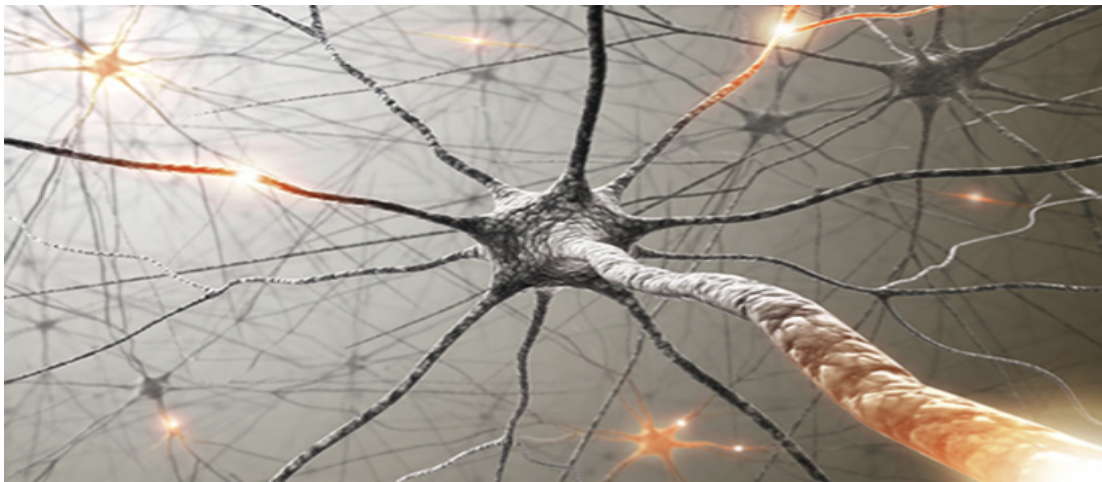


## **Autonomistøtte i organisasjon**

*Hvilken sammenheng er det mellom autonomistøtte, motivasjon, opplevd kompetanse, innsats, kvalitet, ytelse og subjektivt velvære?*

**Kristian Aanes Warholm**



Masteroppgave i Økonomi og Administrasjon, spesialisering strategi og kompetanseledelse, ved Institutt for strategi og økonomi

HØGSKOLEN I BUSKERUD OG VESTFOLD

Mai 2014

## **Forord**

Denne masteroppgaven er skrevet ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold, våren 2014. Masteroppgaven har vært en lang og omfattende prosess som kan sammenlignes med en maraton i Sahara. Hvor man tror man ser vannkilder som viser seg å være skygger i sanden altså min egen villfarelse. Det jeg prøver å beskrive og uttrykke er at man tror at vandrings/prosessen med masteroppgaven er enklere enn det er og man tror man nærmer seg havn, så viser det seg at det er lengre og mer omfattende etapper igjen av ferden. Spesielt det å gjennomføre en undersøkelse krever både kløkt, tålmodighet og velvilje fra mange mennesker. Uansett har dette vært som mitt livs maraton, ensomt men svært lærerikt faglig. Min ensomme ørkenvandring/ polvandring har gjort at jeg er blitt mer kjent med meg selv mentalt og jeg vet nå hva som kreves for å legge ut på ekspedisjon. Det krever både gjennomføringsemne og progresjon. Jeg vil derfor anbefale andre mastergradsstudenter å gjennomføre oppgaven sammen med andre.

Ingen ekspedisjon uten viktige og sentrale mennesker både før og underveis av min ekspedisjon. Jeg vil derfor rette en stor takk til den tålmodige sekundanten professor Halgeir Halvari for hans enormt støttende funksjon som veileder under min ekspedisjon. Videre vil jeg også takke Thon Hotels HR avdeling med Camilla Alvim og Janne Afteret for at de har latt meg gjennomføre min undersøkelse i deres organisasjon. Til slutt vil rette en takk til min nærmeste som har motivert meg og som gir meg energi til å løpe og bruke tid på denne maraton. Dere har offeret mye tid og hyggelig samvær for dette.

Oslo, Mai 2014

Kristian Aanes Warholm

## Sammendrag

I denne masteravhandlingen vil jeg gjennomføre en undersøkelse knyttet til autonomistøtte og subjektiv velvære. I undersøkelsen har jeg gjennomført en spørreundersøkelse i Thon Hotels. Thon Hotels er en organisasjon i hotell og reiselivssektoren en bransje som mange assosierer med lavlønnsyrker, høy turnover og lavt utdanningsnivå. Derfor har det vært spennende å undersøke en organisasjon i denne bransjen, da en ofte betrakter autonomistøtte som særdeles viktig i kunnskapsintensive bedrifter. Vil jeg i denne undersøkelsen se hvorvidt dette er annerledes i en bransje som ofte defineres som det motsatte. Mitt teoretiske utgangspunkt i denne undersøkelsen vil være basert på Selvbestemmelsesteorien. Basert på dette har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

*Hvilken sammenheng er det mellom autonomistøtte, motivasjon, opplevd kompetanse, innsats, kvalitet, ytelse og subjektivt velvære?*

Videre har jeg utviklet hypoteser ut fra problemstillingen og en forskningsmodell. I denne undersøkelsen har jeg gjennomført en spørreundersøkelse blant ansatte i Thon Hotels for å teste de utarbeide hypotesene med bruk av innsamlet data. Hypotesene som er utarbeidet videre i en spørreundersøkelse vil videre testes for validitet og reliabilitet. I tillegg har jeg gjennomført korrelasjonsanalyser og regresjonsanalyser i SPSS hvor jeg tester hypotesene. Resultatene i denne undersøkelsen kan ses i figur 3 Betakoeffisienter etter multiple korrelasjonsanalyser og tabell 3 Regresjon av definert avhengige variabler.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>8</b>
2.1 SELVBESTEMMELSESTEORIEN.....	9
2.1.1 Miniteoriene innfor Selvbestemmelsesteorien.....	10
2.1.6 Motivasjonstyper.....	14
2.1.7 Ytre motivasjon.....	14
2.1.8 Introjeksjonsregulering .....	14
2.1.9 Identifisert regulering .....	14
2.1.0.1 Integrert regulering.....	15
2.1.1.1 Indre motivasjon .....	15
2.2 AUTONOMISTØTTE .....	16
2.2.1 Hva er autonomistøtte.....	16
2.2.2 Autonomistøttende arbeidsliv.....	17
2.2.3 Sammenhengen mellom motivasjon og autonomi.....	17
2.3 SUBJEKTIVT VELVÆRE .....	18
2.3.1 Sammenhengen mellom autonomistøtte og subjektivt velvære .....	19
2.4 OPPSUMMERING.....	19
<b>3.0 MODELL OG HYPOTESER</b> .....	<b>20</b>
3.1 FORSKNINGSMODELL .....	20
3.2 HYPOTESER.....	21
3.3 OPPSUMMERING.....	21
<b>4.0 METODE</b> .....	<b>22</b>
4.1 FORSKNINGSDESIGN.....	22
4.2 KVANTITATIV OG KVALITATIV METODE .....	23
4.3 KAUSALITETSKRAVENE .....	24
4.3.1 Krav til isolasjon.....	24
4.3.2 Krav til Samvariasjon .....	24
4.3.3 Krav til temporalitet.....	25
4.4 VALG AV SETTING OG UTVALG .....	25
4.5 MÅLUTVIKLING .....	26
4.6 VALG AV DESIGN I UNDERSØKELSEN .....	27
4.7 UTFORMING AV SPØRREUNDERSØKELSEN .....	28
4.7.1 Autonomistøtte.....	28
4.7.2 Lederstøtte.....	28
4.7.3 Arbeidsmotivasjon.....	29
4.7.4 Selvoppfattet kompetanse/Kompetanse .....	29
4.7.5 Innsats og ytelse .....	30
4.7.6 Subjektivt Velvære.....	30
4.7.7 Livstilfredshet.....	31
4.7.8 Kontrollspørsmål .....	31
4.8 DATAINNSAMLING.....	33
4.8.1 Gjennomføring av undersøkelsen .....	33
4.8.2 Om Thon Hotels .....	34
4.9 OPPSUMMERING.....	34
<b>5.0 ANALYSE</b> .....	<b>35</b>
5.1 NORMALFORDELING.....	35
5.2 MÅLVALIDERING.....	35
5.2.1 Overflatevaliditet.....	36
5.2.2 Konvergent validitet.....	36

5.2.3 Divergent validitet .....	36
5.2.4 Diskriminant validitet.....	37
<b>5.3 RELIABILITET .....</b>	<b>37</b>
5.4 REGRESJONSFORUTSETNINGER.....	38
5.4.1 Regresjonsforutsetning 1 .....	38
5.4.2 Regresjonsforutsetning 2 .....	38
5.4.3 Regresjonsforutsetning 3 .....	38
5.4.4 Regresjonsforutsetning 4 .....	39
5.4.5 Regresjonsforutsetning 5 .....	39
5.4.6 Regresjonsforutsetning 6 .....	39
5.4.7 Regresjonsforutsetning 7 .....	40
5.4.8 Regresjonsforutsetning 8 .....	40
5.5 TEST AV HYPOTESER .....	40
5.5.1 Hypotese 1.....	40
5.5.2 Hypotese2a .....	41
5.5.3 Hypotese 2b.....	41
5.5.4 Hypotese 3.....	41
5.5.5 Hypotese 4.....	41
5.5.6 Hypotese 5.....	42
5.6 OPPSUMMERING ANALYSE .....	42
<b>6.0 FUNN OG RESULTATER .....</b>	<b>42</b>
6.1 DESKRIPTIV STATISTIKK .....	43
6.1.1 Tabell 1 Deskriptiv statistikk.....	43
6.2 KORRELASJONSANALYSE .....	44
6.2.1 Tabell 2 Pearson korrelasjoner mellom variabler .....	45
6.3 REGRESJONSANALYSER.....	46
6.3.1 Resultater av regresjonsanalysene .....	47
6.5 MODERATOREFFEKTER .....	50
<b>7.0 DISKUSJON .....</b>	<b>53</b>
7.1 TEORETISKE IMPLIKASJONER .....	53
7.2 METODISKE IMPLIKASJONER .....	53
7.3 PRAKTISKE IMPLIKASJONER .....	54
7.4 STUDIENS SVAKHETER.....	54
7.5 VIDERE FORSKNING .....	55
<b>8.0 KONKLUSJON.....</b>	<b>56</b>
<b>9.0 REFERANSER/KILDER.....</b>	<b>58</b>

## **Figurer**

Figur1 Internaliseringsprosessen.....	13
Figur 2 Forskningsmodell.....	13
Figur 3 Betakoeffisienter etter multiple korrelasjonsanalyser.....	13
Figur 4 Moderatoreffekt av ledelse på sammenhenger.....	13
Figur 5 Moderatoreffekt av autonomistøtte på sammenhenger.....	13

## **Tabeller**

Tabell 1: Deskriptiv statistikk.....	14
Tabell 2: Pearson korrelasjoner mellom variabler.....	15
Tabell 3: Regresjon av definerte avhengige variabler .....	15



## 1.0 Innledning

Jeg har selv bakgrunn fra hotell og restaurantbransjen både gjennom studier og yrkesliv. Noe som gjorde at min kjennskap til bransjen virket motiverende for å studere en organisasjon i bransjen. Hotellbransjen i Norge er preget i dag av relativt få store aktører i markedet, men det finnes også små enkeltstående hoteller. Blant de større aktørene er det de senere år blitt en hard konkurranse i hotellmarkedet. Noe av årsaken består i høyere kapasitet i antall hotellrom og et sterkt prispress. Dette har videre resultert i en sterk kostnadsfokus som har ført til et høyt effektivitetsfokus. Derfor beskrives det norske hotellbransjen som ganske unik i verdensammenheng. Dette fordi bemanningen pr. hotellrom er mye lavere enn i andre land. Dette skyldes både konkurranse, høyere lønninger enn i andre land og svært utviklede og effektive målingsparametre. Slik sett består denne bransjen kort sagt av høy turnover, lave lønninger sett i forhold til andre bransjer og høyt arbeidstempo samt stressende hverdager for de ansatte. Videre har jeg også hatt en sterk interesse for ledelse, og hva som gjør at medarbeidere både kan være motivert samtidig som de yter godt og trives i sitt arbeidsmiljø. Hvordan kan man tilrettelegge for dette og hva påvirkes trivsel og ytelse? I under mine studier ble jeg introdusert for selvbestemmelsesteorien av Halgeir Halvari. Derfor har jeg valgt å undersøke nærmere selvbestemmelsesteorien nærmere i hotellbransjen. Videre mener jeg at autonomistøtte også kan være viktig i bedrifter som ikke nødvendigvis kan beskrives som typiske kunnskapsbedrifter. I denne undersøkelsen vil jeg derfor bruke advent teori for å studere nærmere sammenhengene mellom autonomistøtte, motivasjon, opplevd kompetanse, innsats, ytelse og subjektivt velvære. Undersøkelsen viser seg å gi noen uventede resultater som kanskje kan gi andre lyst til å studere videre hotellbransjen mer omfattende.



## 2.0 Teori

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for de begrepene som denne oppgaven består av; autonomistøtte, motivasjonsregulering, subjektivt velvære og selvbestemmelsesteorien. Hovedvekten vil ligge på begreper og sammenhenger i selvbestemmelsesteorien, da det vil være sentral teori og begreper for videre forskningsarbeid.

### 2.1 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien (SDT) er et teoretisk rammeverk utviklet for å studere menneskelig motivasjon og personlighet. Teorien består av en meta-teori og flere mini-teorier. Metateorien er en ramme for motiverende studier, som definerer teori om indre og ytre kilder til motivasjon. Videre beskriver SDT de respektive roller som egenverdi og typer av ytre motivasjon i kognitiv og sosial utvikling og individuelle forskjeller. En av de viktigste proporsjonene innenfor SDT er at teorien fokuserer på hvordan sosiale og kulturelle faktorer kan fremme eller undergrave menneskers følelse av vilje og initiativ. I tillegg til individets trivsel og kvaliteten på deres prestasjoner. Teorien peker også på forhold som støtter individets opplevelse av autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet noe som hevdes å fremme de mest viljebestemte og høy kvalitets- former for motivasjon og engasjement for aktiviteter, inkludert forbedret ytelse, utholdenhet og kreativitet. I motsatt tilfelle hvor disse psykologiske behov ikke støttes eller motarbeides innenfor en sosial kontekst vil dette kunne ha en ugunstig innvirkning på velvære for individets innstilling.

(<http://www.selfdeterminationtheory.org/theory>)

SDT begynner med antakelsen om at mennesker er aktive organismer, som har utviklet seg til å mestre utfordringer, og integrere nye erfaringer inn i en sammenhengende med følelse av selvtillit. Disse naturlige utviklingstendenser vil imidlertid ikke, fungerer automatisk, men i stedet krever pågående sosiale element og støtte. Det vil si at den sosiale konteksten enten støtter eller motarbeider de naturlige tendenser til aktivt engasjement og psykologiske vekst, eller det kan forsterke manglende integrasjon, forsvar, og oppfyllelsen av behovs-substitutter. Dermed er det dialektikken mellom den aktive organismen og den sosiale konteksten som er grunnlaget for SDT sine oppfatninger om oppførsel, erfaring og utvikling. Innen SDT, blir elementer for sunn utvikling og funksjon spesifiseres ved hjelp av begrepet grunnleggende

psykologiske behov for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. I den grad at behovene gir fornøyde mennesker som vil utvikle seg og fungere effektivt også oppleve velvære.

(<http://www.selfdeterminationtheory.org/theory>)

### 2.1.1 Miniteoriene innfor Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien (SDT) er en motivasjonsteori som har utviklet gjennom forskning av blant annet Edward L. Deci & Richard M. Ryan. Videre deler Deci & Ryan SDT inn i fire miniteorier (Deci & Ryan, 2002):

- Kognitiv evalueringsteori (CET)
- Organismic integration Theory ( OIT)
- Causality Orientations Theory ( COT)
- Basic Needs Theory (BNT)

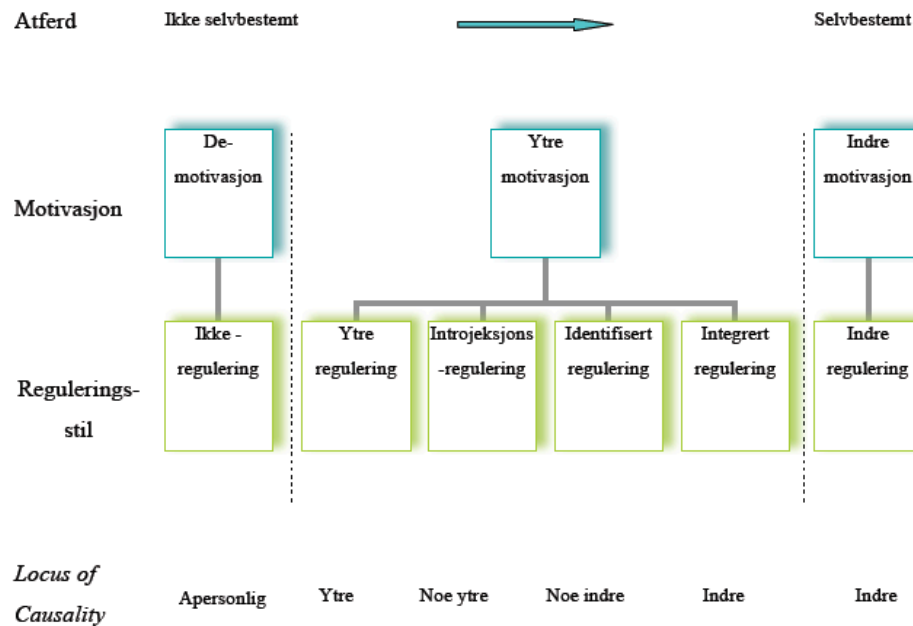
**2.1.2 Kognitiv evalueringsteori (CET)** Målet i denne teorien er å finne faktorer som kan forklare variasjon i vår indre motivasjon. Videre tar teorien utgangspunkt i et menneskesyn som ser mennesket som reflekterende, handlende og proaktivt.

Samtidig handler teorien også om hvordan den sosiale kontekst påvirker individets indre motivasjon. Dette gjør vi mennesker ved tilfredsstillende våre behov for autonomi, kompetanse og sosial tilknytning. (Deci & Ryan, 1990). Mennesker søker å dekke disse behovene ved å få tilbakemeldinger fra andre mennesker på sine mestring av oppgaver og situasjoner samt å føle valgmuligheter og bygge relasjoner til andre. (Ryan & Deci, 2002). Autonomi relateres til menneskers indre behov for å være selvbestemte. Noe som medvirker til å skape oppfattelsen av indre *locus of causality*. *Locus of causality* beskrives som en kognitiv konstruksjon som representerer graden av selvbestemmelse. Dette betyr at hendelser som fører til ytre oppfatning av *locus of causality* og som undertrykker indre motivasjon, er med på å svekke graden av selvbestemmelse. I motsatt tilfelle vil hendelser som fører til indre oppfattet *locus of causality* og forsterkning av indre motivasjon føre til økt grad av selvbestemmelse (Deci & Ryan, 1985). Videre vil også menneskers indre behov for kompetanse og det å mestre utfordringer være en faktor. Med kompetanse kan ansatte oppnå at de lykkes eller får positiv tilbakemelding, noe som avhenger av om den ansatte føler selvbestemmelse med respekt for aktiviteten. I motsatt tilfelle kan ansatte føle en opplevd inkompetanse, hvis aktiviteten ikke

mestres. Noe som kan føre til mindre indre motivasjon hos den ansatte. Videre vil dette kunne føre til lavere grad av oppfattet kompetanse som kan oppstå i sammenheng med følelse av kontroll. (Deci & Ryan, 1985).

