennomført i forhold til konvergent validitet viser svært gode tall og beviser konvergent validitet med god margin. Den indikatoren som scorer lavest i disse analysene er indikatorene som måler jobbytelse, likevel tilfredsstillende kravene. De høye tallene i forhold til AVE og Cronbachs Alpha er med på å forsterke troen på egne begreper og modellen som helhet.

6.3.3.2 Diskriminant validitet på indikatornivå

Diskriminant validitet kan stadfestes ut ifra Henseler, Ringle og Sinkovics, (2009) Fornell-Lacker kriteriet. Dette kriteriet omhandler korrelasjonene mellom variablene og kvadratroten av AVE. Formelen nedenfor kan brukes ved ytterligere spesifisering:

$$\sqrt{AVE_A} < Corr [A, X]$$

A presenterer en indikator i denne oppgaven, mens X er en tilfeldig variabel. AVEA innebærer AVE- verdien til valgt indikator. Corr står for korrelasjonen. Budskapet er at kvadratroten til en indikators AVE skal ha høyere verdi enn korrelasjonene til andre begreper. (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009) Ulike metoder kan brukes for å estimere diskriminant validitet på indikatornivå, hvor en er kriteriet nevnt ovenfor og den andre vurderer diskriminant validitet ut ifra de endelige kryssladingene og korrelasjoner hvorvidt ladningene er større til hverandre enn ladningen til det enkelte begrep de er ment å måle. (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009, Hulland, 1999, Fornell og Lacker, 1981) Vedlegg 6

viser en fullstendig oversikt over kryssladningene i denne oppgaven og understreker validiteten.

Nedenfor er kvadratrotten av AVE fremstilt i tabell 6.3 og korrelasjonsverdiene i tabell 6.4

	DELKOUT	OPPKOMO	IM	IT	JOBYT
$\sqrt{\text{AVE}}$	0,000	0,734983	0,859709	0,84119	0,786066

Tabell 6.3 Kvadratrotten av det enkelte begreps AVE

	DELKOMP	IM	IT	JY	OPPKOMPMO
DELKOMP	1,0000				
IM	0,2557	1,0000			
IT	-0,2662	-0,5322	1,0000		
JY	0,1071	0,3464	-0,0686	1,0000	
OPPKOMPMO	0,3459	0,7086	-0,5585	0,2031	1,0000

Tabell 6.4 Korrelasjonsverdier

Tabellene ovenfor beviser at kvadratrotten av det enkelte begreps AVE er høyere enn korrelasjonsverdien til andre begreper og det konkluderes med tilfredsstillende diskriminant validitet.

For å sikre den ytre modellens reliabilitet og validiteten har reliabilitet på indikatornivå, konvergent validitet og diskriminant validitet blitt vurdert ut ifra kriterier hentet fra Henseler, Ringle og Sinkovics (2009), Hulland (1999) Fornell & Lacker (1981). Med bakgrunn i disse utvalgte kriteriene er reliabilitet og validiteten i forhold til indikatorene i den ytre modellen sikret med gode marginer og det kan konkluderes med at validitet og reliabilitet på indikatornivå er ivaretatt.

6.3.2 Strukturmodell

Når reliabilitet og validitet i målemodellen er sikret, skal strukturmodellen testes.

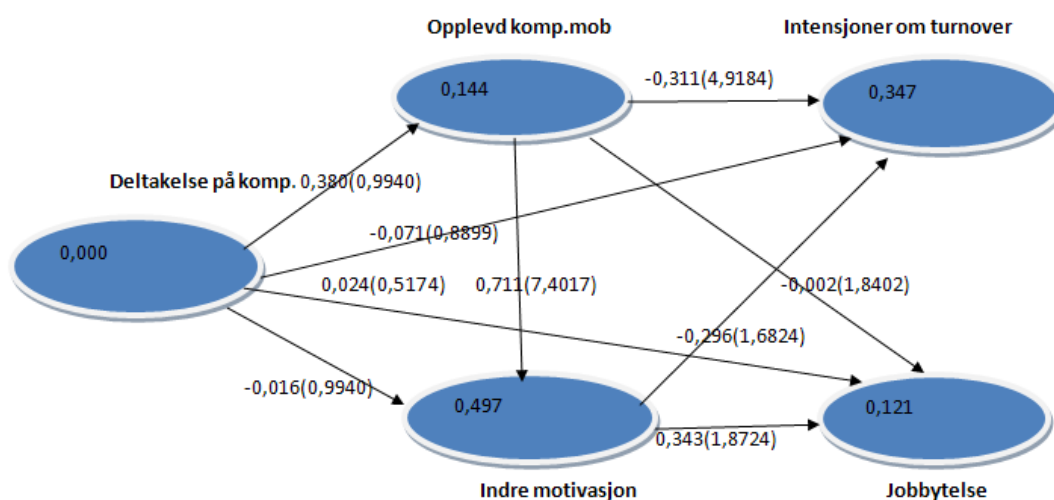
Strukturmodellen skal herunder testes i henhold til hvor god modellen faktisk er, om effektene er signifikante og sterke ut ifra forklart varians. I henhold til strukturmodellen skal samtlige avhengige endogene variabler testes. I denne oppgaven omhandler det de 4 variablene; Opplevd kompetanse mobilisering, indre motivasjon, jobbytelse og intensjoner om turnover. Henseler, Ringle & Sinkovics (2009) ramser opp en rekke kriterier i henhold til vurdering av reliabilitet i strukturmodellen, hovedkriteriet for denne vurderingen er koeffisienten (R^2) av de endogene variablene. Chin (1998) viser til følgende holdepunkter for R^2 :

$R^2 = 0,67$: Betydelig

$R^2 = 0,33$: Gjennomsnittlig

$R^2 = 0,19$: Lav

$R^2 < 0,1$ Fjernes



Figur 6.4 R^2 - verdier, standard regresjonskoeffisienter og T-verdier

Figuren ovenfor viser de R^2 - verdiene som gjelder for denne oppgaven. Indre motivasjon begrepet har en R^2 verdi på 0,497. Det betyr at ca. 50 % av variasjonen i modellen kan forklares ut ifra denne variabelen. Dette er et viktig funn og viser til tross for at indre motivasjon er ett begrep med stort omfang og med ulike tolkningsmuligheter er dette variabelen med størst forklarings effekt. Begrepets kompleksitet, dynamisk element og overføringsevne bidrar til dette resultatet. Indre motivasjon er inkludert i de fleste

menneskelige settinger noe det individuelle aspektet i oppgaven og resultatet i modellen understreker. Dette er også en sterk indikasjon på at den mellomliggende variabelen er avgjørende for modellen og effekten mellom deltakelse på kompetanseutvikling og jobbyttelse/ intensjoner om turnover. Videre har intensjon om turnover begrepet en R^2 verdi på 0,347 hvilket betyr at ca. 35 % av variansen i modellen kan forklares ut ifra dette begrepet. Intensjoner om turnover er et begrep som i stor grad baseres på individers tankevirksomhet i form av en intensjon. Dette er i likhet med indre motivasjon et begrep som er svært kompleks og baserer seg på individers tanker, følelser, tolkninger og holdninger. Variabelen jobbyttelse har en varians på 0,121. Med sine 12 % er dette lavt, og overrasker i henhold til teoretiske antakelser. Forutsetningen omhandler grad av overførbarhet og aktualitet i forhold til de øvrige variablene. Den siste variabelen opplevd kompetanse mobilisering har en varians på 0,144 som tilsvarer 14,4 %. I henhold til Chins (1998) holdepunkter for R^2 er funnene knyttet til indre motivasjon og intensjoner om turnover gjennomsnittlige. Opplevd kompetanse mobilisering er lav med sine 14,4 % og jobbyttelse er oppgavens laveste med 12,1 %. Ingen av de samtlige variablene har likevel en R^2 mindre enn nevnt minstekrav $<0,1$ og de forblir uendret.

Oppgavens hypoteser skal nå statistisk testes gjennom å analysere t-verdiene og de standardiserte regresjonskoeffisientene. Dette gjøres ved hjelp av en analysemetode i Smart PLS kalt Bootstrapping. I henhold til denne analysemetoden er det viktig å tenke på hvor mange samples som skal inkluderes i analysen. Sample handler om hvor mange ganger analysen blir kjørt. I denne oppgaven er Henseler, Ringle & Sinkovics (2009) sitt råd om 5000 samples tatt hensyn til, men valget falt på 2000 samples. Antall samples kan ha utslag på resultatene og ved å kjøre 2000 blir tallene lavere enn ved 200 samples. Antall frihetsgrader er nødvendig å stadfeste i henhold til t- verdiene. I følge Mitchell og Jolley (2007) estimeres frihetsgrader ved å trekke 2 fra antallet respondenter. $d.f = (\text{antall verdier på avhengig variabel} - 1) \times (\text{antall verdier på uavhengig variabel} - 1)$ Denne oppgaven har til sammen 70 respondenter = 68 frihetsgrader.

Signifikans omhandler hvorvidt resultatene skyldes tilfeldigheter eller ikke. I denne oppgaven er signifikansnivåene adoptert fra Mitchell og Jolley (2007) med nivå på henholdsvis 1 %, 5 % og 10 %. Hypotesene i denne oppgaven er retningsbestemte og bygger derfor på en en-halet test. Smart PLS tester hypotesene ut ifra en metode kalt Bootstrapping. Denne metoden tillater statistisk evaluering av H_0 – nullhypotesen. Ved hypotesetesting tas det alltid utgangspunkt i to hypoteser. Et viktig skille i henhold til disse hypotesene er effekten. En

nullhypotese indikerer en nulleffekt, og hypotese A indikerer en alternativ effekt. (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009, Halvorsen, 2008) Det er nullhypotesen vi foretrekker å forkaste i forskningssammenheng, for å understreke teorien og antakelsene bak forskningshypotesene.

Signifikansnivået forteller hvor høy risiko det er å forkaste H_0 når den er riktig. Med signifikansnivå på 0,01 betyr dette at H_0 vil være riktig ved 1 av 100 tilfeller, og det er mer trygghet i henhold til å unngå type 1 feil, som innebærer å forkaste nullhypotesen når denne er riktig. (Mitchell & Jolley, 2007, Halvorsen, 2008) Ved å inkludere tre signifikansnivå, henholdsvis 0,05, 0,1 og 0,01 vil en hypotese kunne få støtte bredere enn hvis valget kun omhandlet 0,01. Hypotesetesting hvor 0,1 signifikansnivå er det eneste som gjelder har større risiko i henhold type 1 feil og kan risikere å forkaste nullhypotesen når den er korrekt. Tabell 6.4 nedenfor viser en oversikt over valgte signifikansnivå og resultatene for oppgavens hypoteser.

* $p < 0,1$

** $p < 0,05$

** * $p < 0,01$

	Forventet	Funn	T- verdi	P-verdi	Signifikansnivå	Konklusjon
<i>H1: deltakelse på kompetanseutvikling – Intensjoner om turnover</i>	-	-0,071	0,8899	0,1883	<i>Ikke signifikant</i>	<i>Støttes ikke</i>
<i>H2: Deltakelse på komp. Utv – jobbytelse</i>	+	0,024	0,5174	0,3032	<i>Ikke signifikant</i>	<i>Støttes ikke</i>
<i>H3: Deltakelse på komp. Utv – opplevd komp mob</i>	+	0,380	0,9940	0,1618	<i>Ikke signifikant</i>	<i>Støttes ikke</i>
<i>H4: Deltakelse på komp. Utv. – indre motivasjon</i>	+	-0,016	0,9045	0,1844	<i>Ikke signifikant</i>	<i>Støttes ikke</i>
H5: Indre motivasjon – jobbytelse	+	0,343	1,8724	0,0327**	P<0,05	Støttes
H6: Indre motivasjon – intensjoner om turnover	-	-0,296	1,6824	0,0485**	P<0,05	Støttes
H7: Opplevd komp. Mob. – jobbytelse	+	-0,002	1,8402	0,0350**	P<0,05	Støttes
H8: Opplevd komp. Mob – intensjoner om turnover	-	-0,311	4,9184	0,000***	P<0,01	Støttes
H9: Opplevd komp. Mob – indre motivasjon	+	0,711	7,4017	0,000***	P<0,01	Støttes

