

Master i økonomi og administrasjon

Masteroppgave

Ola Høseth Husby

Hvordan kan bedrifter skape en kundeorientert bedriftskultur, og hvilke interne konsekvenser oppnås med en slik kultur?

Trondheim, august 2011



Høgskolen i Sør-Trøndelag
Avdeling Trondheim økonomiske høyskole

Førord

Denne masteroppgaven er en del av siviløkonomstudiet ved Trondheim økonomiske høyskole. Siden jeg har spesialisert meg i markedsføring, og det er der min hovedinteresse, så har jeg skrevet oppgaven innenfor dette temaet. Oppgaven omhandler kundeorientert bedriftskultur og hva som er driverne og konsekvensene av en slik kultur. Dette temaet er valgt ut fra min interesse for den interne markedsføringen og hvordan kulturen i en organisasjon påvirker kunden.

Oppgaven har blitt gjennomført i perioden januar-august 2011. Jeg vil rette en stor takk til min faglige veileder, Arne Morten Ulvnes. Han har vært til god hjelp og har veiledet meg gjennom denne forskningsprosessen på en mest mulig korrekt måte. Jeg ønsker også å takke alle de bedriftene jeg har samarbeidet med, samt deres ansatte som har hatt tatt seg tid til å svare på spørreundersøkelsen. Bedriftene har fått tilbakemelding fra undersøkelsen, og jeg håper den vil være til hjelp.

Læringseffekten av oppgavearbeidet har vært stor og nyttig. Først og fremst har jeg spesialisert seg meg innenfor et viktig tema, men jeg har også fått et innblikk i hvordan en forskningsprosess foregår. En prosess som krever tid, tålmodighet og vilje.

Tilslutt vil jeg takke min samboer Astrid, for god støtte under oppgaveskrivingen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Fannrem, 28/08-2011

Ola Hoseth Husby

Sammendrag

I denne avhandlingen har jeg sett på hva som skaper en kundeorientert og innovativ bedriftskultur, og hvilke konsekvenser en slik kultur medfører. Avhandlingen har tatt utgangspunkt i at markedsorientering har blitt sett på som en type kultur som setter kundeorientering i fokus. I tillegg har kundeorientert bedriftskultur blitt sett på som en kultur som både er kundeorientert og innovativ. En slik kultur defineres som den organisasjonskulturen som mest effektivt frembringer den nødvendige atferd for å skape overlegen verdi for kundene, og av dette, fremragende resultater for bedriften. Avhandlingen har tatt utgangspunkt i at formalisering, organisatorisk støtte, kreativitet, bedriftens investeringer i de ansatte, utbrenthet og kommunikasjon påvirker bedriftskulturen. Konsekvensene av en slik bedriftskultur vil være tilfredse ansatte, høyt ytende medarbeidere og ansatte med lave bytteintensjoner. Dette medfører at avhandlingen ser på den interne delen av bedriften.

I oppgaven har det blitt benyttet kvantitativ metode. Data har blitt hentet inn i ti forskjellige bedrifter i Norge, nærmere bestemt i Trøndelag. Bedriftene er tilknyttet forskjellige bransjer. Størrelsesordenen på de utvalgte bedriftene har variert fra 10 til 135 ansatte.

Avhandlingen har gitt til resultat at organisatorisk støtte og bedriftenes investeringer i de ansatte påvirker en bedrifts innovative bedriftskultur positivt. Det er også blitt påvist positiv sammenheng mellom innovativ bedriftskultur og de ansattes jobbtilfredshet, jobbinnsats og deres intensjoner om å slutte i jobben.

Det er i tillegg påvist at bedriftens investeringer i de ansatte, påvirker en kundeorientert bedriftskultur positivt, samt at det er funnet positiv sammenheng mellom kundeorientert bedriftskultur og de ansattes jobbtilfredshet og jobbinnsats.

Abstract

In this paper I have taken a look into what creates a customer orientated and innovative organisation culture, and which consequences this culture leads to. This paper is based on that marked orientation have been watched as a customer orientated culture. In addition to this, customer orientated organizational culture has been watched as being customer orientated and innovative. This culture is defined as the most effective way to create a necessary behaviour that leads to outstanding results to the company. The paper has as a starting point that formalization, creativeness, the companies invests in employees, organizational support, burn-out and communication affects the organisation culture. The consequences of this kind of an organizations culture will be employees that are satisfied, employees that give their best and employees that will not change working places. So for the paper, this leads to that I have taken a closer look into the internal part of the company.

I have used a quantitative method in the paper. Data has been collected from ten different companies in middle-part of Norway. These companies are attached to different categories of business. The number of employees in these companies is from 10 to 135.

The paper has given results in that organizational support and the companys invests in employees has a positively affect in a company's innovative organization culture. There has also been proven a positively affect between innovative organization culture and the employees satisfaction, work effort and their intentions to quit their job.

In addition to this, there has been proven that a company's invests in employees, affects a customer orientated organisation culture positively, and that there is a positively connection between customer orientated organisation culture and the satisfaction in work and work effort for the employees.

Innhold

Forord

Sammendrag

Abstract

Kapittel 1: Innledning	1
Kapittel 2: Kundeorientert og innovativ bedriftskultur	3
2.1. Kundeorientert bedriftskultur	3
2.2. Innovativ bedriftskultur	7
2.3 Oppsummering	9
Kapittel 3: Forskningsmodell og hypoteser	10
3.1. Forskningsmodell	10
3.2. Hypoteser	11
3.2.1. Årsaker til en kundeorientert og innovativ bedriftskultur	12
3.2.2. Konsekvenser av en kundeorientert og innovativ bedriftskultur	23
3.2.3. Oppsummering av hypoteser	27
3.3. Oppsummering	27
Kapittel 4: Metode	28
4.1. Vitenskapsteori	28
4.2. Forskningsdesign	29
4.3. Forskningskontekst	30
4.4. Datainnsamlingsstrategi	31
4.5 Operasjonalisering	34
4.6. Oppsummering	40
Kapittel 5: Datakonsistens	41
5.1. Utvalg	41
5.2. Analyse i SPSS	43
5.2.1. Normalitetsmålinger	43
5.3. Datakvalitet, validitet og reliabilitet	47
5.3.1. Validitet	47
5.3.2. Korrelasjonsanalyse – sammenhengen mellom variabler	48
5.3.3. Faktoranalyse	49
5.3.4. Innholdsvaliditet	50
5.3.5. Reliabilitet	57

5.4. Analyse i PLS	59
5.4.1. Modelltilpasning	59
5.4.2. Analyse konvergent validitet, PLS	64
5.4.3. Analyse diskriminant validitet, PLS	64
5.4.4. Analyse av reliabilitet, PLS	65
5.5. Oppsummering	65
Kapittel 6: Resultat	69
6.1. Hypotesetesting	69
6.2. Beskrivelse av funn	70
6.2.1. Årsaker til en kundeorientert og innovativ bedriftskultur	70
6.2.2. Konsekvenser av en kundeorientert og innovativ bedriftskultur	73
6.3.3. Resultat kontrollvariabler	75
6.3. Undersøkelse omkring multikollinearitet	75
6.4. Oppsummering	76
Kapittel 7: Diskusjon	77
7.1. Teoretiske implikasjoner	77
7.2. Implikasjoner for ledelse	81
7.3. Begrensning og forslag til videre forskning	82
Litteraturliste	84
Vedlegg	91
Vedlegg 1: Informasjon om respondentene	91
Vedlegg 2: Spørreskjema	92
Figurliste	
Figur 1: Forskningsmodell	11
Tabelliste	
Tabell 1: Oppsummering av hypoteser	27
Tabell 2: Formalisering i bedriften	34
Tabell 3: Organisatorisk støtte	34
Tabell 4: Spesifikke investeringer av bedrift i ansatt	35
Tabell 5: Kreativitet	35
Tabell 6: Utbrenthet	35
Tabell 7: Uformell kommunikasjon	36

Tabell 8: Kommunikasjonsfrekvens	36
Tabell 9: Innovativ bedriftskultur	36
Tabell 10: Kundeorientert bedriftskultur	37
Tabell 11: Jobbtilfredshet	37
Tabell 12: Jobbinnsats	38
Tabell 13: Bytteintensjoner	38
Tabell 14: Intern usikkerhet	39
Tabell 15: Spesifikke investeringer av ansatt i bedrift	39
Tabell 16: Indre motivasjon	40
Tabell 17: Svarprosent	41
Tabell 18: Oversikt over mottatte undersøkelser	42
Tabell 19: Normalitetsmåling, SPSS	44
Tabell 20: Normalitetsmåling, SPSS	45
Tabell 21: Normalitetsmåling, SPSS	45
Tabell 22: Bekreftende faktoranalyse, SPSS	51
Tabell 23: Bekreftende faktoranalyse, SPSS	52
Tabell 24: Bekreftende faktoranalyse, SPSS	53
Tabell 25: Eksplorativ faktoranalyse, SPSS	54
Tabell 26: Eksplorativ faktoranalyse, SPSS	55
Tabell 27: Eksplorativ faktoranalyse, SPSS	55
Tabell 28: Normalitetsmåling på begrepsnivå	56
Tabell 29: Cronbach's alfa, SPSS	58
Tabell 30: Forklart varians	60
Tabell 31: Konvergent validitet og reliabilitet, PLS	61
Tabell 32: Konvergent validitet og reliabilitet, PLS	62
Tabell 33: Konvergent validitet og reliabilitet, PLS	63
Tabell 34: Korrelasjonsmatrise, PLS	66
Tabell 35: Bekreftende faktoranalyse, PLS	67
Tabell 36: Bekreftende faktoranalyse, PLS	68
Tabell 37: Bekreftende faktoranalyse, PLS	68
Tabell 38: Resultat hypotesetesting	69
Tabell 39: Oppsummering funn	76

1. Innledning

Etter noen år med mindre forskning omkring temaet markedsorientering har begrepet i 2011 igjen blitt satt på dagsorden. Dette på grunn av at dagens samfunn er dynamisk, og konkurransen er knallhard både nasjonalt og internasjonalt. Viktigheten av å utnytte en bedrifts ressurser er derfor mer avgjørende enn noen gang. Bedrifter må være konkurransedyktige for å skille seg ut fra sine konkurrenter. I denne avhandlingen har jeg derfor studert temaet kundeorientert og innovativ bedriftskultur.

I følge Narver og Slater (1990) så er kundeorientert og innovativ bedriftskultur en del av det å være markedsorientert. De definerer markedsorientering som den organisasjonskulturen som mest effektivt frembringer den nødvendige atferd for å skape overlegen verdi for kundene, og av dette, fremragende resultater for bedriften. Denne oppgaven vil ta hensyn til denne definisjonen, og da spesielt se på organisasjonskultur som kundeorientert og innovativ.

Kumar, Jones, Venkatesan og Leone (2011) sier at markedsorienteringens rolle er å levere enestående kunde verdi. De sier også at markedsorientering er kapasiteten og den prinsipielle kulturelle stiftelsen i organisasjoner. Dette fordi at markedsorientering oppmuntrer til en kultur med eksperimentering og konstant forberedelse av prosesser og system.

Når det gjelder konsekvensene av markedsorientering så eksisterer det i følge Kumar, Jones, Venkatesan og Leone (2011) solid forskning som sier at det fører til langsiktig performance, om det ikke er imiterbart av konkurrentene. Forskning har også vist at en høy grad av markedsorientering leder til kortsiktig forbedringer i salg og profitt, markedsandeler, ny produkt suksess, kundetilfredshet og avkastning, sammenlignet med bedrifter som ikke er markedsorientert.

Utfordringen vedrørende markedsorientering er i følge Kumar, Jones, Venkatesan og Leone (2011) å oppnå langsiktig sammenheng mellom markedsorientering og profitt. Dette fordi at om ikke man oppnår langsiktig sammenheng mellom markedsorientering og profitt, vil markedsorientering være for ressurskrevende og vil ikke gi en avkastning som er stor nok til å dekke investeringene.

Kumar, Jones, Venkatesan og Leone (2011) sin forskning er det nyeste innenfor temaet markedsorientering. Å finne svar på hvordan man utnytter ressursene internt på en best mulig måte vil derfor være høyinteressant å forske på. I denne avhandlingen har jeg dermed lagt

vekt på hvordan man skaper en kundeorientert og innovativ bedriftskultur. Fokuset i avhandlingen omfatter blant annet hvordan bedriften investerer i sine ansatte, hvordan kommunikasjonen foregår og hvilken støtte organisasjonen gir til sine ansatte. Dette fokuset påvirker den kundeorienterte og innovative bedriftskulturen positivt. Konsekvensene av denne kulturen vil være tilfredse ansatte, som yter en høy innsats og som ønsker å bli i bedriften.

I tillegg vil jeg nevne at innovasjonsdelen i temaet markedsorientering er spennende. Forskning har vist at innovasjon er viktig i mange sammenhenger, og spesielt viktig for å tilfredsstille kundens nåværende, fremtidige og latente behov. Derfor er det viktig å vite hvordan man fremmer en slik innovasjonskultur.

Oppsummert så vil derfor denne oppgaven se på drivere til å skape en kundeorientert og innovativ bedriftskultur, samt hvilke konsekvenser denne kulturen medfører. Oppgaven avgrensers seg til å gjelde interne deler av virksomheter. Det betyr at fokuset vil ligge på interne drivere og interne konsekvenser. Denne avgrensningen begrunner jeg med at for å bli bedre må man gå først gå inn i seg selv, deretter kan man studere omgivelsene. Min valgte problemstilling for denne oppgaven blir dermed:

Hvordan kan bedrifter skape en kundeorientert bedriftskultur, og hvilke interne konsekvenser oppnås med en slik kultur?

I oppgaven har jeg valgt å bruke en kvantitativ tilnærming. Dette for å belyse problemstillingen på en best mulig måte. Ut i fra min problemstilling skal jeg sette meg inn i og presentere relevant teori. Denne teorien skal munne ut i en forskningsmodell med hypoteser som skal omhandle de forskjellige begrepene i modellen. Hypotesene vil bli testet ut i en spørreundersøkelse. Spørreundersøkelsens innhold vil bli hentet fra tidligere empiriske undersøkelser. Dette for å sikre undersøkelsens validitet og gyldighet. Data vil bli samlet inn ved bedrifter i Trøndersk næringsliv.

Avhandlingen er delt inn i 7 kapitler. Kapittel 1. omfatter innledning og problemstilling. Kapittel 2. omfatter teoripresentasjon. Kapittel 3. omfatter forskningsmodell og hypoteser. Kapittel 4. omfatter metode. Kapittel 5. omfatter datakonsistens. Kapittel 6. omfatter dataresultat og kapittel 7. omfatter drøftelse.

2. Kundeorientert og innovativ bedriftskultur

I dette kapitlet skal jeg først presentere og forklare begrepet kundeorientert bedriftskultur. Deretter vil jeg presentere innovativ bedriftskultur som en del av begrepet kundeorientert bedriftskultur.

2.1. Kundeorientert bedriftskultur.

Vedrørende begrepet kundeorientert bedriftskultur finnes det utallige definisjoner. En del av litteraturen forteller om kundeorientering som et kulturelt fenomen, mens en annen del ser på kundeorientering som en del av det å utnytte informasjon om kunden. Det som er sikkert er at begrepet kundeorientering er nært beslektet med det enda mer kjente begrepet markedsorientering. I den forbindelse vil det først presenteres hva teorien kan fortelle om kundeorientert bedriftskultur som en del av det å være markedsorientert.

Begrepet markedsorientering er også definert av mange, men det er to av disse definisjonene som dominerer. Den ene er Narver og Slater (1990). De fokuserer på markedsorientering som et kulturelt fenomen. De argumenterer med at markedsorienterte firmaer er nedfelt med en kultur der de ansattes verdier er å være kundeorientert, konkurranseorientert og de er deltakere i en inter-funksjonell koordinering (Carr og Lopez 2007). Som et resultat vil ansatte i en slik kultur prioritere å samle markedsinformasjon om både kunder og konkurrenter (Narver og Slater 1990). Ansatte vil også samarbeide på tvers av avdelinger i bedriften. Nøkkelfaktoren i Narver og Slaters syn er at markedsorientering er en organisasjonskultur som er nødvendig for å drive en mer fundamental strategi og atferd. Det betyr å være en del av en bedrifts kultur og å reflektere bedriftens verdier (Carr og Lopez 2007). Narver og Slater (1990) definerer altså markedsorientering som *“den organisasjonskulturen som mest effektivt frembringer den nødvendige atferd for å skape overlegen verdi for kundene, og av dette, fremragende resultater for bedriften”* (Narver og Slater 1990, 21). Resultatet av dette hevder de blir en ideell opptreden av bedriften. En markedsorientert bedrift får dermed både fornøyde kunder og eiere. I følge Narver og Slater har markedsorientering tre grunnpillarer: kundeorientering, konkurrentorientering og fokus på inter-funksjonell koordinering som gir fokus på langsiktig lønnsomhet (Narver og Slater 1990). Den grunnleggende tilnærmingen til dette synet er at disse tre forskjellige atferdene reflekterer en underliggende organisasjonskultur (Narver og Slater 1990).

Den andre dominerende definisjonen av markedsorientering står Kohli og Jaworski (1990) bak. De fokuserer i større grad på markedsorientering som et atferds perspektiv. De argumenterer med at markedsorientering er en aktivitetsbasert karakteristikkk av et firma. Det betyr at aktive markedsorienterte firmaer genererer markedsinformasjon om kundens eksisterende og fremtidige behov, og om konkurrenter. Markedsorientering genererer også i følge Kohli og Jaworski (1990) spredning av informasjon rundt i alle deler av organisasjonen, og deretter og få respons på denne informasjonen. Kohli og Jaworski (1990) sier at markedsorientering er et sett med atferd i stedet for en overordnet kultur. Jo mer bedriften engasjerer seg i delene i dette synet, jo mer markedsorientert vil man bli (Carr og Lopez 2007). Videre sier Kohli og Jaworski (1990) at *“utgangspunktet for en markedsorientering er markedsinformasjon. Markedsinformasjon er et bredere konsept enn kundens verbaliserte behov og preferanser på den måten at det innbefatter en analyse av eksogene faktorer som påvirker disse behovene og preferansene”* (Kohli og Jaworski 1990, 76).

Kohli og Jaworski (1990) har også en formening om hvordan sammenhengen er mellom kundeorientering og markedsorientering. De sier at med kundeorientering, menes å handle på basis av markedsinformasjon. Markedsorientering går et steg videre i forhold til kundeorientering, på den måten at det tar i betraktning (1) eksogene markedsfaktorer som påvirker kundens behov og preferanser, og (2) kundens nåværende og fremtidige latente behov. En markedsorientering handler om helhetlig innhenting og spredning av og mottakelighet overfor markedsinformasjon i hele bedriften. En organisasjon kan samle informasjon og spre den internt, men med mindre den reagerer på markedets behov, oppnår man svært lite. Respons er den handlingen som iverksettes som svar på den informasjonen som blir innsamlet og spredt (Kohli og Jaworski 1990). Om man oppsummerer Kohli og Jaworskis syn, blir deres definisjon på markedsorientering som følger: *“markedsorientering er den innhentning av markedsinformasjon som skjer i hele organisasjonen i forbindelse med nåværende og fremtidige kundebehov, spredning av informasjon på tvers av avdelingene, og hele organisasjonens respons overfor denne informasjonen”* (Kohli og Jaworski 1990, 81)

De to dominerende definisjonene på markedsorientering er nå presentert. Definisjonene inneholder klare ulikheter, og denne oppgaven vil ta utgangspunkt i Narver og Slater (1990) sitt syn. Før vi forklarer dette nærmere vil jeg presentere flere syn omkring dette temaet innenfor markedsføring.

Deshpande, Farley og Webster (1993) definerer kundeorientering som det sett av holdninger som setter kundens interesse først, men også tar hensyn til eiere, ledere og ansatte, i den hensikt å skape langsiktig fortjeneste. De ser på kundeorientering som å være en del av en overordnet, men mye mer fundamental organisasjonskultur. Kundeorientert bedriftskultur er en pragmatisk og handlingsbasert oversettelse av markedsføringskonseptet, som vektlegger viktigheten av kunden, og ikke bare innenfor markedsføringsavdelingen men i hele organisasjonen (Deshpande, Farley og Webster 1993). Den fundamentale forskjellen mellom markedsorientering og organisasjons kultur, og da spesielt en innovasjons kultur, er at det første er markeds styrt, mens det siste pågående, dvs. markedskjørt. Markedsorientering reflekterer atferds aspekter av kultur og er vurdert som kunnskapsproduserende atferd og u håndgripelige ressurser som leder til konkurransefordeler (Hunt og Morgan 1995; Baker og Sinkula 1999).

Andre forskere har definert kundeorientert bedriftskultur som et system av verdier, normer og artefakter konstruert for å gjennomføre et ønsket sett av handlinger (Schein 1992). Verdier defineres som en unnfangelse, eksplisitt eller implisitt, karakterisert av en gruppe eller individuelt, av det ønskelige som påvirker valget av forskjellige moduser, meninger og handlinger (Kluckholm 1951). Verdier hjelper individet med å bestemme det mest ønskelige av tilgjengelige handlinger. Normer skiller seg ut fra verdier gjennom en høyere grad av spesifisitet og høyere relevans for aktuell atferd (Katz og Kahn 1978). Normer utgjør et sett av forventinger man har mens man foretar et valg av handling. Artefakter refererer til symbolske element skapt av organisasjonen. Eksempler på artefakter er fasiliteter, ritualer eller kommunikasjons stiler (Lee, Yoon, Kim og Kang 2006). Ut fra en kombinasjon av disse definisjonene, definerte Homburg og Pflesser (2000) kundeorientert bedriftskultur som en kombinasjon av kundeorienterte verdier, kundeorienterte normer, kundeorienterte artefakter og kundeorienterte handlinger.