**2.1.3 Organismic Integration Theory (OIT)** handler om internalisering og integrering av verdier og regulering av motivasjon. Kjernen i denne teorien er tanken om at individet har evne til å motta og omsette informasjon til omverden og til å integrere denne informasjonen kognitivt. Dette skjer gjennom internaliseringsprosessen. Denne prosessen beskrives som menneskers ønske om å transformere ekstern regulering og gjøre denne om til indre regulering. (Deci & Ryan, 2000). Årsaken til dette er menneskers behov for autonomi og selvbestemmelse. Indre motivasjon beskrives av Deci & Ryan som *energien* i internaliseringsprosessen. Internaliseringsprosessen beskriver motivasjon som en prosess med flere stadier hvor mennesker opplever større eller mindre grad av autonomi, kompetanse og ytre påvirkning.

Det sentrale i teorien er at den skiller mellom innholdet i målene og reguleringen av motivasjonen. (Ryan & Deci, 2002). I tillegg til indre motivasjon har Deci og Ryan identifisert fire forskjellige former for regulering av ytre motivasjon. Disse er ekstern regulering, introjeksjon, identifisering og integrert regulering. Deci og Ryan utviklet en figur som illustrer deres teori for hvordan internaliseringsprosessen fungerer. Nedenfor kan man se deres inndeling. (Deci & Ryan, 2000):



Figur

1: Internaliseringsprosessen (Ryan & Deci 2000:72)

Som vi kan se i figuren er det flere typer regulering. De ulike typene av regulering vil jeg beskrive under punktet motivasjonstyper. I de tilfeller hvor motivasjonen er eksternt regulert vil dette si at mennesker søker å unngå straff eller å oppnå belønning. Videre vil en ved introjeksert regulering søke indre behov. Et eksempel på dette kan være vårt eget oppfattede selvbilde. Denne formen for regulering er også en form for kontrollert motivasjon, men i noe mindre grad en ved eksternt regulert motivasjon. Ved slik motivasjon utfører man de arbeidsoppgaver som en er tillagt. Uten å videre å ha noe forhold til oppgavene. Ved integrert regulering har personen identifisert grunnlaget for handlingen. I slik tilfeller skiller personer mellom selve handlingen og verdien bak handlingene. Det sier oss at det ikke er handlingene som motiverer personen, men verdien bak handlingen. (Deci & Ryan, 1990).

**2.1.4 Causality Orientations Theory (COT)** handler om hvordan individer orienterer seg i miljøer slik at det støtter deres egen autonomi, kontrollerer deres atferd eller amotivasjon. beskriver hvordan individuelle forskjeller i folks tendenser til å orientere seg mot miljøer og regulere atferd på ulike måter. Teorien beskriver og vurderer tre typer kausalitet orienteringer. Autonomiorientering som handler om hvilke personer som handler ut av interesse i og verdsette hva som foregår. En sterk grad av autonomiorientering kan påvirke oss mennesker forskjellig. Blant mennesker som søker muligheter for å kunne være autonomt, vil den autonome bevisstheten skape mulighet for større utfoldelse. Indre motivasjon og

selvbestemmelse vil kunne utvikles hos autonomiorienterte mennesker slik at de bedre takler kontroll og ytre press.

Ved kontroll orientering er fokuset på belønning, gevinst eller godkjenning. I denne orienteringen opplever ikke individet mulighet for å ta egne valg. Dette gjør at mennesker føler at arbeidsoppgaven eller jobb er noe man må gjøre eller burde gjøre. Når mennesker er kontrollorientert vil ens eget selvverd knyttes til gode prestasjoner, og personen vil være ego-involvert i å prestere godt. Samtidig som personen vil unngå å mislykkes fordi jobb eller arbeidsoppgaven har en verdi eller betydning. (Deci & Ryan 1985).

Den siste typen som beskrives er amotivasjon som preges av angst om kompetanse. Noe som innebærer at individet føler seg maktesløs og ukompetent i mange situasjoner, selvbildet svekkes og personen føler seg hjelpesløs, nervøs og umotivert. Denne orienteringen kan føre til at mennesker føler seg inkompetent. Noe som kan føre til at selvbildet svekkes og at personen handler uten intensjon. (Ryan & Deci, 2002)

**2.1.5 Basic Needs Theory (BNT)** Teorien beskriver at vi mennesker har tre grunnleggende behov. BNT defineres ut fra at det har en motivasjonell kraft som direkte forbindes med individers velvære. Denne teorien redegjør for sammenhengen mellom menneskers grunnleggende behov med vårt subjektive velvære. Vårt subjektive velvære tilfredstilles nå vi føler oss vel. Hvis noe hindrer oss i å få tilfredstilt våre behov, vil vi kunne oppleve ubehag. I BNT defineres behovene for autonomistøtte, kompetanse og sosial tilhørighet som grunnleggende behov. (Deci & Ryan, 2000).

I hvilken grad disse grunnleggende behovene er tilfredstilt vil påvirke menneskers indre motivasjon. Dvs. at hvis behovene ikke dekkes vil dette undergrave den indre motivasjonen. Det første av de grunnleggende behovene handler om selvbestemmelse også beskrevet som autonomi. Autonomi handler om menneskers behov for å føle muligheten til å velge selv altså valgfrihet. Autonomi knyttes videre til integritet, frivillighet og vitalitet. I en jobbsammenheng vil det handle om muligheten til å påvirke egen arbeidssituasjon og føle muligheten for å komme med innspill. Det essensielle i autonomibegrepet er at individer føler frivillighet og dermed at man har valgmuligheter i sin arbeidssituasjon. (Ryan og Deci, 2000).

Det andre grunnleggende behovet er kompetanse. Behovet handler om at vi mennesker har behov for å føle mestring av arbeidsoppgavene, og interaksjon med omgivelsene. (Deci og Ryan, 2002)

Det siste grunnleggende behovet som må tilfredstilles er sosial tilhørighet. Med dette mens det av vi mennesker trenger å føle blant annet trygghet, verdsettelse, respekt og omsorg fra omgivelsene. (Ryan og Deci, 2002). Dette behovet forklares også med at vi mennesker har behov for å føle oss betydningsfull for andre. Disse grunnleggende behovene må være tilstede i en organisasjon, for at organisasjonen skal kunne være autonomistøttende.

### **2.1.6 Motivasjonstyper**

Deci skiller i selvbestemmelsesteorien ytre motivasjon i fire motivasjonstyper samt indre motivasjon. Motivasjonstypene påvirkes av hvilken grad de tre grunnleggende menneskelige behov er tilfredstilt. Disse er som tidligere nevnt autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet (Deci, 1996).

### **2.1.7 Ytre motivasjon**

Ytre motivasjon for en aktivitet har vi hvis mennesker gjør aktiviteten for å oppnå belønning eller unngå straff. I selvbestemmelsesteorien beskrives det at ytre motivasjon påvirkes og varierer i hvilken grad den er autonom. (Deci & Ryan, 2000).

### **2.1.8 Introjeksjonsregulering**

Ved introjeksjonsregulering har mennesker akseptert, men ikke tatt inn regulering som sin egen. Denne reguleringen kjennetegnes med at personer vektlegger krav og press på den ene siden mot behov for å unngå angst eller dårlig samvittighet på den andre siden. (Deci & Ryan, 2000).

### **2.1.9 Identifisert regulering**

Ved identifisert regulering aksepterer mennesker de underliggende verdier for selve aktiviteten. I denne reguleringen ser mennesker verdiene som sine og handlingene regnes også som viktige. Et eksempel kan være at en person lærer seg noe, fordi aktiviteten har en stor verdi. (Deci & Ryan, 2000).

### **2.1.0.1 Integrert regulering**

Ved integrert regulering skjer når atferden er blitt assimilert inn i personligheten. Det vil si at mennesker har identifisert seg med handlingen å betrakter den som sin egen. Skillet mellom indre motivasjon og integrert regulering er at mennesker fortsatt for å oppnå noe og ikke aktivitetens egenverdi. Dette betyr at det ikke er handlingen i seg selv som motiverer personen. (Deci & Ryan, 2000).

#### **2.1.1.1 Indre motivasjon**

Ved indre motivasjon er personen motivert til å engasjere seg i oppgaver som bygger på interesser hvor man søker optimale utfordringer. Motivasjonen kommer dermed innenfra og selve aktivitetene er gjerne et mål i seg selv. Noe som kan forbindes med frie valg og egen selvforståelse. (Deci & Ryan, 1985). Samtidig peker Deci og Ryan på at selv om noe starter som en ytre form for regulering eller påvirkning, kan kognitive prosesser hos mennesker føre til at motivasjonen utvikler seg til å bli mer selvbestemt. Vi påvirkes av våre omgivelser noe som kan gi utslag i vår motivasjon. (Ryan & Deci, 2000). Samtidig hevder Deci og Ryan at mennesker kun er indre motivert når de føler at aktiviteter og oppgaver i arbeidet er selvvalgt. (Deci & Ryan, 1990).

Deci og Ryan mener i STD at indre motivasjon er essensiell for den menneskelige tendens til læring, kreativitet og psykologisk utvikling (Deci & Ryan, 1991). Ved indre motivasjon er gjerne aktiviteten i seg selv et mål. Noe som kan kobles til frie valg og egen selvforståelse. Mennesker søker aktiviteter som de interesserer seg for. Hvis ansatte føler en tilfredsstillende av sine behov i sitt arbeid vil de kunne utvikle seg og trives. Dette kan derfor ses i sammenheng med autonomistøtte, slik at ansatte kan utvikle kompetanse og autonom motivasjon. Noe som videre vil kunne føre til at valg basert på interesse kan optimalisere utviklingen. Noe som er sentralt i denne sammenheng er hvorvidt ansattes regulering av atferd er internalisert. Ved en slik regulering vil ansatte identifisere seg med oppgavens personlige verdi og utføre oppgaven på grunn av at oppgaven tilfredsstillende den ansattes ønsker og indre behov.

## **2.2 Autonomistøtte**

Autonomi kan defineres som en følelse av frihet til å gjøre valg en vil utføre arbeidet, og de resulterende følelsene av personlig ansvar for disse valgene. (Thomas & Velthouse, 1990).

Deci og Ryan på sin side beskriver autonomi som selvregulering. I arbeidssammenheng handler autonomi om å føle innflytelse over egen arbeidssituasjon, noe som øker engasjement og motivasjon. Medbestemmelse er derfor essensielt for at indre motivasjon skal oppstå. (Deci & Ryan, 2000).

### **2.2.1 Hva er autonomistøtte**

Autonomistøtte handler om å gi mennesker mulighet til frihet og selvbestemmelse.

Autonomistøtte kan defineres som aktiv støtte av en persons kapasitet til å være tiltaksfull og autonom. (Vallerand et al., 2008).

Autonomistøtte antas å være viktig for ansattes utvikling av kompetanse og autonom motivasjon. Derfor er autonomistøtte et sammensatt begrep som inneholder mange forskjellige faktorer ved et godt motivasjonelt miljø. I selvbestemmelsesteorien er en av de viktige antakelsene at autonomistøttende miljøer fremmer motivasjonelle utviklingsprosesser. Autonomistøtte handler om det som beskrives som betydningsfulle andre. Dette kan være ledelse som legger til rette for valgmuligheter i ansattes arbeid. Slik at det skapes et motivasjonelt klima og at ansatte føler valgfrihet til blant annet arbeidsmengde, oppgaver og tid. I tillegg er det viktig at ledelse fungerer på en slik måte at det oppmuntrer ansatte og uttrykker tillit til ansattes ferdigheter og kompetanse. Dermed vil autonomistøtte kunne bidra til å øke innspill, involvering, ideer og deltakelse. Deci og Ryan peker på noen faktorer som påvirker ansattes følelse av arbeidssituasjonen som virker inn på den enkeltes motivasjon. Blant annet peker de på at lærings-/ mestringsfokus der det er variasjon i oppgaver og valg av disse er optimalisert. Noe som fører til mindre konkurranse og optimalisering av individuelle referansenormer i evaluering. Et annet viktig aspekt som belyses er at moderat struktur i læring - og videre kompetanseutvikling, der ledelse bidrar til at meningsfulle begrunnelser er tilstede og spesifiserer forståelig atferd – resultat sammenhenger. Involvering er også et av de viktige aspekt hvor det ses på som viktig at ledelse gir støtte og hjelp til mestring.

Videre peker Deci og Ryan på at ledelsen må vise genuin interesse og bruke tid og tilby ressurser til mestring av oppgaver. Samtidig er også følelsesmessig involvering essensielt.



Dette betyr at det er viktig å lytte til og anerkjenne menneskers hovedproblemer og støtte menneskers følelser og perspektiver. I tillegg til å søke å forstå personer, tilkjenne, legitimere og løse eventuelle konflikter. (Deci & Ryan, 2002)

### **2.2.2 Autonomistøttende arbeidsliv**

Autonomistøttende handler om å bidra til et motiverende klima som legger til rette for at de grunnleggende behovene kan oppfylles. Dette med å invitere til deltakelse, involvering, selvinitiering, godt arbeidsmiljø, tillit og respekt vil bidra til å skape autonomistøttende miljø. Autonomistøttende jobbmiljø øker autonom motivasjon, noe som igjen øker både organisasjonstilknytning og prestasjoner. (Gagnè & Deci, 2005) Derfor vil det være viktig at de ansatte føler innflytelse over egen arbeidssituasjon. Da øker engasjement og motivasjon. Deci & Ryan (2000) hevder at behovet for medbestemmelse må være tilstede for at indre motivasjon skal oppstå. De mener at når ansatte er med å bestemme over sin egen situasjon stiger interessen.

Videre peker Deci (1996) på at det er viktig fremheve økt autonomi, noe som innebærer å gi større valgfrihet, mer selvinitiert handling og større personlig ansvar. Noe som er et viktig utviklingsmål. Samtidig må selvbestemmelsen skje innenfor gitte normer og rammer for yrkesutøvelsen, hensyn til kollegaer, og de beslutninger som tas må være i tråd med virksomhetens mål. I arbeidslivet kan dette gjøres ved blant annet bruk av selvstyrte grupper, mindre regelstyring, mer mål- og resultatstyring og økt delegering av ansvar og myndighet nedover i organisasjonen.

### **2.2.3 Sammenhengen mellom motivasjon og autonomi**

Som beskrevet er det en sammenheng mellom hvordan behovene de ansatte har og den motivasjonstypen den ansatte utvikler. I selvbestemmelsesteorien legger en dermed til grunn at behovet for kompetanse, sosial tilhørighet og autonomi er tilfredsstillt. Disse tre behovene henger derfor tett sammen. Behovet for kompetanse beskriver Deci og Ryan som menneskers behov for å være betydningsfull i sitt sosiale miljø. Kompetanse handler dermed om hvordan menneskers egne evner til å utføre jobben sin på en måte, som gir et resultat av opplevelse av egen prestasjon. (Deci & Ryan 1985, 2000). Videre har behovet for sosial tilhørighet en

påvirkning på menneskers motivasjon. Hvis vi mennesker føler våre omgivelser som gode og trygge vil dette kunne føre til en økt indre motivasjon. Derfor vil våre omgivelser påvirke vår sosiale tilhørighet gjennom kontakt og støtte. (Deci & Ryan 2000) Det siste grunnleggende behovet er autonomi. Hvis miljøet er autonomt vil dette påvirke regulering av atferd. Dette gjennom at ansatte føler valgfrihet i sitt arbeid. Igjen vil motivasjonen for en aktivitet avgjøre i hvilken grad valg man tar påvirke hvor motivert man er for oppgaven. Kjernen i dette er at mennesker kun er indre motivert hvis de føler at aktiviteter og oppgaver er selvvalgte (Deci & Ryan, 1990).

### **2.3 Subjektivt velvære**

Velvære er et stort og omfattende fenomen, hvor det er utviklet mange forskjellige definisjoner knyttet til fenomenet. Blant annet teorier om hedonistisk velvære og eudaimonisk velvære (Ryan & Deci, 2001). Derfor vil jeg avgrense velvære til begrepet subjektivt velvære basert på selvbestemmelsesteorien.

Subjektiv velvære er definert som opplevelsene i livet av tilfredshet, positive effekter som er interessert, begeistret, og bestemt, og fravær av negative påvirkninger som å bli stresset, redd, og nervøs. Subjektivt velvære er således knyttet til hva som gjør opplevelsene i livet behagelig i motsetning til ubehagelig. (Kahneman, Diener & Schwarz, 1999).

Deci og Ryan peker på at velvære handler om glede som inneholder erfaring av velbehag versus ubekvemhet, og bedømmelse av gode og dårlige elementer i livet. Noe som den subjektive velvære bygger på. Noe av det sentrale i subjektivt velvære er vårt behov for trygge relasjoner til andre mennesker. I relasjoner trenger vi derfor å kjenne varme, støtte og kunne ha tillit til andre mennesker. (Deci & Ryan, 2001).

I selvbestemmelsesteorien knyttes tilfredsstillende av de tre grunnleggende psykologiske behovene, autonomi, kompetanse og tilhørighet, til velvære. Disse behovene blir derfor i SDT sett på som en naturlig hensikt i våre liv og kan forklare våre handlinger. (Ryan & Deci, 2000).

I de senere år har det blitt utviklet en del forskning på subjektivt velvære. Dette for å finne ut mer om individers positive og negative affekter som påvirker menneskers subjektive velvære.

På bakgrunn av denne forskningen er det utviklet en skala for å måle individers tilfredshet med livet. Skalaen er utviklet med tanke på kunne måle individers liv sett som en helhet.

Pavot & Diener referer til at skalaen om tilfredshet med livet handler om en bedømmelsesprosess hvor individer vurderer kvaliteten av sitt eget liv.

Forskning på subjektivt velvære peker på to aspekter, et affektivt aspekt som kan deles i et hyggelig og et med uhyggelig innvirkning. I tillegg til et kognitivt komponent som referer til livs tilfredshet. Individer vurderer tilfredshet ulikt, dette sier oss at noen individer kan være misfornøyd mens andre er fornøyd med samme tilstand. Derfor peker Pavot & Diener på at det finnes individuelle forskjeller knyttet til opplevd subjektivt velvære. Derfor er det utviklet en skala for å måle den subjektive velvære hos individer. Denne kalles på tilfredshet med livet skala ofte forkortet til SWLS. En kan dermed måle individers opplevde subjektive velvære. (Pavot & Deiner, 1993).

### **2.3.1 Sammenhengen mellom autonomistøtte og subjektivt velvære**

Deci og Ryan mener at subjektivt velvære kan beskrives som en markør som påvirkes positivt av blant annet autonomistøtte, sosiale sammenhenger, motiverende prosess som egenverdi av behov, tilfredshet og autonomi, samt opplevelsen av å ha energi. I tillegg til tilgjengelighet for selvstendig kunne engasjere seg i innsatskrevende aktivitet. (Ryan & Deci, 2000).

Derfor vil det i arbeidslivet kunne være viktig å studere ansattes opplevde subjektive velvære. Slik sett vil ansattes subjektive velvære kunne være en indikator på hvorvidt ansatte opplever blant annet autonomistøtte i organisasjonen. Da vi i tillegg vet at autonomistøtte kan påvirke ansatte motivasjonsregulering.

## **2.4 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg sett nærmere på Selvbestemmelsesteorien og annen relevant teori. Dette teorigrunnlaget vil være fundamentet videre i masteroppgaven. I kapitlet har jeg gjort rede for sentrale begreper og definisjoner som vil være sentral i oppgaven. I det neste kapitlet vil jeg presentere en modell som videre gir grunnlaget for de utarbeidede hypotesene i oppgaven og forskningsmodell.