Tabell 6.5 Sammendrag for hypotesetesting

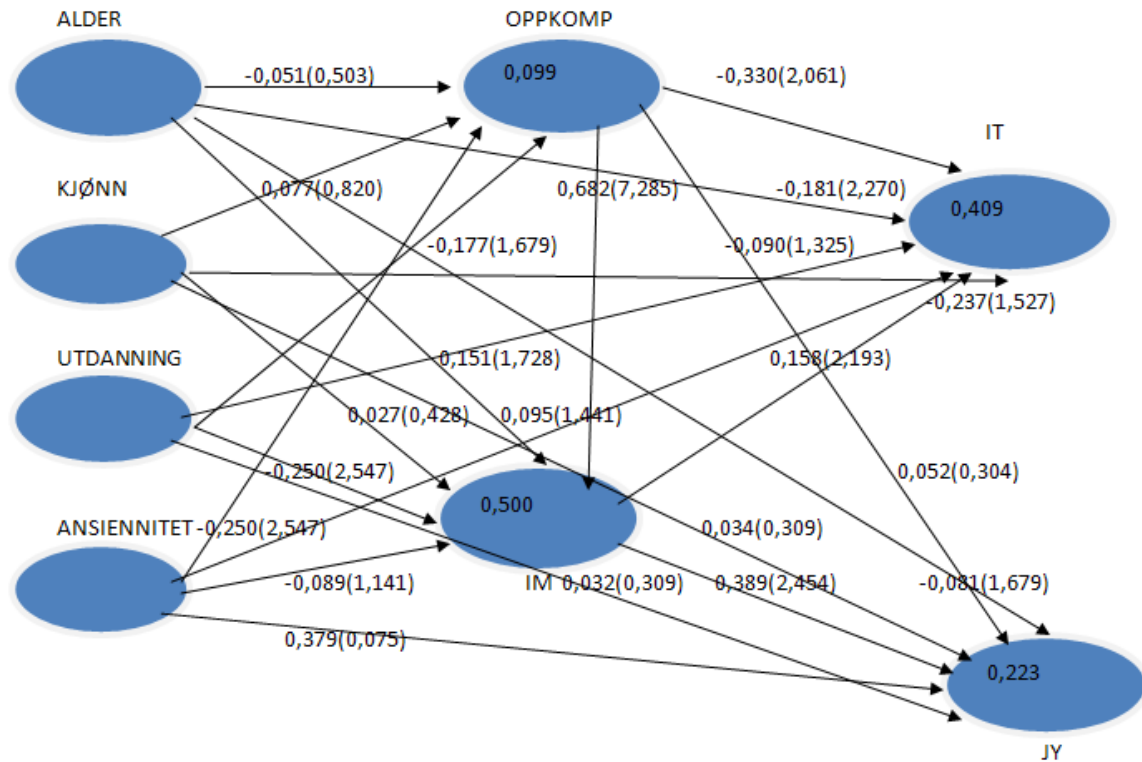
Hvis sjansen for at resultatet skyldes en tilfeldighet er større enn signifikansnivå, beholdes nullhypotesen (H_0). I dette tilfellet forkastes alle nullhypotesene, og de alternative hypotesene støttes ved at det forekommer en sammenheng. Analysen viser at hypotese H1 tom. H4 ikke er signifikante. Her forkastes ikke nullhypotesen og de får ikke støtte.

H5 tom. H7 er signifikante på et 5 % nivå, men de øvrige H8 og H9 er signifikant på et 1 % nivå. Dette betyr at sistnevnte hypoteser er de sterkeste i denne oppgaven og muligheten for og feilaktig å forkaste en nullhypotese er minimal. P- verdiene i tabell 6.5 ovenfor presenterer signifikanssannsynligheten og indikerer sannsynligheten for å ta feil. Med et signifikansnivå på 0,01 vil sannsynligheten for å ta feil være 1 % som indikerer 1 av 100 tilfeller. Selve signifikansnivået vil ikke Smart PLS fremstille, derfor er det brukt Soper (2011) sin kalkulator for å finne frem til disse tallene. Ved Bootstrapping kom oppgaven frem til t-verdiene relevant for hypotesene. T- verdiene varierer i henhold til anvendt samples, 200 er standard, mens denne oppgaven tar i bruk 2000 samples til 70 respondenter. Dette ble utført for å forsøke å få så lave tall som mulig.

Ovenfor er hypotesene og tilhørende signifikansnivå presentert, fire av hypotesene fikk ikke støtte, mens fem viste seg å være signifikante. Det er verdt å merke seg at samtlige hypoteser som forkastes tilhører den uavhengige variabelen – deltakelse på kompetanseutvikling. De antatte effektene til hypotesene viste seg å bli motbevist i to tilfeller. Dette gjaldt forholdet mellom deltakelse på kompetanseutvikling og indre motivasjon (H4) og forholdet mellom opplevd kompetansemobilisering og jobbytelse (H7) hvor det ble påvist negativ effekt. Resultatene fra hypotesene og de ulike effektene er grunnlaget for videre diskusjon i kapittel 7 nedenfor.

6.4 Kontrollvariabler

I denne oppgaven er det implementert fire kontrollvariabler, kjønn, alder, ansiennitet og utdanning, som forklart ovenfor (kap.5) Formålet bak å implementere disse kontrollvariablene er å undersøke i hvilken grad de påvirker modellen, positivt eller negativ. Dette gjøres ved å bytte ut uavhengig variabel med en og en variabel og se forskjeller på resultater i tilknytning til modellen, og størrelsen på disse resultatene. Figur 6.5 nedenfor viser resultatene av modellen ved å fjerne den uavhengige variabelen deltakelse på kompetanseutvikling og legge til de 4 kontrollvariablene samlet. Samtidig er analysene også gjennomført ved å implementere kontrollvariablene enkeltvis for å se effekter. (Vedlegg 8)



Figur 6.5 Kontrollvariabler og t-verdier

Implementering av kontrollvariablene ovenfor viser endringer i forhold til modellens utgangspunkt. Ved å se på forklart varians øker denne minimalt i tre variabler og viser nedgang i en variabel. Resultatene i henhold til forklart varians er med på å fremheve en faktisk effekt men ikke markant nok for å revurdere validiteten til valgte variabler og indikatorer. Variablene i oppgaven varierer noe, men ingen større endringer som forårsaker revurdering av modellen og eventuelle validitets og reliabilitetsspørsmål blir ivaretatt. Dette viser at den opprinnelige modellen har en større forklaringskraft enn modellen med kontrollvariablene. For å understreke dette videre er det implementert en konkluderende tabell nedenfor som viser avviket i regresjonskoeffesientene mellom variablene i den opprinnelige modellen og modellen med tilhørende kontrollvariabler. Selv om den uavhengige variabelen og tilhørende hypoteser viste seg ikke signifikante implementeres den likevel i tabell 6.6 nedenfor.

	OPPKOMP	Avvik	IM	Avvik	IT	Avvik	JY	Avvik
<i>DELKOM</i>	0,380		-0,016		-0,071		0,024	
<i>Alder</i>	-0,102	0,278	0,060	0,076	-0,154	0,083	0,055	0,031
<i>Ansiennitet</i>	-0,262	0,118	-0,064	0,048	0,092	0,021	0,330	0,306
<i>Utdanning</i>	-0,105	0,275	0,006	0,01	0,146	0,075	-0,018	0,006
<i>Kjønn</i>	0,135	0,245	0,046	0,03	-0,092	0,021	-0,063	0,039

Tabell 6.6a Kontrollvariablenes påvirkning

Den uavhengige variabelen med tilhørende hypoteser viser seg og ikke å være signifikant. Ved å se på kontrollvariablenes effekt og kravet til isolasjon på +/- 0,1 viser tabellen ovenfor at flere av avvikene er høyere enn kravet og muligens ikke tilfredsstillende i henhold til isolasjon. Der avvikene er store og muligens isolasjonen svakest er når det gjelder forholdet mellom deltakelse på kompetanseutvikling og opplevd kompetansemobilisering og forholdet mellom deltakelse på kompetanseutvikling og jobbyttelse.

Oppgavens modell kjennetegnes ut ifra en sti- modell, som inkluderer to mellomliggende variabler i modellen. Disse mellomliggende variablene kan være utslagsgivende i henhold til medvirkning på en direkte sammenheng og resultatet. Nedenfor implementeres også målte koeffisienter til de mellomliggende variablene og avvik mellom de resultatene modellen viste før implementering av kontrollvariablene og etter implementering. Har valgt å gjøre det på denne måten for å avdekke kontrollvariablenes påvirkningskraft og isolasjon. Tabell nedenfor viser opprinnelig resultat i modellen og resultat med påvirkning fra kontrollvariablene.

Mellomliggende variabel 1 opplevd kompetansemobilisering

	IT	Avvik	JY	Avvik	IM	Avvik
OPPKOMP	-0,311		-0,002		0,711	
Alder	-0,367	0,056	0,011	0,009	0,711	0,000
Ansiennitet	-0,332	0,021	0,058	0,056	0,684	0,027
Utdanning	-0,331	0,02	-0,004	0,002	0,705	0,006
Kjønn	-0,343	0,032	0,004	0,002	0,697	0,014

Tabell 6.6 b Kontrollvariablenes påvirkning

Mellomliggende variabel 2 – Indre motivasjon

	IT	Avvik	JY	Avvik
IM	-0,296		0,343	
Alder	-0,272	0,024	0,343	0,000
Ansiennitet	-0,278	0,018	0,378	0,035
Utdanning	-0,287	0,009	0,349	0,006
Kjønn	-0,279	0,017	0,352	0,009

Tabell 6.6 c Kontrollvariablenes påvirkning

Tabellene 6.6 ovenfor viser kontrollvariablene i dette studiet sammen med de avhengige variablene. Ved å se på større endringer i forklart varians og regresjonskoeffisientene kan dette tyde på et valideringsproblem. I denne oppgaven defineres ikke tallene ovenfor som større, og påvirkningen fra kontrollvariablene defineres som minimal. Bollens (1989) krav til isolasjon har blitt brukt som grunnlag i henhold til kontrollvariablene, og med bakgrunn i

disse er avvikene ovenfor så minimale at de tilfredsstillende dette. Uavhengig variabel har vist seg å være svak i denne forskningen og tilhørende hypoteser viste seg og ikke være signifikante. Avvikene presentert i tabell 6.6 a kan være et resultat av dette og påvise manglende isolasjon mellom begrepene. En begrunnelse kan være de selvutviklende målene til uavhengig variabel og deres validitet.

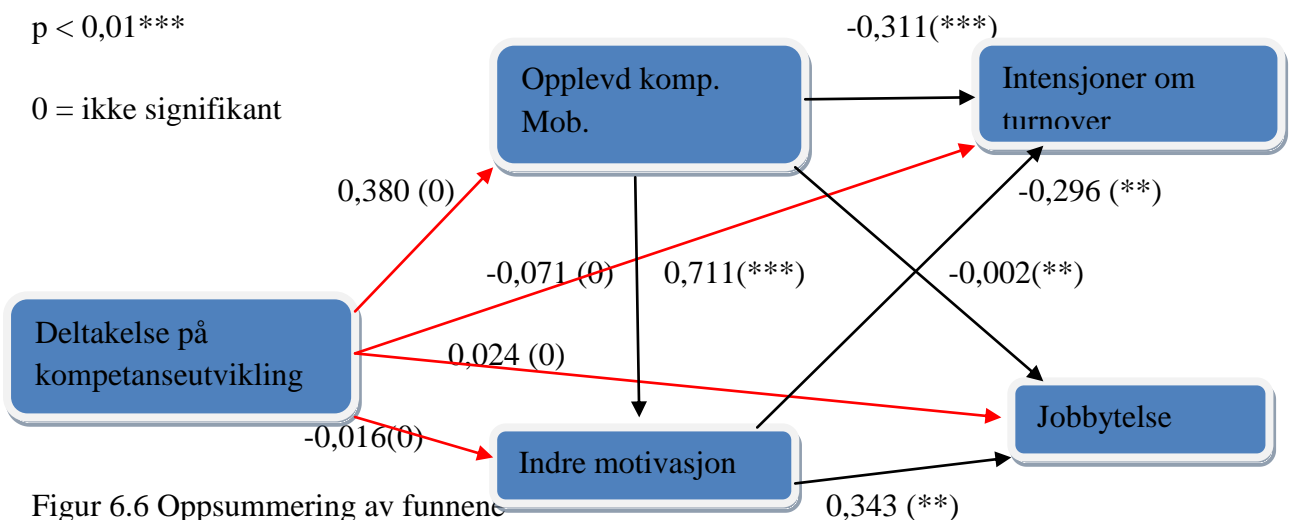
Funnene i denne oppgaven indikerer at de mellomliggende variablene i denne forskningssammenheng er svært sentrale. Indre motivasjon er den variabelen i modellen med størst forklaringsgrunnlag og hypotesene tilknyttet opplevd kompetansemobilisering befinner seg på et 1 % signifikansnivå, noe som må anses som svært tilfredsstillende. Hypotesen som omhandler sammenhengen mellom disse to variablene har også en regresjonskoeffisient på 0,711 og er oppgavens sterkeste. Relevante undersøkelser har blitt foretatt som har sikret en god validitet og reliabilitet i henhold til mål og strukturmodell. Oppsummert kan funnene presenteres i figur 6.6 nedenfor med tilsvarende signifikansnivå og faktiske effekter. De hypotesene som viste seg og ikke å være signifikante i rødt og illustrert med 0.