Av definisjonene kan vi se at en kundeorientert bedriftskultur er fundamental og overordnet. Samtidig må denne kulturen representere og ta hensyn til kundenes behov. Hva kundenes behov og relasjonen til kundeorientering innebærer forklarer Narver, Slater og MacLachlan (2004) nærmere. Narver, Slater og MacLachlan (2004) sier at det er to former for kundebehov. Det ene er uttrykte behov og det andre er latente behov. Uttrykte behov og uttrykte løsninger er definert som behovet og løsningen som kunden er klar over og kan dermed uttrykke. Latente behov og løsninger er definert som behov og løsninger som kunden ikke er klar over. Latente behov er ikke noe mindre reelle enn uttrykte behov, forskjellen ligger i at de ikke er i bevisstheten til kunden. Generelt må bedriften alltid først tilfredsstillende uttrykte behovene, ettersom de ligger i bevisstheten til kunden. De uttrykte behovene er utilstrekkelig for en bedrift om de skal tiltrekke seg og beholde på kunder. Dette skyldes at behovene er enkle å oppdage, også for konkurrenter. I stedet må man skape en spesiell verdi for kunden (Narver, Slater og MacLachlan 2004). Latente behov er universelle. De eksisterer i alle kunder og kan bli oppdaget av bedrifter som engasjerer seg i fokuserte og disiplinerte søk etter informasjon. Søk som nøye observerer kundebehov som kan føre til å aktivere slutninger om kunde problem og mulige løsninger. Andre syn kan være at bedrifter også overvåker data fra kundeklager, produkttilbakelevering og garantikrav. Bedrifter kan man arbeide tett med "lead-users", som kan lede til oppdagelse av latente behov, men også latente løsninger. For å oppdage og tilfredsstillende de latente behovene må man lede kunden. Å lede kunden in til tilfredsstillelse medfører også å være proaktiv. (Narver, Slater og MacLachlan 2004)

Flere andre oppsummerer denne tankegangen. Disse definisjonene forklarer at markedsorientering omfatter en bedriftskultur som: 1) har den høyeste prioritet på skapelse av profitt og vedlikehold av overlegen verdi for kunden samtidig som man tar interessentene i betraktning; og 2) skaper normer for atferd vedrørende den organisasjon eller genereringen av formidling og respons til markedsinformasjonen (Deshpande, Farley and Webster 1993; Kohli og Jaworski 1990; Slater and Narver 2000).

Det er nå blitt presentert ulike syn på begrepene markedsorientering og kundeorientert bedriftskultur. Denne oppgaven vil sette fokus på begrepet kundeorientert bedriftskultur som har opprinnelse i Narver og Slaters syn på markedsorientering. Med det menes at markedsorientering er et kulturelt fenomen som fremmer en kultur. En kultur som skaper en effektiv atferd som igjen fører til overlegen kunde verdi. Grunnpilarene ved dette synet er kundeorientering. En del av denne kundeorienterte bedriftskulturen består av å være innovativt orientert. Dette vil jeg videre presentere som en del av det å være kundeorientert.

2.2. Innovativ bedriftskultur.

I denne oppgaven tar vi utgangspunkt i at en innovativ bedriftskultur er en del av å være kundeorientert. Narver, Slater og MacLachlan (2004) sier nemlig at en bedrift må være innovativ i sitt perspektiv for å lære å spore kundens behov. Man må også være innovativ for å utvikle nye produkter eller service som tilfredsstillende disse behovene. Og tilslutt må man ha ett innovativt perspektiv slik at man utvikler og implementerer interne prosesser som styrker de ansattes forståelse for kundens behov og forståelse for produktutvikling. De sier også at uansett om bedrifter er proaktiv eller responsive, så ligger fundamentet for innsatsen i innovasjon. En proaktiv bedrift med et fokus på latente behov, leder til en dypere innsikt i kundens behov, og dermed innsikt i utviklingen av innovative produkter og service. Jo mer stemmen til kunden er kommunisert inn i organisasjonen og handlet ut fra, jo bedre blir opptreden til bedriften (Narver, Slater og MacLachlan 2004).

Narver, Slater og MacLachlan (2004) sammenligner det å være innovasjonsorientert med markedsorientering. De sier at temaene i en innovasjonsorientert bedriftskultur har ikke et eksternt fokus, mens derimot temaene i proaktiv markedsorientering er i større grad konsentrert gjennom eksterne ressurser. En proaktiv markedsorientering involverer organisasjonsprosesser gjennom læring av latente behov om eksisterende eller potensielle kunder. Samtidig som at både innovasjonsorientering og proaktiv markedsorientering er viktig for utviklingen av suksessfulle nye produkter, blir spørsmålet hva har mest å si av dem i produktutviklingsprosessen. Innovasjons orientering er en innenfor og ut prosess, mens proaktiv markedsorientering er en utenfra og inn prosess. Det betyr at proaktiv markedsorientering vektlegger kundens behov i større grad, og vil stimulere til utvikling og implementering av nye ideer som er identifisert med kundebehov. Det å starte med en ny ide vil derimot være å søke etter et problem som man skal løse gjennom innovasjon. Et syn som fremmer å identifisere behov har mye større effekt på produktsuksess i forhold til og kun skape nye ideer som ikke er uttrykt eller ligger latent hos kunden (Narver, Slater og MacLachlan 2004). Det Narver, Slater og MacLachlan (2004) ikke tar hensyn til i sin sammenligning mellom markedsorientering og innovasjon, er at innovasjon kan forekomme på to forskjellige måter. Enten så utvikler man et produkt basert på lite informasjon om markedsmuligheter, eller så tar man hensyn til kundens nåværende og latente behov, og deretter utvikler produktet. Ved en kundeorientert og innovativ bedriftskultur vil det være nærliggende og ta hensyn til markedsmuligheter før man utvikler produktet.

Også Deshpande m.fl. (1993) forklarer rundt markedsorientert vs. Innovasjonsorientert. Markedsorientering og innovativ kultur er forskjellige gjennom at markedsorientering vektlegger å produsere markedsbaserte ressurser som leder til vedvarende konkurransefortrinn, mens en innovativ kultur fokuserer på å utnytte den interne kompetansen som leder til konkurransefordeler. Med andre ord forekommer en markeds orientert atferd for å reflektere, og er drevet av en organisasjons kultur som manifester seg selv i disse refleksjonene. Og med det menes at markedsorientering er implementeringen av en markeds kultur, som vektlegger i større grad enn en innovasjonskultur konkurransedyktighet og markedsoverlegenhet. En slik innovasjonskultur forener organisasjonsmedlemmene gjennom entreprenørskap, fleksibilitet og risiko.

Kundeorientert innovasjonsstrategi blir også satt fokus på av Hurley av Hult (1998). De formidler at en innovasjonskultur har et mer internt fokus og søker i større grad konkurransefordeler, og det fordi det oppfordrer til åpenhet til nye ideer. Samtidig driver en innovasjonskultur frem internfokuserte kapasiteter som skaper nye ideer, prosesser eller suksessfulle produkter (Hurley and Hult 1998). O’Cass og Ngo (2007) sier at det å være innovativ er en bestemt type kultur og en analyse av markedsorientering og innovativ kultur indikerer at de er ulike, men beslektede begreper. Markedsorientering er et sett av atferd som er drevet av en hensiktsmessig kultur og at markedsorientering ikke er en kultur (O’Cass og Ngo 2007). Det er blitt argumentert med at organisasjonskultur og markedsorientering henger sammen, men det har blitt to konkurrerende begreper. Det ene begrepet vektlegger at markedsorientering er en kilde til nye ideer og motiverer til å respondere på omgivelsene, dermed muliggjør det en innovasjonskultur (Hurley og Hult 1998). Det andre synet vektlegger at en markedsorientert atferd er respons avledet fra selve organisasjonskulturen (Payne 1988, Webster 1994 og Leisen m.fl. 2002). O’Cass og Ngo (2007) argumenterer med at å inneha en slik bestemt type organisasjonskultur (innovativ) aktiverer organisasjonen til å bli markedsorientert. Det er vurdert som hensiktsmessig at slik atferd er drevet av en organisasjonskultur, og spesielt en innovativ kultur som kan manifesteres i markeds-orientert atferd (O’Cass og Ngo 2007).

O’Cass og Ngo (2007) sier videre at en organisasjon som innehar en innovativ kultur oppmuntret ikke bare til markedsdrevet atferd som former markedsstrukturen, den tilrettelegger markedsorientert atferd som genererer, sprer og responderer på informasjon fra markedet. En innovativ kultur presser en organisasjon til å være eksternt posisjonert,

konkurransesøkende og mer interessert i styring av markedsinformasjon som inkluderer nye forretningsideer, teknologiske gjennomslag og det å foreta konkurrerende framstøt. Mer utdypende når det gjelder eksternt posisjonert så sier de at en innovativ kultur er mer sannsynlig tilpasningsdyktig til en ekstern posisjonering, siden den vektlegger innovasjon og kultiverer internt baserte kapasiteter til å adoptere nye ideer, prosesser, produkter eller merker. Organisasjoner med en underliggende kultur som er innovativt orientert vil være en driver til markedsorientert atferd. Dette er slik fordi en organisasjon med en innovativ kultur ser ikke bort fra kildene av å være drevet eller funnet i markedet. Det er viktig å vite at en innovativ kultur er et virkemiddel i en organisasjon for å være proaktiv og søkende etter forandringer. Slike endringer er dermed en respons til interne og eksterne forhold eller er et proaktivt tiltak som iverksettes for å ta hensyn til miljøet eller påvirke det (O’Cass og Ngo 2007).

Oppsummert så kan innovasjon manifesteres i atferd som generering av nye ideer og å være proaktiv gjennom informasjonssøking, analyse og spredning av den informasjonen, og deretter respons på den. Man kan dermed konkludere med at en organisasjon med en innovativ kultur også vil være en driver til markedsorientering og dermed blir kundene tatt i betraktning (O’Cass og Ngo 2007).

2.3. Oppsummering

Det er i dette kapitlet blitt presentert hva litteraturen forteller om markedsorientering, og da spesielt den delen av markedsorientering som vektlegger kundeorientert bedriftskultur. Kundeorientert bedriftskultur har blitt presentert som den organisasjonskulturen som mest effektivt frembringer den nødvendige atferd for å skape overlegen verdi for kundene, og av dette, fremragende resultater for bedriften. Det har også blitt presentert i hvilken grad innovativ bedriftskultur er en del av det å være kundeorientert. Det som oppgaven videre vil sette fokus på er hvordan skaper man en slik kultur, og hvilke konsekvenser får man ut av denne kulturen. Siden det å skape en kultur i høyeste grad må gjøres innad i organisasjonen vil avhandlingen sette fokus på interne årsaker og konsekvenser. I fagspråket blir dette omtalt som den interne markedsføringen.

3. Forskningsmodell og hypoteser

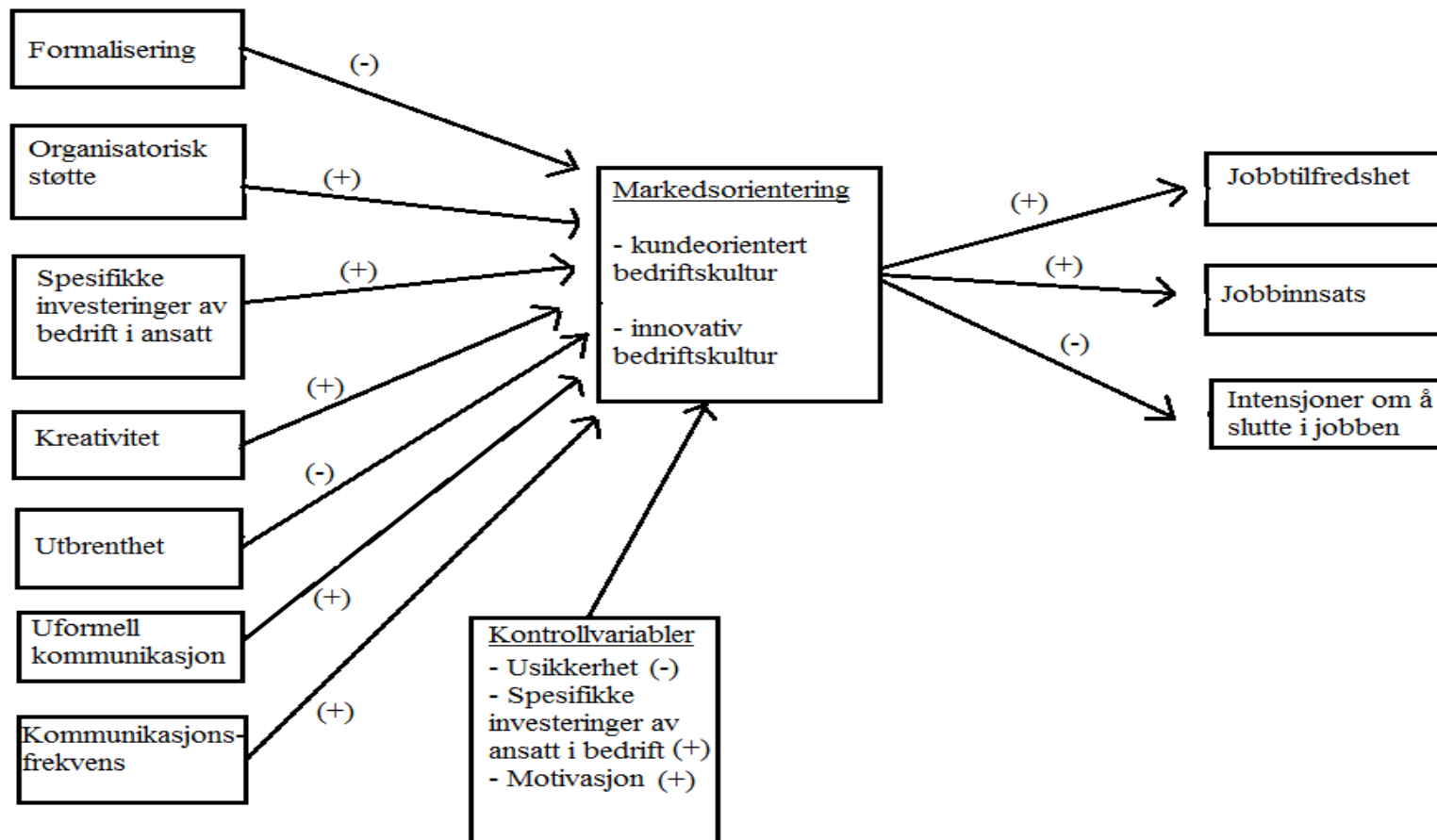
I dette kapittelet vil jeg først presentere undersøkelsens forskningsmodell og deretter beskrive hypotesene til modellen.

3.1. Forskningsmodell

I denne avhandlingen har jeg sett på sju måter å skape en kundeorientert og innovativ bedriftskultur på. I tillegg har jeg sett på tre konsekvenser av en slik kultur. Dette har gitt en modell som jeg synes er interessant. I innledningen ble det nevnt at det er viktig å vite hvordan man bygger en kundeorientert og innovativ bedriftskultur. I 2011 skal man tro at dette sier seg selv. Det gjør det ikke. Vedrørende alle de utvalgte driverne, blir det i næringslivet satt for lite fokus på viktigheten av dem. Derfor har denne modellen til hensikt å se på hvordan påvirkes en kundeorientert og innovativ bedriftskultur av disse faktorene.

Siden jeg velger å måle begrepet kundeorientert- og innovativ bedriftskultur som to begrep, blir det til sammen tjue hypoteser. Dette er et betydelig antall, som kunne vært mye større i forhold til hva som påvirker en slik kultur. På grunn av omfanget av oppgaven og viktigheten av at hypotesene skal ha teoretisk forankring har jeg derfor valgt å sette fokus på sju drivere og tre konsekvenser. Denne begrensningen ser jeg også som viktig pga. at fokuset skal ligge på kundeorientert og innovativ bedriftskultur. I modellen har det også vært mulig å se på sammenhenger mellom de sju driverne og de tre konsekvensene. Dette har ikke blitt gjort grunnet oppgavens omfang.

Jeg mener forskningsmodellen er god og interessant. Dette fordi at temaet kundeorientert- og innovativ bedriftskultur har gjennom første del av årtusenet i mindre grad blitt forsket på. Derimot har temaet per dags dato igjen blitt populært innenfor forskning. Derfor er det spennende å se på hvordan bedrifter i år 2011 uttrykker seg om sin kundeorienterte- og innovative bedriftskultur. Samtidig er samfunnet i endring. Måten bedrifter gjennomfører sin interne markedsføring på, forandres. Det samme gjelder vedrørende kommunikasjon og struktur. Siden medarbeidere i dag i større grad er mindre lojale til sin arbeidsgiver, er det også interessant å se på konsekvenser som tilfredshet, innsats og bytteintensjoner.



Figur 1: Forskningsmodell

3.2. Hypoteser

Her vil jeg presentere forskningsmodellens hypoteser, der drivere kommer først og konsekvenser tilslutt i delkapitlet.

3.2.1. Årsaker til en kundeorientert og innovativ bedriftskultur.

Formalisering

Formalisering representerer graden av hvordan regler definerer roller, autoritetsforhold, kommunikasjon, normer og godkjenning – og prosedyrer (Hall, Haas og Johnson 1967).

Kohli og Jaworski (1990) beskriver formalisering som organisatoriske systemer, og med det mener de trekk ved organisasjonen som helhet. De sier at dette kan være ett sett av hindringer for en markedsorientering og det er relatert til organisasjonens strukturelle form.

Formalisering er også omvendt relatert til informasjonsutnyttelse. Med det menes at jo mer formelt det er i en organisasjon, jo vanskeligere blir det å spre informasjon, og jo mer sentralisert det er i en organisasjon, jo vanskeligere blir det å spre informasjon. Det samme kan sies om organisasjonens reaksjonsevne på denne informasjonen (Kohli og Jaworski 1993). I tillegg hevder Stampfl (1978) at høy grad av formalisering gjør organisasjoner mindre tilpasningsdyktige til endringer i marked og miljø.

Narver, Slater og MacLachlan (2004) setter fokus på hvordan struktur påvirker innovasjonsdelen av kundeorientering. De sier at innenfor forskning så er man enige i at byråkrati hemmer en innovativ atferd. Byråkratiets negative effekt på innovasjon er et kjent problem i forhold til at bedrifter skal kunne være effektiv og konkurransedyktig. Byråkrati er karakterisert som hengivenhet til standardiserte prosedyrer, sentralisert beslutningstaking og en rigid struktur. Innovasjonslitteratur forklarer at en byråkratisk atferd hemmer innovasjon gjennom å redusere organisasjonsmedlemmers bevissthet, involvering og forpliktelse. Dette skjer ved å begrense tilgjengelig informasjon, ved at man vektlegger rigide regler og jobbeskrivelse. I tillegg vil formell autoritet hemme kreativ problemløsning, som motvirker generering av nye ideer.

I følge eksisterende teori så vil en bedriftskultur med høy grad av formalisering være negativt for en kundeorientert og innovativ bedriftskultur. Mange regler, høy grad av autoritet, formell kommunikasjon er momenter som beskriver en formell kultur. Det virker dermed naturlig at

en slik type kultur ikke fremmer engasjerte, kundeorienterte og innovative ansatte. Ut i fra teori om formalisering utledes følgende hypoteser.

H1a: Høy grad av formalisering er negativt relatert til en kundeorientert bedriftskultur.

H1b: Høy grad av formalisering er negativt relatert til en innovativ bedriftskultur.

Organisatorisk støtte.

Med organisatorisk støtte menes i hvilken grad de ansatte opplever at forholdene på arbeidsplassen er lagt til rette for medarbeideren og om de føler at bedriften har medfølelse for de ansattes situasjon. Organisatorisk støtte kan også påvirke de ansattes følelse av tillit til arbeidsplassen og det vil utvikle og skape en langvarig relasjon mellom bedrift og ansatt. Dette vil også påvirke relasjonen mellom kunde og ansatt som vil være positivt i forhold til bedriftens kundeorientering. I tillegg involverer organisatorisk støtte graden av hvordan en organisasjon er villig til å kompensere for de ansattes innsats. Slik kompensasjon kan være å vise interesse og å tilrettelegge for gode arbeidsforhold. (DeConinck og Johnson 2009). Rhoades og Eisenberger (2002) støtter også opp omkring de positive sidene ved organisatorisk støtte. Deres funn sier at organisatorisk støtte fra organisasjonen har stor sammenheng med belønning, arbeidsforhold, støtte fra leder og de ansattes affektive forpliktelse. Også Yavas og Babakus (2009) har forsket på organisatorisk støtte. De sier at organisatorisk støtte er å gi de ansatte tilbakemeldinger, trening, teamfølelse og sikkerhet. I praksis betyr dette å hjelpe ansatte å nå sine mål og stimulere til at de oppnår personlig utvikling. De sier også at kundeorientert bedriftskultur er et resultat av at de ansatte får de ressursene de trenger, og da spesielt organisatorisk støtte. Zhang (2010) støtter også opp om denne påstanden ved å si at om bedriften har et klima der man setter fokus på de ansatte, så vil det påvirke kundeorienteringen positivt.