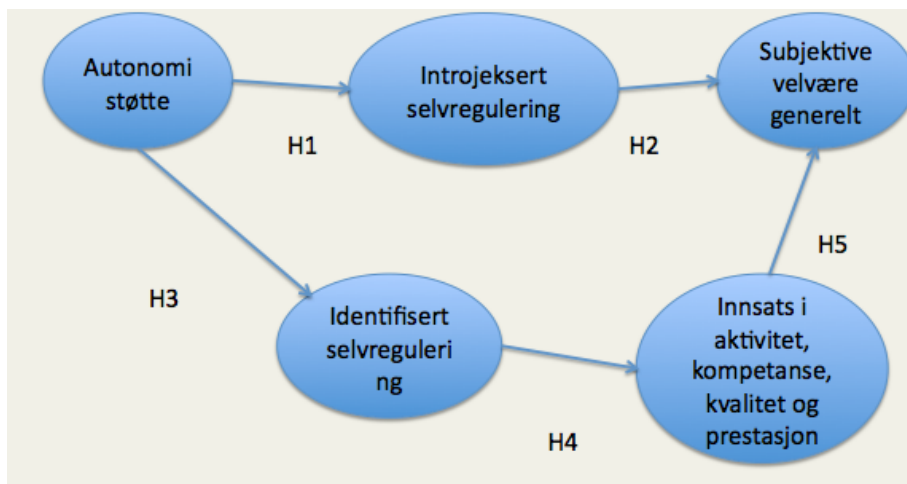
### 3.0 Modell og hypoteser

I dette kapitlet vil jeg først presentere modellen min som er grunnlaget for denne undersøkelsen. Videre vil jeg presentere valgte hypoteser som er utledet med bakgrunn i teorikapitlet.

#### 3.1 Forskningsmodell

Denne forskningsmodellen gir et overordnet bilde på hvordan denne jeg anser de ulike variablene henger sammen. Den viser forholdet mellom autonomistøtte, introjeksert motivasjon, identifisert motivasjon og subjektivt velvære. Dette illustreres i figur 1

**Figur 1 Forskningsmodell**



Som illustrert i modellen, forventes det en sammenheng mellom autonomistøtte, motivasjon og subjektivt velvære. Videre forventes det at opplevd kompetanse, innsats, og ytelse vil kunne ha en medierende innvirkning på subjektivt velvære.

### 3.2 Hypoteser

Basert på modellen ovenfor har jeg utledet følgende hypoteser.

**Forskningsspørsmål: Hvilken sammenheng er det mellom autonomistøtte, motivasjon opplevd kompetanse, innsats, ytelse og subjektivt velvære?**

- **H1:** Autonomistøtte fra leder/ledelse forventes å ha en positiv effekt på ansattes motivasjonsregulering.
- **H2a:** Introjeksert motivasjon forventes å påvirke direkte ansattes opplevelse av velvære.
- **H2b:** Identifisert motivasjon forventes å påvirke subjektivt velvære indirekte.
- **H3.** Grad av identifisert motivasjon vil påvirkes av ansattes opplevde kompetanse, innsats i aktivitet og kvaliteten og prestasjon på den ansattes arbeid. (Høyere grad)
- **H4.** Høyere grad av identifisert motivasjon blant de ansatte, jo mer vil deres velvære tilrettelegge for iboende mål om fremgang forventes.
- **H5** Høyere grad av innsats, kvalitet, opplevd kompetanse og ytelse, jo høyere grad av subjektivt velvære

### 3.3 Oppsummering

Jeg har i dette kapittelet presentert en modell som videre er utledet 6 hypoteser. Videre har jeg beskrevet min forskningsmodell for oppgaven. Jeg vil gå nærmere inn på de ulike variablene og undersøkelsens utforming i neste kapittel.

## 4.0 Metode

I dette kapitlet vil jeg først gå nærmere inn på ulike forskningsmetoder, og deretter beskrive valg av forskningsmetode i mitt eget studie. Jeg vil ikke gå nevneverdig inn på design som ikke vil bli brukt i denne undersøkelsen. Først vil jeg gjøre rede for designvalget og redegjøre for kravet til validitet og reliabilitet. Videre vil jeg beskrive hvilke variabler som inngår, settingen som er valgt samt utviklingen av mål. Avslutningsvis vil jeg redegjøre for utvalget for undersøkelsen og prosessen for datainnsamling.

### 4.1 Forskningsdesign

For å gjennomføre en undersøkelse er det viktig å avklare hvilket forskningsdesign og rammeverk er relevant i undersøkelsen. Det er flere faktorer som avgjør designet. Derfor vil jeg gå systematisk gjennom kravene til design for så å konkludere med hvilket design som passer best i denne undersøkelsen. (Ringdal, 2007)

Forskningsdesign kan kort forklares som en beskrivelse for hvordan analysen skal besvare analysen. Det er derfor viktig i en undersøkelse å finne et design som klarer å besvare problemstilling og forskningsspørsmål. Hovedsakelig finnes det tre typer forskningsdesign disse er deskriptivt (beskrivende), kausalt (forklarende) og eksplorativt design (utforskende). I følge Ringdal (2007) bør valg av design gjøres basert på det som gir best mulig svar på forskningsspørsmålet.

Deskriptivt design brukes i undersøkelser hvor man ønsker å beskrive et fenomen som en klar og avgrenset problemstilling. Et slikt design kan brukes i både kvalitative og kvantitative undersøkelser. Det viktige momentet med et slikt design er at man undersøker fenomener som eksisterer og har eksistert.

Kausalt Forklarende design er et forskningsdesign som søker å finne årsakssammenhenger. Ved bruk av dette designet undersøker man hva som fører til noe. Forklarende design ønsker derfor å avdekke hvilken X som er årsak til Y. Eventuelt finne hvilken Y som har konsekvenser for X. Denne formen for design vil det dermed være nødvendig å bruke en form for eksperiment. (Ringdal, 2007).

Eksplorende design brukes på sin side oftest når forskningsspørsmålet er lite undersøkt i tidligere forskning. Eventuelt hvis det er uklare dimensjoner eller relasjoner. Denne typen design er mest brukt i undersøkelser som er kvalitative.

#### **4.2 Kvantitativ og kvalitativ metode**

Kvalitative studier har som mål å utforske og finne forklaringer som kan bidra til å utvikle mulig teori. I slike studier gjennomføres for eksempel et intervju. Derfor brukes det et lite antall informanter eller analyseenheter. Hensikten med denne metoden er å finne formålsforklaringer. Kvantitativ metode er på sin side en metode som ofte er teoristyr. Det betyr å kunne trekke logiske slutninger basert på en generell regel til enkelttilfeller. I motsetning til kvalitative studier har man som regel et stort utvalg av respondenter i undersøkelsen. Utformingen av spørsmål og hypoteser baserer seg teoretisk perspektiv som er relevant for det man undersøker. Målet i slike studier er å finne mulige årsaksforklaringer. (Ringdal, 2007).

Basert på dette har jeg i undersøkelsen valgt å bruke kvantitativ metode. Dette fordi jeg ønsker å studere et område hvor det tidligere er forsket mye med ulike typer design og det finnes etablerte målskaler som kan anvendes i undersøkelsen. Innenfor kvantitative studier kan man velge mellom tverrsnittstudie og langående design også kalt tidsseriestudie. Et tverrsnittstudie gir tverrsnitt av en populasjon på et gitt tidspunkt. Mens et langående design studere populasjonen over tid. Noe som vil kreve flere undersøkelser over en lengre tidsperiode, for å kunne være gjennomførbart. Det vil derfor være hensiktsmessig i denne undersøkelsen å bruke et tverrsnittstudie.

### **4.3 Kausalitetskravene**

I forskning er det å finne sammenhenger mellom ulike variabler og fenomener viktig. Dette beskriver Bollen (1989) som årsakssammenhenger også kalt kausalitet. Videre beskriver han kausalitet som hvis en variabel  $Y_1$ , som er isolert for annen påvirkning unntatt fra en annen variabel  $X_1$ . Hvis en endring i  $X_1$  etterfølges av en endring i  $Y_1$ , så er  $X_1$  en årsak til  $Y_1$ . Bollen legger også til grunn tre forutsetninger for kausalitet kan oppfylles. Disse er krav til isolasjon, samvariasjon og temporalitet.

#### **4.3.1 Krav til isolasjon**

Dette kravet er en forutsetning for å foreta slutninger om kausalitet. Noe som innebærer at isolasjon viser at kun  $X$  påvirker  $Y$ . Dette sier at hvis en skal tilfredsstille et slikt krav må undersøkelsen utføres i et laboratorium. Uten mulighet for ytre påvirkninger. Slik sett vil en ikke kunne ivareta dette kravet fullt ut i en undersøkelse eller studie, hvor ytre faktorer vil kunne påvirke sammenhengen mellom  $X$  og  $Y$ . (Bollen, 1989).

Dersom det er andre forklaringer til variasjon i  $Y$  enn påvirkning fra  $X$ , vil dette gjøre at internvaliditeten blir liten. (Michell, 1985) Derfor beskriver Bollen (1989) ”pseudo isolasjon”. Her menes det at isolasjonen ivaretas ved å bruke kontrollvariabler og samtidige sikre kvaliteten i datainnsamlingen. I undersøkelser hvor tversnittdesign brukes kan en ivareta pseudo isolasjon ved at det brukes tilfeldig utvalg fra en mest mulig homogen gruppe. I min undersøkelse vil jeg foreta en undersøkelse i Thon Hotels. Dermed vil jeg kunne teoretisk sett kunne ivareta pseudo isolasjon men ikke kravet til isolasjon. Dette kan gjøres ved å bruke kontrollvariabler hvor en måler andre forklaringsvariabler enn den uavhengige variabel  $X$  og kontrollerer for deres påvirkning på den avhengige variabelen  $Y$ .

#### **4.3.2 Krav til Samvariasjon**

Det andre kravet er kravet om samvariasjon. Med samvariasjon menes at en endring i  $X$ , vil gi en endring på  $Y$ . (Bollen, 1989). Dette kontrollerer man i undersøkelsen med å se på korrelasjonen mellom de ulike variablene. Mitchell understreker at man ikke kan trekke noen konklusjon om årsaksvirkning sammenhenger ved å se på korrelasjonen eller samvariasjon. Dermed vil en kun kunne observere om det er en sammenheng mellom variablene ved å se på samvariasjon. Slik sett påpeker Michell at man derfor må se på internvaliditeten i undersøkelsen. Det vil si om endring i  $Y$  virkelig var forårsaket av endring i



X. Derfor vil en ikke kunne si med sikkerhet om årsakssammenhenger, hvis en ikke har kontroll alle faktorer. (Mitchell, 1985).

I et tversnittdesign observerer man variablene på et gitt tidspunkt, og sammenhengene mellom uavhengige og avhengig variabler analyseres i etter undersøkelsen. Hvis man finner en høy grad av korrelasjon mellom variablene vil dermed kunne anta en eventuell påvirkning mellom variablene. Samtidig kan det være usikkerhet knyttet til hvilken retning en eventuell sammenheng vil ha. En vil derfor ikke kunne trekke kausale konklusjoner i en undersøkelse. (Bollen, 1989)

### **4.3.3 Krav til temporalitet**

Med temporalitet menes det at det er en forutsening at årsak skjer i en tidsrekkefølge før virkning. (Bollen, 1989). Hvorvidt en dermed kan ivareta temporalitet i en undersøkelse vil derfor avhenge av valgte design. Ved bruk av tverrsnittstudie vil en ikke kunne avdekke temporalitet gjennom bruk av empiri. Derfor må man ved bruk av tverrsnittstudier bygge hypoteser basert på teori og logikk. (Bollen, 1989) Dette fordi målinger av avhengig og uavhengig variabel skjer på samme tidspunkt. Dette betyr at dette kravet ikke kan tilfredstilles ved bruk av tverrsnittdesign. Slik sett vil en som forklart må man derfor bygge antagelsene på grunnlag av teori gjennom hypoteseutvikling basert på teori.

### **4.4 Valg av setting og utvalg**

I valg av setting i en undersøkelse er homogenitet i utvalget et viktig kriterium. Det vil si at det er en tilstrekkelig sammenheng mellom mange fellesnevner i utvalget. Dette fordi homogenitet i utvalget vil redusere antall forklaringsvariabler og dermed redusere muligheten for at andre forklaringsvariabler maskerer eller skaper spuriøse sammenhenger. I et slikt tilfelle vil dette kunne påvirke en undersøkelses internvaliditet. Homogeniteten vil kunne ivaretas ved å velge respondenter fra en og samme organisasjon eller eventuelt fra samme type organisasjon. (Michell, 1985) I min undersøkelse vil dette kriteriet kunne tilfredstilles i undersøkelsen ved at jeg har respondenter fra en organisasjon.

I et eksperimentelt design vil forutsetningene og kriteriene til isolasjon, temporalitet og samvariasjon kunne ivaretas på en tilstrekkelig måte. Svakheten med denne type design er derimot at det kan være en relativ ressurskrevende og hvis undersøkelsen har mange variabler vil en undersøkelse bli vanskelig å gjennomføre. I et tversnittdesign er heller problemet knyttet til at man ikke kan tilfredsstillere kravet til isolasjon og temporalitet i undersøkelsen. På

en annen side vil en kunne undersøke det Bollen kaller for pseudo-isolasjon ved å bruke kontrollvariabler som alder, kjønn, yrke etc. Samtidig vil en også kunne avdekke spuriøse effekter ved å velge en homogen setting. Den største svakheten er i midlertidig at et tverrsnitt design kun får informasjon på et gitt tidspunkt. Dette gjør at det er umulig å tilfredsstille kravet til temparitet. Dermed hadde det vært hensiktsmessig å gjennomført en undersøkelse som et tidsseriestudie, men et slikt studie er i denne sammenheng svært tid og ressurskrevende. Derfor vil jeg vektlegge tidligere undersøkelser og teori for å gjøre kausalitetsvurderingene.

#### **4.5 Målutvikling**

Målutvikling er en prosess som gjøres for å etablere en sammenheng mellom konsept eller begrep, latente variabler og observerte variabler. (Bollen, 1989). Dette betyr at man prøver å måle det man har som intensjon å måle. Derfor må man operasjonalisere de begreper man ønsker å måle. Dette gjøres ved å bruke et spørreskjema som kan knyttes opp til latente variabler mot observerbare variabler.

Bollen beskriver en 4 trinns prosess for målutvikling (Bollen, 1989):

1. Gi begrepet mening
2. Identifiser dimensjoner og latente variabler som kan representere disse.
3. Utforming av mål
4. Spesifiser sammenhengen mellom variablene

De to første trinnene er dekket besvares gjennom teorigjennomgangen. Trinn 3 besvares ved å bruke etablerte målskalaer. Videre besvares trinn fire påvirkes ut fra hvordan målene formes. Det innebærer at man spesifiserer forholdene mellom målene og dimensjonene ved å lage en målmodell. Det gjør at man kan koble de latente og observerte variabler. Bollen skiller mellom to typer målmodeller. Disse deles inn i formative og refleksive målmodellen (Bollen, 1989).

Den formative målmodellen fungerer de uobserverte variablene som indikator til den latente variabelen. Dette vil si at de uobserverte variablene er årsak til den latente variabelen. Den refleksive målmodellen på sin side er indikatoren den latente variabelen. Det betyr at effektene kommer fra den latente variabelen. Bollen (1989) beskriver at denne målmodellen

vil det som sannsynligvis være en korrelasjon mellom den latente variabelen og de uobserverbare variablene. I min undersøkelse vil jeg som tidligere beskrevet bruke etablerte målskala som er brukt i tidligere forskning. Slik sett vil variablene i undersøkelsen være reflekative. Den eneste variabelen i undersøkelsen som ikke gir en direkte indikator på variabelen er subjektivt velvære, men denne variabelen måles også med etablerte skalaen. Derfor vil meningen i dette begrepet måles med tre forskjellige skaler for å kunne måle begrepet. Disse er positive og negative affekter og livstilfredshet. Her har jeg også brukt etablerte målskalaer for å måle begrepet. Derfor mener jeg at begrepet ikke trenger noen videre redegjørelse.

#### **4.6 Valg av design i undersøkelsen**

Basert på forskningsprosjektet mitt har jeg valgt å bruke en kvantitativ tilnærming i dette studie. En av årsakene til denne avgjørelsen er at det finnes allerede mye tidligere forskning som er godt utviklet. Slik sett vil jeg kunne bruke samme etablerte målskalaer som er tidligere brukt i undersøkelser. Derfor kan jeg bruke etablerte målskala for å teste mine variabler og populasjon mot tidligere forskning. Videre mener jeg at tverrsnittstudie er best egnet på bakgrunn av at jeg skal undersøke en populasjon og jeg har begrensede ressurser og tid til å observere populasjonen. Begrensningen er dermed at jeg kun får informasjon fra et gitt tidspunkt.

Ved datainnsamling har jeg av hensyn til Thon Hotels å gjennomført undersøkelsen manuelt fordi alle medarbeiderne ikke har sikker eller tilgang til egen epost/innlogging. Dermed ville jeg kun ha hatt tilgang til ledere og mellomledere, hvis jeg gjennomførte undersøkelsen ved bruk av survey. Derfor ble undersøkelsen gjennomført ved at jeg delte ut spørreskjemaene fysisk på utvalgte hotell i hotellkjeden Thon Hotels. Videre var et krav fra hotellkjeden at undersøkelsen skulle være frivillig. Dette gjør at undersøkelsen er basert på frivillig deltakelse. Thon Hotels har 2300 medarbeidere, men grunnet av at studien var frivillig, fysisk og tidsbegrensning fikk jeg totalt kun 147 respondenter i undersøkelsen. I selve undersøkelsen måtte jeg også fjerne noen av respondentene knyttet til usikkerhet til yrke (annet), dette skyldes egen personlig feil. Noe som gjorde at jeg valgte å fjerne disse respondentene fra analysen.

## **4.7 Utforming av spørreundersøkelsen**

Undersøkelsen min ble utformet som påstander som respondentene skulle ta stilling til og angi grad av enighet. Det ble benyttet en 7-punkt skala. Hvor verdien 1 representerte uenig i påstand og motsatt for 7 helt enig. Det var i alt 53 påstander respondentene ble bedt om å ta stilling til. I tillegg måtte respondentene svare på demografisk data. Personvernombudet ble informert om undersøkelsen, men på bakgrunn av at jeg manuelt distribuere undersøkelsen og selv kunne sikre at personvernet ble ivaretatt så de ingen behov for nærmere godkjenning. De hadde derfor ingen innsigelser i henhold til personvern til gjennomføringen.

### **4.7.1 Autonomistøtte**

Selvbestemmelsesteorien (STD) har sin egen hjemmeside på internett. Der er det lagt ut velprøvde spørreskjema for å undersøke ulike sider av selvbestemmelsesteorien.

Autonomistøtte defineres som leders forståelse og anerkjennelse av medarbeiders perspektiv, oppfordring til selvinitiering og at leder gir muligheter for valg. Det finnes to etablerte måleskaler for å kunne undersøke og dekke definisjonen av autonomistøtte som er utviklet av Baard, Deci & Ryan. Disse skalaene kalles for WCQ, Work Climate Questionnaire. Jeg har i denne undersøkelsen valgt å bruke kortversjonen bestående av 6 indikatorer. Variablene måles med en dimensjon og skala med seks indikatorer som måles ved en 7 punkts Likert-skala. Denne spenner fra helt uenig (1) til helt enig (7) (Baard, Deci & Ryan, 2004)

- Jeg føler at min leder gir meg muligheter og valg
- Jeg føler meg forstått av min leder
- Jeg kan være åpen og ærlig med min leder når jeg holder på med min jobb
- Min leder gir tro på mine evner i forhold til å gjøre det godt i min jobb
- Jeg føler at min leder aksepterer meg
- Jeg stoler på min leder

### **4.7.2 Lederstøtte**

Denne variabelen uttrykker det samme som autonomistøtte. Derfor vil den ikke brukes nærmere i undersøkelsen, men er tatt med på bakgrunn av at den var med i mitt spørreskjema.