$p < 0,1$ *

$p < 0,05$ **

$p < 0,01$ ***

0 = ikke signifikant



Figur 6.6 Oppsummering av funnene

7. Diskusjon

Herunder skal resultatene analyseres og diskuteres sammen med hypoteser og problemstilling. Den teoretiske bakgrunnen for studien er tidligere utdypet i oppgaven og det er med bakgrunn i valgt litteratur, fastsatte hypoteser og de resultatene som har fremkommet av analysene diskusjonen gjennomgås nedenfor. Oppbyggingen til diskusjonskapittelet baseres på rekkefølgen av hypotesene jf. kapittel 4.

Før resultatene presenteres skal viktige funn i modellen først beskrives ut ifra forklart varians. Dette er spennende og overraskende resultater i henhold til de spekulasjoner som oppstod i forkant. Det viser seg at indre motivasjon har en forklart varians på ca. 50 % av modellen, mens intensjoner om turnover ligger på ca. 35 %. Opplevd kompetansemobilisering har en forklart varians på ca 14,5 % og jobbyttelse 12 % og er lavest. Det vil si at modellen har større forklaringskraft for indre motivasjon enn noen av de andre variablene i oppgaven. Dette avviker fra de antakelser gjort i forkant, men kan i stor grad forklares ut ifra den teorien som foreligger jf. kap. 3 angående indre motivasjon. Her påpeker litteraturen direkte eller indirekte sammenhenger mellom indre motivasjon og samtlige variabler i modellen. Samtidig er motivasjon et element som omhandler menneskelig atferd og organisatorisk ytelse og indre motivasjon er den formen for motivasjon som gir mest positiv effekt på medarbeideren selv og organisasjonen (Kuvaas, 2009). Disse resultatene understreker også Lai (2011) sin forskning i henholdt til opplevd kompetansemobilisering og dens påvirkningskraft.

Det er viktig å tenke på individet og de arbeidsoppgavene som er aktuelle når resultatene skal diskuteres. Det menneskelige aspektet vil ikke bidra til forenkling, men bidra til mangfold og vurderingsutfordringer. Variablene i denne oppgaven er omfattende begreper som gir rom for ulike fortolkninger. De menneskelige fortolkningene er flerdimensjonale og kan være en bidragsyter til analysens negative resultater der de på bakgrunn av hypoteser var antatt positive. Selv om objektivitet i tilknytning til variablene, gjensidige effekter og forklart varians er en fordel vil det ikke være til å unngå de antakelser man som forsker har i forkant. I dette tilfelle er det med på å synliggjøre kompleksiteten og uforutsigbarheten i forhold til latente variabler satt sammen. Herunder blir resultatene utdypet og diskutert videre ut ifra de resultater og relevante effekter som analysen har kommet frem til.

7.1 Deltakelse på kompetanseutvikling, intensjoner om turnover og jobbytelse

Når det gjelder variabelen deltakelse på kompetanseutvikling og tilhørende variabler målte denne overraskende lavt, hvor samtlige hypoteser ikke fikk signifikant støtte. Analysene ble gjennomført flere ganger for å sikre den beste kombinasjonen i forhold til reliabilitet og validitet på indikatornivå, variabel og modellen som helhet. Alle indikatorene ble implementert i analysene. Indikatorene interne kurs, eksterne kurs, jobbrotasjon, videreutdanning og utdanningsnivå er med på å forme variabelen deltakelse på kompetanseutvikling og utgjør forklaringsgrunnlaget bak denne variabelen.

H1 sikter til det direkte forholdet mellom deltakelse på kompetanseutvikling og intensjoner om turnover. Resultatene viser en negativ sammenheng mellom deltakelse på kompetanseutvikling og intensjoner om turnover, $-0,071$ som hypotesen indikerte. Denne hypotesen presenterer hovedteorien bak denne oppgaven, den direkte effekten mellom deltakelse på utvikling og tanker rundt det å forlate bedriften etter utviklingen. Uavhengig av definisjonen av den bransjespesifikke kompetansen (jf. Kap3.3.1), konkurranseelementet og økt realisering når det gjelder den faktiske verdiøkningen i den individuelle kompetanseporteføljen denne variabelen frembringer er dette et tilfredsstillende resultat. Likevel er det viktig å nevne definisjonen på intensjoner om turnover i denne oppgaven. Tanker om å forlate bedriften er grunnlaget og ikke reell turnover.

Eksterne kurs kan være bidragsytere til vurdering av alternativer for den ansatte, samtidig som de kan frembringe et nytt syn på arbeidsgiver og arbeidsplass gjennom andre. Dette er en optimal arena for å knytte nye og opprettholde eldre nettverk og for erfaringsutveksling. Når det gjelder bransjespesifikk kompetanse vil det være vanlig blant de ansatte å utveksle erfaringer fra egen arbeidssituasjon og arbeidsplass. Disse erfaringsutvekslingene kan føre til en realisering hvor effektiv bedriften man arbeider i er, hvor effektivt arbeidsoppgavene blir gjennomført. Disse faktorene kan resultere i høy tilfredshet rundt egen arbeidsplass og organisasjon. Bedrifter som lever i dynamiske og høyteknologiske bransjer er stadig på utkikk etter innovativ kompetanse med kjennskap til bransje og yrkesgruppe, dette hjelper derimot lite dersom deltakerne på kurs ikke er på utkikk selv.

Virksomhetsinterne kurs regjerte arbeidslivet tidlig på 2000- tallet (Nyen, 2004). Hvor bedriften stod for organisering av kursene på egenhånd. Det er ikke skilt mellom opplæring i forhold til nyansettelse og faktisk kompetanseutvikling i denne sammenheng. Den direkte sammenhengen mellom deltakelse på ulike kurstilbud og intensjoner om turnover er tilstede

og det er ingen tvil om at eksterne og interne kurs har en effekt på deltakelse på kompetanseutvikling, men får ikke signifikant støtte i denne sammenheng. Evaluering av selve utviklingen er det individet som tolker med sine forutsetninger. Virksomhetsinterne kurs kan føre til positive eller negative assosiasjoner avhengig av innholdet. Innholdet på kurset er igjen utsatt for individuell fortolkning fra de ansatte. For noen kan det resultere i misnøye i forhold til stilling og arbeidsoppgaver eller det kan skape stor motivasjon og pågangsmot for de ansatte og dette kan ha minimal eller maksimal effekt målt ut ifra antall alternativer individet skaper. Effekten er den samme hvorvidt det handler om interne kurs eller eksterne, og kan være forankret i innholdet på de aktuelle kursene og ulike fortolkninger.

Jobbrotasjon, videreutdanning og utdanningsnivå er også med på å forme deltakelse på kompetanseutvikling i denne forskningen og har i likhet med interne og eksterne kurs blitt inkludert i analysen og er viktige faktorer som bidrar og påvirker deltakelse på kompetanseutvikling og effekten rettet mot intensjoner om turnover. Hos noen bedrifter videreutdanner de ansatte seg gjennom sin arbeidsplass. Dette kan være utdanning som forplikter de ansatte til å bli på arbeidsplassen, samtidig som det er med på å skape et gjensidig trykksforhold mellom bedriften og den ansatte. Jobbrotasjon kan resultere i en bredere kompetanse blant kompetanseporteføljen til en bedrift og kan skape en nærmere tilhørighet mellom den ansatte og aktuell bedrift. Utdanningsnivå kan i denne sammenheng påvirke holdninger rett mot kompetanseutvikling og være en påvirkningsfaktor i henhold til resultatet av utviklingen.

Det Flerdimensjonale og det menneskelige aspektet kan skape forvirring rundt den faktiske effekten deltakelse på kompetanseutvikling har på turnover. Resultatet som viser en negativ effekt mellom deltakelse på kompetanseutvikling og intensjoner om turnover som bakgrunn for denne analysen er også forankret i relevant teori og sett på som betydelig funn og fundament i denne forskningen.

Det er ikke en selvfølge med forbedring eller utvikling i jobbytelse i henhold til deltakelse på kompetanseutvikling. Oppgavens resultater i H2 indikerer likevel en svak påvirkning mellom deltakelse på kompetanseutvikling og jobbytelse. Med et funn på 0,024 var den antatte sterke sammenheng som dannet grunnlaget for denne hypotesen ikke signifikant. Likevel er det påvist en positiv effekt mellom deltakelse på kompetanseutvikling og jobbytelse. Sett i forhold til intensjoner om turnover kan dette indikere at deltakelse på kompetanseutvikling i noe grad fører til økning i jobbytelsen fremfor intensjonen om å forlate bedriften. Likevel er

det ikke slik at den ansatt nødvendigvis forbedrer sin jobbytelse gjennom å delta på ulike kompetanseutviklende tiltak. Tvert imot kan den ansatt bli værende i bedriften uten forbedring. En ansatt som deltar på kompetanseutvikling, skal i utgangspunktet utvikle sine ferdigheter og evner gjennom ulike tiltak (Lee & Bruvold, 2003) men det er ikke alltid dette er resultatet. Involvering av mellomliggende faktorer slik som opplevd kompetansemobilisering kan være utslagsgivende når det gjelder fortolkning av innhold og effekter av deltakelse på kurs hos de ansatte, samtidig kan påvirkning fra indre motivasjon bidra til et annerledes resultat. Det kan også være en del av forklaringsgrunnlaget til det lave funnet i denne forskningen.

7.2 Deltakelse på kompetanseutvikling og opplevd kompetansemobilisering

Det eksisterer ofte et gap mellom det et individ oppfatter som sin egen kompetanse og det som andre oppfatter (Lai & Kapstad, 2009) Spørsmålet blir da hvor mye deltakelse på kompetanseutvikling er med på å påvirke denne oppfatningen. Selve oppfatningen kan være det som utgjør skillet mellom negativ eller positiv sammenheng i henhold til opplevd kompetansemobilisering. Innholdet i utviklingen kan være det som er avgjørende for verdien den ansatte tilegner seg etter endt deltakelse. Individuelle ulikheter og tolkninger implementeres også her som et usikkert moment i henhold til de som ikke opplever endring i sin kompetanse som følge av deltakelse på kompetanseutvikling, verken på bruksområder, arbeidsoppgaver eller mobilitet. Ansattes meninger, tanker og holdninger i tilknytning til eksterne og interne kurs vil fremstå som svært viktig i henhold til H4 og dens effekt. Ansatte som har en negativ oppfatning av kompetanseutvikling, ofte hørt i bedrifter: ”det kurset der synes jeg ikke at jeg fikk noe ut av,” – ”lærte ingenting nytt”, ”kan det fra før”, ”bortkastet tid”. I motsetning til ansatte som har en positiv oppfatning av kompetanseutvikling, ofte hørt i bedrifter: ”spennende kurs”, ”dette er elementer jeg for brukt for i arbeidshverdagen”, ”morsomt at akkurat jeg fikk denne muligheten”. Disse uttalelsene er i stor grad påvirket av innholdet på utviklingen og den selvoppfattede utviklingen deltakelsen har resultert i. Samtidig kan graden av frivillighet og uklare mål bidra til forvirring rundt nytteverdien. Dette er elementer ledelsen må ta høyde for i eventuell utviklingsarbeid. I denne forskningen er funnene tilknyttet kompetanseutvikling og opplevd kompetanseutvikling (H3) positiv 0,380 men likevel er den ikke signifikant og støttes ikke. Det gapet som ble nevnt innledningsvis er et nøkkelbegrep her og det kan være troverdig og anta at det ikke er så stort som ved et negativt funn. En selvopplevd økning i kompetanse og mobiliteten til egen kompetanse gir

stor verdi til individet og gir et inntrykk av en bredere kompetanse. Arbeidsgiver har brukt for deg andre steder på arbeidsplassen og ønsker å utvikle akkurat deg. Selvutviklingen er tilstede og den ansattes egen oppfattelse av sin kompetanse er styrket.