Teorien har også stort fokus på at den støtten som skjer i en organisasjon må være gjensidig. Det betyr at organisasjonen må opptre støttende i forhold til sine ansatte og de ansatte må være støttende i mot sin bedrift. Slik støtte kan i følge Rhoades og Eisenberger (2002) være med å skape gjensidig forpliktelse. Om støtten er gjensidig vil medarbeiderne føle behov for gjengjeldelse, som også kan føre til økt forpliktelse, men også tilfredshet (DeConinck og Johnson 2009).

Forskning har også vist at organisatorisk støtte er med på å senke turnover på en arbeidsplass. Siden det å ansette en ny medarbeider kan kreve store ressurser fra bedriften så vil organisatorisk støtte virke positivt på bunnlinja. Med det forstås at man holder kostnadene nede ved å unngå stadige nyansettelser, som krever ressurser i forhold til ansettelse, opplæring og trening (DeConinck og Johnson 2009).

Ut i fra denne teorien kan man se viktigheten av at virksomheten bryr seg om sine ansatte. De ansatte må verdsettes på mange forskjellige måter. De må føle seg verdsatt, de må bli tatt med i diskusjoner og de må få hjelp om det er ønskelig. Dette gir gode ringvirkninger for bedriften. De ansatte vil bli engasjert og interessert i både bedriften og sine kunder. De vil også trolig oppleve høyere grad av tilfredshet, lavere turnover og større forpliktelse til bedriften. Ut i fra denne teorien kan man derfor utlede følgende hypoteser.

H2a: Opplevd organisatorisk støtte er positivt relatert til en kundeorientert bedriftskultur.

H2b: Opplevd organisatorisk støtte er positivt relatert til en innovativ bedriftskultur.

Spesifikke investeringer.

Her vil jeg presentere teori som omhandler temaet spesifikke investeringer av bedriften i sine ansatte. Investeringer kan være både fysiske eller menneskelige investeringer. Disse menneskelige investeringene kan være investeringer i tid og kunnskap til sine ansatte (Dale 2006). Ved å investere i menneskelige ressurser kan man øke ressursenes ferdigheter og kunnskap. Uten noe form for spesifikke investeringer vil ikke parter lære hverandre å kjenne. Om investeringene mellom bedrift og deres ansatte derimot er store vil forholdet utvikle seg og man blir bedre kjent med hverandre. Dette kan medføre at man unngår opportunistisk atferd mellom partene (Ulvnes 2004).

Bedriften har mange måter å investere i sine ansatte på. Pettijohn, Pettijohn og Taylor (2009) har fokus på å investere gjennom opplæring og trening. De forklarer at opplæring av ansatte har en positiv effekt på de ansattes prestasjon, tilfredshet, forpliktelse, turnover og bedriftens kundeorientering. De forklarer videre at opplæring og trening hjelper de ansatte i å avdekke, identifisere og forstå kundens krav og behov, samt at de oppnår bedre relasjoner med kunden.

Å investere i menneskelige ressurser betyr å investere i human kapital. Human kapital er et begrep som har mange definisjoner. Edvinsson og Malone (1997) definerer HK som:

Menneskets potensial for verdiskaping, og humankapitalen er slikt sett grunnlaget for fortsatt verdiøkning i organisasjonen. Humankapitalen representerer verdien av ansattes kunnskap, erfaring, dyktighet, relasjoner og evner (Edvinsson og Malone 1997). Den vedrører bedriftens interne relasjoner, og omfatter ansattes kompetanse, motivasjon, adferd og verdi av deres intellektuelle kapasitet. HK kan være unik for bedriften eller av mer generell karakter, og den følger den ansatte. (Edvinsson og Malone, 1997). Edvinsson og Malone (1997) deler humankapital i tre undergrupper; fagkompetanse, sosialkompetanse og kommersiellkompetanse. Fagkompetanse er kunnskap om faktiske arbeidsoppgaver, og sosialkompetanse sier noe om evne til å arbeide sammen med andre i verdiskapende prosesser. Kommersiellkompetanse dreier seg om å kunne delta i verdiskapende arbeid med kunder og andre eksterne interessenter, og ikke minst innovasjonsevne. Roos m.fl. (1997) har et annet syn på humankapitalen. De deler humankapital inn i tre andre undergrupper; kompetanse, holdning og handlekraft. Kompetanse er selve grunnlaget for humankapital, og genererer verdi gjennom kunnskap og ferdigheter hos ansatte. Holdning er vilje til å benytte sin kompetanse til bedriftens beste og motivasjon til oppnåelse av strategiske mål. Handlekraft har fokus på evne til innovasjon og til å endre praksis.

Stewart (1998) har også en definisjon på humankapital. Han sier at humankapital er ferdigheter som ansatte har, og som bedrifter trenger for å tilby gode løsninger til sine kunder. I denne definisjonen er tilpasningsevne og innovasjon sentralt. Stewart (1998) mener humankapital er en verdi og ikke en kostnad, som kan økes ved å benytte mer av det hver enkelt ansatte kan eller ved at flere kjenner til hva som er viktig for organisasjonen.

Ved å øke de ansattes ferdigheter og kunnskap blir man bedre kjent med blant annet bedriften og kunden. Bedre kjennskap til kunden og bedriften vil være med på å øke kundeorientering og graden av innovasjon. Økt kommersiell kompetanse vil også i følge teorien kunne føre til økt kundeorientering og økt innovasjon. Ut i fra følgende teori kan vi utlede disse hypotesene.

H3a: Bedrifters investeringer i de ansatte er positivt relatert til en kundeorientert bedriftskultur.

H3b: Bedrifters investeringer i de ansatte er positivt relatert til en innovativ bedriftskultur.

Kreativitet

Kreativitet har i de siste årene vært et diskutert tema i forbindelse med å være konkurransedyktig, og å tilby det kundene vil ha og det de forventer. Også i denne oppgaven vil man sette fokus på dette feltet i teorien.

Av definisjonene som foreligger velger jeg å bruke: 1) kreativitet er definert som produksjon av ideer som er nye og gjeldende i forhold til en identifisert mulighet og som skaper verdi både på kort og lang sikt. (Oldham og Cummings 1996, Amabile 1997), og 2) Ekvalls (1996) definisjon der han bruker et begrep som han kaller det 'kreative klima'. Med det mener han i hvilken grad en organisasjonskultur har fokus på å produsere kreative ansatte. Ekvall (1996) sier at det 'kreative klima' består av faktorene utfordringer, frihet, støtte, tillit, åpenhet, lekenhet, humor, debatter, konflikter, risikotaking og idemyldringer i organisasjonskulturen. Disse to definisjonene forklarer at kreativitet favner bredt og påvirkes av mange faktorer. Dette støttes opp av Amabile (1997), som forteller at i et kreativt klima så er det tre nøkkelfaktorer som gjelder. Det er ressurser, ledelses-praksis og de ansattes motivasjon til å være på jobben. Han mener at faktorene har sammenheng med hverandre og at de påvirker graden av innovasjon i bedriften. Oldham og Cummings (1996) presenterer sammenhengen mellom kreativitet og innovasjon. De sier at kreativitet er nøkkelfaktoren til innovasjon og at en effektiv organisasjon er avhengig av kreativitet. De sier også at kreative ideer kan relateres til arbeidsprosedyrer, produkter, service, struktur og at kreativitet påvirker både inkrementelle og radikale innovasjoner.

Sonnenburg (2004) vektlegger også viktigheten av samarbeid og kommunikasjon vedrørende den kreative prosessen. Han sier at for å få mest mulig kreative ideer ut av de ansatte er det viktig å bruke riktig kommunikasjon. Samtidig må man la kreativiteten få sitt utspring gjennom samarbeidende prosesser. Sonnenbrug setter også fokus på viktigheten av en kreativ, åpen og deltakende, og løsningsorientert arbeids stil. Når det gjelder lederskap og kreativitet, så presenterer Sternberg, Kaufman og Pretz (2004) en modell omkring dette. De deler inn lederskap og kreativitet i tre deler. Del en omfatter lederskap som aksepterer eksisterende praksis å gjennomføre oppgaver på. Del to går ut på å utfordre de eksisterende praksisene, mens del tre bruker eksisterende praksis på en ny og unik måte.

Moultrie og Young (2009) forklarer at det også eksisterer barrierer for å oppnå kreative medarbeidere. Bedriften må blant annet dele sine visjoner med sine ansatte, man må skape et

klimate for kreativitet, man må danne nettverk og ta lærdom av sine erfaringer. Har man ikke dette i tankene vil man møte hindringer i veien mot kreativitet og innovasjon.

Av den presenterte teorien kan vi se at det foreligger stor støtte i at kreativitet har stor påvirkning på graden av innovasjon i bedriften. Blant annet sies det at kreativitet er nøkkelfaktoren til innovasjon. Kreative ansatte er løsningsorientert og arbeidsom, og krever en bedriftskultur som er deltakende og åpen. Ut i fra eksisterende teori kan følgende hypoteser utledes.

H4a: Ansattes kreativitet er positivt relatert til en kundeorientert bedriftskultur.

H4b: Ansattes kreativitet er positivt relatert til en innovativ bedriftskultur.

Utbrenthet

Utbrenthet tar utgangspunkt i at det er en ubalanse mellom de krav som det stilles til medarbeideren og medarbeiderens ressurser (Larsen 2010).

Utbrenthet er en metafor for en tilstand av mental tretthet. Innenfor forskningen er begrepet delt inn i tre dimensjoner. Den første dimensjonen er utmattelse. Med det menes utmattelse hos medarbeideren uten at kollegaer er en kilde til utmattelsen. Den andre dimensjonen er kynisme hos medarbeideren. Ved kynisme er medarbeideren likegyldig til sitt arbeid, men ikke nødvendigvis til sine kollegaer. Den tredje dimensjonen er faglig ineffektivitet. Det gjelder både sosiale og ikke sosiale aspekter ved prestasjonen på jobben (Schaufeli og Bakker 2004). Schaufeli og Bakker (2004) forklar at det motsatte av utbrenthet er engasjement. Det betyr medarbeidere som i stor grad involverer seg, de har mye energi og er effektive på arbeidsplassen. Ved utbrenthet så blir energi i stedet til utmattelse, involvering blir til kynisme og effektivitet blir til ineffektivitet.

Disse dimensjonene stiller også Larsen (2010) seg bak. Han sier at denne ubalansen gir en typisk følelse av psykisk utmattelse, man mangler motivasjon, entusiasme og man er frustrert. Larsen forklarer også at utbrenthet kan forekomme i alle faggrupper, men at det oftest forekommer i yrker der det er tett kontakt med mennesker. Om utbrenthet forekommer så ligger det stor viktighet i å kjenne til årsakene og symptomene, og det samme gjelder i forhold til forebygging. I følge Larsen (2010) så kan faktorer både på jobben, i organisasjonen, men også forhold knyttet til personen selv være med å påvirke utbrenthet. Larsen nevner forskjellige årsaker. Han nevner blant annet at personens selvoppfattelse og kompetanse er en faktor. Prestasjonskrav og krav om involvering på arbeidsplassen er en annen faktor. Han nevner også at strukturen, maktfordelingen og kulturen i bedriften er sentrale faktorer som kan være årsaker til utbrenthet.

Ofte er en av årsakene til utbrenthet rollestress. Denne sammenhengen mellom stress og utbrenthet er blant annet støttet opp om av Maslach og Golberg (1998). *"De sier at utbrenthet er en individuell opplevelse av stress i en kontekst av komplekse relasjoner som innebærer en persons oppfatning av både seg selv og andre"* (Maslach og Golberg 1998, 64).

Begrepet rollestress er mye forsket på og spesielt hvordan det påvirker kundeorienterte bedriftskultur. Rollestress på jobb kan føre til at i stressede situasjoner så har de ansatte mindre tid og energi tilgjengelig for å engasjere seg i sin egen jobbsituasjon. Dette kan påvirke motivasjonen og involveringen på jobben. Disse negative effektene av jobbstress kan påvirke de ansattes mulighet til å være kundeorientert (Flaherty, Dahlstrøm og Skinner 1999). Kundeorienterte ansatte er et kvalitativt mål på de ansattes ferdigheter i vedrørende kommunikasjon, salg, ressursutnyttelse (Jackson, Schlacter og Wolfe 1995). Dermed kan det eksistere en omvendt relasjon mellom rollestress og kundeorienterte ansatte (Flaherty, Dahlstrøm og Skinner 1999). Siguaw m. fl. (1994) sier at om ansatte ønsker at kundeorienteringen skal være stor, mens organisasjonen derimot fremmer en profitt kultur, vil organisasjonen forebygge en kundeorientert atferd, og rollestresset kan bli stort. En ansatt er ofte i en posisjon der han/hun skal balansere mellom bedriftens forventninger, kundens forventninger og sine egne forventninger. En organisasjon med en godt utviklet markedsorientert kultur kan redusere de eventuelle motstridende kravene som stilles til de ansatte, og dermed redusere konfliktnivået (Siguaw m.fl. 1994).

Av teorien kan vi se at det finnes forskning som tilsier at en kultur med høy grad av rollestress har negativ sammenheng med kundeorientering. I praksis vil det si at om de ansatte føler seg stresset, og i følge forskning deretter blir utbrent, vil fokuset på kunden bli mindre, og organisasjonen vil bli skadelidende. Siden det finnes mye forskning som ser på sammenhengen mellom rollestress og kundeorientering, mens det derimot er mindre forskning som tar for seg sammenhengen mellom utbrenthet og kundeorientering så er det interessant å utlede følgende hypoteser.

H5a: Medarbeidere som føler høy grad av utbrenthet vil være negativt relatert til en kundeorientert bedriftskultur.

H5b: Medarbeidere som føler høy grad av utbrenthet vil være negativt relatert til en innovativ bedriftskultur.

Uformell kommunikasjon og kommunikasjonsfrekvens.

Ordet “kommunikasjon” er relatert til ordet felles og kommer fra det latinske ordet *communicare* som betyr å dele. Kommunikasjon er limet som binder en organisasjon sammen, som skaper relasjoner og som bidrar til å organisere og kommunisere oppgaver. Kommunikasjon er fleksibelt, og bidrar til å realisere en organisasjons muligheter (Ulvnes 2004). Det eksisterer også læringseffekter av kommunikasjon. Kommunikasjon fungerer som en måte å utvikle, organisere og å spre kunnskap på (Duncan og Moriarty 1998).

I dette kapitlet vil det bli presentert hvordan kommunikasjonsflyt påvirker en kundeorientert bedriftskultur. Spesielt vil fokuset ligge på formell og uformell kommunikasjon, og graden av informasjonssymmetri internt i bedriften. Wagenheim og Rood (2010) sier at organisasjoner bruker deres miljø til å kommunisere med sine kunder, men også med sine ansatte.

Kommunikasjon er både formell og uformell deling av informasjon mellom parter i en relasjon. Når ansattes kommunikasjonstilfredshet er lav vil det føre til lavere engasjement, økt fravær, høyere turnover og redusert produktivitet hos de ansatte. Dårlig kommunikasjon innen organisasjonen kan føre til utbrenthet, økt stress og høy grad av usikkerhet blant de ansatte.

Kommunikasjonstilfredshet blant de ansatte har en positiv sammenheng med jobb tilfredshet. Når ansatte er utsatt for hensiktsmessig kommunikasjon, vil resultatet bli gunstig for organisasjonen (Wagenheim og Rood 2010). Conduit og Mavondo (2001) fant ut at organisasjonens kommunikasjon og personalledelse er positivt relatert til intern kundeorientering. Det samme med organisasjonens praksis i forhold til ledelses support.

Narver, Slater og MacLachlan (2004) har fokuset rettet mot informasjonsdeling og struktur.

De sier at *“Nødvendigheten av effektiv informasjonsdeling i både innovative og markedsorienterte bedrifter krever strukturelle begrensninger i informasjonsflyten. Strukturell fleksibilitet og spredning av makt skaper og bidrar også til innovativ og markedsorientert atferd. Uformelle strukturer som tilbyr ansatte mer fleksible arbeidsroller forsterker deres frihet til å ta beslutninger, og til å utvikle relasjoner, dermed legger det til rette for innovasjon og markedsorientert atferd”* (Narver, Slater og MacLachlan 2004, 337)

Denne oppgaven tar utgangspunkt i Mohr og Nevins (1990) måte å omtale kommunikasjon på. De deler kommunikasjonsbegrepet opp i delene frekvens, retning, kanal og innhold. Med frekvens menes hvor ofte det foregår kommunikasjon mellom organisasjonens medlemmer. For at kommunikasjonen skal fungere er det nødvendig med en viss frekvens. Det eksisterer også en øvre grense for hvor ofte det skal foregå kommunikasjon mellom medlemmer av en organisasjon (Mohr og Nevin 1990). At kommunikasjon mellom parter i en organisasjon gjentar seg er nødvendig for at partene skal kunne koordinere tilbudet og etterspørselen etter varer og tjenester (Ulvnes 2004). Kommunikasjonens frekvens er i lagt større viktighet enn varigheten av kontakt mellom partene som kommuniserer. Mohr og Nevin (1990) foreslår at høy frekvens er forbundet med en samarbeidende kommunikasjonsstrategi, mens lav frekvens på kommunikasjonen er forbundet med en selvstyrt kommunikasjonsstrategi.

Med retning menes om kommunikasjonen er rettet horisontalt eller vertikalt i organisasjonens hierarki. Kommunikasjonen kan være både enveis og toveis. Med enveis menes at kommunikasjonen kun sendes, mens med toveis menes at kommunikasjonen sendes og deretter mottas av den andre parten. Ved toveis kommunikasjon har parten oppfattet kommunikasjonen og har dermed mulighet til å kommunisere tilbake. Toveis kommunikasjon har en rekke fordeler sammenlignet med enveis kommunikasjon (Mohr og Nevin 1990). Ved toveis kommunikasjon er feedback essensielt. Mottar man informasjon uten å gi tilbakemelding kan informasjonen som er kommunisert bli oppfattet som dårlig tilpasset og av dårlig kvalitet (Ulvnes 2004).

I følge Mohr og Nevin (1990) er den neste delen av kommunikasjonsbegrepet, kanal. Med det forstås hvordan man overfører kommunikasjonen. Begrepet operasjonaliseres på flere måter. Å overføre informasjon gjennom ansikt-til-ansikt, gjennom telefon, e-post eller skrevet er de mest vanlige. I forbindelse med begrepet kanal drøftes også temaet om kommunikasjonen er kommersiell eller personlig. Kommersiell informasjon er kontrollert av de som har interesse av budskapet som kommuniseres. Er informasjonen derimot personlig vil den foregå en-til-en. Kategoriseringen av informasjonskanaler tar også hensyn til en siste måte å operasjonalisere på. Mohr og Nevin (1990) sier at kanaler kan være både formelle og uformelle. Forskjellen mellom disse er at den formelle måten er strukturert og inneholder en rekke rutiner. Det betyr at den formelle kommunikasjonen deles gjennom skrevne og formelle metoder. Uformell kommunikasjon er i større grad personlig og spontan og forekommer ofte utenfor organisasjonens premisser.

Den siste delen av kommunikasjonsbegrepet som Mohr og Nevin (1990) presenterer er innholdet i kommunikasjonen. Med innholdet menes hva beskjedet i kommunikasjonen er. Innhold er også kategorisert på flere måter. En måte er å dele innholdet i direkte og indirekte påvirkningsstrategier. Ved direkte påvirkning prøver sender å endre oppfatningen til mottaker gjennom oppfordringer, forespørsler og lovnader. Ved indirekte påvirkning så prøver sender å endre mottakers tanker og atferd om den ønskede og tiltenkte atferden. En annen måte å forklare et innhold på er at sender formidler hvilke konsekvenser det får for mottaker om man velger å avslå eller godta innholdet i budskapet.

Mohr og Nevin (1990) diskuterer også at innholdet i kommunikasjonen blir kommunisert gjennom tvang eller ikke-tvang. Påvirkning gjennom ikke-tvang er en samarbeidende strategi og eksempel på dette er diskusjoner. Påvirkning gjennom tvang er i større grad en mer autonom strategi hvor løfter, trusler og lovnader er typisk å bruke. Løfter kan bli holdt, men det forekommer også at de blir brutt, noe som avhenger av graden av opportunisme. Løfter sammen med trusler og lovnader kan dermed være en potensiell negativ informasjonsform. Den mest brukte påvirkningsstrategien er informasjonsdeling, og er beskrevet som måten sender prøver å endre mottakers persepsjoner på gjennom diskusjoner. Strategien inkluderer også at man deler og tilbyr informasjon uten at mottaker svarer og strategien bruker ikke tvang som virkemiddel (Ulvnes 2004).

I en kontekst der kommunikasjon foregår er det tosidige forventninger om hva som kommuniseres. Dette betyr at mellom partene der kommunikasjon foregår er det store krav til at innholdet er åpent og bygger på tillit. Åpenhet i kommunikasjonen er spesielt viktig slik at partene kommuniserer sine felles interesser og deler deres forventninger. Innholdet i kommunikasjonen må også være ærlig og oppriktig. Et annet kritisk punkt i forhold til innholdet er at det er av høy kvalitet. Med informasjonskvalitet menes hvor nøyaktig, relevant, klar og aktuell den oppfattede kommunikasjonen er. Innholdet må også være fullstendig, nyttig og troverdig. Om mottaker mener innholdet inneholder høy kvalitet eller ikke er avhengig av kontekst. Med det menes at informasjonskvalitet er i større grad et relativt begrep enn absolutt (Ulvnes 2004).