- Jeg opplever at min overordnede gir meg valg og muligheter
- Min overordnede oppfordrer meg til å stille spørsmål
- Min overordnede lytter til hvordan jeg ønsker å gjøre ting

- Min overordnede prøver å forstå hvordan jeg ser ting før han/hun foreslår nye måter å arbeide på
- Min overordnede prøver å forstå hvordan jeg ser ting før han/hun foreslår nye måter å arbeide på
- Min tror på mine evner til å gjøre en god jobb
- Jeg føler meg forstått av min leder

#### **4.7.3 Arbeidsmotivasjon**

For å måle dette begrepet har jeg brukt etablert målskala som er utarbeidet av Gagne, M., Forest, J Vanssteenkiste, M., Crevier-Brand, L., Vanden Broeck, A, et al.(2010). Variablene måles med en dimensjon og skala med seks indikatorer som måles ved en 7 punkts Likert-skala. Denne spenner fra helt uenig (1) til helt enig (7)

- Fordi jeg personlig vurderer det som viktig å legge en innsats i denne jobben
- Fordi det å legge en innsats i denne jobben sammenfaller med mine personlige verdier
- Fordi det å legge en innsats i denne jobben er av personlig verdi for meg
- Fordi jeg har det gøy når jeg gjør denne jobben
- Fordi det jeg gjør i mitt arbeid er spennende
- Fordi den jobben jeg gjør er interessant

#### **4.7.4 Selvoppfattet kompetanse/Kompetanse**

Selvoppfattet kompetanse defineres som selvoppfattet kompetanse, herunder mestring og trygghet. Begrepet er relatert til det grunnleggende behovet for kompetanse, men har et prosesselement i seg knyttet til CET, og fokuserer derfor også på framtid. Variablene måles med en dimensjon og skala med fire indikatorer som måles ved en 7 punkts Likert-skala. Denne spenner fra helt uenig (1) til helt enig (7). PCS (Preceived Competence Scale). (<http://www.psych.rochester.edu/SDT/>)

- Jeg føler meg trygg på mine ferdigheter i forhold til å utøve min jobb
- Jeg klarer å mestre aktiviteter i jobben min
- Jeg klarer å nå målene jeg setter meg i jobben
- Jeg føler meg i stand til å møte utfordringene i min jobb

#### **4.7.5 Innsats og ytelse**

Variablene måles med en dimensjon og skala med fire indikatorer på ytelse og fem indikatorer på ytelse som måles ved en 7 punkts Likert-skala. Denne spenner fra helt uenig (1) til helt enig (7) (Kuvaas, 2006)

Jeg legger innsats i jobben min

- Jeg forsøker å jobbe så hardt som overhode mulig
- Jeg er svært opptatt av å gjøre en god innsats i jobben min
- Jeg legger ofte inn ekstra innsats i arbeidet
- Jeg står ofte på litt ekstra i travle perioder
- Jeg nøler sjelden med å ta i et ekstra tak når det er behov for det

Ytelse

Jeg legger innsats i jobben min

- Kvaliteten på arbeidet mitt er jevnt over på høyt nivå
- Arbeidet mitt er av ypperste kvalitet
- Jeg presterer bedre enn det som kan forventes av en person i min type jobb
- Jeg leverer sjeldent fra meg en jobb før jeg er sikker på kvaliteten på den jobben holder et høyt nivå

#### **4.7.6 Subjektivt Velvære**

For å måle positiv og negativ affekt under begrepet subjektivt velvære har jeg benyttet den etablerte målskalaen til Watson, D., Clark, L.A., & Tellegen, A(1988). Ved bruk av denne vil en kunne fange opp følelsene til respondenten. Variablene måles med påstander som indikator som måles ved en 5 punkts Likert-skala for følelser og en 7 punkts Likert-skala for tilfredshet. Denne spenner fra helt uenig (1) til helt enig (7)

- Fortvilet
- Begeistret
- Oppskaket
- Bekymret
- Entusiastisk
- Irritert

- Oppvakt/klar
- Inspirert
- Nervøs
- Målbevist
- Livlig
- Redd
- 

#### **4.7.7 Livstilfredshet**

For å måle variabelen tilfredshet under begrepet subjektivt velvære har jeg brukt en etablert målskala laget av Pavot, W., & Diener, E. (1993):

- På de fleste måter er livet mitt nær det ideelle
- Mine livsforhold er utmerkede
- Jeg er fornøyd med livet mitt
- Så langt har jeg fått gjort det jeg vil ut av livet mitt
- Hvis jeg kunne leve om igjen ville jeg nesten ikke forandret noen ting
- 

#### **4.7.8 Kontrollspørsmål**

I tillegg har jeg valgt å spørre respondentene noen generelle spørsmål. Dette vil kunne være med på å avdekke eventuelle forskjeller og sammenhenger blant respondentene. Her har jeg spurt om kjønn, alder, utdanningsnivå, kjønn til leder, antall arbeidstimer, arbeidstidsordning og antall år i organisasjonen. Antall år i organisasjonen er relevant fordi hotellbransjen er kjent for et relativt sett høy grad turn over. Videre mener jeg at utdanningsnivået i en slik organisasjon kan variere i stor grad.

- Er du kvinne eller mann?
- Kvinne
- Mann
- Hvilken stilling har du?
- Kokk
- Servitør
- Resepsjonist
- Mellomleder/Leder/Direktør

- Renhold
- Administrasjon/Innkjøp/Økonomi
- Annet (Respondenter med dette svaret er fjernet fra analysen)
  
- Hva er din alder?
- 29 år eller yngre
- 30 – 39 år
- 40 – 49 år
- 50 – 59 år
- 60 eller eldre
  
- Hva er din høyeste utdanning?
- Grunnskole
- Videregående
- Fagskole/Fagbrev
- Bachelorgrad
- Mastergrad
  
- Hvor mange timer jobber du vanligvis pr uke?
- Svar: -----
  
- Hvilken arbeidstidsordning har du?
- Vanlig dagtid
- Dagtid og noe kveldsarbeid
- Ettermiddag/kveldsarbeid
- Toskiftordning
- Treskiftordning
- Mest kveld og natt
- Mest natt
  
- Hvor mange år har du hvert ansatt i organisasjonen?
- 1 år eller mindre



- 1 til 4 år
- 4 til 8 år
- 8 – 15 år
- 15 år eller mer

## **4.8 Datainnsamling**

For å gjennomføre en datainnsamling peker Michell og Jolly (2007) på tre aspekter som er viktig. Det første aspektet peker på at man bør ha tydelige og klare hypoteser i undersøkelsen. Videre pekes det på at spørreundersøkelsen må måle det man faktisk ønsker å måle. I tillegg bør man kunne generalisere funnene i undersøkelsen til en gruppe.

### **4.8.1 Gjennomføring av undersøkelsen**

Undersøkelsen ble gjennomført 12, 13, 14 september 2012 på de ulike hoteller i Thon Hotels. Jeg fikk klarsignal fra hovedkontoret om å ta kontakt med en kontaktperson ved hvert hotell. Videre fikk jeg klar beskjed om at undersøkelsen måtte være frivillig og at den enkelte ansatte måtte bruke av sin egen tid til å besvare undersøkelsen. På bakgrunn av at jeg fysisk delte ut skjemaene og var tilstede slik at anonymiteten til den enkelte skulle ivaretas fikk jeg til sammen 147 fullførte svar. Gjennomføringen var i svært krevende å gjennomføre. Jeg måtte fjerne noen respondenter på bakgrunn av at jeg hadde laget en kategori (annet) som var udefinerbar i oppgaven. Jeg valgte derfor å fjerne disse respondentene fra utvalget mitt. Antall respondenter kunne kanskje vært høyere ved elektronisk distribusjon. I tillegg viste det seg at noen av renholdsarbeiderne dessverre ikke behersket norsk språk, noe jeg feilvurderte. Da jeg selv oversatte undersøkelsen til norsk i den tro at de ansatte brukte norsk i sitt daglige arbeid og dermed var mest komfortabel med at undersøkelsen var utformet på norsk. Noe jeg ser tydelig i ettertid er uheldig for min undersøkelse.

Videre vil jeg påpeke at en elektronisk gjennomføring ville ført til at kun mellomledere og ledere var disponible. Dette var også et problem i andre organisasjoner jeg var i dialog med. Svarprosenten er ikke mulig å beregne da jeg har gjennomført undersøkelsen manuelt. Datagrunnlaget utgjør 147 respondenter. Organisasjonens Thon Hotels har totalt ca 2300 årsverk. Etter innsamlingen i data la jeg inn dataen i Excel og deretter overførte jeg dataen til SPSS for videre analyser.

De ulike aspektene som nevnt belyses av Mitchell og Jolly mener jeg imøtekommes ved at hypotesene som er utarbeidet er forankret i eksisterende litteratur. Videre tilfredstilles aspektet med klar og tydelige spørsmål til respondentene ved at jeg bruker etablerte målskala som er benyttet i tidligere studier. Det siste aspektet tilfredstilles i undersøkelsen med at jeg undersøker en organisasjon som i denne undersøkelsen er Thon Hotels. Noe som sikrer homogeniteten i undersøkelsen.

#### **4.8.2 Om Thon Hotels**

Thon Hotels er i dag eid av Olav Thon-gruppen so i all hovedsak er eid av Olav Thon og driftes fra hovedkontoret i Oslo. I denne undersøkelsen er avgrenset til kun å omhandle hotelldriften som er Thon Hotels. Hele Olav Thon –gruppen hadde i 2011 driftsinntekter på 7 milliarder, hvor Thon Hotels stod for ca en tredjedel av dette. Thon hotell består av ca. 2300 årsverk, og har 70 hoteller og ca. 8500 rom. (O.T.G., 2013).

Hotellkjeden er med det en av landets største hotellkjeder, og planlegger kontinuerlig nye hoteller. Thon Hotels har definert fire verdier som skal bidra til å gi retning i beslutningsprosesser å styrke, videreutvikle og opprettholde selskapets organisasjonskultur. Disse er lokal, uhøytydelig, profesjonell og engasjert. Kjedens visjon er <<Gjennom å by på en varm atmosfære på hotellet og et høyt servicenivå blant kunnskapsrike medarbeidere, håper vi å gi våre gjester en positiv hotellopplevelse hver gang de bor hos oss.>> (Thon Hotels, 2014)

#### **4.9 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg redegjort for valg av forskningsdesign samt valg av type studie, valg av metode og valg og utarbeidelse av måleinstrument. Videre har jeg presentert de ulike variablene og redegjort for arbeidet med datainnsamlingen. I tillegg har jeg valgt å belyse en del praktiske utfordringer knyttet til gjennomføringen av undersøkelsen. Måleverktøyene og skalaene er utarbeidet basert fra tidligere forskning som har god forankring i teori. I neste kapittel vil jeg redegjøre for det videre arbeidet knyttet til de ulike analyser jeg har gjennomført av innsamlede data.

## **5.0 Analyse**

I dette kapitlet vil jeg gjennomgå analyser av min datainnsamling. Videre vil jeg teste hypotesene i undersøkelsen. Jeg vil først belyse normalfordelingen av datamaterialet og regresjonsforutsetningene. Analysene i undersøkelsen er gjennomført ved hjelp av programmet SPSS V21. I analysen har jeg gjennomført en korrelasjonsanalyse for alle variablene i modellen. Denne vil jeg presentere under neste kapitel funn og resultater. Avslutningsvis vil jeg belyse ulike aspekter med analysene.

### **5.1 Normalfordeling**

For at man skal kunne gjøre statistiske beregninger og generaliseringer er det viktig at dataene er tilnærmet normalfordelt (Ringdal, 2001). I det som kalles for standardisert normalfordeling vil fordelingen gi en klokkeformet kurve. Da vil dataene fra undersøkelsen gi symmetrisk kurve som er fordelt på hver side av toppunktet. Det finnes to sammenhenger som er viktig i forbindelse med normalfordeling. Dette er skjevhet (skewness) og spisshet (kurtosis). Skjevheten seier oss noe om kurvens forskyvning. Hvis skjevheten til kurven trekker mot venstre kalles det en negativ skjevhet og motsatt hvis skjevheten trekker mot høyre kalles positiv skjevhet. Hvilken grad verdier som ses på som akseptable i henhold til skjevhet og spisshet varierer en del innenfor academia. Noen aksepterer verdier mellom -1 og 1 andre forskere aksepterer verdier fra -3 til 3. I min undersøkelse for jeg noe verdier som oversiger -1 i skjevhet. Den høyeste verdien i min undersøkelse er -1,486. Noe jeg velger å betrakte som godkjent. Dette kan ses i tabell 1 i neste kapitel eller i vedlegg. Dette gjør at reliabiliteten er forsvarlig i undersøkelsen. Videre viser jeg til vedlegg for en oversikt over verdier for gjennomsnitt, standardavvik, skewness og kurtosis.

### **5.2 Målvalidering**

Målvalidering er sentralt for å forsikre seg om at målene faktisk måler det de er forspeilet å gjøre. Dette betyr at det er viktig å teste validiteten til de ulike målene som er benyttet i denne studien. En konsekvens av svak validitet er at undersøkelsen kan gi feilaktig slutninger basert på innsamlet data. (Bollen, 1989). Validitet er gyldighet. Definisjonen på validitet er om man

måler det man tror man måler (Reve, 1985). For å sikre kvaliteten i en undersøkelse er det derfor viktig å ha en vis grad av sikkerhet for at vi måler det vi faktisk måler.

### **5.2.1 Overflatevaliditet**

Det finnes flere forskjellige definisjoner på overflatevaliditet. Reve (1985) beskriver begrepet som sier noe om det intuitive samsvaret mellom teoretisk og operasjonell definisjon av en variabel. Overflatevaliditet er en form for begrepsvaliditet. Mitchell & Jolly (2004) beskriver overflatevaliditet som den grad en måling synes å være valid for en ikke ekspert.

Overflatevaliditet har i så måte ikke noe å gjøre med vitenskapelig validitet, og en har derfor ikke normalt sett bruk for det. I denne undersøkelsen har jeg brukt etablerte målskala i undersøkelsen og dermed hvert brukt i tidligere studier. Dermed vil jeg betrakte overflatevaliditeten i denne undersøkelsen som ivaretatt.

### **5.2.2 Konvergent validitet**

Konvergent validitet er en måling av om flere spørsmål måler samme begrep. En slik måling er viktig for å oppnå validitet for begrepet man forsøker å måle. Indikatorene skal korrelere og hvis indikatorene ikke korrelerer, måler de forskjellige begrep eller forskjellige dimensjoner i samme begrep (Reve, 1985). Konvergent validitet kan måles ved bruk av faktoranalyser. Da vil en kunne se de ulike faktorladningene for de ulike indikatorene. Den konvergente validiteten kan måles ved at man kvadrerer faktorladningene slik vil en finne forklart varians. Akseptabelt nivå for faktorladningene er også omdiskutert i academia, men en anbefalt verdi er (.5). Da vil en ha minimum 25 % forklart varians. (Bollen, 1989).

### **5.2.3 Divergent validitet**

Divergent validitet sier oss i hvilken grad et begrep skiller seg fra andre begrep. (Reve, 1985). Dette sier oss at mål av ulike begreper bør ha unik informasjon og liten divergens. Dette kan påvirke grunnen til at indikatorene korrelerer, noe som kan skyldes korrelasjoner mellom de tilhørende begrepene. Den divergente validiteten testes ved å se på kryssladningene i faktoranalysen. Dette gjøres fordi en måler flere begreper, derfor vil en teste om det er eventuelle kryssladninger. Hvis kryssladningene har et nivå under (.2) kan dette tyde på det er umulig å skille mellom eller flere begreper. Årsaken er at faktorladningene blir for like og en vet derfor ikke hvilket begrep som reflekteres. Dermed kan det oppstå systematisk målefeil. Faktorladningene bør derfor ikke overstige en differanse på 0,2. Hvis en får høyere

kryssladninger må en vurdere om det fremkommer tydelig nok hvilket begrep som måles. (Bollen, 1989)

#### **5.2.4 Diskriminant validitet**

Diskriminant validitet handler om begrepene er forskjellige fra hverandre. Alle begrepene undersøkes for fravær av høy korrelasjon med andre begrep. Derfor vil eventuelt høye korrelasjoner med andre begrep bety at en kan ha problemer med multikolinearitet eller potensielle fortolkningsproblemer. Berry beskriver at korrelasjonen bør være større enn 0,8, men at man med mindre utvalg kan akseptere korrelasjoner som er større enn 0,6. (Berry, 1993)

### **5.3 Reliabilitet**

Reliabilitet handler om hvorvidt resultatene fra undersøkelsen som er gjennomført er pålitelige. Videre bør dataene være stabile og reproduserbare. (Reve, 1985). Dette betyr at reliabilitet handler om at en måling bør gi samme resultat om målingen gjennomføres flere ganger. Noe som betyr at det skal være mulig for andre å komme frem til det samme resultat ved å ta i bruk samme måleinstrumenter. (Ringdal, 2007). Målefeil vil alltid kunne forekomme og for å teste reliabiliteten bør man derfor gjennomføre måling av intern konsistens. En av de anvendte måtene for å måle dette er bruk av Cronbachs alfa, en statistisk størrelse som varierer fra 0 til 1 (Ringdal, 2007). Hvis målene viser en verdi over 0,7 kan man si at det man har målt er pålitelig. En lavere verdi vil kunne gi utslag på standardavviket (høyere) og betaverdien (lavere). Konsekvensen av dette kan gjøre at en vil oppnå en lavere signifikans (Ringdal, 2007)

## **5.4 Regresjonsforutsetninger**

For å kunne undersøke sammenhengene i en min konseptuelle modell, må jeg foreta en regresjonsanalyse. I følge Berry bør 8 regresjonsforutsetninger være tilfredsstillende for at regresjonsanalysen skal bli pålitelig. (Berry, 1993). Jeg kommer til å utelate hans regresjonsforutsetning 7, fordi denne forutsetningen ikke er aktuell da jeg har gjennomført et tversnittstudie. En konsekvens av brudd på regresjonsforutsetningene er at dette kan gi uriktige resultater i regresjonsanalysen. Noe som vil være uheldig for undersøkelsen.

### **5.4.1 Regresjonsforutsetning 1**

Den første regresjonsforutsetningen legger til grunn at alle uavhengige variabler skal være kvantitative eller dikotome, samt at den avhengige variabelen skal være kvantitativ, kontinuerlig eller ubegrenset. I tillegg skal variablene være uten mulige målefeil. (Berry, 1993). Hvis det foreligger målefeil, noe som kan være systematisk eller tilfeldig vil dette kunne medføre en misvisende regresjonslinje (Berry, 1993).

I denne oppgaven er denne forutsetningen tilfredstilt gjennom validiteten og reliabilitetstesting. Samt at mine variabler bruker etablerte målskalaer.

### **5.4.2 Regresjonsforutsetning 2**

Den neste forutsetningen som legges til grunn sier at alle de uavhengige variablene skal ha en varians som er  $> 0$ . Slik sett testes det hvorvidt de ulike uavhengige variablene har standardavvik. I denne oppgaven har alle de ulike variablene et standardavvik som er større enn 0. . Dermed betrakter jeg derfor forutsetningen som tilfredsstillende. Dette kan ses i tabellen deskriptiv statistikk eller i vedlegg.

### **5.4.3 Regresjonsforutsetning 3**

Den tredje forutsetningen som legges til grunn sier at det ikke skal forekomme perfekt multikolinearitet mellom de uavhengige variablene. For å kunne si noe om dette er det derfor gjennomført en korrelasjonsanalyse av de uavhengige variablene. Hvis korrelasjonen er

større enn 0,8 forekommer det perfekt multikolaritet mellom variablene. I denne oppgaven oversiger kun korrelasjonen mellom innsats og ytelse denne verdien. Ingen av de andre variablene overstiger denne verdien, ergo er den forutsetningen å betrakte som tilfredsstillende. Dette har jeg illustrert og kan ses i figur 1 Betakoeffisienter etter multiple korrelasjonsanalyser.