7.3 Deltakelse på kompetanseutvikling og indre motivasjon

Antakelser og teori førte til utarbeidelse av H4, sammenhengen mellom deltakelse på kompetanseutvikling og indre motivasjon, korrelasjonskoeffisienten måler svært lavt – 0,016 med tanke på sammenhengen som foreligger. Dessuten er det påvist en negativ effekt og ikke en positiv som hypotesen tilsvarer. Dette lave funnet fører til at også denne hypotesen ikke er signifikant og støttes dermed ikke. De holdninger ansatte har i forhold til selve utviklingen og elementer i tilknytning til innhold kan være en bidragsyter til det negative resultatet. Som nevnt ovenfor er det ikke alle ansatte som er like begeistret eller engasjerte i kurs. Mange medarbeidere er ikke begeistret for endringer og vil ikke se nytteverdien og mulighetene bak et kurs som leder ser. Graden av frivillighet og målsettinger kan være viktige bidragsyttere til dette. Det er viktig å påpeke og understreke hva som er formålet bak utviklingen. Samtidig kan det være nyttig for den ansatte å høre hvorfor akkurat de er valgt til å delta. Graden av frivillighet blir selvsagt avgjørende. Uttalelser som; ”bortkastede ressurser” og ”unødvendig bruk av min tid” kan være med å understreke dette resultatet. Ved å ha en viss holdning til kompetanseutvikling vil ikke resultatet av utviklingen fremstå like klart og motivasjonen kan bli deretter. Innholdet i utviklingen er også en viktig faktor i tilknytning til kompetanseutvikling. Eidskrem (2007) definerer eksterne kurs som svært temaspesifikke, i tillegg har det vært en del diskusjon i henhold til den reelle overføringsevnen av kurs som kan være med å bidra til det negative resultatet i denne sammenhengen. De ansatte må føle seg kompetente for å bli indre motivert og når de ansatte ikke føler seg kompetente nok etter endt deltakelse på kompetanseutvikling, vil resultatet bli en negativ sammenheng slik som H4 indikerer. H1, H2, H3 og H4 er hypoteser i tilknytning til den avhengige variabelen, deltakelse på kompetanseutvikling. En rask oppsummering av hypotesetestingen viser at to av fire antatte effekter er motstridende i forholdet mellom hypotesene og resultatet. I tillegg til dette viste funnene at samtlige hypoteser måtte forkastes grunnet manglende signifikansnivå. Dette var overraskende resultater, men likevel ikke sjokkerende på grunn av begrepenes dimensjonale aspekt og de utallige utfallene og påvirkningsfaktorer denne forskningen ikke kunne utelukke. Funnene viste at disse fire hypotesene ikke var signifikante, men

påvirkningen var likevel der og en reell effekt ble påvist mellom variablene i forskningsmodellen.

7.5 Indre motivasjon og Jobbytelse

Høy grad av indre motivasjon hos ansatte påvirker deres følelser og assosiasjoner i henhold til aktuelle arbeidsoppgaver. I tillegg innebærer dette begrepet elementer som avgjør hvor godt ansatte presterer i sine arbeidsoppgaver og årsaker i tilknytning til hvorfor de gjennomfører oppgavene. Ut ifra tidligere definerte elementer rundt indre motivasjon og dens påvirkningskraft antas sammenhengen mellom indre motivasjon og jobbytelse (H5) å være utelukkende positiv. Dette bekreftes av analysen gjennomført i denne oppgaven.

Regresjonskoeffesienten er en av oppgavens høyeste og sammenhengen mellom disse variablene lader hele 0,343. Signifikansnivået er i denne hypotesen tilfredsstillende på 5 % -nivå. I den grad den er tilstede har indre motivasjon en sterk påvirkning på jobbytelsen til en ansatt. Motivasjon fører til at de ansatte yter bedre (Deadrick & Gardner, 2008) og resulterer i et avhengighetsforhold hvor økt jobbytelse er avhengig av indre motivasjon for å oppstå. En ansatt med høy grad av indre motivasjon vil i tillegg kunne oppnå maksimal ytelse. (Gagne & Deci, 2005). Som igjen er svært attraktivt for enhver arbeidsgiver. Indre motivasjon og jobbytelse harmonerer perfekt sammen og er en oppgavens sterkeste sammenhenger. Dette funnet er med på å understreke styrken til indre motivasjon som variabel og viktigheten å inkludere den i selskap med de andre variablene i modellen.

7.6 Indre motivasjon og intensjoner om turnover

Indre motivasjon er en variabel som i stor grad handler om følelser i tilknytning til de arbeidsoppgavene som utføres. Indre motiverte ansatte er drevet av en oppgaverelatert indre belønning og vil med følelsesaspektet som grunnlag sette pris på aktiviteten i seg selv. Indre motivasjon fører også til en klassifisering av arbeidsoppgavene som spennende og utfordrende. (Deci & Ryan, 1990) Den sterke sammenhengen mellom indre motivasjon og jobbytelse (H5) påvist ovenfor gjør det vanskelig å forstå annet enn negativ sammenheng i tilknytning til intensjoner om turnover. (H6) Den negative antatte sammenhengen støttes i oppgaven analyse. Effekten er høy og funnet viser en negativ sammenheng på 0,296, signifikansnivå, 5 %. Indre motiverte ansatte med spennende og utfordrende arbeidsoppgaver vil ikke ha et behov for å vurdere konkurrenter eller andre alternative arbeidsplasser og blir værende i bedriften.

H5 og H6 er hypoteser i tilknytning til den mellomliggende variabelen 2, indre motivasjon. En rask oppsummering viser at det foreligger en sammenheng mellom indikatorene, og den antatte positive (H5) og negative (H6) støttes i henhold til modellens analyser på 5 % nivå.

7.7 Opplevd kompetansemobilisering og jobbytelse

Et element er å inneha den rette kompetansen, et annet er å bruke den riktig i henhold til den aktiviteten og de arbeidsoppgavene som utføres i bedriften. Her kan det ofte forekomme ulikheter i fortolkningen av individers egen kompetanse og bruksområder. En korrekt utnyttelse av kompetansen en bedrift innehar og samstemming mellom individets fortolkning og arbeidsplassen kan være med å sikre resultatet og skape en tilfredshet for de ansatte. (Lai & Kapstad, 2009) Denne tilfredsheten kan være avgjørende for jobbytelse og er antakelsen som ligger til grunn for den positive effekten H7 antar mellom opplevd kompetanseutvikling og jobbytelse. Denne antatte sammenhengen blir forøvrig motbevist av oppgavens resultat med en negativ effekt. Signifikansnivået tilsier også at dette resultatet ikke er tilfeldig med et nivå på 1 %. Med et funn på -0,002 vil dette ses på som en minimal effekt selv om sammenhengen er tilstede og får støtte.

Fortolkningen av egen kompetanse og dens rekkevidde kan være et forklaringsgrunnlag i denne sammenheng. Differansen mellom individers opplevde kompetanse og bedriftens tolkning er det som utgjør fortolkningsgapet. Dette fortolkningsgapet kan føre til overkvalifisering og bidra til supplerende forklaringsgrunnlag i henhold til resultatet. En overkvalifikasjon handler om stor grad av selvsikkerhet i vurdering av egen kompetanse. (Lai, 2011) En slik overvurdering av egen kompetanse gjør at arbeidsoppgavene ikke samsvarer

med inntrykket til den ansatte. Det menneskelige aspektet er også svært fremtredende i denne sammenheng og uforutsigbarheten i tilknytning til individuelle forskjeller er avgjørende. Den korrekte anvendelsen eller kombinasjonen av den kompetansen en ansatt innehar og det som skal til for å øke jobbytelsen er ikke tilstede.

7.8 Opplevd kompetansemobilisering og intensjoner om turnover

H8 i denne oppgaven indikerer en negativ sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og intensjoner om turnover. Dette støttes av oppgavens resultater som igjen samsvarer med Lai og Kapstad,(2009) og indikerer negativ sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og intensjoner om turnover. Med en korrelasjonskoeffisient som lader 0,311, er et av de sterkeste funnene i oppgaven. Signifikansnivået er deretter på (1 % - nivå). En ansatt som er innforstått med sin egen kompetanse, overføringen av denne kompetansen og hvor fortolkningsgapet ikke er tilstede, ønsker å bli værende i bedriften. Rett kompetanse på rett sted indikerer en ansatt hvor tilfredsheten og den indre motivasjonen er fremtredende. Ansatte som defineres ut ifra høy grad av opplevd kompetansemobilisering kan være individer som selv tar initiativ til deltakelse på kompetanseutvikling, og oppfatter det nødvendig og utviklende. Og ikke de ansatte som oppfatter utviklingen som hemmende og unyttig.

7.9 Opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon

Med blant annet selvbestemmelsesteorien som utgangspunkt antas det en positiv effekt mellom opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon presentert av oppgavens H9. Denne antakelsen støttes i henhold til resultatet. Hypotesen har en regresjonskoeffisient som lader 0,711, med et signifikansnivå på 1 % og er oppgavens sterkeste sammenheng. Selvbestemmelsesteorien indikerer et påstått avhengighetsforhold, hvor den ansatt må føle seg kompetent for å bli indre motivert. (Gagne & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000) Den psykologiske effekten av det å føle seg ”riktig” kompetent som Deci og Ryan (2000) understreker, er også grunnlaget for antakelsen til H9. I tillegg vil en kompetanse som er mobil eller tillæres til å bli mobil være med å styrke motivasjonen til den ansatte. Det menneskelige aspektet vil i dette tilfelle være et positivt element og ikke årsak til forvirring. Positiv sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon støttes i henhold til oppgavens analyser og harmoniserer ut ifra tidligere presentert teori. Denne sammenhengen er modellens sterkeste.

H7, H8 og H9 er hypoteser i tilknytning til mellomliggende variabel 1, opplevd kompetansemobilisering. En rask oppsummering viser at to hypoteser fikk støtte i antatte

effekter. Mens en hypotese ble motbevist med negativ effekt. Forskjellene i henhold til signifikansnivå innebærer en sterkere effekt på H8 og H9 (1 % - nivå) enn H7 (5 % - nivå.)

Denne variabelen har presentert de to sterkeste sammenhengene. Opplevd kompetansemobilisering har ved flere anledninger vært i faresonen i henhold til ekskludering fra modellen. Det er først når resultatene fra hypotesetesten foreligger at viktigheten i tilknytning til påvirkning fremheves. Det var også forventet at opplevd kompetansemobilisering skulle være med å påvirke modellen i større grad enn det som ble resultatet.

8. Implikasjoner

Det er ønskelig at en forskningsoppgave skal bidra med noe, i dette kapittelet blir det gjort et forsøk på å sette oppgaven inn i en større sammenheng. Resultatene blir relevante og belyst uti fra variablene i oppgaven med fokus på ledelsesimplikasjoner og forslag til videre forskning.

8.1 Ledelsesmessige implikasjoner

Kompetanse er en bedrifts viktigste og mest kritiske ressurs når det gjelder evne til å utnytte muligheter og å holde seg konkurransedyktig. (Nordhaug & Grønhaug, 1994)

Konkurranssevilligheten og overlevelsesmakten i en bransje er en bedrifts viktigste oppgave, hvorvidt de kommer seg dit avhenger i stor grad av de ansatte og deres villighet til utvikling å bli værende i bedriften. Ved å definere den kompetansen som utvikles som bransjespesifikk er dette med på å sette konkurransefokus enda mer i fokus. Kompetanseutvikling handler om å utvikle den dyrebare og viktige ressursen, mennesket. Populariteten og bruken til kompetanseutvikling understrekes i denne oppgaven, hvor interne og eksterne kurs er de som indikerer og best måler deltakelse på kompetanseutvikling i et høyt kompetent fagmiljø. Skal en bedrift holde følge med sine dynamiske omgivelser må de ansatte videreutvikles, det menneskelige aspektet i oppgaven viser ulike utfordringer og påvirkninger på resultatet ut ifra menneskelige fortolkninger. Det viser i hvor stor grad tanker, følelser og tolkninger til enkeltindividet har og si for bedriftens lønnsomhet og ikke minst utøvelse av ledelse. De rette valgene i henhold til kompetanseutvikling må tas og det menneskelige aspektet må i stor grad tas hensyn til.

8.1.1 Deltakelse på kompetanseutvikling

En rekke utfordringer i henhold til kompetanseutvikling handler ikke alene om å få de ansatte til å delta på utviklingen, men hvilken innstilling de har til selve kompetanseutviklingen. Det handler om holdninger og evnen til å glede seg over endring. Samtidig handler det om å få de ansatte til å se nytteverdien av utviklingen på individuelt og organisatorisk grunnlag. En god kommunikasjon vedrørende hvilke prioriteringer som er aktuelle rundt kompetanseutvikling kan være positivt. I tillegg vil dette være en bidragsyter i henhold til å redusere gale vurderinger fra de ansattes side. Feiltolkninger oppstår ofte som følge av misforståelser, hvor sistnevnte er et resultat av dårlig kommunikasjon. Det er også viktig å være klar over de konsekvenser kompetanseutvikling kan ha for individene. Eksterne kurs kan være en arena for nettverksbygging og interaksjon med representanter fra andre bedrifter. Når det gjelder den bransjespesifikke kompetansen i denne oppgaven, er denne spesielt utsatt for kaping fra

konkurrenter og øvrige i bransjen. Det er opp til lederne å skape forventninger, fremme selvutvikling blant sine ansatte og forsøke å få frem motivasjonen rundt nytteverdien i å delta på kurs. Ved å forsøke å forsterke tilhørigheten til virksomheten vil dette forhindre eventuelle tanker om å forlate bedriften. Kompetanseutviklingens suksess måles ut fra individenes utvikling og kan i den grad være en bidragsyter til effektivitetsspørsmålet i virksomheten. (Lee & Bruvold, 2003) Det handler om å beholde den kompetansen som man er i besittelse av i sin kompetanseportefølje, kartlegge, opprettholde og videreutvikle det potensialet som er der og ikke utvikle ansatte for andre konkurrerende bedrifter i samme bransje. Det er viktig å arbeide kontinuerlig med å finne løsninger på hvordan kvalitetssikre kompetanseutviklingen og finne andre tiltak, som får de ansatte til å bli værende i bedriften.