Kort oppsummert så forteller teorien oss at en uformell struktur i kommunikasjonen fører til større grad av fleksibilitet, større frihet til å ta beslutninger og til å utvikle relasjoner. Dette er med på å legge til rette for innovasjon og kundeorientert bedriftskultur. Dermed kan følgende hypoteser utledes.

H6a: Uformell kommunikasjon vil være positivt relatert til en kundeorientert bedriftskultur.

H6b: Uformell kommunikasjon vil være positivt relatert til en innovativ bedriftskultur.

Teorien tar også utgangspunkt i at det må være en viss frekvens på kommunikasjonen om man skal oppnå interaksjon i bedriftskulturen. Kommunikasjonsfrekvens er også relevant i forhold til graden av innovasjon, samt at gjennom kommunikasjon så skaper man tillit og åpenhet mellom kunde og bedrift. Det er verdt å nevne at frekvensen er viktigere enn varigheten i kommunikasjonen.

H7a: Høy kommunikasjonsfrekvens er positivt relatert til kundeorientert bedriftskultur.

H7b: Høy kommunikasjonsfrekvens er positivt relatert til innovativ bedriftskultur.

3.2.2. Konsekvenser av en kundeorientert og innovativ bedriftskultur.

Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet er konsekvens av en kundeorientert bedriftskultur som blir verdsatt høyt. Dette blir støttet opp om i litteraturen ettersom det er rikelig med bevis i litteraturen på at om bedrifter er markedsorientert så påvirker det jobbtilfredshet positivt (Siguaw m.fl. 1994).

Forskere ser denne sammenhengen som en årsak av at kundeorientering øker ressursene i en bedrift. Organisasjoner med en sterk kundeorientering gir de ansatte tilgang på store ressurser som muliggjør kunnskap om kundebehov, tilgang til forespørsler fra kunden og en effektiv klagehåndtering (Karatepe, Yavas og Babakus 2007).

Kundeorienterte organisasjoner støtter et arbeidsmiljø der ledere formidler forventet atferd av sine ansatte (Boshoff og Allen 2000). I overenstemmelse med teorier om normer og verdier i organisasjoner, vil ansatte i kundeorienterte bedriftskulturer føle et personlig ansvar for å tilbyde overlegen servicekvalitet til sine kunder (Lewis og Gabrielsen 1998). Slike ansatte demonstrerer høyere grad av jobbtilfredshet og lavere intensjoner om å bytte jobb (Karatepe, Yavas og Babakus 2007). Kantsperger og Kunz (2005) sier at kundeorientering er positivt relatert til jobbtilfredshet.

Donavan, Brown og Mowen (2004) ser denne sammenhengen på en måte der bedriften blir avhengig av at de ansatte er tilfredse og forpliktet. De sier at markedsførere har i lengre tid

argumentert med at firmaer som har et fokus på kundebehov har bedre forutsetninger for å oppnå suksess over lang tid. Det er også viktig med tilfredse ansatte for å beholde de beste medarbeiderne, og samtidig oppnå suksess (Donavan, Brown og Mowen 2004). Det betyr at kundeorientert bedriftskultur også blir en måte å beholde de beste ansatte på. I tillegg viser forskning at individuelle karakteristikk og situasjonsvariabler er med på å bestemme ett utkomme. Det har blant annet vist seg at interaksjonen mellom person og situasjon påvirker jobbbopptreden, utbrenthet, ansattes gjengjeldelse og deres ønske om å fortsette i organisasjonen (Donavan, Brown og Mowen 2004).

Donavan, Brown og Mowen (2004) retter også fokuset mot de ansattes tilpasningsevne og dens sammenheng med jobbtildfredshet. De sier at gjennom å bruke personality job fit theory, som vil si at en persons personlighet gir innsikt i hans eller hennes tilpasningsevne i organisasjonen, så vil det øke jobbtildfredsheten. De ansatte vil da passe bedre inn i arbeidet og gjennom å tilpasse den rette personligheten med den rette arbeidsplassen kan man oppnå en bedre synergi, og unngå fallgruver som høy turnover og lav jobbtildfredshet (Donavan, Brown og Mowen 2004). Om de ansatte blir tilfredse på grunn av at bedriften er kundeorientert, så må bedriften legge en innsats i å ansette folk som besitter kundeorientert personalitet. Man kan også forvente at kundeorienterte selgere vil passe bedre i jobben enn de med lavere kundeorientering. Ansatte med høy grad av kundeorientering vil føle en større forpliktelse til organisasjonen. Servicemedarbeidere som tilbringer mye tid med kunder vil ha en høyere grad av kundeorientering og dermed vil han/hun være mer tilfreds og forpliktet. Dermed vil graden av kundeorientering ha en sammenheng med hvor lang tid man har kontakt med kunden. (Donavan, Brown og Mowen 2004).

Ut i fra teori kan vi forstå at en kundeorientert og innovativ bedriftskultur gir tilgang på ressurser, samt at de ansatte føler større ansvar og kommunikasjonen er god. Dette er med på å skape tilfredse ansatte. Derfor kan vi utlede følgende hypoteser.

H8a: En kundeorientert bedriftskultur vil øke de ansattes jobbtildfredshet.

H8b: En innovativ bedriftskultur vil øke de ansattes jobbtildfredshet.

Jobbinnsats

Dursun og Kilic (2011) definerer de ansattes jobbinnsats som deres representasjon og deltakelse i en bedrifts suksess. Jobbinnsats kan også bli sett på som et produkt av de ansattes ferdigheter, muligheter, personalitet og motivasjon. Dursun og Kilic (2011) nevner at en rekke studier har beskrevet sammenhengen mellom kundeorientert- og innovativ bedriftskultur og jobbinnsats. De sier at relasjonen er positiv og signifikant.

Av Schaufeli og Bakker (2004) blir også jobbinnsats beskrevet som engasjement. Med det menes en positiv sinnstilstand som er karakterisert av handlekraft, hengivenhet samt at medarbeideren er opptatt i sine arbeidsoppgaver. At de ansatte er handlekraftig er karakterisert gjennom at de er full av energi, de er fleksible til sinns, de er utholdende og de legger ned en stor innsats i sine arbeidsoppgaver. Med hengivenhet menes at medarbeideren er entusiastisk, inspirert, stolt og er hengiven i forhold til utfordringer. Å være opptatt av sine arbeidsoppgaver er også en beskrivelse av engasjement i følge Schaufeli og Bakker (2004). Da er man alltid konsentrert og oppslukt i sitt arbeid.

Vedrørende jobbinnsats så har også Kohli og Jaworski (1990) en formening om temaet. De sier at en markedsorientering synes å gi et samlet fokus for anstrengelser og prosjekter hos enkeltmennesker og avdelinger innen organisasjonen, og det fører dermed til gode prestasjoner.

Teorien forklarer at en kundeorientert- og innovativ bedriftskultur har store ringvirkninger på de ansatte. Bedriften blir mer effektiv og ressursene større. Dette er med på å skape muligheter til de ansatte både i forhold til kunder og innovasjon, slik at innsatsen og prestasjonen blir høy. Ut i fra dette kan vi utlede følgende hypoteser:

H9a: En kundeorientert bedriftskultur vil øke de ansattes jobbinnsats.

H9b: En innovativ bedriftskultur vil øke de ansattes jobbinnsats.

Bytteintensjoner blant ansatte.

En målsetning for de fleste bedrifter er å beholde de beste ansatte. Derfor ønsker man en lav turnover, som betyr lav grad av bytteintensjon. For å beholde de beste ansatte må bedriften være konkurransedyktig. Både i markedet blant sine kunder og i markedet etter ansatte. En kundeorientert bedriftskultur kan være en måte å senke turnover på (Berry 1995). Dette fordi at en kundeorientert bedriftskultur trolig vil skape en lojalitets- og forpliktelsesfølelse hos de ansatte. De ansattes relasjon til kunden er også et moment som fremmer lojalitet til bedriften. I interaksjonen mellom kunde og bedrift vil det forekomme taus kunnskap. Kunnskap som er en del av relasjonen mellom dem. Denne kunnskapen kan være unik og vil forsvinne ved turnover. En studie som bekrefter at en kundeorientert- og innovativ bedriftskultur vil redusere graden av turnover er gjort av Babakus, Yavas og Ashill (2011). De sier at resultater viser at kundeorientering signifikant reduserer bytteintensjoner.

En bedrifts innsats for å tiltrekke seg gode ansatte er bortkastet dersom bedriften har høy turnover. Dette er fordi kundene vil oppleve ulik behandling med forskjellige og uerfarne selgere. Dette kan tyde på at høy grad av spesifikke investeringer kan være bortkastet om turnover er høy. Dette vil også motvirke ledelsens motivasjon til å investere i ansettelsesprosedyrer, opplæring og forpliktende aktiviteter. Høy turnover kan også påvirke arbeidsmarkedets holdninger til bedriften som attraktiv arbeidsplass. Høy turnover vil dermed kunne skape en dårligere servicekvalitet, og medføre kundefrafall, mindre profitt og dårligere tilgang til ressurser i framtiden. En kundeorientert bedriftskultur kan i denne forbindelse skape tilknytning og lojalitet hos de ansatte, som igjen kan føre til at bedriften blir konkurransedyktig i sine omgivelser (Berry 1995).

Ut i fra presentert teori kan man si at en kundeorientert- og innovativ bedriftskultur påvirker graden av intensjoner om å skifte jobb. De ansatte vil føle seg tilfredse, forpliktete og lojale, og deres bytteintensjoner blir lavere. Denne sammenhengen gir følgende hypoteser:

H10a: En kundeorientert bedriftskultur vil senke de ansattes bytteintensjoner.

H10b: En innovativ bedriftskultur vil senke de ansattes bytteintensjoner.

3.2.3. Oppsummering av hypoteser.

I dette delkapitlet vil jeg oppsummere forskningsmodellens hypoteser.

Tabell 1: Oppsummering av hypoteser.

Nr.	Hypoteser
1a	Formalisering > - kundeorientert
1b	Formalisering > - innovativ
2a	Organisatorisk støtte > + kundeorientert
2b	Organisatorisk støtte > + innovativ
3a	Spesifikke invest. fra bedrift til ansatt > + kundeorientert
3b	Spesifikke invest. fra bedrift til ansatt > + innovativ
4a	Kreativitet > + kundeorientert
4b	Kreativitet > + innovativ
5a	Utbrenthet > - kundeorientert
5b	Utbrenthet > - innovativ
6a	Uformell kommunikasjon > + kundeorientert
6b	Uformell kommunikasjon > + innovativ
7a	Kommunikasjonsfrekvens > + kundeorientert
7b	Kommunikasjonsfrekvens > + innovativ
8a	Kundeorientert > + Jobbtilfredshet
8b	Innovativ > + Jobbtilfredshet
9a	Kundeorientert > + Jobbinnsats
9b	Innovativ > + Jobbinnsats
10a	Kundeorientert > - Bytteintensjoner
10b	Innovativ > - Bytteintensjoner

3.3. Oppsummering

I dette kapitlet har hypoteser og deres teoretiske forankring blitt presentert. Dette oppsummeres i tabell 1. Det er til sammen 20 hypoteser.

4. Metode

I dette kapitlet vil jeg først presentere vitenskapsteori, deretter forskningsdesign, så forskningskontekst, videre datainnsamlingsstrategi og tilslutt operasjonalisering av begrepene.

Metode er en måte å gå fram på for å samle inn empiri. Metoden er da et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av den såkalte virkeligheten. Hva som er virkelighet, sannhet og kunnskap finnes det ulike syn på (Jacobsen 2005).

4.1. Vitenskapsteori

Samfunnsvitenskapen omfatter også empirisk kunnskap og teoretisk forståelse. Empiri er opplysninger eller informasjon om faktiske forhold i samfunnet. Informasjon bygger på våre erfaringer om disse samfunnsforholdene. Vitenskapelige studier kjennetegnes ved at behandlingen av empirien foregår på en systematisk måte. De empiriske opplysningene som er innsamlet og registrert på en slik måte kalles data. Slik data kan være kvalitative eller kvantitative (Grønmo 2004). Samfunnsmessig teori er basert på refleksjon om samfunnsforhold. Det kan defineres som et sett eller system av begreper og relasjoner som står i et gjensidig forhold til hverandre og som konsentrerer og ordner forutsetninger, antakelser, og kunnskap om samfunnet. Teorier består ikke bare av begreper men også av relasjoner mellom begrepene. Teori bør bygge på relevante fakta som er etablert gjennom tidligere forskning og teorien bør utprøves og videreutvikles. Forskning preges dermed av et forhold mellom metode, empiri og teori. Et forhold som preges av at man pendler frem og tilbake mellom empiri og teori. Denne pendlingen kalles å bruke enten induktive eller deduktive opplegg (Grønmo 2004). Induksjon handler om å trekke slutninger basert på en begrenset mengde observerte enkelthendelser, å konstruere forventninger, hypoteser og teorier ut fra et utvalg erfaringer. Induksjon er sentral i den dominerende vitenskapsretningen, positivisme. Den andre hovedmåten å trekke slutninger på kalles deduksjon. Ved deduksjon starter man med forutsetninger, som tas for å være selvinnlysende sanne, og utleder konklusjoner ut i fra dem gjennom empirisk testing. Man kan dermed si at den induktive forskningsmetoden danner et grunnlag for teori bygging, mens den deduktive sjekker teori opp i mot praksis (Nyeng 2004). Etersom temaet i denne oppgaven i stor grad tidligere er forsket på, vil en deduktiv tilnærming være naturlig.

4.2. Forskningsdesign

Å velge forskningsdesign betyr å velge seg ett undersøkelsesopplegg. Dette er veldig viktig, da opplegget har stor påvirkning på undersøkelsens gyldighet og pålitelighet (relabilitet). De ulike undersøkelsesoppleggene klassifiseres etter om man skal studere en populasjon intensivt (dybden) eller ekstensivt (bredden) og om studien er beskrivende eller forklarende (kausal). Det ekstensive opplegget kalles også for utvalgsundersøkelser, pga. av at man opererer med store utvalg av enheter. Hensikten med ekstensive opplegg er å gå i bredden for å få en presis beskrivelse av omfanget, utstrekningen og/eller hyppigheten av et fenomen på tvers av ulike kontekster, samt at det å gå i bredden øker muligheten for å generalisere funnene fra et utvalg til en populasjon. Ekstensive utvalgsundersøker har klare fellestrekk med det man kaller små-N studier. Ekstensive undersøkelser egner seg spesielt godt når vi ønsker å få fram forskjeller og likheter mellom flere enheter, og passer dermed godt hvis man ønsker å kartlegge sammenhenger mellom ulike forhold. Et problem med ekstensive undersøkelser er at informasjonen kan lett bli overfladisk og styrt av hva man inkluderer i spørreskjemaet (Jacobsen 2005). I forskningsdesignet må det også tas hensyn til om undersøkelsen skal beskrive eller forklare noe. Forklaring krever noe mer enn beskrivelse, selv om beskrivelse er nødvendig før vi kan forklare. Det å forklare et fenomen sier noe om kausalitet. Med det menes sammenhengen mellom årsak og virkning. Beskrivende design skiller mellom tverrsnitts studier, tidsseriestudier, kohortstudier og panelstudier. Tverrsnitts studier er den aller vanligste formen for undersøkelser og går ut på å undersøke en gitt situasjon på et gitt tidspunkt. Forklarende design og kausalitet forklarer at hvis A inntreffer som er det en viss sannsynlighet for at også B inntreffer. Det er vanlig å operere med tre forhold som en studie må tilfredsstillende for å kunne uttale seg om kausalitet. For det første må det være samvariasjon mellom det vi antar, og det vi antar er virkningen. For det andre må årsak komme før virkning i tid, og det må være tidsmessig nærhet mellom årsak og virkning. For det tredje må man ha kontroll om det er andre forhold som påvirker årsak – virkning. Når det gjelder det siste forholdet, så kan man aldri vite om alle andre forhold (Jacobsen 2005). *“Et epistemologisk utgangspunkt er at den menneskelige hjerne er begrenset, og at vi derfor alltid vil se noe og overse noe annet”* (Jacobsen 2005, 110). Forskjellen mellom kvantitativ metode og kvalitativ metode er om informasjonsinnsamlingen er forhåndsstrukturert eller om den er mer åpen. Innsamling av tall forutsetter en relativt lukket tilnærming. Det betyr at forskeren selv definerer hva det er interessant å få vite noe om. Med det menes at forskeren bestemmer variabler og hvilke svaralternativer som er relevante (Jacobsen 2005).

Fordelene med en kvantitativ tilnærming er at informasjonen er lett å behandle, man kan spørre mange respondenter og få et representativt utvalg. En kvantitativ tilnærming gjør det også lettere å strukturere informasjon. Man får mulighet til å si mye om variasjoner i ulike forhold, og om samvariasjon mellom forskjellige forhold samtidig. Tilnærmingen har også noen ulemper, som kan medføre ulike feilkilder. En fare er at undersøkelsen på forhånd definerer hva som er relevant å svare på. I et spørreskjema er det lite rom for opplysninger om forhold som ikke er med i undersøkelsen, og som kan være interessante. En kvantitativ tilnærming er også forbundet med undersøkelseeffekter. En siste ulempe med kvantitativ metode er at det blir stor avstand mellom undersøker og respondentene (Jacobsen 2005).

Før man gjennomfører en datainnsamling er det spesielt et element som står sentralt. Man må operasjonalisere de begrepene man ønsker å måle. Det betyr å gjøre begrepene målbare. Begrepene er ofte abstrakte, og det betyr at man vanskelig kan måle dem direkte. Siden man ikke kan måle begrepene direkte, må man nøye seg med å komme fram til konkrete indikasjoner ved dem. Begrepene må dermed måles indirekte (Jacobsen 2005).

Det er vanlig å bruke operasjonaliseringer fra tidligere gjennomførte undersøkelser. Disse operasjonaliseringene er testet ut i mange sammenhenger, og man kan dermed føle seg trygge på deres validitet. Dårlige spørsmål er dermed skilt ut (Jacobsen 2005).

4.3. Forskningskontekst

I en spørreundersøkelse er konteksten hvor undersøkelsen skal foregå viktig å ha god kjennskap til. I starten av arbeidet ved oppgaven var det tiltenkt og kun å forske på en bedrift, og da ha fokus både internt og eksternt. Etter møter med bedriften fant jeg ut at dette lot seg ikke gjøre da de ikke hadde kontaktinformasjon om sine kunder. Dette medførte at jeg tidlig måtte foreta en kursendring. I samråd med veileder bestemte vi oss for og kun rette fokuset i oppgaven på det interne og de ansatte i virksomheter som drivere til en kundeorientert bedriftskultur. Siden jeg er født og oppvokst på et sted med 20.000 innbyggere som attpåtil er en solid industri kommune, fant jeg det naturlig og foreta et utvalg av bedrifter i denne kommunen. Mine kriterier for å velge ut bedrifter som kunne være med i undersøkelsen var som følgende: 1) Bedriften måtte ha tilholdssted i kommunen, 2) Bedriften måtte ha over 10 ansatte og 3) Deler av de ansatte ved bedriften måtte ha direkte kundekontakt. Arbeidet med å få avtale med bedrifter startet i mars. Fremgangsmåten gikk ut på at jeg møtte opp personlig ved bedriftens tilholdssted. Der kom jeg i kontakt med daglig leder som

vurderte forespørselen. I noen av tilfellene ville bedriftene bruke litt tid for å bestemme seg om de ville være med. Ved enkelte forespørsler var ikke daglig leder å treffe, og da sendte jeg e-post i stedet. Erfaringsmessig så gav dette negativt utfall.

Her vil jeg presentere de utvalgte bedriftene hvor jeg gjennomførte undersøkelsen. Ut i fra bedriftenes ønsker er alle bedriftene holdt anonyme. Bedriftene holder til i fylkene Nord- og Sør-Trøndelag i Norge.

Bedrift A:

Bedriften har 80 ansatte og driver med produksjon av utstyr tilknyttet landbruk. Bedriften er en ledende aktør og har stor markedsandel på flere av sine produkter. De har i flere tiår oppnådd suksess med sine produkter. Bedriften selger sine produkter både i Norge og utlandet. De er kjent for å ha en bedriftskultur som er godt organisert med sterke personligheter både på gulve og i ledelsen.

Bedrift B:

Bedriften har 40 ansatte og driver med produksjon betongelementer til råbygg av alle slag. De er gode innenfor sitt fagfelt. De har flere tiårs erfaring og leverer elementer til hele landet. De har i de siste årene flere ganger fornyet sitt produksjonsapparat. Bedriftskulturen er preget av at bedriften er en industribedrift.

Bedrift C:

Bedriften har 10 ansatte og er en handelsbedrift som har en solid historie. De har holdt på i over 80 år. De driver under et kjedenavn, men er likevel selvstendige i mye av det de gjør. I hard konkurranse med andre handelsbedrifter klarer de seg godt, og det skyldes blant annet at en del av deres kunder blir tiltrukket bedriften på grunn av en naturattraksjon på stedet. Bedriftskulturen er preget av mennesker i alle aldre.