#### **5.4.4 Regresjonsforutsetning 4**

Den fjerde regresjonsforutsetningen legger til grunn at den gjennomsnittlige feiltermen skal være 0. Dette kan testes ved å bruke scatterplot, pp-plot og en curve estimation regression. Den forutsetningen har jeg ikke fått testet for. Derfor vil jeg ikke kunne si noe om denne forutsetningen er godkjent.

#### **5.4.5 Regresjonsforutsetning 5**

Den femte regresjonsforutsetningen legger til grunn at ingen av studiens kontrollvariabler skal korrelere med de uavhengige variablene. Derfor omhandler denne forutsetningen om isolasjon (Bollen, 1989). Dette kan testes ved å gjøre en korrelasjonsanalyse. Kontrollvariabelen utdanning har en høyere korrelasjon med autonomistøtte en 0,3. I en undersøkelsen bør ikke korrelasjon være høyere enn 0,3. De andre kontrollvariablene synes å ha en lavere korrelasjon. Jeg velger å ta med kontrollvariablene i regresjonsanalysen. Slik sett vil en kunne unngå spuriøse effekter. Jeg anser derfor denne forutsetningen som godkjent.

#### **5.4.6 Regresjonsforutsetning 6**

Den sjettede regresjonsforutsetningen legger til grunn kravet om homoskededasetet, noe som betyr at feilvariansen må være lik for alle verdier av den avhengige variabelen for hvert sett av uavhengige variabler. (Berry, 1993) Dette kan kontrolleres ved et utarbeidet P-plott for de ulike variablene. Dette har jeg ikke fått gjort. Derfor vil jeg ikke kunne si noe om denne forutsetningen i denne undersøkelsen.

### **5.4.7 Regresjonsforutsetning 7**

Den syvende forutsetningen legger til grunn kravet om fravær av autokorrelasjon og at studiet er et tidsstudie. Dette forutsetter at feiltermen til  $y$  på tidspunkt 0 og 1 skal være ukorrelert. Derfor er denne forutsetningen ikke aktuell i mitt studie da jeg gjennomfører et tverrsnittstudie..

### **5.4.8 Regresjonsforutsetning 8**

Den åttende forutsetningen legger til grunn kravet om at hvert sett av verdier for de uavhengige variablene skal feiltermen være normalfordelt. (Berry, 1993). Dette kan testes ved å se på univariate og multivariate normalfordelinger. Med univariate normalfordelinger ser man på skjevheten og spissitet til de ulike variablene. Noe jeg finner tilfredsstillende i undersøkelsen. Videre handler multivariate normalfordelinger om at det ikke bør finnes noe som kan forstyrre resultatene. Jeg finner skjevheten og spissiteten til variablene i undersøkelsen forsvarlig. Jeg anser derfor denne forutsetningen som tilfredsstillende.

## **5.5 Test av hypoteser**

Jeg vil nå se nærmere på mine hypoteser ved bruk av regresjonsanalyse. Her vil jeg se på sammenhengen mellom variablene i undersøkelsen. Jeg vil her konkludere med hvorvidt de ulike sammenhengene mellom variablene er signifikant eller ikke. Regresjonsanalysen er kan ses i sin helhet i tabell 2 Pearson korrelasjon mellom variabler. Jeg har delt respondentene i to grupper hvor den ene er Ledere og den andre gruppen består av de andre kalt andre.

### **5.5.1 Hypotese 1**

Autonomistøtte fra leder/ledelse forventes å ha en positiv effekt på ansattes motivasjonsregulering regulering.

Denne hypotese gir en forklaringskraft på 0,196 for introjeksert motivasjon og 0,211 for identifisert motivasjon. Det forligger derfor en signifikant sammenheng og hypotesen kan dermed støttes.



### **5.5.2 Hypotese2a**

Introjeksert motivasjon forventes å påvirke direkte ansattes opplevelse av velvære.

Denne hypotesen gir en forklaringskraft på 0,060. Dette gir ikke et signifikant resultat.

Dermed kan ikke denne hypotesen støttes.

### **5.5.3 Hypotese 2b**

Identifisert motivasjon forventes å påvirke subjektivt velvære indirekte.

Denne hypotesen gir en forklaringskraft på 0,047. Dette gir ikke et signifikant resultat.

Dermed kan ikke hypotesen støttes.

### **5.5.4 Hypotese 3**

Grad av identifisert motivasjon vil påvirkes av ansattes opplevde kompetanse, innsats i aktivitet og kvaliteten og prestasjon på den ansattes arbeid. (Høyere grad)

Denne hypotesen gir en forklaringskraft på 0,082 mellom identifisert motivasjon og opplevd kompetanse. Videre gir verken innsats, kvalitet eller prestasjon noen signifikant forklaringskraft. Dermed støttes ikke denne hypotesen.

### **5.5.5 Hypotese 4**

Høyere grad av identifisert motivasjon blant de ansatte, jo mer vil deres velvære tilrettelegge for iboende mål om fremgang forventes.

Denne hypotesen gir ikke en signifikant forklaringskraft. Dermed forkastes denne hypotesen.

### **5.5.6 Hypotese 5**

Høyere grad av innsats, kvalitet, opplevd kompetanse og ytelse, jo høyere grad av subjektivt velvære

Denne hypotesen gir en signifikant forklaringskraft for alle variablene opplevd kompetanse, kvalitet, innsats og ytelse på tilfredshet (Subjektivt velvære). Dermed støttes hypotesen. På variabelen tilfredshet er to av indikatorene fjernet, men resterende indikatorer skal være tilstrekkelig for å måle variabelen.

## **5.6 Oppsummering analyse**

Jeg vil i dette kapittelet redegjøre for mine analyser av innsamlet data. Videre gjennomgår jeg kravene til validitet og reliabilitet. Jeg vil også ta for meg de ulike regresjonsforutsetningene som ligger til grunn i en undersøkelse. Avslutningsvis skal jeg se på de hypotesene å se hvorvidt de gir signifikante nivåer og en pålitelige forklaringskraft. Noen av hypotesene finner jeg ikke signifikant jeg vil derfor i neste kapittel illustrere i figur 3. Hvordan de ulike variablene henger sammen.

## **6.0 Funn og resultater**

I dette kapitelet vil jeg beskrive de funn jeg har gjort i min analyse. Her vil jeg også dele respondenten i to grupper basert på funnene i analysen. Da jeg fikk vesentlig forskjell mellom ledere og andre respondenter på forklaringskraften mellom noen av variablene. Dette vil både illustreres og beskrives. Videre vil jeg presentere en figur som illustrerer de sammenhenger jeg finner signifikante mellom variablene.

## 6.1 Deskriptiv statistikk

For å kunne si noe om påliteligheten i undersøkelsen må man gjennomføre målinger av blant annet reliabiliteten og validiteten til begrepene. Som tidligere beskrevet er også viktig for å si noe om normalfordelingen til variablene med tanke på både skjevhet og spisshet. Cronbach Alfa gir oss svar på reliabiliteten til variablene.

### 6.1.1 Tabell 1 Deskriptiv statistikk

Denne tabellen viser standardavvik, gjennomsnitt, variasjonsbredde, skjevhetsverdier og reliabilitet for alle variablene. (N=122)

Variabel	M	SD	Observed Range	Skewness	Cronbach
Andre Vs Leder	0,3225	0,47971	0,00-1,00	0,625	-
Autonomistøtte	6,0714	1,14908	2,50-7,00	-1,432	0,98
Indre Motivasjon	6,1111	1,11058	2,33-7,00	-1,486	0,97
Identifisert Motivasjon	6,0794	1,03980	3,00-7,00	-1,207	0,93
Autonom Motivasjon	6,0952	1,01454	2,67-7,00	-1,437	0,95
Opplevd kompetanse	6,3061	0,71568	3,67-7,00	-1,097	0,91
Innsats	6,2082	0,86067	3,40-7,00	-1,400	0,94
Kvalitet	6,0952	0,88374	3,00-7,00	-1,435	0,94
Ytelse	6,1517	0,79668	3,30-7,00	-1,470	0,95
Tilfreds	5,2694	0,86663	2,60-7,00	-0,791	0,89
Kjønn	1,46	0,500	1,00-2,00	0,152	
Alder	2,07	0,900	1,00-5,00	0,652	
Utdanning	2,36	0,986	1,00-5,00	0,700	

Som vi kan se av tabellen varierer Cronbach alfa mellom 0,89 og 0,98 noe som betyr at reliabiliteten er tilfredsstillende for variablene. Hvis vi videre ser på skjevheten varierer den fra 0,152 til -1,1486. Dette gir oss en indikasjon en vis skjevhet som er noe høyere en ønskelig i undersøkelsen. Noe som sier oss at vi ikke har normalfordelingen gitt en grenseverdi på -1 til +1. Men, disse verdien er som tidligere nevnt er disse grenseverdiene omdiskutert. Derfor velger jeg å ta høyde for dette. Videre ser vi at standardavviket varierer fra 0,479 til 1,149 sier oss at det relativt sett liten spredning på respondentene.

## 6.2 Korrelasjonsanalyse

For å kunne si noe om sammenhengene mellom variablene i undersøkelsen må man utføre en korrelasjonsanalyse. Slik sett vil en kunne se på samvariasjon mellom de ulike variablene. I analysen beregne en korrelasjonskoeffisienten mellom variablene. I undersøkelsen har jeg brukt et korrelasjonsmål kalt *Pearsons r*. Grenseverdiene er fra -1 til +1. Noe som betyr at 0 uttrykker at det ikke finne samvariasjon mellom variablene. I følge Berry beskrives en korrelasjonskoeffisient på mer enn 0,5 som sterk og under 0,3 som svak. (Berry, 1993) Nedenfor i tabell 2 Persons korrelasjoner mellom variabler fremkommer mine funn. Jeg har også valgt å legge til noen av kontrollvariablene som er kjønn, alder og utdanning. I tillegg har jeg delt respondentene i to grupper den ene er Andre (AS) og den andre gruppen er Leder (AL).

## 6.2.1 Tabell 2 Pearson korrelasjoner mellom variabler

Denne tabellen viser korrelasjonen mellom de alle variablene i modellen. I tillegg har jeg tatt med noen kontrollvariablene. (N=122).

	1. AL	2. AS	3. IN	4. ID	5. AM	6. Opplevd kompetanse	7. Innsats
AL	1	0,147	0,196*	0,211*	0,215*	0,211*	0,152
AS	0,147	1	0,643***	0,811**	0,767**	0,096	0,016
IN	0,196*	0,643**	1	0,781**	0,947**	0,140	0,032
ID	0,211*	0,811**	0,781**	1	0,940**	0,082	0,032
AM	0,215*	0,767	0,947**	0,940**	1	0,118	0,029
Opplevd kompetanse	0,211*	0,096	0,140	0,082	0,118	1	0,757**
Innsats	0,152	0,016	0,032	0,023	0,029	0,757**	1
Kvalitet	0,062	-0,006	0,077	0,028	0,057	0,447**	0,669**
Ytelse	0,116	0,005	0,060	0,028	0,047	0,657**	0,911**
Tilfreds	0,083	0,003	0,060	0,047	0,057	0,247**	0,257**
Kjønn	-0,025	0,093	0,055	0,004	0,032	-0,003	-0,063
Alder	-0,021	0,053	0,140	0,147	0,0152	-0,082	-0,038
Utdanning	0,481**	0,123	0,107	0,148	0,134	-0,035	0,034

	8. Kvalitet	9. Ytelse	10. Tilfreds	11. Kjønn	12. Alder	13. Utdanning
AL	0,062	0,116	0,083	-0,025	-0,021	0,481**
AS	-0,006	0,005	0,003	0,093	0,053	0,123
IN	0,077	0,060	0,060	0,055	0,140	0,107
ID	0,028	0,028	0,047	0,004	0,147	0,148
AM	0,057	0,047	0,057	0,032	0,152	0,134
Opplevd kompetanse	0,447**	0,657**	0,247**	-0,003	-0,082	-0,035
Innsats	0,669**	0,911**	0,257**	-0,063	-0,038	0,034
Kvalitet	1	0,916**	0,539**	-0,178*	0,082	-0,062

Ytelse	0,916**	1	0,438**	-0,133	0,026	-0,016
Tilfreds	0,539**	0,438**	1	-0,090	0,050	-0,086
Kjønn	-0,178*	-0,133	-0,090	1	-0,032	0,021
Alder	0,084	0,026	0,050	-0,032	1	-0,123
Utdanning	-0,062	-0,016	-0,083	0,021	-0,123	1

Som det fremkommer av tabellen indikerer noen av variablene har forskjellige grader av korrelasjon. De korrelasjonene som gir en akseptabel forklaringskraft og signifikansnivå er markert med stjerner. Videre vil antall stjerner beskrive styrkegraden av korrelasjon mellom variablene. Spearman`s point-biserial coefficient *rpb* er brukt mellom autonomitøtte og de andre variablene. \* $p < .05$ + $p < .01$ # $0.01$  (to-halet test).

### 6.3 Regresjonsanalyser

I en regresjonsanalyse er målet å undersøke hvorvidt en eller flere variabler er årsak til en annen variabel. Regresjonsanalyser tar utgangspunkt i å finne et avhengighetsforhold mellom variabel X og variabel Y. (Grønmo, 2004). For å kunne tolke en regresjonsanalyse må ta hensyn til R<sup>2</sup>- verdier, beta verdier og signifikansnivå. R<sup>2</sup>-verdien sier oss hva forklaringskraften er. Dette vil si at en høy R<sup>2</sup>-verdi gir en høyere forklaringskraft. Videre uttrykker betaverdien alle målte enheter for standardavvik. Dermed vil en kunne se hvilken variabler som er viktig i modellen. Betaverdien vil kunne variere mellom -1 og 1.

Signifikansnivået vil uttrykke hvor stor sannsynlighet for at hypotesene er riktig.

Signifikansnivåene vil derfor være viktig for å kunne gi støtte for hypotesene eller eventuelt forkaste disse. (Grønmo, 2004)

Hypotesene i mitt studie er knyttet til sammenhengen mellom variablene. Hypotesene ble testet i regresjonsanalyser for å undersøke om de får støtte.

### 6.3.1 Resultater av regresjonsanalysene

**Tabell 3 Regresjon av definerte avhengige variabler**

Avhengig Variabel	Uavhengig Variabel	Beta	F	df	R2
Indre Motivasjon (IN)	Andre VS Leder (AL) Autonomistøtte (AS)	0,10 0,62	42,81***	2,121	0,42
Identifisert Motivasjon (ID)	Andre VS Leder Autonomistøtte	0,09* 0,83***	150,90***	2,121	0,72
Trinn 1 Kompetanse	Andre VS Leder Autonomistøtte Indre motivasjon Identifisert Motivasjon	0,20* 0,12 0,17 -0,17	1,96	4,121	0,06
Trinn 2 Kompetanse	Andre VS Leder Autonomistøtte Indre motivasjon Identifisert Motivasjon AS*ID IN*ID*AL	0,29** -0,05 0,15 -0,16 -0,29* -0,27**	2,98**	6,121	0,14 $\Delta^2=0,08$
Tilfreds	Andre VS Leder Indre motivasjon Identifisert Motivasjon Kompetanse	0,03 0,00 -0,03 0,28**	2,58*	4,21	-0,08
Prestasjon	Andre VS Leder Indre motivasjon Identifisert Motivasjon Kompetanse	-0,03 -0,05 0,03 0,69***	25,77***	4,21	0,47

Denne tabellen viser sammenhengen mellom en uavhengig variabel og en avhengig variabel som er kontrollert opp mot andre uavhengige variabler. Jeg har også delt respondentene inn i to grupper ledere og andre. Gruppen andre består av alle ansatte utenom lederne som er delt inn i egen gruppe.

Resultatet viser at  $R^2$  for modellen er .42 dvs. at de uavhengige variablene autonomistøtte og Andre vs Leder forklarer 42 % av variansen i indre motivasjon. Den standardiserte regresjonskoeffisient (Beta) sier hvor mange standardavvik den avhengige variabelen vil endre seg hvis den uavhengige variabel endres med ett standardavvik. Dette gir en indikasjon på effekten av den uavhengige variabel har på den avhengige. Betaverdien for autonomistøtte er 0,62 mens den er 0,10 for Andre vs Leder. Dette betyr at autonomistøtte har 6 ganger større effekt enn Andre vs Leder. Dermed er denne sammenhengen signifikant på .001-nivå og hypotesen gis støtte.

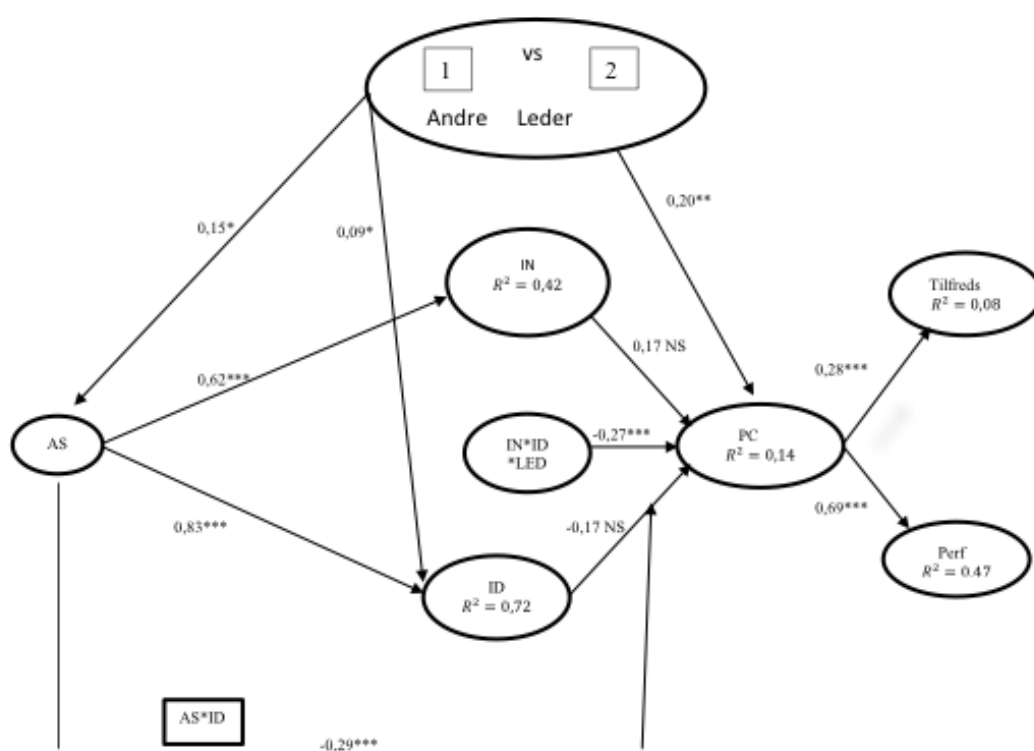
Videre indikerer korrelasjonene en signifikant sammenheng mellom identifisert motivasjon og autonomistøtte samt Andre vs Leder. Forklart varians viser 83%. Noe som gir et signifikansnivå på .0001 nivå. Kompetanse har en positiv sammenheng mellom Leder vs Andre. Tilfredshet har en positiv sammenheng med motivasjon. Prestasjon har en positiv sammenheng med motivasjon. Disse signifikante sammenhengene illustrerer jeg i figur nedenfor.



#### 5.4 Funn og illustrasjon multiple korrelasjonsanalyser

Figur 3: Betakoeffisienter etter multiple korrelasjonsanalyser

Denne figuren illustrerer sammenhengene i forskningsmodellen. Dette kan også ses i tabell 3 som viser mer detaljert informasjon om regresjonene.