8.1.2 Opplevd kompetansemobilisering

Det gjelder å legge til rette for å unngå mistolkninger i henhold til opplevd kompetansemobilisering. Gjensidig åpenhet og forventninger rundt videreutvikling og selvutvikling er en viktig forebyggende faktor. Denne faktoren kan være avgjørende i forhold til hvorfor bedriften ønsker at de ansatte skal delta på de spesifikke utviklingstiltakene og hva som forventes ut ifra kursets innhold og resultater. På denne måten kan fortolkningsgapet unngås. Andre organisatoriske faktorer som kan være en utslagsgiver i henhold til opplevd kompetansemobilisering er momenter ved organisasjonens størrelse og struktur. Eksempelvis vil det i en mindre bedrift med flat struktur, være hensiktsmessig med en mer mobil kompetanse. Det kan være viktig å fremme mobil kompetanse på tvers av arbeidsoppgavene. Slike tiltak kan innebære oppmuntring til deltakelse på utvikling som gir innsyn i andre arbeidsoppgaver og bidrar til en bredere kompetanse. Ledelsen må skape og fremme en mobil kompetanse og forhindre overkvalifisering. En overkvalifikasjon vil ikke være heldig for bedriftens virke, de arbeidsoppgavene som blir utført eller effektivitetsspørsmålet. Det gjelder å fremme selvrealisering i henhold til egenkompetanse og bruksområder for å vekke den indre motivasjonen og en forbedring i jobbytelsen.

8.1.3 Indre motivasjon

Målbarheten for bedrifter i henhold til motivasjon er vanskelig, hva som motiverer de ansatte på arbeidsplassen og i sine arbeidsoppgaver er i stor grad forskjellig avhengig av individuelle ulikheter. Her er det ingen fasit, uavhengig av nivå og arbeidsoppgaver vil en motiverende faktor være sterk i den grad den er tilstede. Fra overordnet nivå er det vanskelig å styre individuell motivasjon, det gjelder å innføre tiltak som frembringer den indre motivasjonen. Kjennskap til sine ansatte og en god dialog vil resultere i tanker og følelser. En kartlegging av

de ansatte kan være hensiktsmessig enten ved samtaler eller anonyme undersøkelser.

Viktigheten med den gode samtale, medarbeidersamtaler og undersøkelser kan være med å kartlegge hvor de ansatte befinner seg, brukes som grunnlag for å iverksette utviklende tiltak der det er behov. Åpenhet i tilknytning til ønske om deltakelse på kompetanseutvikling kan skape et gjensidig tillitsforhold med de ansatte. Eksempelvis kan dette være i tilknytning til åpenhet fra ledelsen om aktuell kompetanseutvikling, årsaker til gjennomføring og målsetting.

8.1.4 Intensjoner om turnover

Tanker i henhold til det å forlate bedriften er ikke den største faren ved medarbeiderne, det er de som faktisk forlater bedriften. Intensjoner om turnover kan være en god indikator på reell turnover på langsikt (Gilad, Ployhart et. al, 2011) og er viktig for bedriften. De organisatoriske tapene i henhold til turnover er omfattende, økonomiske faktorer blir svært fremtredende med tanke på eventuelle kostnader for å rekruttere nye medarbeidere og tidskrevende opplæring som kunne vært unngått. Det gjelder å skape en kultur som fremmer kvaliteten på de interne og eksterne kursene som virksomheten på eget initiativ tilbyr. Samtidig kan bedriften påvirke de ansatte nærmere ved å gi de mer utfoldelse og selvbestemmelse over hva de ønsker og kan delta på og ikke. På denne måten vil de ha følelsen av støtte fra bedriften i henhold til valgt utvikling og vil føre til trygghet for de ansatte på arbeidsplassen og en forsterket tillit.

8.1.5 Jobbytelse

Sammenhengen mellom jobbtillfredshet og jobbytelse er sammentreffene. Det handler om å skape et godt arbeidsmiljø og tilhørighet til bedriften. Økt effektivitet er i tillegg et velkjent begrep som dukker opp på overordnet nivå. En implementering av økt effektivitet gjennom oppdeling i delmål, kan øke forståelsen for individet, hvor overføringsevnen til de relevante arbeidsoppgavene blir mer fremtredende. En forståelse av effektivitetsspørsmålet ut ifra individnivå vil bidra til økt realisering når det gjelder effektivitet og jobbytelse hos hver enkelt ansatt gjennom indre motivasjon.

8.1.6 Implikasjoner på eksisterende teori og videre forskning

Det foreligger mye forskning rundt tema kompetanse og kompetanseutvikling. Samtidig er de øvrige faktorene i min forskning svært etablerte i organisasjons og markedslitteraturen. Med bakgrunn i dette vil det derfor være vanskelig å være helt revolusjonerende med tanke på store og omfattende begreper som kompetanse, motivasjon, ytelse og turnover. Indre motivasjon var den variabelen med høyest forklaringsvarians, med sterke funn i analysene. Det kunne vært spennende og sett på ytre motivasjon og eventuell påvirkningskraft i modellen.

Arbeidsmiljø, organisasjonstilhørighet og jobbtilfredshet dukker også opp som spennende faktorer i henhold til denne oppgavens tema. Disse er alle elementer som direkte eller indirekte kan påvirke kompetanseutvikling.

Et gjennomgående faktum i denne oppgaven er utfordringer i henhold til individuelle ulikheter. Her ville det vært spennende å se på personlighet som en relevant årsak til ulikheter. Hvor personlighetstrekk som grad av ekstrovert og innvert kan være en avgjørende faktor. Hvordan ulikheter her påvirker eller påvirkes av intensjoner om turnover og jobbytelse.

Det er ikke bare implementering av nye tema som kunne vært spennende i henhold til oppgavens karakter. Gjennomføring av en kvalitativ studie kunne bidratt til en rekke fortolkninger, utdypning og aspekter som en kvantitativ studie setter begrensninger for. Med intervju ville det vært anledning til å gå mer i dybden på resultatene. Tidsaspektet kunne også vært utfordret, hvor det hadde vært spennende og gjennomført en langsgående studie over en tidsperiode med analyser før - og etter deltakelse på kompetanseutvikling. Her kunne det dukket opp spennende resultater ved å se på eventuelle ulikheter i tilknytning til de forskjellige variablene.

Mye av litteraturen som jeg har gjennomgått handler om turnover i henhold til store organisatoriske begreper, så denne oppgaven ønsket å ta for seg mikronivået, hvor individet i høy grad står i senter. Denne oppgaven er et bidrag som supplerer de store tunge organisatoriske forholdende og representerer de ansattes øyne.

9. Feilkilder og begrensninger

En omfattende forskningsoppgave som denne byr på utfordringer underveis, det vil være viktig å reflektere over å redegjøre for fallgruvene som kan oppstå. Dette kapittelet inneholder en oversikt over eventuelle feilkilder i denne oppgaven, presentert etter utvalg, utførelse, gjennomføring, målutvikling, begrepsvaliditet og oppgavens helhet.

9.1 Feilkilder i spørreundersøkelsen

Utvalget i en forskning skal gjenspeile populasjonen og bidra til generalisering. Fordelingen i henhold til menn/kvinner er i denne oppgaven ulik. Mannsdominansen er stor og det hadde vært ønskelig med en større kvinneandel for å representere populasjonen.

Når det gjelder innhenting av informasjon har det i denne oppgaven blitt utarbeidet og gjennomført en spørreundersøkelse. Mitchell og Jolley (2007) nevner tre fallgruver med tanke på survey som må unngås. For det første må man vite hva man leter etter, deretter må spørsmålenes innhold være gjennomtenkt og forskeren må være objektiv. Feilkilder i henhold til gjensidig feiltolkning er svært aktuell i henhold til spørsmål og besvarelser som en spørreundersøkelse. (Mitchell & Jolley, 2007) Det kan være begreper og definisjoner som kan tolkes på ulike måter både fra respondenten og forskerens side. En definering av begreper kan være hensiktsmessig og redusere muligheten for misforståelser. I tillegg vil det i den grad det er spørreundersøkelser over internett være viktig å implementere kontaktinformasjon slik at forsker er tilgjengelig for å besvare henvendelser.

Når det gjelder arbeid med rådata, er det lett det oppstår feil under håndteringen av datamaterialet. I dette tilfellet er datamaterialet innhentet direkte fra MiPro og overført inn i Smart PLS i en egen valideringsprosess. Likevel oppstod det valideringsproblemer i Smart PLS på bakgrunn av tekstbesvarelsene tilknyttet de åpne spørsmålene. En manuell koding ble derfor foretatt i henhold til avhengig variabel. Selve manipuleringen ble gjennomført ved å erstatte alle ”antall” timer med tall slik at de fikk det samme formatet. Det ble også utført en koding i henhold til spørsmålet som omhandlet videreutdanning i form av en inndeling fra 1-4 ut ifra utdanningsnivå. Den lave besvarelsen på utdanningsspørsmålet kan også ses i sammenheng med utvalgte respondenter hvor de som ble spurt ikke var de rette i henhold til den informasjonen som søkes. Problemer i tilknytning til skala besvarelser forekommer og er særlig fremtredende i henhold til svaret verken uenig eller enig. Dette vil føre til ensformighet og påvirke resultatet i den grad det forekommer ofte.

9.2 Feilkilder i målutvikling

Målene i henhold til mine variabler er presentert og utdypet jf. kap.5. Denne oppgaven har for det meste adoptert tidligere anvendte mål. Dette for å sikre validitet og kvalitet. Likevel var det en variabel som skilte seg ut fra de øvrige, den avhengige variabelen - deltakelse på kompetanseutvikling. Her fantes det ingen tidligere forskning å referere til eller adoptere fra med de spesifikke kravene til innhold som var ønsket. Dermed ble disse utarbeidet på egenhånd i samråd med veileder. De dårlige resultatene i henhold til den uavhengige variabelen kan i stor grad forklares ut ifra de selvutviklende målene. Det viste seg å være effekt, men likevel har disse indikatorene og tilhørende hypoteser svoret svært lavt i samtlige analysesammenheng. Dette kan i stor grad være en indikasjon på feil formuleringer eller utarbeiding av målene fra forskers side og er en klar begrensning i denne oppgaven.

Fortolkningsproblemer kan oppstå når mål adopteres fra andre, i tillegg ble enkelte mål oversatt fra engelsk. Engelske ord og begreper kan på fagspråket tolkes og oversettes ulikt, det var derfor nødvendig å kontakte forfatter for å unngå bias i sammenheng med målutviklingen. Ordbruken i spørreundersøkelsen er nøye vurdert og tenkt igjennom. Det er viktig å ta hensyn til individuelle tolkninger og ikke å gjøre begrepene mer innviklet enn de i utgangspunktet er. Selv om dette er begreper som ofte blir brukt i litteraturen og er velkjente begreper for mange, er det usikkert i forhold til hva respondenten er innforstått med. I etterkant kan noen av spørsmålene og utvalgte indikatorer overlape hverandre og være en kilde til misforståelse blant respondentene.

9.3 Oppgavens begrensninger

Til sist vil jeg påpeke begrensende faktorer i forhold til spesifikke elementer rundt oppgaven. Tidsaspektet er en begrensende faktor i henhold til valg av undersøkelsesmetode. Forskerens kompetanse rettet mot analyseverktøy vil påvirke oppgaven. Smart PLS var et ukjent men utrolig godt analyseverktøy. Kunnskapene kom underveis hvor opplæringskurven var bratt, både i henhold til tekniske problemer og gjennomføringen. Et lite utvalg er på mange måter å anse som begrensende for denne oppgaven. Variablene kjennetegnes ut ifra store organisatoriske faktorer med flerdimensjonale uttrykk. Hvor lite utvalg gir rom for mange vurderinger. Det hadde vært ønskelig med et større utvalg. Hvor responsen fra aktuelle samarbeidsbedrifter hadde vært større. Responsen på spørreundersøkelsen er også en begrensning i denne oppgaven. Det ble forsøkt å informere om bedriftens og individets nytteverdi av eventuell deltakelse. Samtidig som en kort tidsbruk skulle friste til deltakelse var dette tiltak som ikke bidro til økning i besvarelser. 11 av besvarelsene kunne i tillegg ikke

brukes siden de var ufullstendige. Dette kan være et resultat av dårlig utarbeidelse av spørreundersøkelsen i Mipro eller formidling av tidsfrister. Vurderinger i etterkant kan vise eventuelle begrensninger som ikke var tilstede underveis i planlegging av oppgaven, men som dukket opp underveis og i etterkant.