Bedrift D:

Bedriften har 21 ansatte og driver med kraftproduksjon, kraftomsetning, kraftdistribusjon og el-sikkerhet. De har solid lokal forankring, og har levert sine produkter i over 100 år. De er kjent for å ha trivelige og omgjengelige ansatte som også preger deres bedriftskultur.

Bedrift E:

Bedriften har 135 ansatte og driver med produksjon av blant annet råstoff til solcellepanel og keramikk. De har en lang historie og innehar stor kompetanse i sitt fagfelt. Bedriften opererer både i Norge og utlandet. De eies av et utenlandsk selskap. Bedriftskulturen er preget av at bedriften er en industribedrift.

Bedrift F:

Bedriften har 35 ansatte og er en produksjonsbedrift av elektronikk. Bedriften er eid lokalt og har holdt på i 20 år. De er kjent for å inneha stor kunnskap innenfor sin bransje. De holder til i nye lokaler og har presentert gode regnskapstall i de siste åra. Bedriftskulturen er preget av at de er en produksjonsbedrift

Bedrift G:

Bedriften har 10 ansatte og er en entreprenør innenfor landbruket. De har drevet på i over 20 år. De står helt selvstendig og er et kjent navn i lokalsamfunnet. Bedriften selger tjenester i forbindelse med landbruk og vedlikehold og er kjent for god service. Bedriftskulturen er preget av at det er en familiebedrift, der alle er godt kjent.

Bedrift H:

Bedriften har 80 ansatte og driver med tekniske bygginstallasjoner. Bedriften har i de siste ti årene ekspandert fra å være en liten bedrift til å være en solid mellomstor bedrift. Bedriften har stor kompetanse innenfor sitt fag. Bedriftskulturen innehar sterke personligheter og bedriften har ansatte i alle aldre.

Bedrift I:

Bedriften har 35 ansatte og driver med salg av trykte medier. Bedriften har en solid historie. De opererer i ett hardt marked med stor konkurranse. De fleste av de ansatte har ofte kontakt med kunden. Bedriftskulturen er preget av unge folk med stort pågangsmot.

Bedrift J:

Bedriften har om lag 30 ansatte og er et komplett og moderne bilanlegg. De er erfarne i sin bransje og holder til i nye lokaler. Bedriften er kjent for sin gode service og har i de siste årene hatt sterke resultater. Bedriftskulturen er i følge dem selv preget av kundeorienterte selgere og en verkstedavdeling med et ungt og dyktig mannskap.

Bedrift K:

Her omtales de respondentene som ikke svarte på hvilken bedrift de representerte. Trolig skyldes det at de var betenkt for at deres svar kunne spores tilbake til dem, eller at de glemte å svare på spørsmålet.

4.4. Datainnsamlingsstrategi

Spørreundersøkelser kan gjennomføres med enten besøksintervju, telefonintervju eller spørreskjema for selvutfylling. Ved spørreskjema for selvutfylling benyttes visuell kommunikasjon der både spørsmål og svaralternativer kan leses samtidig av respondenten. Skjemaene kan bli sendt ut via e-post eller i posten (Ringdal 2007). Ved datainnsamling i denne oppgaven har det hovedsakelig blitt brukt programmet questback. Dette er ett online program for å samle inn spørreundersøkelser. Programmet er tilbud fra Trondheim økonomiske høgskole til de som skriver masteroppgave. I questback sendes undersøkelsen ut til respondentenes e-post adresse eller deles som en link som de skal trykke på. I denne oppgaven ble begge deler brukt, ettersom ikke alle bedriftene ønsket å gi fra seg de ansattes e-post adresser. Undersøkelsen ble derfor delvis distribuert gjennom at jeg sendte daglig leder en link som inneholdt undersøkelsen, som han distribuerte til sine ansatte. Siden mange av virksomhetenes ansatte ikke hadde e-post, måtte jeg også distribuere undersøkelsen per papir. Ved dette tilfellet delte daglig leder ut undersøkelsen til de som ikke hadde e-post. For å sikre at alle fikk tilbud om å svare, ble det foretatt purringer. I enkelte bedrifter ble det sendt ut to purringer. Vedlagt spørreskjemaet ble det lagt ved et oppfordringsbrev som ledelsen skrev under. Dette ble gjort for at respondentene skulle forstå viktigheten av å svare på undersøkelsen. Oppfordringsbrevet ble laget i samarbeid mellom meg og ledelsen ved de enkelte bedriftene.

Når det gjelder personvern så gir selvutfyllingsskjema best mulig anonymitet. Skjemaet kan fylles ut når ingen er tilstede, og de som svarer kan garanteres absolutt anonymitet (Ringdal 2007). I denne oppgavens kontekst opplevde jeg ved mange tilfeller at anonymitet var en sentral faktor for at bedriftene ville være med på undersøkelsen. Ved innsamling gjennom papirutgave så laget flere av bedriftene lukkede kasser som respondentene kunne legge svararket i.

4.5. Operasjonalisering

I dette kapitlet vil jeg operasjonalisere de begrep som er brukt i forskningsmodellen. Ved alle begrep, unntatt tilfredshet, består svaralternativene av å si seg sterkt uenig (1) eller sterkt enig (7) i nevnte utsagn.

Tabell 2: Formalisering i bedriften.

Ved måling av begrepet formalisering har jeg valgt å bruke følgende utsagn. Utsagnene er utviklet i samarbeid med min veileder.

Det finnes regler og rutiner for nesten alle beslutninger
Det finnes en standard prosedyre for alle større beslutninger
Det finnes en klar instruks for nesten alle beslutninger
Hos oss følges planer til punkt og prikke

Tabell 3: Organisatorisk støtte.

Ved måling av begrepet organisatorisk støtte har jeg valgt å bruke utsagn hentet fra Eisenberger m. fl.(1986). Dette er gjort i samråd men min veileder. Rhoades og Eisenberger (2002) skriver at selv om den originale skalaen til Eisenberger m.fl. (1986) har høy intern reliabilitet, er det ikke problematisk å bruke en forkortet versjon av denne, som det er gjort i mange studier på grunn av praktiske grunner.

Originale spørsmål	Operasjonalisering
The_ shows little concern for me	Bedriften bryr seg om meg
The_ values my contributions to its well-being	Bedriften verdsetter mine bidrag til bedriftens beste

The_really cares about my well being	Bedriften bryr seg virkelig om mitt velvære
The_strongly considers my goals and values	Bedriften tar hensyn til mine mål og verdier
The_is willing to help me if I need a special favor	Bedriften er villig til å hjelpe meg hvis jeg trenger det

Tabell 4: Spesifikke investeringer.

Ved måling av begrepet spesifikke investeringer av bedrift i ansatt har jeg valgt å bruke utsagn som er utviklet i samråd mellom meg og min veileder.

Bedriften har brukt betydelig med tid og ressurser for å lære meg opp
Det har blitt brukt mye ressurser på kursing og opplæring av oss ansatte
Bedriften bruker mye tid og ressurser for å sikre at jeg har den informasjonen jeg trenger

Tabell 5: Kreativitet

Ved måling av begrepet kreativitet har jeg valgt å bruke følgende utsagn. Utsagnene er basert på Ekvall (1996), og er laget i samråd med min veileder.

Jeg utforsker nye måter å utføre jobben min på
Jeg prøver å være så kreativ som mulig i mitt arbeid
På jobb er jeg oppfinnsom når det gjelder å takle hindringer

Tabell 6: Utbrenthet

Ved måling av begrepet utbrenthet har jeg valgt å bruke utsagn hentet fra Maslach og Jackson (1981). I samråd med veileder har tre av utsagnene blitt valgt ut.

Originale utsagn	Operasjonalisering
I feel emotionally drained from my work	Jeg føler meg følelsesmessig sliten av jobben min
I feel burned out from my work	Jeg føler meg utbrent av jobben min
I feel frustrated by my job	Jeg føler meg frustrert av jobben min

Tabell 7: Uformell kommunikasjon.

Ved måling av begrepet uformell kommunikasjon har jeg i samråd med min veileder valgt å bruke følgende utsagn. Spørsmålene er basert på Mohr, Nevin og Fisher (1996).

Hos oss tar vi opp og drøfter ting gjennom uformelle samtaler
Vi snakker jevnlig sammen uten at det er avtalt på forhånd
Mye av kommunikasjonen er ansikt-til-ansikt
En del av kommunikasjonen er spontan og sjelden planlagt

Tabell 8: Kommunikasjonsfrekvens

Ved måling av kommunikasjonsfrekvens har jeg i samråd med min veileder valgt å bruke følgende utsagn. Spørsmålene er basert på Mohr, Nevin og Fisher (1996).

Informasjonen vi mottar i jobben er tilstrekkelig
Vi kommuniserer tilstrekkelig, sett i forhold til det som er nødvendig
Vi gir hverandre nok informasjon, for at vi skal kunne jobbe effektivt
Vi kommuniserer ofte nok

Tabell 9: Innovativ bedriftskultur.

Ved måling av begrepet innovativ bedriftskultur har jeg i samråd med veileder brukt følgende utsagn. Utsagnene er basert på O’Cass og Ngo (2007). Skalaen har en Cronbachs alfa på 0,91, noe som medfører god reliabilitet.

Vi vektlegger rask respons til endrede situasjoner
Ledelsesstilen i vår bedrift oppfordrer til høy deltagelse
Vår bedrift er dynamisk og preges av entreprenørskap
Informasjon deles på en troverdig og åpen måte
Vår bedrift vektlegger innovasjon og endring
Det er en generell følelse av tillit og trygghet mellom forskjellige grupper
Medarbeiderne føler at deres ideer og informasjon er lyttet til av andre
I vår bedrift oppmuntrer man til innovasjon og kreativitet
I vår bedrift er man mottakelige til å gjøre ting på nye måter

Tabell 10: Kundeorientert bedriftskultur.

Ved måling av begrepet kundeorientert bedriftskultur har jeg valgt å bruke følgende utsagn. Utsagnene er basert på Moorman og Miner (1997), Narver og Slater (1990) og Langerak, Hultink og Robben (2007). Narver og Slater (1990) hadde cronbah's alfa på 0,85 på sine utsagn så reliabiliteten er god. Utsagnene er laget i samråd med min veileder.

Dersom våre kunder har spesielle ønsker kan vi vanligvis håndtere dem
Vi er fleksible i forhold til det kunden ber om
Hos oss vektlegges rask respons til forespørsler og klager fra kundene
I vår bedrift er det forventet at vi engasjerer oss og deltar i diskusjoner som omhandler alle aspekter ved vår service ovenfor kundene
Vi har klare retningslinjer for hvordan kundekontakten skal foregå
Vi har en organisasjonskultur som setter kundens behov i fokus blant alle medarbeidere
Hos oss er alle medarbeiderne engasjert i å samarbeide til kundens beste
Hos oss arbeider alle ansatte etter samme normer og verdier for kundekontakten
Når det gjelder å betjene våre kunder har vår bedrift godt definerte prosedyrer
Når det gjelder å betjene våre kunder har vår bedrift en standard tilnærming
Når det gjelder å betjene våre kunder har vår bedrift stor grad av kunnskap
Når det gjelder å betjene våre kunder har vår bedrift utviklet svært gode ferdigheter

Tabell 11: Jobbtilfredshet

Ved måling av begrepet jobbtilfredshet har disse utsagnene blitt brukt. De er laget i samarbeid med min veileder.

Totalt sett, hvor fornøyd er du med jobben din? 1 = svært misfornøyd, 7 = svært fornøyd.
I forhold til den perfekte jobben hvor nært opp til dette idealet er din jobb? 1 = svært fjernt, 7 = svært nært.
I hvilken grad har jobben innfridd dine forventninger? 1 = svært liten grad, 7 = svært stor grad.
Med tanke på dine erfaringer i jobben, hvor attraktiv opplever du denne bedriften er i forhold til konkurrerende arbeidsgivere? 1 = mye mindre attraktiv, 7 = mye mer attraktiv.

Tabell 12: Jobbinnsats

Ved måling av begrepet jobbinnsats har jeg valgt å bruke utsagn hentet fra Kuvaas (2006a). Dette er gjort i samråd med min veileder. Cronbach's alfa er på 0,81, så reliabiliteten er god.

Originale utsagn	Operasjonalisering
I try to work as hard as possible	Jeg forsøker å jobbe så hardt som mulig
The quality of my work is top-notch	Kvaliteten på mitt arbeid er av beste sort
I intentionally expend a great deal of effort in carrying out my job.	Jeg legger bevisst mye flid i utføringen av jobben min
I often expend extra effort in carrying out my job.	Jeg gjør en ekstra innsats i jobben
I often perform better than what can be expected	Jobben jeg gjør er bedre enn hva som kan forventes
I almost always perform better than what can be characterized as acceptable performance	Jeg presterer bedre i min jobb enn hva som er akseptabelt

Tabell 13: Bytteintensjoner

Ved måling av begrepet bytteintensjoner har jeg valgt å bruke utsagn hentet fra Kuvaas (2006a). Dette er gjort i samråd med min veileder. Cronbach's alfa er på 0,88, så reliabiliteten er god.

Originale utsagn	Operasjonalisering
I will likely actively look for a new job within the next three years	Det er sannsynlig at jeg aktivt vil se meg om etter ny jobb i løpet av de neste tre årene
I may quit my present job next year	Det er mulig jeg slutter i min nåværende jobb neste år
I often think about quitting my present job	Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb

Kontrollvariabler

Tabell 14: Intern usikkerhet

Rindfleisch og Heide (1997) sier at når bedrifter opplever tilpasningsproblemer vil det trolig bre seg en usikkerhet blant de ansatte, som vil være med å påvirke kulturen.

Ved måling av begrepet usikkerhet har jeg valgt å bruke utsagn basert på Maltz og Kohli (1996). Utsagnene er laget i samråd med min veileder.

Originale utsagn	Operasjonalisering
It seems like we're always reorganizing	Det virker som om vi alltid reorganiserer
The only thing you can be sure of in this SBU is that something is gona to change	Det eneste vi kan være sikker på er at noe vil endres
The way we di things in this SBU keep changing.	Måten vi utfører våre oppgaver på ved denne avdelingen endres til stadighet
You can never tell when you're going to have a new boss around here	Det er umulig å forutsi om vi får ny sjef her

Tabell 15: Spesifikke investeringer av ansatt i bedrift.

Om investeringene mellom bedrift og deres ansatte er store vil forholdet utvikle seg og man blir bedre kjent med hverandre. Dette kan medføre at man unngår opportunistisk atferd mellom partene (Ulvnes 2004).

Ved måling av begrepet spesifikke investeringer av ansatt i bedrift har utsagn blitt utviklet i samråd med min veileder.

Jeg passer på at jeg til enhver tid har den informasjonen jeg trenger i jobben
Jeg tar selv ansvar for å holde meg oppdatert
Jeg har selv brukt mye tid på å skaffe meg nødvendig kunnskap
Jeg har brukt mye tid på å sette meg inn i gjeldende rutiner og regler

Tabell 16: Indre motivasjon.

Ryan og Deci (2000) sier at å være motivert betyr å bli grepet til å gjøre noe, og at man kan skille mellom flere typer motivasjon, men de mest vanlige er indre og ytre motivasjon.

Ved måling av begrepet indre motivasjon har jeg valgt å bruke utsagn som er hentet fra Kuvaas (2006a). Dette er gjort i samråd med min veileder. Cronbach's alfa er på 0,83, så reliabiliteten er god.

Originale spørsmål	Operasjonalisering
My job is so interesting that it is a motivation in itself.	Min jobb er så interessant at det er en motivasjon i seg selv
The tasks that I do at work are themselves representing a driving power in my job	Arbeidsoppgavene som jeg utfører representerer i seg selv en drivkraft i mitt arbeid
The tasks that I do at work are enjoyable	Arbeidsoppgavene mine er underholdene
My job is meaningful	Min jobb er meningsfull

4.6. Oppsummering

I denne undersøkelsen har jeg valgt å arbeide kvantitativt. Det er valgt en hypotetisk-deduktiv tilnærming, som betyr at det er laget hypoteser som skal teste utvalgt teori. Konteksten jeg har valgt å gjennomføre undersøkelsen i, er bedrifter i Trøndelag. Undersøkelsen har brukt verktøyet Questback for å lette arbeidet med innsamlingen. I tillegg har jeg samlet inn undersøkelsen manuelt i papirform. Spørsmålene til undersøkelsen finnes i vedlegg 2. Operasjonaliseringen av begrepene er gjort i samarbeid med min veileder.

5. Datakonsistens

I dette kapittelet vil jeg redegjøre omkring resultatet av datainnsamlingen og beskrive kvaliteten på data. Først vil jeg presentere en oversikt over mottatte svar, deretter frekvenser i mine data, videre vil kapittelet inneholde normalitetsmåling av min modell og tilslutt blir undersøkelsens validitet og reliabilitet presentert.

5.1. Utvalg

Undersøkelsen ble til sammen sendt ut til ti bedrifter. Alle bedriftene hadde over 10 ansatte og holder til i samme geografiske område. Til sammen hadde disse ti bedriftene 476 ansatte per mai 2011. Undersøkelsen ble dermed sendt ut til 476 respondenter. Av disse var det 148 som svarte. Dette gir en svarprosent på 31 %. Dette ligger noe over det som er vanlig å oppnå i svarprosent. Den høye svarprosenten tror jeg skyldes god kommunikasjon med ledelsen i de enkelte bedriftene, slik at de tok dette seriøst. Jeg tror også det var til god hjelp at flere av bedriftene var i klassen små og mellom store. Dette fordi at små og mellomstore bedrifter har sjelden slike medarbeiderundersøkelser, og de ser dermed stor nytte i en slik undersøkelse. Av de 148 som svarte var det fire blanke spørreundersøkelser. To i Questback og to per papir. Disse er ikke tatt med i datasettet og i oversikten over mottatte svar.

Tabell 17: Svarprosent i hver enkelt bedrift:

Bedrift A	52 %
Bedrift B	57 %
Bedrift C	50 %
Bedrift D	85 %
Bedrift E	7 %
Bedrift F	17 %
Bedrift G	80 %
Bedrift H	16 %
Bedrift I	23 %
Bedrift J	20 %
Bedrift K – ukjent	8 respondenter

Tabell 18: Oversikt over mottatte undersøkelser.

Dato	23. mai	24. mai	25.mai	26. mai	27. mai	30. mai	31. mai
Questback	9	6	1	7	3	8	5
Papir	0	0	0	0	0	0	0

Dato	1. juni	4. juni	5. juni	6. juni	7. juni	8. juni	9. juni
Questback	2	1	2	6	1	1	2
Papir	0	0	0	0	0	0	0

Dato	14. juni	15. juni	16. juni	17. juni	20. juni	21. juni	22. juni
Questback	5	3	1	3	1	1	2
Papir	21	12	0	0	0	0	9

Dato	27. juni	28. juni	4. juli	6. juli	7. juli	8. juli	11. juli
Questback	2	1	1	1	0	0	2
Papir	0	0	17	6	0	6	0

Sum: 77 i Questback og 71 per papir. Totalt 148.

Undersøkelsens første svar ble mottatt 23. mai og undersøkelsens siste svar ble mottatt 11. juli. Av tabell 18 kan man se at mottatte undersøkelser er delt inn i svar per Questback eller per papir. Ved innsamling i Questback kom svarene jevnt og trutt med enkelte topper. Toppene kom rett etter undersøkelsen ble sendt ut. Per papirform derimot kom svarene inn periodevis. Dette pga. av at de ble hentet på en avtalt dato med bedriften. Dette ble gjort ca. 14 dager etter utsending. Både ved Questback og papirform ble det sendt ut purringer. Dette ble gjort gjennom å sende ut ny e-post i Questback, gjennom at ledelsen sendte ut linken enda en gang og ved at ledelsen purret de ansatte der metoden var papirform.

5.2. Analyse i SPSS

Her vil jeg foreta en analyse av undersøkelsens normalitet, validitet og reliabilitet.

5.2.1 Normalitetstest

Normalfordelingen er statistikkens viktigste fordeling. Normalfordelingen er en symmetrisk fordeling som inneholder den høyeste frekvensen på gjennomsnittsverdien og med lik spredning av enheter på begge sider av gjennomsnittsverdien (Grønmo 2004).

”At utvalgsfordelingen har normalfordelingens egenskaper er et viktig grunnlag for statistisk generalisering. En av normalfordelingens egenskaper er at det er en entydig sammenheng mellom avstanden fra gjennomsnittsverdien, målt i antall standardavvik, og den andelen av utvalgene som befinner seg innefor denne avstanden fra gjennomsnittet” (Grønmo 2004, 323). Formen på fordelingen kan bli beskrevet ved hjelp av to mål: skjevhet og kurtose. Skjevhet refererer til hvor symmetrisk fordelingen er omkring null. En perfekt symmetrisk fordeling vil ha skjevhet lik null (Hill, Griffiths og Judge 2001). En fordeling med positiv skjevhet har en lang høyrevridd hale. En fordeling med negativ skjevhet har en lang venstrevridd hale. En skjevhet som er dobbelt så stor som standardfeilen kan være et tegn på avvik fra symmetri (Studenmund 2010). Med kurtose menes spissheten i fordelingen. Studenmund (2010) forklarer kurtose som graden av hvordan observasjoner klynger seg rundt et sentralt punkt. I en normalfordeling vil kurtosen være lik null. Positiv kurtose indikerer at observasjonene klynger seg og har lengre haler. Negativ kurtose indikerer at observasjonene i mindre grad klynger seg og har kortere haler.