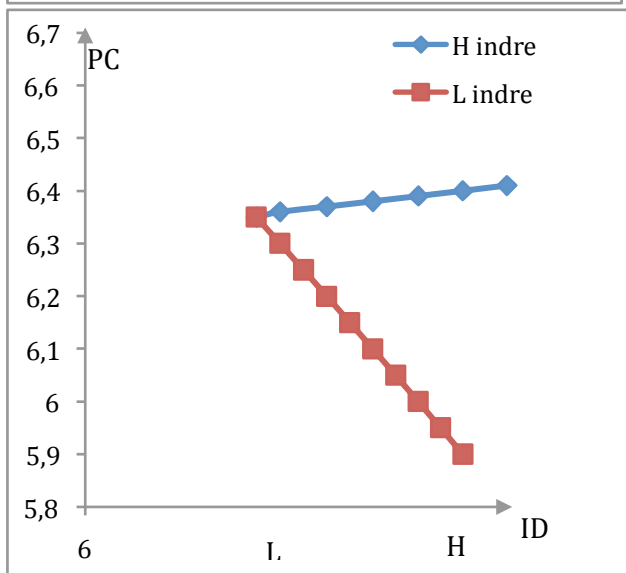
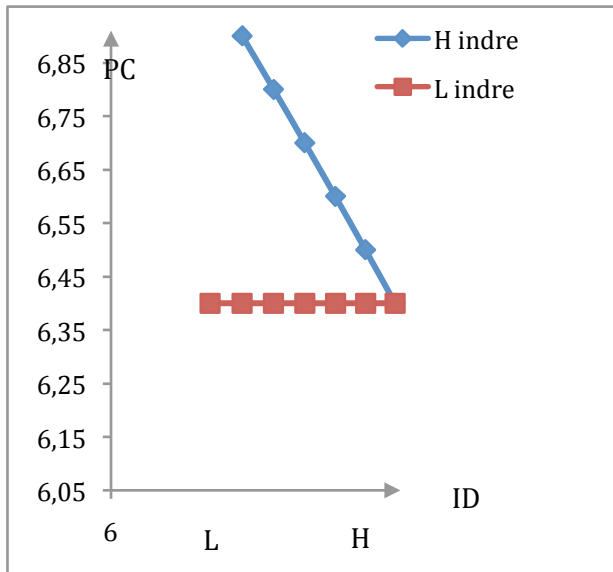
Denne figuren illustrerer de påviste funnene og de faktiske sammenhenger i min undersøkelse. Som vi kan se har jeg delt respondentene i to grupper basert på funn på forskjeller mellom ledere (2) og andre (1). Pilene viser resultatet som ga signifikante korrelasjoner.

Modellen ble noe annerledes en den som er utarbeidet basert teori og hypoteser. Dette fordi variablene indikerer andre korrelasjonssammenhenger en tenkt i forskningsmodellen. Ved å dele respondentene i to grupper som tidligere beskrevet fikk jeg som illustrert og beskrevet en sterkere sammenheng mellom motivasjon og opplevd kompetanse hos ledere. Den andre gruppen har ikke tilsvarende sterk sammenheng. Jeg vil derfor illustrere denne forskjellen i funnene i figurene nedenfor.

## **6.5 Moderatoreffekter**

### **Figur 4 Moderatoreffekt av ledelse på sammenhenger**

Denne tabellen illustrerer moderatoreffekt av ledelse på sammenhengene mellom indre motivasjon, identifisert motivasjon og opplevd kompetanse

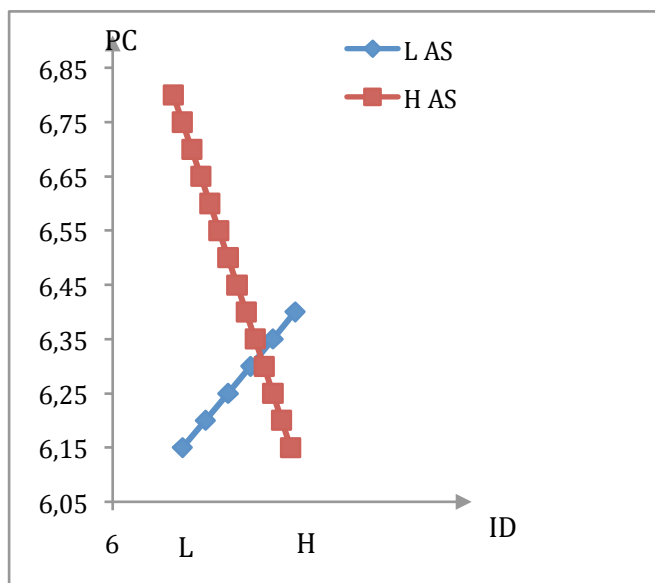


Som vi kan se av figuren har gruppene av Leder og Andre en helt forskjellig effekt når vi ser på sammenheng mellom opplevd kompetanse og identifisert motivasjon. Hos ledere viser det at høy opplevd kompetanse gir lav identifisert motivasjon, mens lav opplevd kompetanse gir en høy identifisert kompetanse. For gruppen Andre ser vi et annet bilde. Her viser figuren at høy identifisert motivasjon gir lav opplevd kompetanse. Videre viser Andre gruppen lav

En årsak til dette kan være at lederne i større grad føler autonomistøtte og indre motivasjon enn den andre gruppen.

### Figur 5 Moderatoreffekt av autonomistøtte på sammenhenger

Som vi kan se av figuren viser den en moderatoreffekt av autonomistøtte på sammenhengen mellom identifisert motivasjon og opplevd kompetanse.



Som vi kan se av figuren viser den en moderatoreffekt av autonomistøtte på sammenhengen mellom identifisert motivasjon og opplevd kompetanse.

### Oppsummering

I dette kapitlet har jeg sett nærmere på de funn og resultater jeg har fått i analysen min. Funnene indikerer at sammenhengen mellom variablene henger sammen noe annerledes enn hva min konseptuelle modell og hypoteser forutsetter. Disse sammenhengene illustrerer jeg i figur 1 betakoeffisienter etter multiple korrelasjonsanalyser. Videre finner jeg en forskjell mellom ledere og ansatte har forskjellig grad av sammenheng mellom opplevd kompetanse og motivasjon.

## **7.0 Diskusjon**

I dette kapittelet vil jeg diskutere implikasjoner i analysen. Jeg vil se nærmere på både teoretiske, metodiske og praktiske implikasjoner. Avslutningsvis vil jeg se belyse studiens svakheter og mine tanker om videre forskning.

### **7.1 Teoretiske implikasjoner**

I mitt studie har jeg benyttet meg av teori basert på selvbestemmelsesteorien. Mye av tidligere forskning bygger enten på undersøkelser i skoler eller kunnskapsbedrifter. I min undersøkelse har jeg gjennomført undersøkelsen i en organisasjon med både høy utdannede medarbeidere og medarbeidere med lavere grad av utdanning og kompetanse. I tillegg vil arbeidsoppgavene til den enkelte medarbeider variere i stor grad. Noe som gjør at undersøkelsen kan oppfattes som homogen i den forstand at jeg gjør studiet i en organisasjon, samtidig kan arbeidsoppgavene til den enkeltes stilling variere betydelig. Noe jeg mener er en åpenbar svakhet med tanke på studiens generaliserbarhet. I et tverrsnittstudie hvor målinger foregår på kun et gitt tidspunkt som i dette studiet vil temporaritetskravet bli et problem. Det vil si at temporaritetskravet ivaretas hvis studiet gjennomføres som et tidsseriestudie.

### **7.2 Metodiske implikasjoner**

Mitt studie er gjennomført på ansatte i Thon Hotels. Studiet har også vært basert på frivillig deltakelse og har relativt få respondenter. Dette kan gjøre det vanskelig å generalisere funnene jeg har gjort, men undersøkelsen kan være relevant i den populasjonen jeg har undersøkt. Dataen i min undersøkelse er basert på en spørreundersøkelse som er basert på tidligere studier. Jeg har også valgt å oversette indikatorene til norsk fra engelsk. Dette gjorde at en del av respondentene som ikke behersket norsk ikke kunne svare på undersøkelsen. Videre kan oversettelsen muligens endre forstått kontekst hos respondentene.

### **7.3 Praktiske implikasjoner**

Analyse jeg har gjennomført viste variablenes henger sammen noe annerledes enn antatt. Videre viste det seg at det finnes en forskjell mellom ledere og medarbeidere knyttet til sammenhengen mellom opplevd kompetanse og indre motivasjon. Det kan derfor være rimelig å anta at ledere føler en høyere grad av opplevd kompetanse og en sterkere grad av indre motivasjon.

### **7.4 Studiens svakheter**

Funnene som er gjort i denne undersøkelsen må ta hensyn til de svakheter denne undersøkelsen har. Et av de sentrale aspekter er at undersøkelsen har et meget begrenset antall respondenter. Jeg hadde håpet på et høyere antall respondenter, men som praktisk sett viste seg vanskelig. Det betyr at undersøkelsen ikke kan generaliseres til andre utvalg en Thon Hotels ansatte. I tillegg måtte jeg fjerne noen respondenter da jeg ikke kunne definere disse. Dette skyldes personlig feil, derfor valgte jeg å fjerne disse respondentene. Slik sett fikk jeg noen færre respondenter i undersøkelsen.

Resultatene kan også være påvirket av bransjen Thon Hotels opererer i. Jeg har valgt å stille kontrollspørsmål angående stilling i bedriften i analysen fant jeg en vesentlig forskjell mellom ansatte og ledere. Dette hadde jeg ikke direkte forutsett, men jeg synes funnet er interessant. Noen av hypotesene jeg utarbeidet har vist at jeg ikke får sterk nok forklaringskraft til min konseptuelle modell. Tidligere undersøkelser har i sterk grad funnet disse sammenhengene i typisk kunnskapsbedrifter. Thon Hotels består på sin side av en blanding av mennesker uten utdanning, fagarbeidere og noen med høyere utdanningsnivå. Derfor vil jeg anta at denne undersøkelsen vil kunne gi noen andre resultater en hva tidligere studier i kunnskapsbedrifter finner. En annen svakhet er at Thon Hotels er en stor organisasjon, så antallet av respondenter i undersøkelsen gjør at undersøkelsen har en meget begrenset representativitet.

Optimalt sett vil en slik undersøkelse ikke gjennomføres som et tverrsnittstudie men heller tidseriestudie. Med dette mener jeg at man vil kunne se en utvikling samt endringer hos respondentene. Et annet moment er at studien baseres på selvevaluerende skaler for å måle variablene Dette kan føre til eventuelle bias i noen av resultatene i undersøkelsen. Noe som gjør at den enkeltes selvoppfattelse kan påvirke undersøkelsen. Avslutningsvis mener sett i ettertid at jeg kunne utviklet flere hypoteser i undersøkelsen.

## **7.5 Videre forskning**

I mitt studie fant jeg en forskjell på motivasjonen til medarbeidere og ledere. Samtidig vil det i mine øyne være nyttig med studier i hotellbransjen. Som tidligere nevnt vil en undersøkelse med høyere antall respondenter en denne studien være bra. Videre vil jeg anbefale studier av denne karakter å kjøre undersøkelsen over to tidspunkter. Da vil en få en mer nyttig forskning en ved måling på et tidspunkt. Videre mener jeg at det kan være vanskelig å få mange respondenter i denne næringen. I tillegg finnes det mange små aktører i denne bransjen. Derfor vil jeg anbefale videre forskning i samarbeid med eventuelt NHO Reiseliv. Slik at de kan bistå med sitt kontaktnettverk i bransjen. Det vil også kunne være interessant å ha en kvalitativ tilnærming for å få en bredere forståelse av sammenhengene mellom variablene.

## 8.0 Konklusjon

Jeg har nå gjennomført en analyse av mine data, samt diskutert de funn som er gjort i undersøkelsen. Mitt studie hadde som utgangspunkt følgende problemstilling:

*Hvilken sammenheng er det mellom autonomistøtte, motivasjon, opplevd kompetanse, innsats, kvalitet, ytelse og subjektivt velvære?*

I undersøkelsen har jeg gjennomført analyser basert på innsamlet data, og videre redegjort for funn i undersøkelsen. Undersøkelsen har gitt en del andre resultater enn det jeg forutsatte gjennom utarbeide hypoteser. Som tidligere beskrevet for jeg støtte for noen av hypotesene mens andre ikke gir en signifikant forklaringskraft. Jeg illustrerer derfor sammenhengene mellom variablene som gir en signifikant forklaringskraft i kapitlet funn og resultater. På bakgrunn av kontrollvariabler kunne jeg dele respondentene i to grupper. Her viste det seg at ledere og de andre medarbeiderne har en noe ulik grad av sammenheng mellom motivasjon og opplevd kompetanse. Videre finner jeg en sammenheng mellom variablene, men sammenhengene mellom variablene henger sammen noe annerledes enn hva min utarbeidede forskningsmodell skulle tilsi. Subjektivt velvære ser ut til i undersøkelsen å henge sammen med opplevd kompetanse, innsats og kvalitet i arbeid.

### Jeg kan i dette studiet konkludere med

- **H1:** Autonomistøtte fra leder/ledelse forventes å ha en positiv effekt på ansattes motivasjonsregulering. Godkjent
- **H2a:** Identifisert motivasjon forventes å påvirke direkte ansattes opplevelse av velvære. Støttes ikke
- **H2b:** Introjeksert motivasjon forventes å påvirke subjektivt velvære indirekte. Støttes ikke
- **H3:** Grad av identifisert motivasjon vil påvirkes av ansattes opplevde kompetanse, innsats i aktivitet og kvaliteten og prestasjon på den ansattes arbeid. (Høyere grad). Støttes ikke
- **H4:** Høyere grad av identifisert motivasjon blant de ansatte, jo mer vil deres velvære tilrettelegge for iboende mål om fremgang forventes. Støttes ikke
- **H5:** Høyere grad av innsats, opplevd kompetanse og ytelse, jo høyere grad av subjektivt velvære Godkjent



**Videre kan jeg konkludere med følgende sammenhenger mellom variablene**

- Disse kan også ses i figur 3 Betakoeffisienter etter multiple korrelasjonsanalyser eller tabell 3 Regresjon av definerte avhengige variabler.
- Autonomistøtte synes å være signifikant forklaringskraft på både indre motivasjon (0,62) og identifisert motivasjon (0,83).
- Opplevd kompetanse har en signifikant forklaringskraft for tilfredshet (0,28) og for gruppen respondenter leder (0,20)
- Opplevd kompetanse har også en signifikant forklaringskraft for ytelse (0,69).
- Motivasjon har en signifikant forklaringskraft på opplevd kompetanse (0,27)

## 9.0 Referanser/Kilder

Berry, William D. (1993). *Understanding regression assumptions*. Newbury Park, California: Sage Publications.

Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York: Wiley & Sons.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985): *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York-London: Plenum Press.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1990). A motivational approach to self: Integration in personality. Nebraska symposium on motivation , Lincoln: University of Nebraska Press. 237-288.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1991): *A motivational approach to self: Integration in personality*. Lincoln: University of Nebraska Press.

Deci, Edward L. (1996): *Self-Determined Motivation and Educational Achievement*. *Advances in Motivation*. Kapittel 13. Scandinavian University Press.

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. & Ryan, R. M. (2000). Facilitation of Intrinsic motivation, Social Development, and Well – Being. *American Psychologist*. Vol. 55, No. 1. 68-78

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective. In Deci E. L. & Ryan R. M.: *Handbook of Self-Determination Research*, Rochester: The University of Rochester Press.

Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 331-362.

Grønmo, S. 2004. Samfunnsvitenskaplige metoder, EU, Fagbokforlaget Vigmonstad og Bjørke AS.

Kanhneman, D., Diener, E., og Schwarz, N. (1999). *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. New York: Russel Sage Foundation.

Kuvaas, B. (2006a) Performance appraisal, satisfaction, and employee outcoms; mediating and moderating roles of work motivation. *International journal of Human Resource Management*, 17, 504-522.

Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual/ a step by step guide to data analysing using SPSS for Windows*, 3. Utg. Maiden: Open University Press.

Pavot, W., and Diener, E. (1993) Review of the satisfaction With Life Scale.

*Psychological Assessment.*, 5, 164 – 172

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000): “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.” *American Psychologist*, 55, 68–78.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000): “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.” *American Psychologist*, 55, 68–78.

Reve, T. (1985). Validitet i økonomisk-administrativ forskning. I: *Metoder og perspektiver i økonomisk-administrativ forskning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Ringdal, K. 2007. *Enhet og Mangfold, samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 2 utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Thomas, Kenneth W. Og Velthouse Betty A. (1990) Cognitive and Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review* Vol. 15 NO 4, 666-681.

#### Nettsider

O.T.G . (2013). <<Årsrapport OTG 2012>>. Olav Thon Gruppen.

<http://www.olavthon.no/Global/OTG/rapport-2012/OTG-12-no-single.pdf> (10.10.13)

SDT.org (2013). <http://selfdeterminationtheory.org/> (Oktober 2013) og

<http://www.selfdeterminationtheory.org/questionnaires/10-questionnaires/82>

(Oktober 2013)

Thon Hotels (2014) <<Om Thon Hotels>>. Thon Hotels.

<http://www.thonhotels.no/om-thon-hotels/#tabmenuanchor> (10.05.14)

## 1 Vedlegg spørreundersøkelse og følgeskriv

Jeg er en student som arbeider med en undersøkelse omhandlende autonomi i organisasjoner. I den forbindelse har jeg vært så heldige å få gjøre undersøkelsen i deres organisasjon. Denne studien er derfor godkjent for utsendelse av i ditt selskap. Det er frivillig å være med, men svarene dine er viktige for studien og for at din organisasjon skal kunne arbeide videre med dette temaet for deg og øvrige ansatte. Jeg håper derfor at du kan ta deg tid til å svare på spørsmålene nedenfor.

Spørreskjemaet er delt inn i 8 ulike deler og i alle delene blir det gitt instruksjon om hvordan svargivningen skal skje. I forbindelse med svargivningen er det viktig at det er din egen oppfatning om de forskjellige spørsmålene som kommer frem. Vanligvis er det svaret som først faller deg inn det svarer som representerer din holdning best. Alle spørsmål besvares ved å krysse av for det svaralternativet som passer best. I enkelte tilfeller kan det være slik at du ikke synes noen av alternativene passer helt for deg. Avmerk da for det alternativet som ligger nærmest. Noen av spørsmålene kan kanskje virke lite hensiktsmessige, men vi kan love deg at alle spørsmålene har et formål og det er derfor viktig at alle spørsmålene i spørreskjemaet blir besvart. Spørreskjemaet tar omlag 8 minutter å besvare.

Jeg kan love deg at dine svar vil bli behandlet fortrolig, og svarene du avgir vil ikke kunne spores tilbake til deg i den ferdige oppgaven som vil være tilgjengelig for Thon Hotels. Ingen andre enn meg og min veileder professor Hallgeir Halvari vil ha tilgang til dataene, og alle data vil anonymiseres ved prosjektslutt. Prosjektet er godkjent av Personvernombudet for forskning.

Lykke til med utfyllingen!