10. konklusjon

Målet til dette studiet var å forsøke å finne svar på følgende problemstillinger:

I hvilken grad fører deltakelse på kompetanseutvikling til en endring i individuell jobbyttelse eller intensjoner om turnover?

I hvilken grad vil opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon påvirke individuell jobbyttelse eller intensjoner om turnover?

Analysen utført i denne oppgaven indikerer en positiv sammenheng mellom deltakelse på kompetanseutvikling og jobbyttelse, og negativ sammenheng i henhold til intensjoner om turnover. Individuelle endringer er i stor grad avhengig av økt realisering og vurdering av egen kompetanse. Disse resultatene er med å underbygge automatikken rundt deltakelse på kompetanseutvikling og en positiv økning i jobbyttelse. Og påpeker at enhver deltakelse på kompetanseutvikling alene ikke nødvendigvis fører til endret eller styrket jobbyttelse.

I forhold til intensjoner om turnover er det i den grad kompetansemobilisering er tilstedeværende, indikert negativ sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og intensjoner om turnover. En opplevd kompetansemobilisering som er tilstede fører til en tolkning, hvor individet oppfatter egen kompetanse i samsvar med bedriftens fortolkning og bruksområder og vil ikke ha tanker rettet mot å forlate bedriften. Med dersom indre motivasjon og opplevd kompetansemobilisering er fraværende og tolkninger av egen kompetanse kjennetegnes ut ifra liten grad av tilfredshet kan en intensjon om turnover dukke opp.

Indre motivasjon er en følelsesladet variabel hvor årsaker til utførelse av arbeid er i fokus. I den grad indre motivasjon kjennetegnes hos individet vil det i høy grad påvirke den individuelle jobbytelsen og undertrykke behovet for alternative arbeidsplasser. Forandringen i individet med bakgrunn i spesifikke meninger, fortolkninger og antakelser er selve forklaringsgrunnlag og understreker individets viktige posisjon i denne oppgaven.

Det bransjespesifikke elementet synliggjør konkurranseaspektet, ikke bare i ordinær form, men ut ifra kompetansen den ansatte innehar eller tilegner seg gjennom utvikling. Det blir satt fokus på individers konkurransevne i aktuell bransje. Denne studien bidrar til en

maktavbalansering, hvor individet baner vei, og sterke individuelle faktorer som indre motivasjon og opplevd kompetansemobilisering er avgjørende for en endring i jobbytelse, å unngå intensjoner om turnover gjennom deltakelse på kompetanseutvikling. Opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon er i stor grad viktige bidragsytere når det gjelder sammenhengen mellom deltakelse på kompetanseutvikling og jobbytelse/intensjoner om turnover, og er vesentlig i forhold til en reell påvirkning.

11. Referanser

Ackerman, P. Shapiro, S. & Beier, M. (2011) Subjective estimates of job performance after job preview: Determinants of anticipated learning curves. Georgia Institute of technology, USA, Rice University USA.

Amabile, Teresa M. (1993) Motivational Synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*. Vol. 3: ss. 185- 201.

Arnold, J. & Davey, K.M (1992) Self-ratings and supervisor ratings of graduate employees' competences during early career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (1992), 65, 235-250 Printed in Great Britain 235.

Arthur, W jr. Bennet, W Jr, Edens PS. and Bell ST. (2003) Effectiveness of training in organizations. *Journal of Educational Research*. Vol. 49, No. 2, April 2005, ss.115-132

Arvey R.D and Murphy K.R (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*. Vol. 49 ss. 141-168.

Bacharach, S.B. & Bamberger, P. (1995) Beyond situational constrains. Job resources inadequacy and individual performance at work. *Human Resource Management Review*. Vol. 5, Issue 2. ss.79-102

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. New York: General learning press.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, Inc.

Benson, G. S., Finegold, D & Mohrman, S.A. (2004) You paid for the skills, now keep them: tuition reimbursement and voluntary turnover. *Academy of management journal*, Vol, 47, No. 3, 315- 331

Berry, W.D. (1993). Understanding Regression Assumptions. *Quantitative Applications in the Social Sciences*, Vol 92, Newbury Park, California: Sage publications.

Bollen, K.A (1989) *Structural Equations with latent variables*, ss. 179-225.

- Bollen K. & Lennox, R. (1991). Conventional Wisdom on Measurement. A structural Equation Perspective. *Psychological Bulletin*, Vol. 110, No. 2, ss.305-314
- Borman, W.C., Motowidlo, S.J., (1993) Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: Schmitt, N., Borman, W.C. (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*. Jossey-Bass, New York, pp. 71–98.
- Boshoff, C., and Mels, G. (2000), ‘The Impact of Multiple Commitments on Intentions to Resign: an Empirical Assessment,’ *British Journal of Management*, 1, 255– 272.
- Campion, M. A. (1991). Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research. *Journal of Applied Psychology*, 76, 199–212
- Chen, Gilad, Ployhart, Robert E.Thomas, Helena Cooper, Anderson, Neil, Bliese, Paul D. The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of management Journal*, Vol. 54 Issue 1, p159-181,23p. Februar. 2011
- Chin, W.W (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Methodology for business and management*, ss. 295-336.
- Deadrick, D. & Gardner, D. (2008) Maximal and typical measures of job performance: An analysis of performance variability over time. *Human Resource Management Review* 18, 133-145
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000) The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the self determination of behavior. *Psychological Inquiry*. Vol. 11, No 4, 227-268
- Deci, E.L.,Conell, J.P. and Ryan, R.M (1989) “Self-determination in a work organization”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.74 No.4, pp. 580- 90
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self- determination in human behavior*, New York: Plenum
- Deci, E.L & Ryan, R.M. (1990). A motivational approach to self. Integration in personality. *Nebraska symposium on motivation*, 237-288, University of Nebraska Press.
- Delaney, J.T. and Huselid, M.A. (1996) ‘The Impact of Human Resource Management

Practices on Perceptions of Organizational Performance', *Academy of Management Journal*, 39: 949– 69.

Dysvik, A. and Kuvaas, B. (2008), 'The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes,' *International Journal of Training and Development*, 12, 138– 157.

Drejer, A. & Riis, J.O (1999) Competence development and technology – How learning and technology can be meaningfully integrated. Vol. 19. pp. 631- 644.

Eidskrem, I. B. (2007) Eksterne kurs: Et springbrett til kompetanse?. *Doktoravhandling for graden doctor rerum politicarum*. Trondheim: Norges Teknisk-naturvitenskapelige og teknologiledelse Institutt for sosiologi og statsvitenskap.

Ferris, G.R. and Urban, T.F. (1984) 'Supervisory Training and Employee Turnover', *Group and Organizational Studies*, 481– 90.

Furnham, A. , Jackson, C., Miller, T. (1999) Personality, learning style and work performance. *Personality and individual differences* 27, 1113- 1122.

Fornell, C. & Lacker, D.F (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*.

Gagne, M. & Deci, E.L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 No. 4, pp. 331-62

Gilad, Ployhart, Cooper, et. al, (2011) – The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions.

Griffeth, R. W., Hom, P.W. and Gaertner, S. (2000), " A meta- analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium", *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 463-88.

Guay, F. Senecal, C. Gauthier, L & Fernet, C. (2003) Predicting career indecision: A self-determination theory perspective. *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 50(2) ss.165-177.

Haenlein, M. & Kaplan, A. (2004). A beginners guide to partial least squares analysis. *Understanding Statistics*, 3 (4), 283-297.

Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet; en innføring I samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen akademisk.

- Henseler, J., Ringle, C.M., and Sinkovics, R.R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in international marketing*, Vol.20, 277-319
- Hom, P.W & Griffeth, R.W (1995). Employee turnover, South Western college publishing. Pp.200-340
- Hom, P.W and Kinicki A.J (2001) Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, Vol. 44. No 5, 975-987
- Houkes, I., Janssen, P.P.M., Jonge, J. D, and Bakker, A.B. (2003) Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 427- 450.
- Hugh, J. Arnold (1985). Task performance, perceived competence and attributed causes of Performance as Determinates of Intrinsic Motivation. *Acad Manag*, 28:4, 876-888.
- Hulland, J. (1990). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal* (20), ss. 195-204
- Iverson, R. D., Mueller, C. W., & Price, J. L. (2004). Revisiting the cosmopolitan-local construct. An event history analysis of employee turnover. In R. Griffeth & P. Hom (Eds.), *Innovative theory and empirical research on employee turnover* (pp. 55–72). Greenwich, CT: Information Age Publishing
- Jarvi, M. and Uutsitalo, T. (2004) Job rotation in nursing: a study of job rotation among nursing personnel from the literature and via a questionnaire; *Journal of Nursing Management*, 12. Pp. 337-347.
- Joe F. Hair & Marko Sarstedt & Christian M. Ringle & Jeannette A. Mena. (2010) An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Academy of Marketing Science*.
- Judge, T.A., Jackson, C.L., Shaw, J.C, Scott, B.A. & Rich, B.L. (2007) Self efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of applied psychology*, Vol. 92, No.1, 107-127.
- Kahya, Emin. (2009) The effects of job performance on effectiveness. *International journal of industrial ergonomics* 39, 96- 104
- Kalleberg, A.L. & Rognes, J. (2000) Employment relations in Norway: some dimensions and correlates. *Journal of organizational behavior*. Vol.21, 315-335.

Kirschenbaum, A. and Mario – Negrin, R. (1999.) Underlying labor market dimensions of opportunities: the case of employee turnover. *Human Relations*. Vol. 52 (10), pp. 1233-1255

Kline, R. B. (2011) *Principles and practice of structural Equation Modeling Third edition*.

Kuvaas, B. and Dysvik, A. (2009), “Perceived investment in employee development, intrinsic motivation, and work performance”, *Human resource management Journal*, Vol.19 No. 3, pp. 217-36.

Kuvaas, B. (2008), “An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes”, *Journal of Management Studies*, Vol. 45 No. 1, pp. 1-25.

Kuvaas, B. (2006), ‘Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 3, 365–85

Kuvaas, B & Dysvik, A. (2010) Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention.

Department of Leadership and Organizational Management,
Norwegian School of Management, Oslo, Norway

Lai, Linda (2011) Employees perceptions of the opportunities to utilize their competences: exploring the role of perceived competence mobilization: *International Journal of Training and Development* 15:2

Lai, L & Kapstad, J (2009) Perceived competence mobilization: an explorative study of predictors and impact on turnover intentions. *The International Journal of Human Resource management*. Vol. 20, No. 9 1985-1998.

Lee, C.H., and Bruvold, N.T. (2003), ‘Creating Value for Employees: Investment in Employee Development,’ *International Journal of Human Resource Management*, 14, 981–1000.

- McConnell C.R (1999) balancing inside and outside: preparing for tomorrow while fulfilling today` responsibilities. *The health care manager*. Vol. 18 (2): 73-82.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J. and Erez, M. (2001), “why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover”, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 1102-21.
- Mitchell, M.L & Jolley, J.M (2007) *Research design explained, seventh Edition*. USA, Macmillian Publishing Solutions.
- Mobley, William H.;Horner, Stanley O.;Hollingsworth, A. T. (1978) *Journal of Applied Psychology*, Vol 63(4), 408-414
- Morita, J. G., Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1993). The regression-analog to survival analysis:A selected application to turnover research. *Academy of Management Journal*, 36, 1430–1464
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48, 607–61
- Ness, Håvard., Sørebo, Øystein., Holm, Finn. & Berg, Hallgeir. Frivillig arbeid: effekter på individers generelle kompetanse og jobbytelse i lønnet arbeid. Nordisk Organisasjonsstudier . 2007 Fagbokforlaget, side 63-90
- Nordhaug, O. & Grønhaug, K. (1994) Competences as resources in firms. *The International journal of human resources management* 5:1
- Nordhaug, O., Døving, E. & Nordhaug, I. W: *Kompetanse i norske bedrifter: Verdiskapning, drivkrefter og behov*. Søkelys på arbeidsmarkedet, 21(1), side 101-113 2004.
- Nordhaug, O.(1998) Competence specificities in organizations. A classificatory framework. *Int. Studies of Mgt. & Org.*, Vol.28, no.1, spring, pp. 8- 29
- Nyen, T. FAFO- rapport 2004- 458. Utvikling av lærevilkår i norsk arbeidsliv fra 2003 – 2004. Resultater fra levekårsmonitoren 2004.
- Persen, J.V. (2011). Sosial Kapital, Læring og Aksess I NCE- klyngene og LUP Kongsberg. *Masteroppgave: Høyskolen i Buskerud avd. Hønefoss*.