Verdier innefor -1 til 1 for skjevhet og kurtose er tilfredsstillende. Disse verdiene kan følges selv om det ikke finnes noen generell regel for hvilke verdier for kurtose og skjevhet som påvirker modellen negativt. Det som er sagt at verdier utenfor de nevnte grensene kan påvirke testens styrke, men ikke i vesentlig grad (Hammervold²).

² Randi Hammervold: Kvantitativ metode, forelesning Hist avd. TØH. Trondheim vår 2010.

Tabell 19: Normalitetsmåling for indikatorer tilhørende uavhengige variabler, SPSS

	N	Min	Maks.	Gj.snitt	Std.avvik	Skjevhet	Kurtose
Formal1	144	1	7	4,24	1,445	-,251	-,727
Formal2	144	1	7	4,58	1,602	-,391	-,793
Formal3	144	1	7	4,29	1,595	-,269	-,795
Formal4	144	1	7	3,51	1,419	,180	-,412
Støtte1	144	1	7	4,94	1,694	-,750	-,262
Støtte2	144	1	7	4,87	1,640	-,770	-,112
Støtte3	144	1	7	4,74	1,639	-,611	-,418
Støtte4	144	1	7	4,57	1,629	-,628	-,472
Støtte5	144	1	7	5,01	1,602	-,798	-,119
Usikker1	144	1	7	3,19	1,570	,409	-,823
Usikker2	144	1	7	3,49	1,672	,288	-,833
Usikker3	144	1	7	3,02	1,465	,640	-,299
Usikker4	144	1	7	2,60	1,727	,816	-,359
SIBA1	143	1	7	3,40	1,516	,221	-,734
SIBA2	143	1	7	3,59	1,479	-,055	-,895
SIBA3	143	1	7	3,66	1,501	,122	-,506
SIAB1	143	1	7	4,91	1,294	-,620	,432
SIAB2	143	1	7	5,24	1,158	-,768	,781
SIAB3	143	1	7	5,01	1,267	-,343	,165
SIAB4	142	1	7	4,71	1,335	-,436	,168
Krea1	142	1	7	4,80	1,349	-,250	-,267
Krea2	143	2	7	5,44	1,225	-,478	-,367
Krea3	143	2	7	5,36	1,184	-,353	-,565
Moti1	142	1	7	4,78	1,625	-,587	-,475
Moti2	142	1	7	4,85	1,502	-,662	-,131
Moti3	142	1	7	4,36	1,677	-,328	-,658
Moti4	142	1	7	5,36	1,370	-,892	,400
Utbrent1	143	1	7	3,24	1,764	,436	-,903
Utbrent2	143	1	7	2,61	1,557	,892	,003
Utbrent3	143	1	7	2,78	1,716	,800	-,458
Ukom1	143	1	7	4,82	1,634	-,724	-,409
Ukom2	142	1	7	5,12	1,596	-,857	,098
Ukom3	143	1	7	5,27	1,515	-1,176	,804
Ukom4	143	1	7	4,83	1,469	-,665	,036
Komfrek1	143	1	7	4,09	1,596	-,235	-,609
Komfrek2	143	1	7	4,30	1,543	-,377	-,462
Komfrek3	142	1	7	4,39	1,443	-,461	-,162
Komfrek4	143	1	7	4,34	1,454	-,226	-,466

Tabell 20: Normalitetsmåling for indikatorer tilhørende mellomliggende variabler,

SPSS

	N	Min	Maks.	Gj.snitt	Std.avvik	Skjevhet	Kurtose
Innovativ1	143	1	7	4,50	1,347	-,314	-,359
Innovativ2	143	1	7	4,31	1,606	-,400	-,589
Innovativ3	142	1	7	4,15	1,431	-,115	-,600
Innovativ4	143	1	7	4,33	1,481	-,280	-,442
Innovativ5	143	1	7	4,38	1,592	-,142	-,989
Innovativ6	143	1	7	4,22	1,492	-,288	-,574
Innovativ7	142	1	7	4,13	1,599	-,359	-,631
Innovativ8	143	1	7	4,29	1,673	-,208	-,984
Innovativ9	143	1	7	4,40	1,645	-,246	-,771
KOBK1	142	1	7	5,61	1,282	-1,108	1,076
KOBK2	142	1	7	5,70	1,190	-1,330	2,306
KOBK3	143	1	7	5,66	1,180	-1,169	1,992
KOBK4	143	1	7	5,03	1,508	-,848	,286
KOBK5	141	1	7	4,80	1,559	-,409	-,630
KOBK6	143	1	7	4,99	1,517	-,638	-,246
KOBK7	143	1	7	4,87	1,679	-,611	-,414
KOBK8	142	1	7	4,60	1,697	-,322	-,801
KOBK9	143	1	7	4,94	1,370	-,519	-,115
KOBK10	141	1	7	4,79	1,367	-,544	,055
KOBK11	143	1	7	5,45	1,203	-,840	,677
KOBK12	142	1	7	5,26	1,242	-,712	,408

Tabell 21: Normalitetsmåling for indikatorer tilhørende avhengige variabler, SPSS

	N	Min	Maks.	Gj.snitt	Std.avvik	Skjevhet	Kurtose
Tilfredshet1	143	1	7	5,22	1,401	-1,045	,773
Tilfredshet2	143	1	7	4,58	1,508	-,707	-,117
Tilfredshet3	143	1	7	5,05	1,360	-,890	,690
Tilfredshet4	143	1	7	5,00	1,322	-,557	,192
Innsats1	143	1	7	6,07	,954	-1,473	4,558
Innsats2	143	3	7	5,67	,933	-,670	,247
Innsats3	143	2	7	5,95	,914	-,968	1,870
Innsats4	143	3	7	5,92	,912	-,580	-,138
Innsats5	143	1	7	4,88	1,201	-,312	,354
Innsats6	143	1	7	4,76	1,305	-,532	,575
Bytteint1	143	1	7	3,30	2,080	,435	-1,120
Bytteint2	143	1	7	2,70	1,816	,887	-,295
Bytteint3	143	1	7	2,80	1,901	,920	-,239

Her vil jeg kommentere de verdiene som er større enn 1 og mindre enn -1, i tabell 19-21.

Man kan se at det forekommer tilfeller av skjevhet i variablene Ukom3 (-1,176), KOBK1 (-1,108), KOBK (-1,330), KOBK (-1,169), Tilfredshet1(-1,045) og Innsats1 (-1,473). Det disse tallene forklarer er en viss grad av negativ skjevhet, så i praksis vil si at de fleste av respondentene har sagt seg enig i påstandene, samtidig som at det forekommer tilfeller av det motsatte, som gjør at fordelingen får en lang venstre hale. Disse verdiene faller ikke inn under de verdiene (Hammervold²) sier skjevhet bør være. Likevel velger jeg å beholde dem, siden det ikke eksisterer forskning som sier hva som er akseptabel skjevhet og ikke.

Når det gjelder tilfeller av positiv kurtose så nevnes KOBK1 (1,076), KOBK2 (2,306), KOBK3 (1,992), Innsats1 (4,558) og Innsats3 (1,870). Her nevnes at tilfellet Innsats1 har høy kurtose. Det betyr at ved Innsats1 så har de fleste sagt seg enig og sterkt enig i at de forsøker å jobbe så hardt som mulig på jobben. Også her velger jeg å beholde indikatoren, da det ikke eksisterer forskning som sier hvilke kurtose verdier som er akseptable og ikke.

Ved negativ kurtose så har man tilfellene Bytteint1 (-1,095), Bytteint2 (-1,109) og Bytteint3 (-1,120). Ingen av disse har kan sies å inneholde høye negative verdier.

5.3. Datakvalitet, validitet og reliabilitet.

I dette delkapitlet skal vi drøfte undersøkelsens kvalitet. Ved samfunnsvitenskapelige studier er reliabilitet og validitet to begreper som avgjør kvaliteten på studiet. Først vil jeg forklare undersøkelsens validitet, gjennom korrelasjonsanalyse og faktoranalyse. Deretter vil jeg vil utdype undersøkelsens reliabilitet.

5.3.1. Validitet.

Validitet dreier seg om datamaterialets gyldighet for de problemstillingene som skal belyses. Validiteten er ett uttrykk for hvor godt det faktiske datamaterialet svarer til forskerens intensjoner med undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen. Validiteten er lav dersom undersøkelsesopplegget er lite relevant i forhold til problemstillingene. Høy validitet forutsetter at både enheter og de ulike begrepene i studien blir definert på en systematisk måte. Det gjelder både teorien og operasjonaliseringene. Samtidig skal valget av metoder ved valg av enheter og innsamling av data være godt tilpasset undersøkelsens definisjoner (Grønmo 2004). De mest vanlige formene for validitet er definisjonsmessig validitet, intern og ekstern validitet. Intern og ekstern validitet er mest vanlig i forhold til eksperimentelle studier, og blir dermed ikke aktuelt her. Definisjonsmessig validitet kan spesifiseres på tre forskjellige måter. Den første omtales som innholds validitet og omtaler hvor dekkende den operasjonelle definisjonen er i forhold til begrepets teoretiske innhold. Denne typen validitet er relevant når den operasjonelle definisjonen omfatter flere indikatorer for ett og samme begrep. Den andre måten omtales som kriterievaliditet. *“kriterievaliditet refererer til graden av samsvar mellom data basert på ulike operasjonelle definisjoner av samme begrep”* (Grønmo 2004, 233). Den tredje måten omtales som begrepsvaliditet og det er basert på sammenhengen mellom operasjonelle definisjoner av ulike begreper. *“Generelt viser altså begrepsvaliditeten i hvilken grad sammenhengen mellom indikatorer for ulike begreper svarer til den kjente sammenhengen mellom disse begrepene”* (Grønmo 2004, 233).

5.3.2. Korrelasjonsanalyse – sammenhenger mellom variabler.

Innenfor kvantitativ forskning dreier det seg ofte om å se sammenhenger mellom ulike variabler. *”en statistisk sammenheng mellom variabler innebærer en sannsynlighet for at enheter med bestemte verdier på den ene variabelen også har bestemte verdier på den andre variabelen. Jo større denne sannsynligheten er, desto sterkere er sammenhengen mellom variablene”* (Grønmo 2004, 291).

Om spørsmålene i vår undersøkelse måler det vi faktisk ønsker å måle skal jeg nå videre gå inn på. Dette kalles undersøkelsens begrepsmessige validitet. Å oppnå en perfekt operasjonalisering er vanskelig. Derfor har jeg i denne undersøkelsen valgt å bruke spørsmål som er brukt i tidligere forskning. Selve analysen av den begrepsmessige validiteten gjøres gjennom og først å foreta en korrelasjonsanalyse (Jacobsen 2005).

Korrelasjonsanalysen forsøker å finne ett statistisk mål som karakteriserer sammenhengen mellom to indikatorer. Dette målet kalles en korrelasjonskoeffisient, som er ett tall som varierer mellom -1 og +1. Hvis koeffisienten er 0, er det ingen sammenheng mellom de to indikatorene. Jo sterkere sammenhengen er, desto mer vil koeffisienten nærme seg -1 eller +1. Fortegnet viser retningen på sammenhengen, om den er negativ eller positiv. I faglitteraturen kalles dette ofte for konvergerende-diskriminerende validitet (Jacobsen 2005).

I oppgaven ble det derfor foretatt en korrelasjonsanalyse. Der viste det seg at alle faktorene ladet høyest på eget begrep. Ettersom en korrelasjonsanalyse ikke i seg selv er nok til å vite at vi måler det vi faktisk ønsker å måle, må man i tillegg foreta en faktoranalyse.

5.3.3. Faktoranalyse

Det finnes to typer faktoranalyse, eksplorerende og bekreftende. Ved eksplorerende analyse finner man antall dimensjoner eller faktorer som ligger til grunn for korrelasjonene mellom et sett observerte variabler. I analysen er hver observerte variabel en funksjon av faktorene. Det betyr at variablene som skal analyseres bør være kontinuerlige og korrelasjonsmatrisen bestå av Pearson korrelasjoner (Ringdal 2007).

(Hammervold²) forklarer at en faktoranalyse er en analyseteknikk som brukes for å forstå korrelasjonsstrukturen i et sett av observerte variabler/indikatorer. Dette innebærer at man finner få faktorer som skal forklare årsaken til korrelasjonen mellom et stort antall variabler. Dette betyr at det blir foretatt en datareduksjon, og faktoranalysen vil da forenkle et stort og

komplekst sett av data til et mindre sett av latente, underliggende variabler. Dette medfører at man tar vare på den delen av den totale variasjonen som er felles for de opprinnelige variablene. Når man velger ut faktorer bruker man egenverdi kriterium som sier at faktorer med egenverdi større eller lik 1 beholdes. Egenverdien er mengde varians som redegjøres for ved hver uttrukne faktor. Med det menes hvor stor prosent hver faktor gjennomsnittlig forklarer av variansen i variablene. Egenverdi på 1 betyr at faktoren forklarer så mye varians mellom variablene som en enkelt variabel. Ved å trekke ut og beholde de faktorer som har egenverdi over 1, trekkes det ut klynger av variabler som forklarer mer enn hver enkeltstående variable. Faktorer med egenverdi på mindre enn 1 anses som mindre viktige (Hammervold²).

Det er vanlig at faktorene bør forklare minst 50 % av variansen i variablene som faktoranalyseres. I faktoranalysen får man ut faktorladninger. Disse viser korrelasjonen mellom faktorene og variablene. Et vanlig minstekrav er at disse bør være over 0,3. Indikatorene bør også lade høyere med indikatorer som tilhører samme begrep enn med andre indikatorer. I analysen må man også ta stilling til kommunalitetene. De viser hvor stor andel av variansen i hver enkelt variable som forklares av faktorene (Ringdal 2007).

La oss først foreta en bekreftende faktoranalyse som sjekker undersøkelsens konvergente validitet. I følge Hair m.fl. (2005) så forklarer konvergent validitet om to mål på samme begrep er korrelert. Etter at man har sjekket den konvergente validiteten sier Hair m.fl. (2005) at man bør foreta en analyse av diskriminant validitet. Det betyr at man sjekker om indikatorene lader tilfredsstillende på riktig faktor. Dette er den eksplorative delen av faktoranalysen. Jeg har satt som krav at indikatorene skal lade minst 0,1 høyere verdi på relevant faktor enn på andre faktorer. Ved sjekk av den konvergente validiteten, avdekket faktoranalysen at "KOBK1" og "KOBK2" ikke ladet høyest på eget begrep og derfor velger jeg å fjerne disse fra analysen. I tabell 22-24 vises en oversikt over den bekreftede faktoranalysen av uavhengige, mellomliggende og avhengige variabler. I følge Ringdal (2007) skal faktorladningene lade høyere enn 0,3 for at de skal være tilstrekkelig korrelasjon. Av tabellene kan vi se at alle faktorladningene lader over 0,3 og det betyr at man kan si at den konvergente validiteten er oppfylt.

² Randi Hammervold: Kvantitativ metode, forelesning Hist avd. TØH. Trondheim vår 2010.

Til nå er det gjort en analyse av den konvergente validiteten av faktorene. Videre vil jeg vurdere diskriminant validitet. Det gjøres gjennom en eksplorativ faktoranalyse i SPSS. Også her skal faktorladningene i følge Ringdal (2007) lade høyere enn 0,3 for at de skal være tilstrekkelig korrelasjon, samt at jeg har satt som krav at indikatorene skal lade minst 0,1 høyere verdi på relevant faktor enn på andre faktorer. Av tabell 25-28 kan man se at indikatoren ”Komfrek1” ikke tilfredsstillter kravene til Ringdal (2007). Indikatoren skal lade minst 0,1 høyere verdi på relevant faktor enn på andre faktorer, og det gjør den ikke. Den blir dermed tatt ut av den videre analysen.

5.3.4. Innholdsvaliditet

Gjennom korrelasjonsanalysen og faktoranalysen har det blitt fjernet enkelte indikatorer som ikke har oppfylt kravene til begrepsvaliditet. Dette medfører at innholdsvaliditeten i enkelte begrep har blitt svekket. Ringdal (2007) sier at å vurdere innholdsvaliditeten vil si om utvalget av indikatorer dekker de viktigste aspekter ved begrepet.

Det er to begreper som har blitt påvirket i forhold til innholdsvaliditet. Det ene er kommunikasjonsfrekvens og det andre er kundeorientert bedriftskultur.

Ved kommunikasjonsfrekvens ble et av fire utsagn tatt bort etter den eksplorative faktoranalysen. Siden det fortsatt er igjen tre utsagn for å måle begrepet, er det nok for å få gjennomført analysen.

Når det gjelder andre begrep som har blitt berørt av konvergent og diskriminant validitet, så vil jeg nevne kundeorientert bedriftskultur. Der ble 2 av 12 utsagn fjernet. Dette mente jeg er akseptabelt, og begrepet er fortsatt godt definert.

Tabell 22: Bekreftende faktoranalyse av uavhengige variabler, SPSS.

Begrep	Indikator	Faktorladning
Formalisering	Formal1	0,891
	Formal2	0,875
	Formal3	0,917
	Formal4	0,684
Organisatorisk støtte	Støtte1	0,953
	Støtte2	0,917
	Støtte3	0,959
	Støtte4	0,928
Usikkerhet	Usikker1	0,842
	Usikker2	0,771
	Usikker3	0,823
	Usikker4	0,565
Spesifikke investeringer bedriften gjør i de ansatte	SIBA1	0,801
	SIBA2	0,792
	SIBA3	0,831
Spesifikke investeringer de ansatte gjør i bedriften	SIAB1	0,563
	SIAB2	0,648
	SIAB3	0,850
	SIAB4	0,811
Kreativitet	Krea1	0,618
	Krea2	0,916
	Krea3	0,780
Motivasjon	Moti1	0,951
	Moti2	0,909
	Moti3	0,890
	Moti4	0,783
Utbrenthet	Utbrent1	0,804
	Utbrent2	0,926
	Utbrent3	0,840

Uformell Kommunikasjon	UKOM1	0,835
	UKOM2	0,894
	UKOM3	0,796
	UKOM4	0,623
Kommunikasjonsfrekvens	Komfrek2	0,890
	Komfrek3	0,812
	Komfrek4	0,931

Tabell 23: Bekreftende faktoranalyse av mellomliggende variabler, SPSS.

Begrep	Indikator	Faktorladning
Innovativ	Innovativ1	0,746
	Innovativ2	0,859
	Innovativ3	0,782
	Innovativ4	0,815
	Innovativ5	0,815
	Innovativ6	0,808
	Innovativ7	0,912
	Innovativ8	0,910
	Innovativ9	0,821
Kundeorientering	KOBK3	0,697
	KOBK4	0,788
	KOBK5	0,846
	KOBK6	0,894
	KOBK7	0,894
	KOBK8	0,892
	KOBK9	0,864
	KOBK10	0,840
	KOBK11	0,783
	KOBK12	0,795

Tabell 24: Bekreftende faktoranalyse av avhengige variabler, SPSS.

Begrep	Indikator	Faktorladning
Jobbtilfredshet	Tilfredshet1	0,896
	Tilfredshet2	0,802
	Tilfredshet3	0,853
	Tilfredshet4	0,749
Jobbinnsats	Innsats1	0,734
	Innsats2	0,789
	Innsats3	0,783
	Innsats4	0,782
	Innsats5	0,740
	Innsats6	0,637
Bytteintensjoner	Bytteint1	0,838
	Bytteint2	0,832
	Bytteint3	0,866

Tabell 25: Eksplorativ faktoranalyse av uavhengige variabler, SPSS.

	Faktor									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Støtte5	,865									,113
Støtte3	,860									
Støtte1	,822	,104								
Støtte4	,807		-,121							
Støtte2	,650	,171		,202						
Moti1	,106	,823					-,148			
Moti2		,815	-,118				-,119			
Moti3		,811								
Moti4	,237	,476			,179				-,105	,220
Utbrent2			,932					-,120	,123	
Utbrent1			,795							
Utbrent3			,739						-,218	-,134
Formal2				,915						
Formal3				,893	,108					
Formal1				,798						
Formal4	,182			,530	-,226				,135	,156
UKOM2		,139			,807					
UKOM3					,779				,143	
UKOM4					,734	,100				
UKOM1	,127	,143			,688					
Usikker1				-,202		,917			,204	
Usikker3						,767			-,116	
Usikker2	-,105	,128		,117		,739				
Usikker4		-,200				,522			-,115	
Krea2							-,930			-,106
Krea3							-,696		,154	
Krea1	,114	,102					-,585		-,177	,141
SIAB3						,106		,884		-,103
SIAB4					-,127			,811		,162
SIAB2							-,191	,633		
SIAB1					,136	-,117		,506		,207
Komfrek3						-,109			,742	
Komfrek4				,110	,189				,678	,108
Komfrek2	,103			,200	,219				,595	
Komfrek1	,126	,173		,129	,146	-,207	,115		,340	,270
SIBA2			-,135							,725
SIBA3	,177								,124	,663
SIBA1	,210	,131	-,103							,563

Pattern matrix, Extraction Method: Maximum likelihood, Rotation Method. Direct oblimum with Kaiser Normalization. Verdier mindre enn | 0,1 | er fjernet fra tabellen.

Tabell 26: Eksplorativ faktoranalyse av mellomliggende variabler, SPSS.