Med vennlig hilsen

Kristian Aanes Warholm ([kristianwarholm@msn.com](mailto:kristianwarholm@msn.com)) , Mob. 411 02 289

Mastergradstudent i strategi og kompetanseledelse ved Høgskolen i Buskerud

## Del I – Autonomistøtte

Disse spørsmålene er relatert til din erfaring med din leder eller overordnede i din jobb. Dine svar er konfidensielle så vær snill og svar ærlig. Benytt følgende skala:

1	2	3	4	5	6	7
Svært uenig			Nøytral			Svært enig

	1	2	3	4	5	6	7
1. Jeg føler at min leder gir meg muligheter og valg	€	€	€	€	€	€	€
2. Jeg føler meg forstått av min leder	€	€	€	€	€	€	€
3. Jeg kan være åpen og ærlig med min leder når jeg holder på med min jobb	€	€	€	€	€	€	€
4. Min leder gir tro på mine evner i forhold til å gjøre det godt i min jobb	€	€	€	€	€	€	€
5. Jeg føler at min leder aksepterer meg.	€	€	€	€	€	€	€
6. Jeg stoler på min leder.	€	€	€	€	€	€	€

## Del II – Lederstøtte

Ledere har ulike fremgangsmåter for å håndtere sine ansatte. Påstandene nedenfor er relatert til din opplevelse av din nærmeste overordnede. Dine svar er konfidensielle så vær snill og svar ærlig. Benytt følgende skala:

1	2	3	4	5	6	7
Høyst usannsynlig			Moderat	Høyst sannsynlig		

	1	2	3	4	5	6	7
7. Jeg opplever at min overordnede gir meg valg og muligheter	€	€	€	€	€	€	€
8. Min overordnede oppfordrer meg til å stille spørsmål	€	€	€	€	€	€	€
9. Min overordnede lytter til hvordan jeg ønsker å gjøre ting	€	€	€	€	€	€	€
10. Min overordnede prøver å forstå hvordan jeg ser ting før han/hun foreslår nye måter å arbeide på	€	€	€	€	€	€	€
11. Min overordnede tror på mine evner til å gjøre en god jobb	€	€	€	€	€	€	€
12. Jeg føler meg forstått av min leder	€	€	€	€	€	€	€

### Del III – Arbeidsmotivasjon

En kan tenke seg at mennesker legger innsats i jobben sin av mange forskjellige grunner. Hvorfor gjør du en innsats i din jobb? Ved å bruke skalaen nedenfor, vær vennlig å ta stilling til påstandene i forhold til hvilken grad de sammenfaller med en av grunnene til at du gjør en innsats i jobben din. Benytt følgende skala:

- 1- Ikke i det hele tatt for denne grunn
- 2- Veldig lite for denne grunn
- 3- Lite for denne grunn
- 4- Noe for denne grunn
- 5- Mye for denne grunn
- 6- Veldig mye for denne grunn
- 7- Akkurat for denne grunn

Jeg legger innsats i jobben min ...	1	2	3	4	5	6	7
13. Fordi jeg personlig vurderer det som viktig å legge en innsats i denne jobben	€	€	€	€	€	€	€
14. Fordi det å legge en innsats i denne jobben sammenfaller med mine personlige verdier	€	€	€	€	€	€	€
15. Fordi det å legge en innsats i denne jobben er av personlig verdi for meg	€	€	€	€	€	€	€
	1	2	3	4	5	6	7
16. Fordi jeg har det gøy når jeg gjør denne jobben	€	€	€	€	€	€	€
17. Fordi det jeg gjør i mitt arbeid er spennende	€	€	€	€	€	€	€



18. Fordi den jobben jeg gjør er interessant

€ € € € € € €

#### Del IV – Kompetanse

Vær vennlig å ta stilling til de fire følgende påstandene som omhandler din selvopplevde kompetanse i jobben ved hjelp av følgende skala:

1	2	3	4	5	6	7
Ikke sant						Veldig
sant						

	1	2	3	4	5	6	7
19. Jeg føler meg trygg på mine ferdigheter i forhold til å utøve min jobb	€	€	€	€	€	€	€

20. Jeg klarer å mestre aktiviteter i jobben min	€	€	€	€	€	€	€
--	---	---	---	---	---	---	---

21. Jeg klarer å nå målene jeg setter meg i jobben	€	€	€	€	€	€	€
--	---	---	---	---	---	---	---

22. Jeg føler meg i stand til å møte utfordringene i min jobb	€	€	€	€	€	€	€
---	---	---	---	---	---	---	---

## Del V – Innsats og ytelse

Gjennom de neste påstandene vil jeg at du skal vurdere din egen ytelse på jobb

	1	2	3	4	5	6	7				
Ikke sant sant							Veldig				
Jeg legger innsats i jobben min ...					1	2	3	4	5	6	7
23. Jeg forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig					€	€	€	€	€	€	€
24. Jeg er svært opptatt av å gjøre en god innsats i jobben min					€	€	€	€	€	€	€
25. Jeg legger ofte inn ekstra innsats i arbeidet					€	€	€	€	€	€	€
26. Jeg står ofte på litt ekstra i travle perioder.					€	€	€	€	€	€	€
27. Jeg nøler sjelden med å ta i et ekstra tak når det er behov for det.					€	€	€	€	€	€	€
Jeg legger innsats i jobben min ...					1	2	3	4	5	6	7
28. Kvaliteten på arbeidet mitt er jevnt over på høyt nivå					€	€	€	€	€	€	€
29. Arbeidet mitt er av ypperste kvalitet					€	€	€	€	€	€	€
30. . jeg presterer bedre enn det som kan forventes av en person i min type jobb					€	€	€	€	€	€	€
31. Jeg leverer sjeldent fra meg en jobb før jeg er sikker på					€	€	€	€	€	€	€

kvaliteten på den jobben holder et høyt nivå.

32. Andre i organisasjonen ser på det jeg leverer som typisk kvalitetsarbeid € € € € € € €

## Del VI – Tilfredshet

Vær vennlig å ta stilling til følgende utsagn som omhandler din tilfredshet med livet generelt ved hjelp av følgende skala:

1	2	3	4	5	6	7
Helt uenig						Helt enig

	1	2	3	4	5	6	7
33. På de fleste måter er livet mitt nær det ideelle	€	€	€	€	€	€	€

34. Mine livsforhold er utmerkede	€	€	€	€	€	€	€
-----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---

35. Jeg er fornøyd med livet mitt	€	€	€	€	€	€	€
-----------------------------------	---	---	---	---	---	---	---

36. Så langt har jeg fått gjort det jeg vil ut av livet mitt	€	€	€	€	€	€	€
--	---	---	---	---	---	---	---

37. Hvis jeg kunne leve om igjen ville jeg nesten ikke forandret noen ting	€	€	€	€	€	€	€
--	---	---	---	---	---	---	---

## Del VII – Følelser

Nedenfor er det en rekke uttrykk som beskriver ulike følelser. Se på hver enkelt og angi med en sirkel på skalaen i hvilken grad du har opplevd denne følelsen de 4 siste uker. Vennligst ta stilling til disse ved å benytte følgende skala:

1	2	3				4	5			
Svært lite	Litt	Passe				Ganske mye	Svært mye			
						1	2	3	4	5
38. Fortvilet.....						€	€	€	€	€
39. Begeistret.....						€	€	€	€	€
40. Oppskaket.....						€	€	€	€	€
41. Bekymret.....						€	€	€	€	€
42. Entusiastisk.....						€	€	€	€	€
43. Irritert.....						€	€	€	€	€
44. Oppvakt/klar.....						€	€	€	€	€
45. Inspirert.....						€	€	€	€	€
46. Nervøs.....						€	€	€	€	€
47. Målbevisst.....						€	€	€	€	€
48. Livlig.....						€	€	€	€	€
49. Redd.....						€	€	€	€	€

## Del VIII – Generelle spørsmål

Helt til slutt ønsker vi å stille deg noen generelle spørsmål. Dette er ikke for å kunne identifisere enkeltpersoner, men for demografisk kartlegging av utvalget som er viktig for studien. Vennligst avmerk for det som passer.

50. Er du mann eller kvinne?

Kvinne

Mann

51. Hvilken stilling har du?

Kokk

Servitør

Resepsjonist

Mellomleder/Leder/Direktør

Renhold

Administrasjon /Innkjøp/Økonomi

Annet

52. Er du mann eller kvinne?

Mann

€ Kvinne

53. Hva er din alder?

€ 29 år eller yngre

€ 30 – 39 år

€ 40 – 49 år

€ 50 – 59 år

€ 60 år eller eldre

54. Hva er din høyeste utdanning?

€ Grunnskole

€ Videregående

€ Fagskole/Fagbrev

€ Bachelorgrad

€ Mastergrad

55. Hvilket kjønn har din nærmeste leder:

€ Kvinne

€ Mann

56. Hvor mange timer arbeider du vanligvis per uke?

Svar: \_\_\_\_\_

57. Hvilken arbeidstidsordning har du?

- € Vanlig dagtid
- € Dagtid og noe kveldsarbeid
- € Ettermiddag/kveldsarbeid
- € Toskiftsordning
- € Treskiftsordning
- € Mest kveld og natt
- € Mest natt

58. Hvor mange år har du hvert ansatt i organisasjonen?

- € 1 år eller mindre
- € 1 til 4 år
- € 4 til 8 år
- € 8 til 15 år
- € 15 eller mer

Tusen takk for at du tok deg tid til å svare på denne undersøkelsen!

## **Vedlegg 2: Deskriptiv statistikk, Pearsons korrelasjoner mellom variabler**



# Table 1: Beskrivende statistikk

```
FREQUENCIES VARIABLES=AndvSLed Autonomistell IndreMot IdentifiserMot AutonomMot PercComp Effort Quality Performance Tilfreds Kjønn Alder Utdanning
/STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN SKEWNESS SESKEW
/ORDER=ANALYSTS.
```

## Frequencies

[DataSet1] C:\Users\Hallegrind\Documents\Kris...LanWarholm\_28082013.spv

1     2     3     4     5  
 $\alpha = .98$       $\alpha = .97$       $\alpha = .93$       $\alpha = .95$   
 Statistics

		AndvSLed	Autonomistell	IndreMot	IdentifiserMot	AutonomMot
N	Valid	122	147	147	147	147
	Missing	25	0	0	0	0
1	Mean	.3575	6,0714	6,1111	6,0794	6,0952
2	Std. Deviation	.47971	1,14908	1,11056	1,03980	1,01464
4	Skewness	.825	-1,122	-1,486	-1,207	-1,437
	Std. Error of Skewness	.219	.200	.200	.200	.200
Observed Range 3	Minimum	.00	2,50	2,33	3,00	2,67
	Maximum	1,00	7,00	7,00	7,00	7,00

6     7     8     9     10     11  
 $\alpha = .94$       $\alpha = .94$       $\alpha = .95$       $\alpha = .87$   
 Statistics

		PercComp	Effort	Quality	Performance	Tilfreds	Kjønn
N	Valid	147	147	147	147	147	147
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		6,3061	6,2092	6,0952	6,1517	5,2694	1,46
Std. Deviation		.71568	.68067	.88574	.79668	.80383	.500
Skewness		-1,097	-1,400	-1,435	-1,470	-.791	.152
Std. Error of Skewness		.200	.200	.200	.200	.200	.200
Minimum		3,67	3,40	3,00	3,30	2,60	1
Maximum		7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	2

12     13     Statistics

		Alder	Utdanning
N	Valid	147	147
	Missing	0	0
Mean		2,07	2,36
Std. Deviation		.900	.986
Skewness		.652	.700
Std. Error of Skewness		.200	.200
Minimum		1	1
Maximum		5	5

## Frequency Table

AndVSLed

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	79	53,7	64,8	64,8
1,00t	43	29,3	35,2	100,0
Total	122	83,0	100,0	
Missing System	25	17,0		
Total	147	100,0		

Autonomistette

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,50	1	,7	,7	,7
3,00	3	2,0	2,0	2,7
3,17	4	2,7	2,7	5,4
3,33	1	,7	,7	6,1
3,50	1	,7	,7	6,8
3,67	1	,7	,7	7,5
3,83	2	1,4	1,4	8,8
4,00	1	,7	,7	9,5
4,17	4	2,7	2,7	12,2
4,33	1	,7	,7	12,9
4,50	4	2,7	2,7	15,6
5,00	2	1,4	1,4	17,0
5,17	2	1,4	1,4	18,4
5,33	2	1,4	1,4	19,7
5,50	1	,7	,7	20,4
5,67	6	4,1	4,1	24,5
5,83	3	2,0	2,0	26,5
6,00	24	16,3	16,3	42,9
6,17	5	3,4	3,4	46,3
6,33	4	2,7	2,7	49,0
6,50	2	1,4	1,4	50,3
6,67	10	6,8	6,8	57,1
6,83	18	12,2	12,2	69,4
7,00	45	30,6	30,6	100,0
Total	147	100,0	100,0	

IndreMot

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,33	1	,7	,7	,7
	3,00	4	2,7	2,7	3,4
	3,33	2	1,4	1,4	4,8
	3,67	3	2,0	2,0	6,8
	4,00	5	3,4	3,4	10,2
	4,33	1	,7	,7	10,9
	4,67	4	2,7	2,7	13,6
	5,00	6	4,1	4,1	17,7
	5,33	3	2,0	2,0	19,7
	5,67	2	1,4	1,4	21,1
	6,00	34	23,1	23,1	44,2
	6,33	11	7,5	7,5	51,7
	6,67	14	9,5	9,5	61,2
	7,00	57	38,8	38,8	100,0
Total		147	100,0	100,0	

IdentifiserMot

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	1,4	1,4	1,4
	3,33	1	,7	,7	2,0
	3,67	5	3,4	3,4	5,4
	4,00	6	4,1	4,1	9,5
	4,33	2	1,4	1,4	10,9
	4,67	5	3,4	3,4	14,3
	5,00	7	4,8	4,8	19,0
	5,33	3	2,0	2,0	21,1
	5,67	7	4,8	4,8	25,9
	6,00	28	19,0	19,0	44,9
	6,33	16	12,2	12,2	57,1
	6,67	11	7,5	7,5	64,6
	7,00	52	35,4	35,4	100,0
Total		147	100,0	100,0	

AutonomMot

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,67	,7	,7	,7
	3,00	,7	,7	1,4
	3,33	2,0	2,0	3,4
	3,60	,7	,7	4,1
	3,67	1,4	1,4	5,4
	3,83	,7	,7	6,1
	4,00	1,4	1,4	7,5
	4,17	,7	,7	8,2
	4,33	2,0	2,0	10,2
	4,50	,7	,7	10,9
	4,67	,7	,7	11,6
	4,83	1,4	1,4	12,9
	5,00	1,4	1,4	14,3
	5,17	1,4	1,4	15,6
	5,33	2,7	2,7	18,4
	5,50	4,1	4,1	22,4
	5,67	2,7	2,7	25,2
	5,83	4,1	4,1	29,3
	6,00	8,2	8,2	37,4
	6,17	5,4	5,4	42,9
	6,33	8,8	8,8	51,7
	6,50	8,8	8,8	60,5
	6,67	6,8	6,8	67,3
	6,83	6,1	6,1	73,5
	7,00	26,5	26,5	100,0
Total	147	100,0	100,0	

PercComp

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,67	1,4	1,4	1,4
	4,67	4,1	4,1	5,4
	5,00	2,0	2,0	7,5
	5,33	2,0	2,0	9,5
	5,67	7,5	7,5	17,0
	6,00	30,6	30,6	47,6
	6,33	6,8	6,8	54,4
	6,67	8,2	8,2	62,6
	7,00	37,4	37,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

Effort

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,40	1	,7	,7	,7
	3,60	2	1,4	1,4	2,0
	4,00	4	2,7	2,7	4,8
	4,20	3	2,0	2,0	6,8
	4,40	2	1,4	1,4	8,2
	4,80	2	1,4	1,4	9,5
	5,00	1	,7	,7	10,2
	5,20	5	3,4	3,4	13,6
	5,40	4	2,7	2,7	16,3
	5,60	2	1,4	1,4	17,7
	5,80	5	3,4	3,4	21,1
	6,00	26	17,7	17,7	38,8
	6,20	11	7,5	7,5	46,3
	6,40	13	8,8	8,8	55,1
	6,60	10	6,8	6,8	61,9
	6,80	16	10,9	10,9	72,8
	7,00	40	27,2	27,2	100,0
Total		147	100,0	100,0	

Quality

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	2	1,4	1,4	1,4
	3,20	1	,7	,7	2,0

Quality

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3,40	1	,7	,7	2,7
3,60	1	,7	,7	3,4
4,00	2	1,4	1,4	4,8
4,20	1	,7	,7	5,4
4,40	1	,7	,7	6,1
4,60	2	1,4	1,4	7,5
4,80	2	1,4	1,4	8,8
5,00	6	4,1	4,1	12,9
5,20	3	2,0	2,0	15,0
5,40	4	2,7	2,7	17,7
5,60	6	4,1	4,1	21,8
5,80	7	4,8	4,8	26,5
6,00	29	19,7	19,7	46,3
6,20	15	10,2	10,2	56,5
6,40	8	5,4	5,4	61,9
6,60	11	7,5	7,5	69,4
6,80	14	9,5	9,5	78,9
7,00	31	21,1	21,1	100,0
Total	147	100,0	100,0	

Performance

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,30	1	,7	,7	,7
3,70	2	1,4	1,4	2,0
3,80	1	,7	,7	2,7
3,90	1	,7	,7	3,4
4,10	1	,7	,7	4,1
4,20	1	,7	,7	4,8
4,30	1	,7	,7	5,4
4,40	1	,7	,7	6,1
4,50	2	1,4	1,4	7,5
4,70	1	,7	,7	8,2
5,00	2	1,4	1,4	9,5
5,10	2	1,4	1,4	10,9
5,20	1	,7	,7	11,6
5,30	3	2,0	2,0	13,6
5,40	1	,7	,7	14,3
5,60	1	,7	,7	15,0
5,70	7	4,8	4,8	19,7
5,80	8	5,4	5,4	25,2
5,90	5	3,4	3,4	28,6

**Performance**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
6,00	16	10,9	10,9	39,5
6,10	3	2,0	2,0	41,5
6,20	0	4,1	4,1	45,6
6,30	6	4,1	4,1	49,7
6,40	8	5,4	5,4	55,1
6,50	11	7,5	7,5	62,6
6,60	12	8,2	8,2	70,7
6,70	10	6,8	6,8	77,6
6,80	6	4,1	4,1	81,6
6,90	9	6,1	6,1	87,8
7,00	18	12,2	12,2	100,0
Total	147	100,0	100,0	

**Tilfreds**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,60	1	,7	,7	,7
2,80	3	2,0	2,0	2,7
3,20	3	2,0	2,0	4,8
3,40	1	,7	,7	5,4
3,60	2	1,4	1,4	6,8
4,00	4	2,7	2,7	9,5
4,20	1	,7	,7	10,2
4,40	5	3,4	3,4	13,6
4,60	10	6,8	6,8	20,4
4,80	12	8,2	8,2	28,6
5,00	10	6,8	6,8	35,4
5,20	17	11,6	11,6	46,9
5,40	14	9,5	9,5	56,5
5,60	11	7,5	7,5	63,9
5,80	21	14,3	14,3	78,2
6,00	19	12,9	12,9	91,2
6,20	3	2,0	2,0	93,2
6,40	3	2,0	2,0	95,2
6,60	1	,7	,7	95,9
6,80	1	,7	,7	96,6
7,00	5	3,4	3,4	100,0
Total	147	100,0	100,0	

#### Kjonn

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	79	53,7	53,7	53,7
2	68	46,3	46,3	100,0
Total	147	100,0	100,0	

#### Alder

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	41	27,9	27,9	27,9
2	66	44,9	44,9	72,8
3	29	19,7	19,7	92,5
4	10	6,8	6,8	99,3
5	1	,7	,7	100,0
Total	147	100,0	100,0	

#### Utdanning

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	23	15,6	15,6	15,6
2	78	51,7	51,7	67,3
3	23	15,5	15,5	83,0
4	22	15,0	15,0	98,0
5	3	2,0	2,0	100,0
Total	147	100,0	100,0	

#### CORRELATIONS

```
/VARIABLES=Andvstled Autonoriutletelle IndreMot IdentifisertMot AutonomMot ?  
eroComp BEffort Quality Performance Tiltrede Kjonn Alder Utdanning  
/PRINT=TWOTAIL NOSTC  
/MISSING=FAIRWISE.
```