Ringdal, K (2001) *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ryan, R.M., and Deci, E.L. (2000), 'Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation Social Development, and Well-being,' *American Psychologist*, Vol 55, 68 –78

Shaw, JD Gupta, N og Delery J.E (2005) Alternative conceptualizations of the relationships between voluntary turnover and organizational performance.

Stone, D.N. Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2009) Beyond talk: creating autonomous motivation through self- determination theory. *Journal of general management*. Vol.34 No.3

Tett, R.P & Meyer, J.P (1993) Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: path analyses based on meta- analytic findings. *Personnel psychology*, 46:259-293.

Van Scotter, J.R. (2000) Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction and affective commitment. *Human Resource management review*, 10 (1), 79- 95

Vallerand, Robert, J. (2001) Deci and Ryan`s self- determination theory: A view from the hierarchical model of intrinsic an extrinsic motivation.

Nettkilder

De nasjonale forskningsetiske komiteer. (2009). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Hentet desember, 05 2012 fra Online Software:<http://www.etikkom.no/no/Forskningsetikk/Etiskeretningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>

Norges Lover: Forvaltningsloven § 13 – Delegering av myndighet etter forvaltningsloven. Hentet fra Online Software: <http://www.lovdata.no/>

Ringle,Christian Marc/Wende, Sven/Will, Alexander, (2005) Smart PLS 2.0 beta: <http://www.smartpls.de> Smart PLS Hamburg, Germany.

Statistisk Sentralbyrå (2007). Statistikk om samfunnet og næringslivets tilstand. Hentet 06 juni 2012, fra Online Software: <http://www.ssb.no/utdanning/statistikker/opbed/hvert-5-aar/2007-08-22#content>

Soper, D. (2011). The Free Statistics Calculators Website. Hentet februar, 21 fra Online
Software: <http://www.danielsoper.com/statcalc3/default.aspx>

12. Vedlegg

Vedlegg 1 – Informasjonsskriv fra personalsjef

Vedlegg 2 – Egenerklæring om bruk av personopplysninger

Vedlegg 3 – Invitasjonstekst til spørreundersøkelsen

Vedlegg 4- Påminnelse om besvarelse av spørreundersøkelse

Vedlegg 5- Spørreundersøkelsen

Vedlegg 6 – Kryssladninger i forhold til validitet

Vedlegg 7 – Deskriptiv statistikk

Vedlegg 8 – Kontrollvariablene

Vedlegg 1 – Informasjonsskriv fra personalsjef

Hei

Vi har sagt ja til at [REDACTED] skal delta i en spørreundersøkelse som er en del av en masteroppgave innenfor økonomi og administrasjon. Tema for oppgaven er:

turnover, jobbytelse, opplevd kompetanse, indre motivasjon og kompetanseutviklingstiltak

Målgruppen er funksjonærer som ikke sitter i ledergruppen. Det er fullt frivilling å delta i undersøkelse, men dette er tema som vi jobber med i bedriften og det hadde derfor vært nyttig for oss å få dette kartlagt. Jeg vil derfor oppfordre de som har mulighet til å delta.

Undersøkelsen består at et spørreskjema som fylles ut online og det skal ikke ta lang tid å fylle dette ut. All data blir så klart anonymisert. Dere vil motta en mail med nærmere detaljer i løpet av kort tid.

Vedlegg 2 – Egenerklæring om bruk av personopplysninger

Erklæring om bruk av personopplysninger til ansatte ved

[REDACTED]

I bindelse med et jeg har fått tilgang på e-postadressene til ansatte [REDACTED]

[REDACTED] AS aksepterer jeg følgende betingelser:

- Mailadressene skal kun brukes for innsamling av data til masteroppgaven. De skal slettes fra alle systemer så snart de ikke er nødvendige for datainnsamlingen.
- De skal oppbevares på en slik måte at ikke uvedkommende får tilgang på dem. De skal kun legges inn på forsvarlige programmer slik at hensyn til personvern og datasikkerhet ivaretas.

Jane Victoria Haugerud Johnsen

Vedlegg 3 – invitasjonstekst til spørreundersøkelsen

Hei [Fornavn] [Etternavn]

Denne e-posten inviterer deg til å delta på en spørreundersøkelse, som er en del av en masteroppgave i strategi og kompetanseledelse ved Høyskolen i Buskerud. Tema knyttet opp mot denne undersøkelsen er kompetanseutvikling, og du vil underveis bli bedt om å ta stilling til ulike påstander og spørsmål knyttet til din egen kompetanse og arbeidsplass.

Det er viktig å ta seg god tid til å lese og besvare spørsmålene. Spørreundersøkelsen er anonym, og besvarelsene vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun totalresultatet som blir offentliggjort.

Deltakelsen på denne spørreundersøkelsen er helt frivillig, men håper likevel du vil ta deg tid til å besvare. Dette er en kortfattet undersøkelse hvor tidsbruken vil være mellom 4-6 minutter.

Tidsaspektet på oppgaven gjør at jeg på denne spørreundersøkelsen må operere med en tidsfrist. Spørreundersøkelsen skal være besvart innen en uke.

Spørreskjemaet kan besvares ved å følge lenken under:

Link

Dersom du skulle ha noen spørsmål vedrørende spørreskjema eller annet ta kontakt.

Med vennlig Hilsen

Jane Victoria Haugerud Johnsen

Student v/ Høyskolen i Buskerud avd. Hønefoss

Tlf:

Epost: Takk for at du tar deg tid til å delta!

Vedlegg 4 – påminnelse om besvarelse på spørreundersøkelse

Hei [Fornavn] [Etternavn]

Sist uke fikk du en invitasjon til å delta i en spørreundersøkelse om kompetanseutvikling og kompetanseutviklingstiltak i din bedrift. Takk til alle som har besvart undersøkelsen!

Siden en høy svarprosent vil gi et bedre grunnlag for resultatene, håper jeg at du fremdeles har mulighet til å delta i undersøkelsen til tross for travle arbeidsdager.

Forskyver fristen til tirsdag 26.06.

Følg linken nedenfor for å aktivere undersøkelsen

Link

Dersom du skulle ha noen spørsmål vedrørende spørreskjema eller annet ta kontakt.

Med vennlig Hilsen

Jane Victoria Haugerud Johnsen

Student v/ Høyskolen i Buskerud avd. Hønefoss

Tlf: [REDACTED]

Epost: [REDACTED]

Takk for at du tar deg tid til å delta!

Vedlegg 5 – Spørreundersøkelsen

Information

Takk for at du deltar!

Spørreundersøkelsen består av 10 spørsmål hvor tidsbruken kan variere i henhold til besvarelsene, men maks 4-6 min.

Trykk neste for å komme igang.

KJONN1 KJØNN

♦ range:*

	Mann	Kvinne	
	1	2	
Kjønn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

AGE2 DIN ALDER

♦ range:*

	18-25	26-35	36-45	46-55	56 år eller eldre	
	1	2	3	4	5	
Hvilken aldersgruppe tilhører du?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

UTDAN3 UTDANNING

♦ range:*

	Ikke fullført ungdomsskole	Fullført ungdomsskole	Fullført to eller flere år på videregående skole	Fullført et år høyere utdanning	Fullført tre år høyere utdanning	Fullført fem år høyere utdanning	Fullført mer enn fem år høyere utdanning	
	1	2	3	4	5	6	7	
Hva er din høyeste fullførte utdanning?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

ANN4 ANSIENNITET

♦ range:*

	Mindre enn tre måneder	Mer enn tre måneder	Tolv måneder	1-3 år	Mer enn tre år	
	1	2	3	4	5	
Hvor lenge har du arbeidet i nåværende bedrift?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1

Information

I denne delen handler det om din deltakelse på ulike kompetanseutviklingstiltak det siste året. Videre blir du bedt om å ta stilling til en rekke påstander.

JOKURS5		Vennligst oppgi i ANTALL TIMER din deltakelse på:				
♦ range:*						
		Open				
		Open				
		Open				
VIDEREUT6		Videreutdanning det siste året				
♦ range:*						
		Open				
		Open				
		Open				
INM7		Angi hvor enig du er i påstandene under...				
♦ range:*						
		Svært uenig	Delvis uenig	Hverken uenig eller enig	Delvis enig	Svært enig
		1	2	3	4	5
De oppgavene jeg gjør på arbeidsplassen er i seg selv en drivkraft i jobben min.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Mine arbeidsoppgaver er svært gledelige.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Min jobb er meningsfull.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Min jobb er veldig spennende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Min jobb er så interessant at den er motivasjon i seg selv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Innimellom blir jeg så inspirert av min jobb at jeg nesten glemmer alt annet rundt meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6

JOBBYT8**Angi hvor enig du er i påstandene under
I forhold til mine kolleger...**

♦ range:*

	Svært uenig	Delvis uenig	Hverken uenig eller enig	Delvis enig	Svært enig	
	1	2	3	4	5	
... er jeg nok mer produktiv enn de fleste av dem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
...administrerer jeg arbeidstiden min på en mer effektiv måte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
...er jeg mer fokusert mot den jobben jeg utfører	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
...står jeg på mer for å gjøre jobben min best mulig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
...trives jeg bedre med å arbeide i team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
...er min innsats i gruppearbeid bedre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6

OPKOMP9**Angi hvor enig du er i påstandene under...**

♦ range:*

	Svært uenig	Delvis uenig	Hverken uenig eller enig	Delvis enig	Svært enig	
	1	2	3	4	5	
Jeg får brukt mine kunnskaper, ferdigheter og evner i min nåværende jobb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Jeg blir tildelt oppgaver som jeg er spesielt god til.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Jeg blir utfordret med oppgaver jeg ikke har løst tidligere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Jobben krever at jeg stadig må lære meg noe nytt og sette meg inn i nye ting.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Det er samsvar mellom de kravene min jobb stiller og min kompetanse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Jeg får utnyttet min kompetanse i forhold til de forventningene jeg hadde da jeg tok jobben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
Jeg får brukt kompetansen jeg har tilegnet meg relativt kort tid etter opplæring.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7

INTURN10	Angi hvor enig du er i påstandene under...					
♦ range:*						
	Svært uenig	Delvis uenig	Hverken uenig eller enig	Delvis enig	Svært enig	
	1	2	3	4	5	
Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Det er mulighet for at jeg slutter i min nåværende jobb de 12 neste månedene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Jeg vil antakeligvis se etter en ny jobb innen neste år.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Jeg ser ingen fremtid i denne bedriften.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Jeg vil se etter ny jobb innen de neste tre årene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5

Vedlegg 6 – Kryssladninger

	Deltakelse på komputv.	Indre motivasjon	Intensjoner om turnover	Jobbytelse	Opplevd komp.mob.
AINM7N1	0,1451	0,8754	-0,5395	0,3171	0,6223
AINM7N2	0,2545	0,8426	-0,4506	0,3834	0,5437
AINM7N3	0,2416	0,8237	-0,4508	0,2947	0,5774
AINM7N4	0,2432	0,8705	-0,4464	0,2473	0,649
AINM7N5	0,2126	0,8847	-0,3953	0,2517	0,6332
AINTURN10N1	-0,3025	-0,5445	0,8367	-0,1936	-0,5008
AINTURN10N2	-0,2174	-0,4397	0,8831	-0,0865	-0,5054
AINTURN10N3	-0,2223	-0,4237	0,9297	-0,0466	-0,46
AINTURN10N4	-0,1611	-0,4363	0,7358	0,0282	-0,4658
AINTURN10N5	-0,1838	-0,3577	0,8075	0,0564	-0,3218
AJOBBYT8N1	0,0682	0,2528	0,0035	0,8165	0,2087
AJOBBYT8N2	0,0329	0,222	-0,0283	0,6394	0,1397
AJOBBYT8N3	0,1541	0,3707	-0,143	0,8974	0,2668
AJOBBYT8N4	0,0491	0,196	0,0011	0,7685	0,1222
AJOKURS5M1	-0,3622	-0,0588	0,1765	-0,0492	-0,1006
AJOKURS5M2	-0,3231	-0,0601	0,1766	-0,0372	-0,0733
AJOKURS5M3	0,6965	0,1931	-0,1827	0,1521	0,2325
AOPKOMP9N1	0,192	0,553	-0,4647	0,1008	0,7381
AOPKOMP9N3	0,2153	0,3232	-0,5003	0,1027	0,7023
AOPKOMP9N4	0,2187	0,4371	-0,3691	0,1807	0,679
AOPKOMP9N5	0,3311	0,6988	-0,2549	0,2418	0,7635
AOPKOMP9N6	0,3464	0,6285	-0,5541	0,1495	0,8688
AOPKOMP9N7	0,3561	0,3842	-0,2608	0,3414	0,6358
AVIDEREUT6M1	0,4399	0,1561	-0,1357	-0,1415	0,1788
AVIDEREUT6M2	-0,2062	-0,0119	0,0156	-0,1372	-0,0992