	Faktor	
	1	2
KOBK6	,903	
KOBK9	,890	
KOBK8	,885	
KOBK10	,874	
KOBK7	,870	
KOBK5	,854	
KOBK11	,753	
KOBK12	,752	
KOBK3	,731	
KOBK4	,651	,237
Innovativ3	-,165	,909
Innovativ8		,889
Innovativ9		,834
Innovativ7	,121	,833
Innovativ2		,824
Innovativ5		,808
Innovativ1		,772
Innovativ4	,123	,738
Innovativ6	,109	,729

Pattern matrix, Extraction Method: Maximum likelihood, Rotation Method. Direct oblimum with Kaiser Normalization. Verdier mindre enn | 0,1 | er fjernet fra tabellen.

Tabell 27: Eksplorativ faktoranalyse av uavhengige variabler, SPSS

	Faktor		
	1	2	3
Tilfredshet1	,929		
Tilfredshet3	,847		
Tilfredshet2	,675		
Tilfredshet4	,636		
Innsats5		,839	
Innsats6	-,169	,799	
Innsats2		,762	-,14
Innsats3	,178	,635	
Innsats4	,284	,584	,106
Innsats1		,569	
Bytteint2			,862
Bytteint1	-,108		,757
Bytteint3	-,167		,726

Pattern matrix, Extraction Method: Maximum likelihood, Rotation Method. Direct oblimum with Kaiser Normalization. Verdier mindre enn | 0,1 | er fjernet fra tabell

Nedenfor vises enn normalitetsmåling på begrepsnivå. Ved normalitetsmåling for hver enkelt variabel, så eksisterte det en viss grad av skjevhet og kurtose. På begrepsnivå ser vi at hvert begrep har akseptable verdier av både skjevhet og kurtose.

Tabell 28: Normalitetsmåling på begrepsnivå:

	N	Min	Maks.	Gj.snitt	Std.avvik	Skjevhet	Kurtose
FORMAL	144	1,00	7,00	4,15	1,33	-0,16	-0,58
ORGST	144	1,00	7,00	4,82	1,55	-0,77	-0,15
USIKKER	144	1,00	6,25	3,07	1,31	0,32	-0,74
SIBA	143	1,00	7,00	3,55	1,31	0,13	-0,68
SIAB	142	1,00	7,00	4,96	1,01	-0,26	0,80
KREAT	142	2,33	7,00	5,20	1,06	-0,42	-0,45
MOTI	140	1,00	7,00	4,85	1,41	-0,57	-0,39
UTBRENT	143	1,00	7,00	2,87	1,52	0,70	-0,21
UKOM	142	1,00	7,00	5,00	1,31	-0,75	0,23
KOMFREK	142	1,00	7,00	4,35	1,35	-0,34	-0,13
INNOVA	141	1,00	6,89	4,30	1,31	-0,20	-0,80
KOBK	137	1,00	7,00	5,03	1,23	-0,62	0,20
JOBBTILF	143	1,00	7,00	4,96	1,21	-0,88	0,78
JOBBINNS	143	2,33	7,00	5,54	0,82	-0,48	0,76
BYTTEINT	143	1,00	7,00	2,93	1,73	0,64	-0,57

5.3.5. Reliabilitet:

Med reliabilitet menes datamaterialets pålitelighet. Undersøkelsen er pålitelig hvis vi får samme svar i undersøkelsen ved bruk av ulike opplegg. Reliabiliteten viser i hvilken grad variasjoner i datamaterialet skyldes spesielle trekk ved datainnsamlingen. Reliabiliteten avhenger av hvordan undersøkelsesopplegget er utformet og hvordan datainnsamlingen blir gjennomført. Grønmo (2004) legger vekt på to typer reliabilitet. Den ene typen er stabilitet. Med det menes samsvar mellom data om samme fenomen som er samlet inn ved hjelp av samme undersøkelsesopplegg på ulike tidspunkter. Den andre typen er ekvivalens. Med det menes at det er samsvar mellom innbyrdes uavhengige datainnsamlinger på ulike tidspunkter. I forbindelse med kvantitative studier kan denne typen reliabilitet også bygge på sammenlikning av ulike indikatorer som inngår i samme indeks eller skala. Ekvivalens er spesielt viktig når undersøkelsesopplegget omfatter mange indekser eller sammensatte skalaer.

Siden denne oppgaven har begrenset tidsomfang har man ikke mulighet til å gjennomføre undersøkelsen ved bruk av flere opplegg. Det samme gjelder i forhold til å gjennomføre undersøkelsen på forskjellige tidspunkt. Derfor velger jeg i denne oppgaven å studere undersøkelsens pålitelighet gjennom bruk av Cronbach's alfa i SPSS. Denne metoden å undersøke pålitelighet på er den mest brukte, og Hair m.fl.(2005) sier at Cronbach's alfa bør være høyere enn 0,7, men ved enkelte tilfeller godtas også verdier ned mot 0,6.

I tabell 29 kan vi se resultatet av reliabilitetstesten. Det er kun begrepet motivasjon som har lavere verdi enn 0,7. Likevel er verdien så nær 0,7 at jeg ser det som akseptabelt.

Tabell 29: Oversikt over begrepenes reliabilitet gjennom analyse av Cronbach's alfa, SPSS.

BEGREP	Cronbach's alfa verdi
Formalisering	.715
Organisasjons støtte	.700
Usikkerhet	.782
Spesifikke investeringer bedrift > ansatt	.717
Spesifikke investeringer ansatt > bedrift	.735
Kreativitet	.731
Motivasjon	.697
Utbrenthet	.804
Uformell kommunikasjon	.732
Kommunikasjonsfrekvens	.723
Innovativ bedriftskultur	.704
Kundeorientert bedriftskultur	.709
Jobbtilfredshet	.704
Jobbinnsats	.734
Bytteintensjoner	.828

5.4. Analyse i PLS.

Hittil i analysedelen av oppgaven har programmet SPSS vært brukt. Den videre analysen vil derimot bruke analyseprogrammet PLS. Det betyr at hypotesetestene vil bli gjort i PLS Regression. Ettersom jeg til nå har brukt SPSS til å vurdere validiteten og reliabiliteten i undersøkelsen, bør jeg foreta en ny vurdering av validitet og reliabilitet i PLS. Dette for å forsikre meg om at kravene også er oppfylt i dette programmet. Man kan dermed vurdere nødvendigheten i å foreta en analyse av validitet og reliabilitet i både SPSS og PLS. Jeg begrunner mitt valg med at gjennom å foreta en opprydding i mine data først i SPSS vil analysen i PLS bli desto bedre. Det betyr at i PLS tar man utgangspunkt i et "ryddigere" datasett enn man gjorde i SPSS.

PLS er en forkortelse for partial least square, og er et program som tar utgangspunkt i en modell bestående av en strukturell del, som vurderer relasjonen mellom de latente variablene og en målings del, som viser sammenhengen mellom de latente variablene og deres indikatorer. Dette foretar PLS samtidig og det er den største forskjellen i forhold til vanlig regresjon. En stor fordel med PLS er at programmet tar bedre hensyn til datasett med et mindre antall respondenter. For denne oppgavenes del er da dette programmet gunstig, ettersom antall respondenter er 144.

5.4.1. Modelltilpasning

Hair m.fl. (2005) sier at i øyeblikket forskerens teori er brukt for å spesifisere en modell, og data deretter registrert, vil modelltilpasningen sammenligne teori med hva som er realiteten i data. Om modellen passer til dataene avgjøres i følge Kock (2011) av de tre målene average path coefficient (APC), average R-squared (ARS) og average variance inflation factor (AVIF). Kriteriene som må følges vedrørende disse målene er som følger. APC og ARS må ha p-verdier lavere enn 0,05. I så fall er verdiene signifikante på 5 % signifikansnivå. Når det gjelder AVIF, så kreves det at dette målet skal være lavere enn 5 (Kock 2011).

I denne modellen har både APC og ARS p-verdier lavere enn 0,05. Vedrørende AVIF, så er denne faktoren på 1,759, og det er lavere enn 5, og dermed godkjent for modellen. Alle verdiene tilfredsstilte Kock sine krav, og man kan dermed si at modellen passer for de aktuelle data.

Enda et mål på hvor godt modellen passer til våre data er forklaringsgraden. I korrelasjonsanalysen ble det nevnt at korrelasjonskoeffisienten Pearsons r er ett uttrykk for hvor stor del av den samlede spredningen i to variabler som er felles for begge variablene. I en regresjonsanalyse vil man derimot måle hvor stor andel av den samlede spredningen i den avhengige variabelen som forklares av den uavhengige variabelen. I denne forbindelse forklares spredningen i form av varians, og andelen forklart varians (R^2) er kvadratet av Pearsons r . Siden Pearsons r varierer mellom -1 og $+1$, vil R^2 variere mellom 0 og 1 (Grønmo 2004). Dette betyr at R^2 viser hvor mange prosent av variasjonen i den avhengige variabelen som skyldes variasjonen på de uavhengige variablene

Ved begrepet innovativ bedriftskultur så er forklart varians 69% . Det betyr at 69% av begrepet er forklart av data i modellen. Det betyr samtidig at 31% av variansen forklares av faktorer som ikke er med i modellen. Med faktorer menes spørsmål som ikke er stilt. I følge Hammervold² finnes det ikke noe eksakte regler på hva som er god og dårlig forklart varians. Uansett, så har alle variablene positive verdier og alle har over 19% forklaringsgrad. Ut i fra dette kan det konkluderes med at modellen passer godt til undersøkelsens data.

I tabellen nedenfor presenteres forklart varians i denne oppgavens modell.

Tabell 30: Forklart varians.

Variabel	Forklart varians: R^2
Innovativ bedriftskultur	0,69
Kundeorientert bedriftskultur	0,55
Jobbtilfredshet	0,56
Jobbinnsats	0,25
Bytteintensjoner	0,19

² Randi Hammervold: Kvantitativ metode, forelesning Hist avd. TØH. Trondheim vår 2010.

Tabell 31: Konvergent validitet og reliabilitet uavhengige variabler, PLS.

Begrep	Indikator	Faktor- ladning	Cronbach's Alfa	AVE	Kompositt reliabilitet
Formalisering	Formal1	0,921	0,905	0,782	0,935
	Formal2	0,897			
	Formal3	0,923			
	Formal4	0,788			
Organisatorisk støtte	Støtte1	0,960	0,970	0,894	0,977
	Støtte2	0,934			
	Støtte3	0,962			
	Støtte4	0,945			
Usikkerhet	Usikker1	0,873	0,835	0,673	0,891
	Usikker2	0,834			
	Usikker3	0,866			
	Usikker4	0,696			
Spesifikke investeringer bedriften gjør i de ansatte	SIBA1	0,874	0,850	0,769	0,909
	SIBA2	0,871			
	SIBA3	0,885			
Spesifikke investeringer de ansatte gjør i bedriften	SIAB1	0,765	0,820	0,650	0,881
	SIAB2	0,824			
	SIAB3	0,828			
	SIAB4	0,806			
Kreativitet	Krea1	0,785	0,810	0,726	0,888
	Krea2	0,901			
	Krea3	0,866			
Motivasjon	Moti1	0,945	0,932	0,831	0,951
	Moti2	0,925			
	Moti3	0,920			
	Moti4	0,854			
Utbrenthet	Utbrent1	0,888	0,891	0,822	0,933
	Utbrent2	0,929			
	Utbrent3	0,902			

Uformell Kommunikasjon	UKOM1	0,871	0,865	0,714	0,909
	UKOM2	0,903			
	UKOM3	0,859			
	UKOM4	0,740			
Kommunikasjons- frekvens	Komfrek2	0,917	0,907	0,843	0,942
	Komfrek3	0,891			
	Komfrek4	0,945			

Alle faktorladninger har et signifikansnivå < 0,01.

Tabell 32: Konvergent validitet og reliabilitet mellomliggende variabler, PLS.

Begrep	Indikator	Faktor- ladning	Cronbach's Alfa	AVE	Kompositt reliabilitet
Innovativ	Innovativ1	0,775	0,951	0,719	0,958
	Innovativ2	0,869			
	Innovativ3	0,817			
	Innovativ4	0,825			
	Innovativ5	0,843			
	Innovativ6	0,823			
	Innovativ7	0,914			
	Innovativ8	0,916			
	Innovativ9	0,839			
Kundeorientering	KOBK3	0,748	0,957	0,722	0,963
	KOBK4	0,821			
	KOBK5	0,860			
	KOBK6	0,893			
	KOBK7	0,880			
	KOBK8	0,886			
	KOBK9	0,879			
	KOBK10	0,850			
	KOBK11	0,824			
	KOBK12	0,844			

Alle faktorladninger har et signifikansnivå < 0,01.

Tabell 33: konvergent validitet og reliabilitet avhengige variabler, PLS.

Begrep	Indikator	Faktor- ladning	Cronbach's Alfa	AVE	Kompositt reliabilitet
Jobbtilfredshet	Tilfredshet1	0,905	0,895	0,761	0,927
	Tilfredshet2	0,865			
	Tilfredshet3	0,884			
	Tilfredshet4	0,834			
Jobbinnsats	Innsats1	0,774	0,882	0,629	0,910
	Innsats2	0,827			
	Innsats3	0,811			
	Innsats4	0,817			
	Innsats5	0,807			
	Innsats6	0,719			
Bytteintensjoner	Bytteint1	0,898	0,883	0,810	0,927
	Bytteint2	0,895			
	Bytteint3	0,907			

Alle faktorladninger har et signifikansnivå $< 0,01$.

5.4.2. Analyse konvergent validitet i PLS.

I PLS er det i følge Kock (2011) mest vanlig å bruke ”combined loadings and cross loadings” når man skal vurdere den konvergente validiteten. En undersøkelse har god konvergent validitet, om spørsmålene relatert til hver enkel variabel er forstått av respondenten på samme måte som den som har laget undersøkelsen har forstått spørsmålene (Kock 2011). Det er to kriterier å måle den konvergente validiteten på. Den ene er at p-verdiene til faktorladningene er lavere enn 0,05 og at ladningene er $\geq 0,5$ (Hair m.fl. 2001).

Av tabell 31-33 kan vi se at alle p-verdiene til faktorladningene er lavere enn 0,05 og er dermed signifikante. Alle faktorladningene har også ladninger som er større en 0,5 og i følge Hair m.fl. (2001) så kan man da konkludere med at den konvergente validiteten er god.

5.4.3. Analyse diskriminant validitet i PLS.

I PLS er det i følge Kock (2011) mest vanlig å bruke ”pattern loadings and cross loadings” når man skal vurdere diskriminant validitet. Da foretar man en bekreftende faktoranalyse, og man sjekker for kryssladninger. Analysen gjøres gjennom en skjev(oblique) rotasjon, og derfor kan det forekomme ladninger som er høyere enn 1,0.

Av tabell 35-37 kan vi se at alle faktorer lader høyest til eget begrep. Det forekommer noen tilfeller av ladninger som er høyere enn 1,0. I følge Kock (2011) vil ikke dette påvirke den videre analysen.

Diskriminant validitet måles også ved å analysere undersøkelsens AVE (average variances extracted). Kock (2011) sier at en undersøkelse har god diskriminant validitet om spørsmålene assosiert med hvert enkelt begrep ikke er påvirket av respondentens svar på andre spørsmål i undersøkelsen. Dette måles gjennom å analysere begrepenes korrelasjonsmatrise. Kock (2011) sier at for hvert enkelte begrep skal kvadratrot av AVE være høyere enn andre korrelasjoner til begrepet. Av tabell 34 kan vi se at alle begrepene korrelerer høyest med eget begrep.

Resultatet av analyse av diskriminant validitet i PLS ved korrelasjonsmatrise og bekreftende faktoranalyse tilsier at validiteten er god og videre analyse kan skje uten endringer.

5.4.4. Analyse av reliabilitet i PLS.

I følge Kock (2011) brukes kompositt reliabilitet og cronbach's alfa for å måle undersøkelsens pålitelighet. Kock (2011) sier også at det finnes flere uttalelser angående hvor høy disse verdiene skal være for at undersøkelsen skal være reliabel. De målene jeg tar høyde for i denne undersøkelsen er at både kompositt reliabilitet og cronbach's alfa bør være høyere enn 0,7 og at kompositt reliabilitet bør være høyest.

Av tabell 31-34 kan man se at alle verdiene for cronbah's alfa er høyere enn 0,7. Det samme kan sies om verdiene til kompositt reliabilitet. I tillegg har kompositt reliabilitet høyere verdier enn cronbahs's alfa på alle begrepene. Analyse forteller dermed at undersøkelsen reliabilitet er god.

5.5. Oppsummering

I dette kapitlet har det blitt foretatt analyse av undersøkelsens validitet og reliabilitet, samt undersøkt modellens tilpasning.

Tabell 34: Korrelasjonsmatrise begrep, PLS.

	FORM	ORGST	USIK	SIBA	SIAB	KREA	MOTI	UTBR	UKOM	KOMF	IBK	KOBK	TILF	INNS	BYTI
FORM	(0,884)														
ORGST	0,588	(0,946)													
USIK	-0,279	-0,293	(0,820)												
SIBA	0,485	0,532	-0,127	(0,877)											
SIAB	0,213	0,247	0,043	0,286	(0,806)										
KREA	0,269	0,346	0,085	0,227	0,336	(0,852)									
MOTI	0,420	0,677	-0,089	0,475	0,378	0,517	(0,911)								
UTBR	-0,200	-0,402	0,184	-0,382	-0,019	-0,100	-0,332	(0,907)							
UKOM	0,211	0,410	-0,123	0,220	0,207	0,185	0,396	-0,182	(0,845)						
KOMF	0,556	0,587	-0,396	0,472	0,175	0,205	0,389	-0,391	0,499	(0,918)					
IBK	0,540	0,749	-0,267	0,601	0,190	0,384	0,652	-0,398	0,417	0,603	(0,848)				
KOBK	0,550	0,566	-0,094	0,541	0,340	0,236	0,618	-0,343	0,304	0,420	0,588	(0,850)			
TILF	0,561	0,738	-0,233	0,506	0,310	0,382	0,820	-0,402	0,448	0,546	0,686	0,652	(0,873)		
INNS	0,207	0,304	0,015	0,205	0,237	0,513	0,506	-0,115	0,223	0,158	0,432	0,458	0,452	(0,793)	
BYTI	-0,271	-0,473	0,197	-0,343	-0,010	-0,215	-0,483	0,423	-0,263	-0,371	-0,417	-0,337	-0,625	-0,276	(0,900)

Diagonalt vises \sqrt{AVE} .

Tabell 35: Bekreftende faktoranalyse av uavhengige variabler, PLS.

	FORMAL	ORGST	USIKK	SIBA	SIAB	KREA	MOTI	UTBT	UKOM	KOMFR
Formal1	(0.901)	-0.145								
Formal2	(0.998)									
Formal3	(0.946)								0.162	
Formal4	(0.670)								-0.224	
Støtte1		(0.955)								
Støtte2	0.153	(0.763)					0.148			
Støtte3		(0.967)								
Støtte4		(0.950)								
Støtte5		(1.094)								
Usikker1	-0.192		(0.920)			-0.107		0.121		0.193
Usikker2			(0.828)							
Usikker3			(0.860)							-0.161
Usikker4	0.102		(0.651)	0.244					0.207	
SIBA1				(0.884)			0.299			
SIBA2		-0.158		(1.045)			-0.274			
SIBA3				(0.704)						
SIAB1				0.185	(0.676)		-0.259			
SIAB2					(0.829)					
SIAB3			0.131	-0.214	(0.924)					
SIAB4		0.126			(0.786)		0.136		-0.153	
Krea1	-0.147	0.189		0.229		(0.798)	-0.152			
Krea2						(0.924)	0.184			0.106
Krea3						(0.831)				0.171
Moti1							(1.049)			
Moti2							(0.936)			
Moti3		-0.102					(1.102)			
Moti4		0.178		0.173			(0.531)		0.106	
Utbrent1								(0.957)		
Utbrent2								(0.970)		0.200
Utbrent3								(0.791)		-0.217
Ukom1		0.130					0.166		(0.769)	
Ukom2		-0.107					0.103		(0.839)	
Ukom3							0.116		(0.868)	0.140
Ukom4	-0.170					0.134	-0.455	-0.146	(0.926)	-0.258
Komfrek2	0.110						0.103		0.127	(0.793)
Komfrek3	-0.108						-0.166		-0.188	(1.076)
Komfrek4										(0.892)

Verdiene er hentet fra ”pattern loadings and cross-loadings” i PLS. Verdier < 0,1 er ikke tatt med i tabellen.

Tabell 36: Bekreftende faktoranalyse mellom liggende variabler, PLS.

	Innovativ Bedriftskultur	Kundeorientert bedriftskultur
Innovativ1	(0.814)	-0.146
Innovativ2	(0.718)	
Innovativ3	(1.038)	-0.240
Innovativ4	(0.715)	
Innovativ5	(0.958)	
Innovativ6	(0.842)	
Innovativ7	(0.845)	0.160
Innovativ8	(0.912)	0.118
Innovativ9	(0.799)	
KOBK3		(0.792)
KOBK4	0.248	(0.702)
KOBK5		(0.966)
KOBK6	-0.125	(0.832)
KOBK7		(0.779)
KOBK8		(0.803)
KOBK9	-0.137	(0.948)
KOBK10		(0.965)
KOBK11		(0.851)
KOBK12	0.118	(0.858)

Verdiene er hentet fra ”pattern loadings and cross-loadings” i PLS. Verdier < 0,1 er ikke tatt med i tabellen.