#### Correlations

```
[DataSet1] C:\Users\HallgeirH\Documents\KristLarWarholm_28082013.sav
```



Tabell 2: Pearson Korrelasjoner  
mellom variabler

Correlations

		AndVSLed	Autonomistell e	InndreMot	IdentifisertMot
1	AndVSLed	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .147 122	.196 .105 122	.211 .020 122
2	Autonomistelle	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.147 .105 122	1 .643** 147	.811** .000 147
3	InndreMot	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.196 .030 122	.643** .000 147	1 .781** 147
4	IdentifisertMot	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.211 .020 122	.811** .000 147	1 .000 147
5	AutonomiMot	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.215 .017 122	.787** .000 147	.940** .000 147
6	ProffComp	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.211 .019 122	.096 .248 147	.140 .001 147
7	Effort	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.152 .095 122	.016 .857 147	.032 .780 147
8	Quality	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.062 .500 122	-.006 .940 147	.077 .736 147
9	Performance	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.116 .202 122	.005 .953 147	.060 .736 147
10	Tilfreds	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.083 .361 122	.003 .971 147	.060 .571 147
11	Kjonn	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.025 .781 122	.093 .262 147	.055 .966 147
12	Alder	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.021 .819 122	.053 .521 147	.140 .075 147
13	Utdanning	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.481 .000 122	.123 .137 147	.107 .074 147

Correlations

		AutonomMot	PerfComp	Effort	Quality
AndvSLed	Pearson Correlation	,215	,211	,152	,062
	Sig. (2-tailed)	,017	,019	,095	,500
	N	122	122	122	122
Autonomisette	Pearson Correlation	,767**	,086	,016	-,006
	Sig. (2-tailed)	,000	,248	,862	,940
	N	147	147	147	147
IndreMot	Pearson Correlation	,947**	,110	,032	,077
	Sig. (2-tailed)	,000	,091	,705	,353
	N	147	117	147	147
IdentifiserMot	Pearson Correlation	,940**	,082	,025	,028
	Sig. (2-tailed)	,000	,325	,780	,736
	N	147	147	147	147
AutonomMot	Pearson Correlation	1	,118	,029	,057
	Sig. (2-tailed)		,153	,726	,496
	N	147	147	147	147
PerfComp	Pearson Correlation	,118	1	,757**	,417
	Sig. (2-tailed)	,153		,000	,000
	N	147	147	147	147
Effort	Pearson Correlation	,029	,757**	1	,669**
	Sig. (2-tailed)	,726	,000		,000
	N	147	147	147	147
Quality	Pearson Correlation	,057	,417	,669**	1
	Sig. (2-tailed)	,496	,000	,000	
	N	147	147	147	147
Performance	Pearson Correlation	,047	,657**	,911**	,916**
	Sig. (2-tailed)	,571	,000	,000	,000
	N	147	147	147	147
Tilfreds	Pearson Correlation	,057	,247	,257	,559**
	Sig. (2-tailed)	,494	,003	,002	,000
	N	147	147	147	147
Kjonn	Pearson Correlation	,002	-,003	-,083	-,173
	Sig. (2-tailed)	,702	,973	,449	,031
	N	147	147	147	147
Alder	Pearson Correlation	,152	-,082	-,036	,081
	Sig. (2-tailed)	,060	,324	,648	,312
	N	147	147	147	147
Utdanning	Pearson Correlation	,134	-,035	,034	-,062
	Sig. (2-tailed)	,105	,678	,636	,458
	N	147	147	147	147

Correlations

		Performance	Tilfreds	Kjonn	Alder	Utdanning
AndvSLed	Pearson Correlation	,118	,083	-,025	-,021	,461*
	Sig. (2-tailed)	,202	,361	,781	,819	,000
	N	122	122	122	122	122
Autonomistelle	Pearson Correlation	,005	,003	,093	,052	,123
	Sig. (2-tailed)	,953	,971	,262	,521	,137
	N	147	147	147	147	147
IndreMot	Pearson Correlation	,080	,080	,055	,140	,107
	Sig. (2-tailed)	,472	,472	,510	,090	,197
	N	147	147	147	147	147
IdentifiserMot	Pearson Correlation	,028	,047	,004	,147	,148
	Sig. (2-tailed)	,736	,571	,966	,075	,074
	N	147	147	147	147	147
AutonomMot	Pearson Correlation	,047	,057	,032	,152	,134
	Sig. (2-tailed)	,571	,494	,702	,066	,105
	N	147	147	147	147	147
PeroComp	Pearson Correlation	,657**	,247**	-,003	-,082	-,035
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,973	,321	,678
	N	147	147	147	147	147
Effort	Pearson Correlation	,911**	,257**	-,063	-,038	,034
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,449	,648	,685
	N	147	147	147	147	147
Quality	Pearson Correlation	,916**	,539**	-,178	,084	-,062
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,031	,312	,458
	N	147	147	147	147	147
Performance	Pearson Correlation	1	,436**	-,133	,026	-,019
	Sig. (2-tailed)		,000	,109	,756	,847
	N	147	147	147	147	147
Tilfreds	Pearson Correlation	,436**	1	-,090	,050	-,086
	Sig. (2-tailed)	,000		,277	,661	,303
	N	147	147	147	147	147
Kjonn	Pearson Correlation	-,133	-,090	1	-,032	,021
	Sig. (2-tailed)	,109	,277		,702	,804
	N	147	147	147	147	147
Alder	Pearson Correlation	,026	,050	-,032	1	-,123
	Sig. (2-tailed)	,754	,661	,702		,137
	N	147	147	147	147	147
Utdanning	Pearson Correlation	-,016	-,086	,021	-,123	1
	Sig. (2-tailed)	,847	,303	,804	,137	
	N	147	147	147	147	147

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT IndreMot
/METHOD=ENTER Autonomistatle AndVSLed.

```

### Regression

[DataSet1] C:\Jeera\FallgeirH\Documents\KristianWarholm\_28082018.sav

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
IndreMot	6,0683	1,17593	122
Autonomistatle	5,9932	1,22351	122
AndVSLed	,3525	,47971	122

#### Correlations

		IndreMot	Autonomistatle	AndVSLed
Pearson Correlation	IndreMot	1,000	,638	,196
	Autonomistatle	,638	1,000	,147
	AndVSLed	,196	,147	1,000
Sig. (1-tailed)	IndreMot	.	,000	,015
	Autonomistatle	,000	.	,053
	AndVSLed	,015	,053	.
N	IndreMot	122	122	122
	Autonomistatle	122	122	122
	AndVSLed	122	122	122

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AndVSLed, Autonomistatle <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: IndreMot

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,647 <sup>a</sup>	,418	,409	,90426	,418	42,612

**Model Summary**

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	2	119	,000

a. Predictors: (Constant), AndVSLed, Autonormistotte

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	70,014	2	35,007	47,812	,000 <sup>b</sup>
	Residual	97,305	118	,818		
	Total	167,320	121			

a. Dependent Variable: IndreMot

b. Predictors: (Constant), AndVSLed, Autonormistotte

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,388	,411		5,813	,000
	Autonormistotte	,599	,068	,623	8,817	,000
	AndVSLed	,256	,173	,104	1,478	,142

a. Dependent Variable: IndreMot

**REGRESSION**

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT IdentifiserMot
/METHOD=ENTER Autonormistotte AndVSLed.
    
```

**Regression**

[DataSet1] C:\Users\HallgeirF\Documents\KristianWarholm 28082013.sav

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
IdentifiserMot	6,0437	1,07219	122
Autonormistotte	5,9932	1,22351	122
AndVSLed	,3525	,47971	122

**Correlations**

		IdentifisertMot	Autonomistøtt n	AndVSLed
Pearson Correlation	IdentifisertMot	1,000	,842	,211
	Autonomistøtte	,842	1,000	,147
	AndVSLed	,211	,147	1,000
Sig. (1-tailed)	IdentifisertMot	.	,000	,010
	Autonomistøtte	,000	.	,053
	AndVSLed	,010	,053	.
N	IdentifisertMot	122	122	122
	Autonomistøtte	122	122	122
	AndVSLed	122	122	122

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AndVSLed, Autonomistøtt e <sup>c</sup>		Enter

- a. Dependent Variable: IdentifisertMot  
 b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,847 <sup>a</sup>	,717 <sup>b</sup>	,712	57495	,717	150,896

**Model Summary**

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	2	119	,000

- a. Predictors: (Constant) AndVSLed, Autonomistøtte

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	99,763	2	49,881	150,896	,000 <sup>b</sup>
	Residual	39,337	119	,331		
	Total	139,100	121			

- a. Dependent Variable: IdentifisertMot  
 b. Predictors: (Constant), AndVSLed, Autonomistøtte

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.619	,281		6,195	,000
	Autonomistat	,727	,043	,829	18,825	,000
	AndVSLed	,198	,110	,089	1,799	,075

a. Dependent Variable: IdentifiserMot

**REGRESSION**

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT PercComp
/METHOD=ENTER AndVSLedSTD IdSID InSTD AsSTD
/METHOD=ENTER ASXID InXidXLed.
    
```

**Regression**

[DataSet1] C:\Users\Hallgeirh\Documents\KristianWarholm\_20082013.sav

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
PercComp	6,2923	,74175	122
AndVSLedSTD	,0051	,96939	122
IdSTD	-.0349	1,03086	122
InSTD	-.0376	1,05939	122
AsSTD	-.0668	1,06392	122
ASXID	,9187	1,68240	122
InXidXLed	-.1950	1,71178	122

**Correlations**

		PercComp	AndVSLedSTD	IdSTD	InSTD
Pearson Correlation	PercComp	1,000	,211	,104	,151
	AndVSLedSTD	,211	1,000	,211	,196
	IdSTD	,104	,211	1,000	,784
	InSTD	,151	,196	,784	1,000
	AsSTD	,113	,147	,842	,639
	ASXID	-,191	-,155	-,753	-,686
	InXidXLed	-,059	,424	,365	,385
Sig. (1-tailed)	PercComp	.	,010	,127	,049
	AndVSLedSTD	,010	.	,010	,015
	IdSTD	,127	,010	.	,000
	InSTD	,049	,015	,000	.
	AsSTD	,108	,053	,000	,000
	ASXID	,017	,044	,000	,000
	InXidXLed	,280	,000	,000	,000
N	PercComp	122	122	122	122
	AndVSLedSTD	122	122	122	122
	IdSTD	122	122	122	122
	InSTD	122	122	122	122
	AsSTD	122	122	122	122
	ASXID	122	122	122	122
	InXidXLed	122	122	122	122



**Correlations**

		AsSTD	ASXID	InXidXLed
Pearson Correlation	PercComp	.113	-.191	-.059
	AndVSLedSTD	.147	-.155	.424
	IdSTD	.842	-.753	.365
	InSTD	.639	-.886	.385
	AsSTD	1.000	-.777	.275
	ASXID	-.777	1.000	-.340
	InXidXLed	.275	-.340	1.000
Sig. (1-tailed)	PercComp	.109	.017	.260
	AndVSLedSTD	.353	.044	.000
	IdSTD	.000	.000	.000
	InSTD	.000	.000	.000
	AsSTD	.	.000	.001
	ASXID	.000	.	.000
	InXidXLed	.001	.000	.
N	PercComp	122	122	122
	AndVSLedSTD	122	122	122
	IdSTD	122	122	122
	InSTD	122	122	122
	AsSTD	122	122	122
	ASXID	122	122	122
	InXidXLed	122	122	122

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AsSTD, AndVSLedSTD, IdSTD, InSTD <sup>b</sup>		Enter
2	InXidXLed, ASXID <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: PercComp

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	.251 <sup>a</sup>	.063	.031	73026	.063	1.959
2	.367 <sup>b</sup>	.135	.089	70761	.072	4.770

**Model Summary**

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	4	117	,105
2	2	115	,010

a. Predictors: (Constant), AsSTD, AndVSLedSTD, InSTD, IdSTD

b. Predictors: (Constant), AsSTD, AndVSLedSTD, InSTD, IdSTD, InXidXLed, ASXID

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,179	4	1,045	1,959	,105 <sup>b</sup>
	Residual	62,394	117	,533		
	Total	66,573	121			
2	Regression	5,959	6	1,493	2,980	,010 <sup>c</sup>
	Residual	57,614	115	,501		
	Total	63,573	121			

a. Dependent Variable: PercComp

b. Predictors: (Constant), AsSTD, AndVSLedSTD, InSTD, IdSTD

c. Predictors: (Constant), AsSTD, AndVSLedSTD, InSTD, IdSTD, InXidXLed, ASXID

**Coefficients<sup>a</sup>**

Step 1

Step 2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,297	,066		94,080	,000
	AndVSLedSTD	,146	,068	,196	2,139	,034
	IdSTD	-,124	,149	-,172	-,820	,409
	InSTD	,119	,101	,171	1,170	,241
	AsSTD	,083	,116	,119	,717	,475
	2	(Constant)	6,384	,085		75,008
	AndVSLedSTD	,216	,071	,292	3,033	,003
	IdSTD	-,143	,146	-,157	-,776	,438
	InSTD	,106	,103	,151	1,023	,309
	AsSTD	-,032	,125	-,046	-,256	,796
	ASXID	-,129	,067	-,252	-1,926	,057
	InXidXLed	-,118	,045	-,272	-2,640	,009

a. Dependent Variable: PercComp

Excluded Variables<sup>a</sup>

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	ASXID	-.241 <sup>b</sup>	-1,563	,121	-.144	,333
	lnXldXLed	-.247 <sup>b</sup>	-2,387	,019	-.216	,720

a. Dependent Variable: PercCorp

b. Predictors in the Model: (Constant), AsSTD, AndVSLedSTD, lnSTD, dSTD

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS CORPF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Tillfreds
/METHOD=ENTER AndVSLedSTD ldstd lnstd pcstd.
    
```

Regression

[DataSet1] C:\Users\HallgeirK\Documents\KristianWarholm\_20082013.sav

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Tillfreds	5,2131	,87528	122
AndVSLedSTD	,0051	,99939	122
ldSTD	-,0349	1,03095	122
lnSTD	-,0378	1,05939	122
PcSTD	-,0245	1,03020	122

**Correlations**

		Tifreds	AndVSLedSTD	IdSTD	InSTD	PcSTD
Pearson Correlation	Tifreds	1,000	,083	,004	,024	,282
	AndVSLedSTD	,083	1,000	,211	,196	,211
	IdSTD	,004	,211	1,000	,784	,104
	InSTD	,024	,196	,784	1,000	,151
	PcSTD	,282	,211	,104	,151	1,000
Sig. (1-tailed)	Tifreds	.	,181	,482	,398	,001
	AndVSLedSTD	,181	.	,010	,015	,010
	IdSTD	,482	,010	.	,000	,127
	InSTD	,398	,015	,000	.	,049
	PcSTD	,001	,010	,127	,049	.
N	Tifreds	122	122	122	122	122
	AndVSLedSTD	122	122	122	122	122
	IdSTD	122	122	122	122	122
	InSTD	122	122	122	122	122
	PcSTD	122	122	122	122	122

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PcSTD, IdSTD, AndVSLedSTD, InSTD <sup>a</sup>		Enter

- a. Dependent Variable: Tifreds  
 b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,284 <sup>a</sup>	,081	,049	,55334	,081	2,575

**Model Summary**

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	4	117	,041

- a. Predictors: (Constant), PcSTD, IdSTD, AndVSLedSTD, InSTD

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,500	4	1,875	2,575	,041 <sup>b</sup>
	Residual	85,199	117	,728		
	Total	92,699	121			

a. Dependent Variable: Tilfreds

b. Predictors: (Constant), PcSTD, IdSTD, AndVSLedSTD, lnSTD

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,218	,077		67,470	,000
	AndVSLedSTD	,027	,081	,031	,337	,737
	IdSTD	-,027	,122	-,032	-,223	,824
	lnSTD	,001	,119	,001	,006	,995
	PcSTD	,236	,078	,278	3,047	,003

a. Dependent Variable: Tilfreds

## REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG K
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Performance
/METHOD=ENTER AndVSLedSTD IdSTD lnSTD PcSTD.

```

## Regression

[DataSet1] C:\Users\HallgeirB\Documents\EristianWarholm\_28082013.sav

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Performance	6,1008	,83908	122
AndVSLedSTD	,0051	,99939	122
IdSTD	-,0349	1,03095	122
lnSTD	-,0376	1,05939	122
PcSTD	-,0245	1,03020	122

Correlations

		Performance	AndVSLedSTD D	IdSTD	InSTD
Pearson Correlation	Performance	1,000	,116	,054	,071
	AndVSLedSTD	,116	1,000	,211	,196
	IdSTD	,054	,211	1,000	,784
	InSTD	,071	,196	,784	1,000
	PcSTD	,683	,211	,104	,151
Sig. (1-tailed)	Performance	.	,101	,276	,219
	AndVSLedSTD	,101	.	,010	,015
	IdSTD	,276	,010	.	,000
	InSTD	,219	,015	,000	.
	PcSTD	,000	,010	,127	,049
N	Performance	122	122	122	122
	AndVSLedSTD	122	122	122	122
	IdSTD	122	122	122	122
	InSTD	122	122	122	122
	PcSTD	122	122	122	122

Correlations

		PcSTD
Pearson Correlation	Performance	,683
	AndVSLedSTD	,211
	IdSTD	,104
	InSTD	,151
	PcSTD	1,000
Sig. (1-tailed)	Performance	,000
	AndVSLedSTD	,010
	IdSTD	,127
	InSTD	,049
	PcSTD	.
N	Performance	122
	AndVSLedSTD	122
	IdSTD	122
	InSTD	122
	PcSTD	122

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PcSTD, IdSTD, AndVSLedSTU, InSTD <sup>b</sup>		Enter

- a. Dependent Variable: Performance  
 b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,884 <sup>a</sup>	,468	,450	,62217	,468	25,769

**Model Summary**

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	4	117	,000

- a. Predictors: (Constant), PcSTD, IdSTD, AndVSLedSTD, InSTD

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,900	4	9,975	25,769	,000 <sup>b</sup>
	Residual	45,290	117	,387		
	Total	85,190	121			

- a. Dependent Variable: Performance  
 b. Predictors: (Constant), PcSTD, IdSTD, AndVSLedSTD, InSTD

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,114	,056		108,433	,000
	AndVSLedSTD	-,022	,050	-,026	-,369	,713
	IdSTD	,020	,080	,025	,229	,819
	InSTD	-,038	,087	-,048	-,440	,661
	PcSTD	,565	,057	,893	9,977	,000

- a. Dependent Variable: Performance

### **Vedlegg 3: Brev fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS**





Haukeliveggen 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
tel: +47 55 58 21 11  
fax: +47 55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org nr: 985 101 884

Hallgeir Halvari  
Avdeling for økonomi og samfunnsvitenskap  
Høgskolen i Buskerud  
Postboks 235  
3603 KONGSBERG

Vår dato: 14.06.2012

Vår ref:30796 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

## TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 05.06.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

30796	<i>Autonomistøtte i organisasjon</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Buskerud, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Hallgeir Halvari</i>
<i>Student</i>	<i>Kristian Aanes Warholm</i>

Etter gjennomgang av opplysninger gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon, finner vi at prosjektet ikke medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt etter personopplysningslovens §§ 31 og 33.

Dersom prosjektopplegget endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for vår vurdering, skal prosjektet meldes på nytt. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk\\_stud/skjema.html](http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html).

Vedlagt følger vår begrunnelse for hvorfor prosjektet ikke er meldepliktig.

Vennlig hilsen

  
Vigdis Namtvedt Kvalheim

  
Kjersti Håvardstun

Kontaktperson: Kjersti Håvardstun tlf: 55 58 29 53  
Vedlegg: Prosjektvurdering  
Kopi: Kristian Aanes Warholm, Industrigata 57 B, 0357 OSLO