Vedlegg 7 – Deskriptiv statistikk

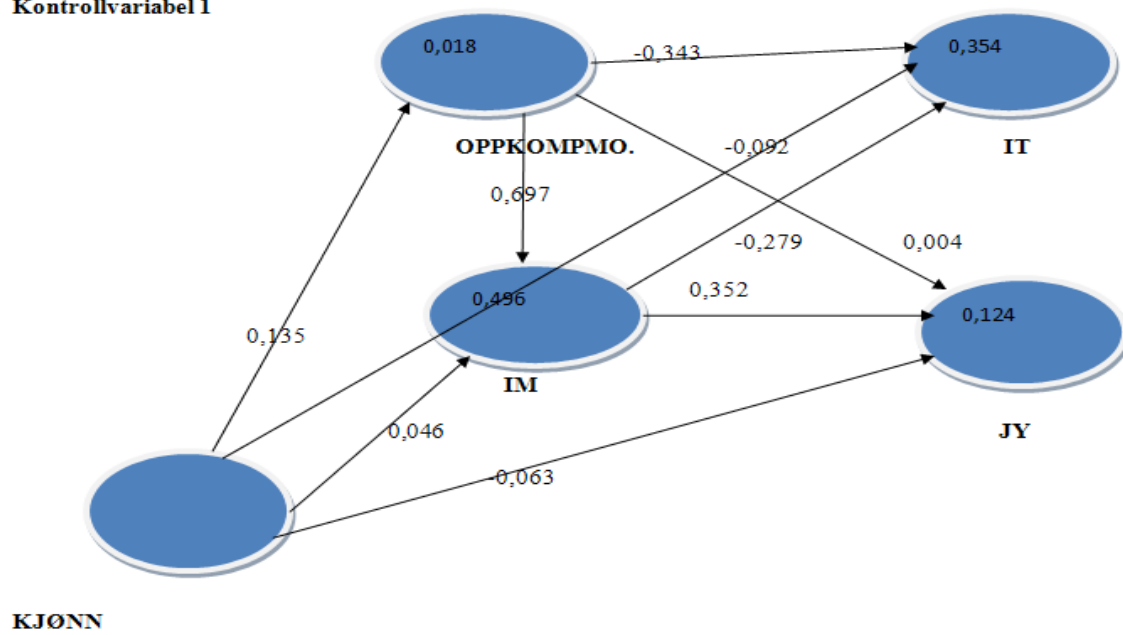
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
AltIdNumeric	70	0	0	.00	.000
AKJONN1N1	70	1	2	1.09	.282	3.025	.287	7.360	.566
AAGE2N1	70	2	5	3.79	.931	-.109	.287	-1.001	.566
AUTDAN3N1	70	2	7	4.94	1.382	-.098	.287	-.927	.566
AANN4N1	70	1	5	4.33	1.293	-1.718	.287	1.423	.566
V10	0								
AINM7N1	70	2	5	4.29	.663	-1.005	.287	2.371	.566
AINM7N2	70	1	5	3.89	.790	-.699	.287	1.489	.566
AINM7N3	70	2	5	4.50	.608	-1.195	.287	2.465	.566
AINM7N4	70	2	5	4.19	.839	-.973	.287	.611	.566
AINM7N5	70	2	5	3.99	.825	-.770	.287	.455	.566
AINM7N6	70	1	5	3.33	1.113	-.300	.287	-.648	.566
AJOBBYT8N1	70	1	5	3.21	.679	-.578	.287	2.265	.566
AJOBBYT8N2	70	1	5	3.20	.672	-.259	.287	1.089	.566
AJOBBYT8N3	70	1	5	3.34	.759	-.059	.287	.736	.566
AJOBBYT8N4	70	2	5	3.53	.737	.347	.287	-.283	.566
AJOBBYT8N5	70	1	5	3.37	.887	-.174	.287	.377	.566
AJOBBYT8N6	70	1	5	3.14	.748	.188	.287	2.139	.566
AOPKOMP9N1	70	1	5	4.14	.873	-1.362	.287	2.373	.566
AOPKOMP9N2	70	2	5	4.03	.798	-.404	.287	-.431	.566
AOPKOMP9N3	70	1	5	3.70	1.095	-.872	.287	.296	.566
AOPKOMP9N4	70	1	5	3.97	1.007	-1.082	.287	.945	.566
AOPKOMP9N5	70	1	5	4.07	.767	-1.113	.287	2.943	.566
AOPKOMP9N6	70	1	5	4.03	.884	-1.352	.287	2.786	.566
AOPKOMP9N7	70	2	5	3.89	.956	-.482	.287	-.674	.566
AINTURN10N1	70	1	5	2.17	1.274	.621	.287	-.905	.566
AINTURN10N2	70	1	5	2.14	1.300	.909	.287	-.259	.566
AINTURN10N3	70	1	5	1.99	1.245	1.140	.287	.306	.566
AINTURN10N4	70	1	5	1.61	.952	1.683	.287	2.820	.566
AINTURN10N5	70	1	5	2.46	1.348	.532	.287	-.837	.566

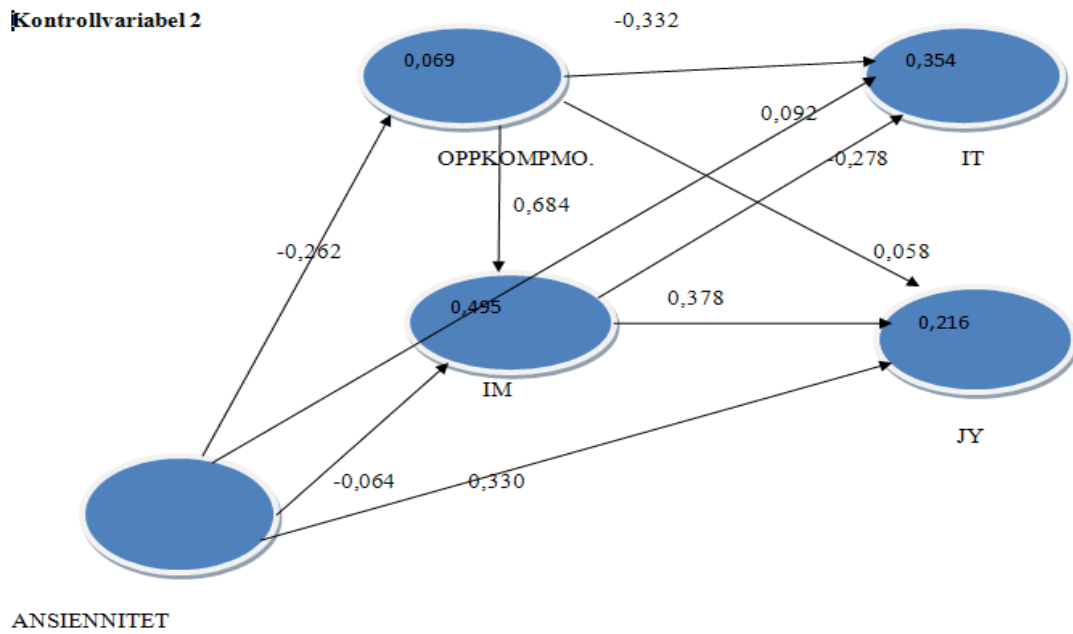
AltIdString	0								
AJOKURS5M1	70	0	2000	48.57	238.247	8.198	.287	68.027	.566
AJOKURS5M2	70	0	3000	59.40	359.271	8.182	.287	67.823	.566
AJOKURS5M3	70	0	200	5.29	27.108	6.224	.287	41.417	.566
AVIDEREUT studie	70	0	960	19.93	117.881	7.660	.287	61.000	.566
AVIDEREUT6M2	70	0	4	.47	.989	1.981	.287	2.817	.566
Valid N (listwise)	0								

Vedlegg 8 – kontrollvariabler

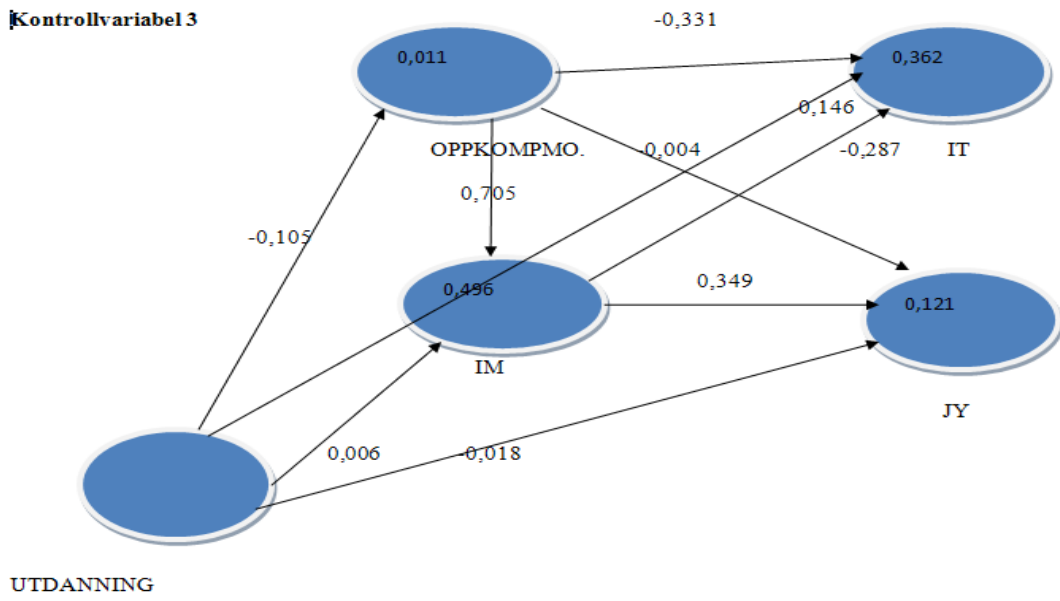
Kontrollvariabel 1



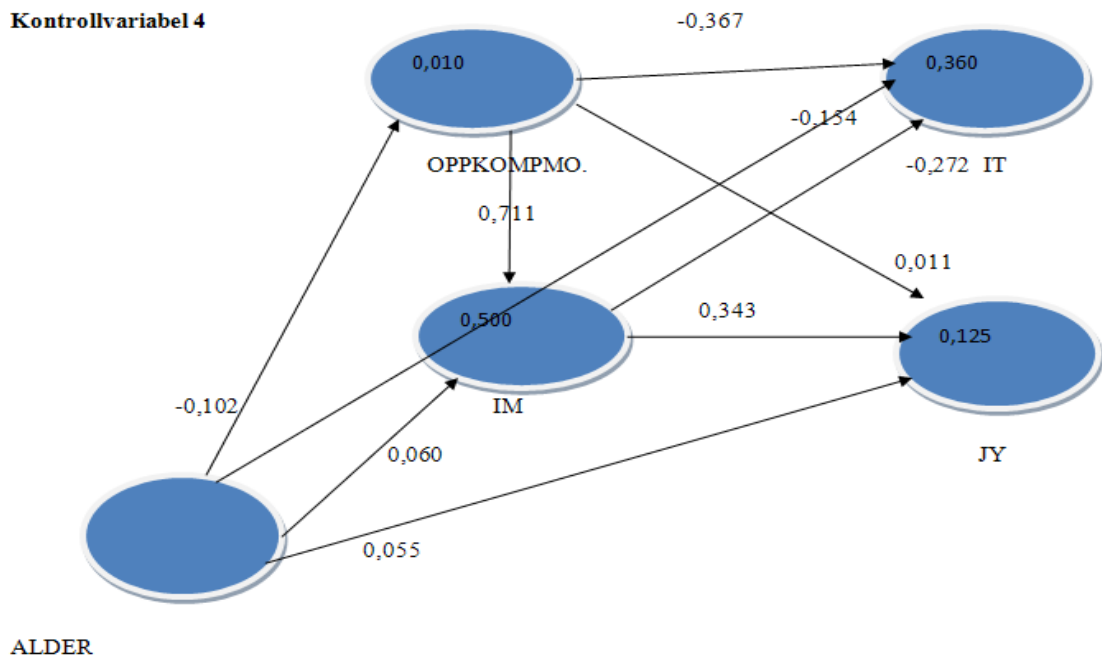
Kontrollvariabel 2



Kontrollvariabel 3



Kontrollvariabel 4



Dedikeres til Lilly Haugerud – en forkjemper for høyere utdanning, og inspirasjonskilde.

Jeg klarte det!