Tabell 37: Bekreftende faktoranalyse av avhengige variabler, PLS.

	Jobbtildfredshet	Jobbinnsats	Bytteintensjoner
Tilfredshet1	(0.934)		
Tilfredshet2	(0.431)		-0,166
Tilfredshet3	(0.970)		
Tilfredshet4	(1.162)		
Innsats1		(0.650)	-0,197
Innsats2	0,316	(0.870)	
Innsats3		(0.795)	
Innsats4	0,123	(0.636)	
Innsats5	-0,162	(0.951)	0,103
Innsats6	-0,204	(0.865)	
Bytteint1	-0,189	-0,1	(0.807)
Bytteint2		0,1	(1.058)
Bytteint3			(0.836)

Verdiene er hentet fra ”pattern loadings and cross-loadings” i PLS. Verdier < 0,1 er ikke tatt med i tabellen.

6. Resultat

I dette kapitlet skal jeg foreta testing av hypotesene i modellen. Denne analysen er gjort i programmet WARP PLS. Det er valgt PLS regresjon som tar hensyn til lineære sammenhenger.

6.1. Hypotesetesting

Her presenteres hypotesene med deres beta koeffisienter, p-verdi og VIF verdier. I tillegg er kontrollvariablene presentert i tabellen. De er nummerert med KV1ab, KV2ab og KV3ab.

Tabell 38: Resultat hypotesetesting

Nr.	Hypoteser	β	P	VIF
1a	Formalisering > - kundeorientert	0,306	<0,001	1,901
1b	Formalisering > - innovativ	0,038	0,252	1,901
2a	Organisatorisk støtte > + kundeorientert	0,042	0,350	2,814
2b	Organisatorisk støtte > + innovativ	0,330	<0,001	2,814
3a	Spesifikke invest. av bedrift i ansatt > + kundeorientert	0,158	0,027	1,728
3b	Spesifikke invest. av bedrift i ansatt > + innovativ	0,224	<0,001	1,728
4a	Kreativitet > + kundeorientert	-0,158	0,012	1,469
4b	Kreativitet > + innovativ	0,102	0,123	1,469
5a	Utbrenthet > - kundeorientert	-0,103	0,364	1,376
5b	Utbrenthet > - innovativ	-0,019	0,068	1,376
6a	Uformell kommunikasjon > + kundeorientert	0,037	0,357	1,520
6b	Uformell kommunikasjon > + innovativ	0,068	0,127	1,520
7a	Kommunikasjonsfrekvens > + kundeorientert	-0,012	0,447	2,391
7b	Kommunikasjonsfrekvens > + innovativ	0,142	0,055	2,391
8a	Kundeorientert > + Jobbtilfredshet	0,381	0,002	1,528
8b	Innovativ > + Jobbtilfredshet	0,462	<0,001	1,528
9a	Kundeorientert > + Jobbinnsats	0,312	<0,001	1,528
9b	Innovativ > + Jobbinnsats	0,249	0,003	1,528
10a	Kundeorientert > - Bytteintensjoner	-0,140	0,117	1,528
10b	Innovativ > - Bytteintensjoner	-0,335	0,009	1,528
KV1a	Usikkerhet > - kundeorientert	0,086	0,261	1,297
KV1b	Usikkerhet > - innovativ	-0,049	0,078	1,297
KV2a	Spesifikke invest. av ansatt i bedrift > + kundeorientert	0,114	0,091	1,272
KV2b	Spesifikke invest. av ansatt i bedrift > + innovativ	-0,113	0,109	1,272
KV3a	Motivasjon > + kundeorientert	0,388	<0,001	2,512
KV3b	Motivasjon > + innovativ	0,204	0,011	2,512

6.2. Beskrivelse av funn.

Her vil jeg beskrive hver enkelt hypotese, og funnene som er gjort. Resultatet av hypotesetestene blir støtte eller ikke støtte. Avhandlingen tar utgangspunkt i et 5 % signifikansnivå. I følge Grønmo (2004) angir signifikansnivået hvor stor sannsynligheten er for å ta feil når nullhypotesen forkastes. Vanligvis velges et signifikansnivå på 0,05 eller lavere. Alle resultatene av hypotesene er hentet fra tabell 38.

6.2.1. Årsaker til en kundeorientert og innovativ bedriftskultur.

I dette delkapitlet vil jeg presentere årsakene til en kundeorientert og innovativ bedriftskultur.

Hypotese 1: Formalisering i bedriften.

Formalisering representerer graden av hvordan regler definerer roller, autoritetsforhold, kommunikasjon, normer og godkjenning – og prosedyrer (Hall, Haas og Johnson 1967). Ut i fra teori er det forventet at høy grad av formalisering i bedriften ville være negativt for bedriftens kundeorienterte og innovative bedriftskultur. Dette fordi at byråkrati, regler, og høy grad av autoritet gir mindre muligheter til å være nyskapende og kreativ. Kunden blir nedprioritert, ettersom formaliteter prioriteres først.

I denne undersøkelsen er sammenhengen positiv mellom formalisering og kundeorientert bedriftskultur med beta-verdi på (0,306). P-verdien er signifikant mellom formalisering og kundeorientert bedriftskultur. Hypotesen får likevel ikke støtte pga. positiv sammenheng.

Mellom formalisering og innovativ bedriftskultur er sammenhengen også positiv med beta-verdi på (0,038). Den er heller ikke signifikant, og hypotesen får ikke støtte.

Hypotese 2: Organisatorisk støtte i bedriften.

Med organisatorisk støtte menes i hvilken grad de ansatte opplever at forholdene på arbeidsplassen er lagt til rette for medarbeideren, og om de føler at bedriften har medfølelse for de ansattes situasjon (DeConinck og Johnson 2009). Med støtte fra organisasjonen vil ansatte føle at de er tatt vare på og blir tatt hensyn til. Dette vil generere atferd som gjør at man blir gjensidig interessert. Dette vil også skape interesse for kunden, samt at man tilrettelegger for innovasjon. Høy grad av organisatorisk støtte i fra bedriften til sine ansatte vil dermed være positivt for en kundeorientert og innovativ bedriftskultur.

Undersøkelsen ga i svar at det er en positiv sammenheng mellom organisatorisk støtte og kundeorientert bedriftskultur med beta-verdi (0,042). Denne sammenhengen er ikke signifikant og hypotesen får dermed ikke støtte.

Sammenhengen mellom organisatorisk støtte og innovativ bedriftskultur er også positiv med beta-verdi på (0,330). Hypotesen får støtte, ettersom sammenhengen er signifikant.

Hypotese 3: Spesifikke investeringer av bedriften i de ansatte.

Investeringer kan være både fysiske eller menneskelige investeringer. Disse menneskelige investeringene kan være investeringer i tid og kunnskap til sine ansatte. Ved å investere i menneskelige ressurser kan man øke ressursenes ferdigheter og kunnskap (Ulvnes 2004). Med dette menes investeringer i form av opplæring, kursing, oppdateringer osv. Ved å oppdatere seg omkring for eksempel kundens behov og forventninger, skaper man interesse for kunden. Samtidig tilegner man seg kunnskap om hvilke produkter kunden forventer å bli tilbudt i framtiden. Derfor vil det være en positiv sammenheng mellom spesifikke investeringer av bedriften i sine ansatte og kundeorientert og innovativ bedriftskultur.

Undersøkelsen ga til svar at sammenhengen er positiv med beta-verdi på (0,158) mellom spesifikke investeringer av bedrift i ansatt og kundeorientert bedriftskultur. Sammenhengen er også signifikant og hypotesen får dermed støtte.

Sammenhengen mellom spesifikke investeringer av bedrift i ansatt og innovativ bedriftskultur er også positiv med beta-verdi (0,224). Det er også en signifikant sammenheng og hypotesen får dermed støtte.

Hypotese 4: Kreativitet i bedriften.

Oldhams og Cummings (1996) sier at kreativitet er nøkkelfaktoren til innovasjon og at en effektiv organisasjon er avhengig av kreativitet. De sier også at kreativitet er produksjon av ideer. Dette tyder på at har man kreative ansatte i bedriften øker innovasjonen og ideer som kan dekke kundens behov blir produsert. Dette betyr at kreativitet har en positiv sammenheng med kundeorientert og innovativ bedriftskultur.

I følge analysen er sammenhengen negativ mellom kreativitet og kundeorientert bedriftskultur, med beta-verdi på (-0,158). Sammenhengen er signifikant, men får likevel ikke støtte pga. negativ sammenheng.

Sammenhengen mellom kreativitet og innovativ bedriftskulturer er positiv med beta-verdi på (0,102). Hypotesen får likevel ikke støtte, da sammenhengen ikke er signifikant.

Hypotese 5: Utbrenthet hos ansatte.

Schaufeli og Bakker (2004) forklarer begrepet utbrenthet ved å si at det motsatte av utbrenthet er engasjement. Det betyr medarbeidere som i stor grad involverer seg, de har mye energi og er effektive på arbeidsplassen. Ved utbrenthet så blir energi i stedet til utmattelse, involvering blir til kynisme og effektivitet blir til ineffektivitet. Siden det å være kundeorientert og innovativ krever at ansatte engasjerer seg i kunden og hans behov, og samtidig involverer seg i bedriften, så vil det være en negativ sammenheng mellom utbrenthet og kundeorientert og innovativ bedriftskultur.

Undersøkelsen ga til svar at sammenhengen er negativ mellom utbrenthet og kundeorientert bedriftskultur med beta-verdi på (-0,103). Likevel får ikke hypotesen støtte ettersom p-verdien er større enn 0,05.

Sammenhengen mellom utbrenthet og innovativ bedriftskultur er negativ med beta-verdi på (-0,019). Den er heller ikke signifikant og hypotesen får ikke støtte. Om undersøkelsen hadde tatt utgangspunkt i et signifikansnivå på 10 % hadde hypotesen om negativ sammenheng mellom utbrenthet og innovativ bedriftskultur fått støtte.

Hypotese 6: Uformell kommunikasjon i bedriften.

Mohr og Nevin (1990) sier at uformell kommunikasjon er personlig og spontan kommunikasjon som forekommer ofte utenfor organisasjonens premisser. Ofte skjer denne formen for kommunikasjon gjennom ansikt-til-ansikt og gjennom telefon. Siden kundeorientert og innovativ bedriftskultur krever samarbeid mellom grupper i bedriften vil kommunikasjonen være avgjørende. Det betyr at det vil være en positiv sammenheng mellom uformell kommunikasjon og kundeorientert og innovativ bedriftskultur.

Av tabellen kan man se at sammenhengen mellom uformell kommunikasjon og kundeorientert bedriftskultur er positiv med beta-verdi på (0,037). Sammenhengen er ikke signifikant og hypotesen får ikke støtte.

Sammenhengen mellom uformell kommunikasjon og innovativ bedriftskultur er positiv med beta verdi på (0,068). Denne sammenhengen er ikke signifikant, da p-verdien er høyere enn 0,05. Hypotesene får derfor ikke støtte.

Hypotese 7: Kommunikasjonsfrekvens i bedriften.

Mohr og Nevin (1990) sier at med kommunikasjonsfrekvens menes hvor ofte det foregår kommunikasjon mellom organisasjonens medlemmer. For at kommunikasjonen skal fungere er det nødvendig med en viss frekvens. Siden kundeorientert- og innovativ bedriftskultur krever samarbeid mellom grupper i bedriften vil kommunikasjonen og dens frekvens være avgjørende. Derfor vil det være en positiv sammenheng mellom kommunikasjonsfrekvens og kundeorientert- og innovativ bedriftskultur.

I denne avhandlingen er sammenhengen negativ mellom kommunikasjonsfrekvens og kundeorientert bedriftskultur med en beta-verdi på (-0,012). Sammenhengen er heller ikke signifikant og hypotesen får ikke støtte.

Mellom kommunikasjonsfrekvens og innovativ bedriftskultur viser undersøkelsen at sammenhengen er positiv med en beta-verdi på (0,142). Sammenhengen er heller ikke signifikant og hypotesen får ikke støtte.

6.2.2. Konsekvenser av en kundeorientert og innovativ bedriftskultur.

Her vil jeg presentere konsekvensene av en kundeorientert og innovativ bedriftskultur.

Hypotese 8: Jobbtilfredshet i bedriften.

I litteraturen er det likelig med bevis på at det er sammenheng mellom kundeorientert- og innovativ bedriftskultur og jobbtilfredshet. Forskere ser denne sammenhengen som en årsak av at kundeorientering øker ressursene i en bedrift. Organisasjoner med en sterk kundeorientering gir de ansatte tilgang på store ressurser som muliggjør kunnskap om kundebehov, tilgang til forespørsler fra kunden og en effektiv klagehåndtering. Ut i fra dette perspektivet har denne oppgaven hypoteser om at det vil være positiv sammenheng mellom kundeorientert og innovativ bedriftskultur og jobbtilfredshet.

Undersøkelsen gir til svar at sammenhengen mellom kundeorientert bedriftskultur og jobbtilfredshet er sterkt positiv med beta-verdi på (0,381). Dette gir en signifikant sammenheng og hypotesen får dermed støtte.

Vedrørende sammenhengen mellom innovativ bedriftskultur og jobbtilfredshet, så er den positiv med beta-verdi på (0,462). Hypotesens p-verdi er også signifikant med p-verdi mindre enn 0,05. Hypotesen får dermed støtte.

Hypotese 9: Jobbinnsats i bedriften.

Dursun og Kilic (2011) definerer de ansattes jobbinnsats som deres representasjon og deltakelse i en bedrifts suksess. I denne avhandlingen er det hypoteser om positiv sammenheng mellom kundeorientert og innovativ bedriftskultur og jobbinnsats.

Avhandlingen gir til svar at sammenhengen mellom kundeorientert bedriftskultur og jobbinnsats er positiv med beta-verdi på (0,312). Sammenhengen er også signifikant og hypotesen får dermed støtte.

Sammenhengen mellom innovativ bedriftskultur og jobbinnsats er også positiv med beta-verdi på (0,249). Sammenhengen er også signifikant og hypotesen får dermed støtte.

Hypotese 10: Bytteintensjoner i bedriften.

Ut i fra teori så vil det være en negativ sammenheng mellom kundeorientert og innovativ bedriftskultur og bytteintensjoner.

Undersøkelsen gir til svar at sammenhengen er negativ mellom kundeorientert bedriftskultur og bytteintensjoner hos de ansatte med beta-verdi på (-0,140). Denne sammenhengen er ikke signifikant siden p-verdien er større enn 0,05, og hypotesen får ikke støtte.

Når det gjelder sammenhengen mellom innovativ bedriftskultur og bytteintensjoner hos de ansatte, så er den negativ med beta-verdi (-0,335) og signifikant. Hypotesen får dermed støtte.

6.2.3. Resultat kontrollvariabler.

Her presenteres resultater av kontrollvariablene.

Kontrollvariabel 1: Usikkerhet

Det er ingen signifikans å oppdage i sammenhengen mellom usikkerhet og kundeorientert og innovativ bedriftskultur.

Kontrollvariabel 2: Spesifikke investeringer av ansatt i bedrift.

Det er ingen signifikans å oppdage i sammenhengen mellom spesifikke investeringer av ansatt i bedrift og kundeorientert og innovativ bedriftskultur.

Kontrollvariabel 3: Motivasjon hos ansatte i bedriften.

Vedrørende denne variabelen så er sammenhengen positiv med kundeorientert og innovativ bedriftskultur. Sammenhengen er også signifikant. Variabelen eksisterer som kontrollvariabel ettersom oppgaven tilslutt fikk et stort antall hypoteser, samtidig som at jeg ikke har funnet nok teori som kan beskrive en sammenheng.

6.3. Undersøkelse omkring multikollinearitet.

Multikollinearitet eksisterer dersom det er sterke korrelerte verdier mellom forklaringsvariablene. Ideelt sett vil man at alle variablene skal være ukorrelerte med hverandre, slik at hver variabel har sin unike informasjon om Y. Hvis Perasons R er høyere enn 0,7, kan det være problemer med multikollinearitet. Da er det sannsynlig at variablene måler det samme, og man må utelate enkelt variabler fra analysen (Hammervold ²). Hammervold ² sier også at man oppdager multikollinearitet ved faktorer ved VIF-testen. Med det menes at det begrenses en VIF verdi for hver variabel. VIF-verdien måler i hvilken grad variablene lar seg forklare av de andre variablene i modellen. VIF over 5 indikerer mulige problemer med multikollinearitet. Kock (2011) sier seg enig med Hammervold i forhold til hvor høy VIF verdien kan være. Han sier at det er anbefalt med VIF verdier lavere enn 5, men ett mindre strengere krav er at VIF verdien er under 10. Denne oppgaven setter som krav at VIF verdien skal være under 5, slik at man unngår at variablene forklarer hverandre. Av tabell 38 kan man se at alle variablene har VIF verdi under 5, og dermed konkluderes med at det ikke er problem med multikollinearitet i denne modellen.

² Randi Hammervold: Kvantitativ metode, forelesning Hist avd. TØH. Trondheim vår 2010.

6.4. Oppsummering funn.

Tabell 39: Oppsummering funn.

Nr.	Hypoteser	β	Signifikansnivå	Funn
1a	Formalisering > - kundeorientert	0,306	P < 0,05	Ikke støtte
1b	Formalisering > - innovativ	0,038	I.S.	Ikke støtte
2a	Organisatorisk støtte > + kundeorientert	0,042	I.S.	Ikke støtte
2b	Organisatorisk støtte > + innovativ	0,330	P < 0,05	Støtte
3a	Spesifikke invest. av bedrift i ansatt > + kundeorientert	0,158	P < 0,05	Støtte
3b	Spesifikke invest. fra bedrift i ansatt > + innovativ	0,224	P < 0,05	Støtte
4a	Kreativitet > + kundeorientert	-0,158	I.S.	Ikke støtte
4b	Kreativitet > + innovativ	0,102	I.S.	Ikke støtte
5a	Utbrenthet > - kundeorientert	-0,103	I.S.	Ikke støtte
5b	Utbrenthet > - innovativ	-0,019	I.S.	Ikke støtte
6a	Uformell kommunikasjon > + kundeorientert	0,037	I.S.	Ikke støtte
6b	Uformell kommunikasjon > + innovativ	0,068	I.S.	Ikke støtte
7a	Kommunikasjonsfrekvens > + kundeorientert	-0,012	I.S.	Ikke støtte
7b	Kommunikasjonsfrekvens > + innovativ	0,142	I.S.	Ikke støtte
8a	Kundeorientert > + Jobbtilfredshet	0,381	P < 0,05	Støtte
8b	Innovativ > + Jobbtilfredshet	0,462	P < 0,05	Støtte
9a	Kundeorientert > + Jobbinnsats	0,312	P < 0,05	Støtte
9b	Innovativ > + Jobbinnsats	0,249	P < 0,05	Støtte
10a	Kundeorientert > - Bytteintensjoner	-0,140	I.S.	Ikke støtte
10b	Innovativ > - Bytteintensjoner	-0,335	P < 0,05	Støtte
KV1a	Usikkerhet > - kundeorientert	0,086	I.S.	Ikke støtte
KV1b	Usikkerhet > - innovativ	-0,049	I.S.	Ikke støtte
KV2a	Spesifikke invest. av ansatt i bedrift > + kundeorientert	0,114	I.S.	Ikke støtte
KV2b	Spesifikke invest. av ansatt i bedrift > + innovativ	-0,113	I.S.	Ikke støtte
KV3a	Motivasjon > + kundeorientert	0,388	P < 0,05	Støtte
KV3b	Motivasjon > + innovativ	0,204	P < 0,05	Støtte

7. Diskusjon

Her vil jeg presentere oppgavens teoretiske implikasjoner, implikasjoner for ledelse, begrensninger og forslag til videre forskning.

7.1. Teoretiske implikasjoner.

Formalisering i bedriften.

I denne undersøkelsen ble det ikke funnet en negativ sammenheng mellom formalisering i bedriften og kundeorientert og innovativ bedriftskultur. Derimot var sammenhengen positiv og signifikant mellom formalisering og kundeorientering. Dette er i strid med hva både Kohli og Jaworski (1990) og Narver, Slater og MacLachlan (2004) beskriver. De sier at organisatoriske systemer gjennom høy grad av regler, prosedyrer og byråkrati svekker en kundeorientert og innovativ bedriftskultur. Resultatet var derfor noe overraskende, siden bedrifter som vektlegger formelle strukturer og byråkrati, ikke er kjent for å være innovativ. Slike strukturelle kulturer vil trolig ikke ha et miljø for problemløsning og nyskaping. Om man ser på årsaker vedrørende den positive og signifikante sammenhengen mellom formalisering og kundeorientering, så kan det være tilfelle at bedrifter med god og formell struktur har bedre oversikt over kunden og kan kommunisere kundens behov utover i organisasjonen på en mer effektiv måte. Dette kan sees i sammenheng med Kohli og Jaworski (1990) sitt syn på markedsorientering.

Organisatorisk støtte i bedriften.

I denne undersøkelsen ble det ikke funnet signifikant positiv sammenheng mellom organisatorisk støtte og kundeorientert bedriftskultur. Derimot var sammenhengen positiv og signifikant mellom organisatorisk støtte og innovativ bedriftskultur. Dette er et interessant funn, ettersom teorien vektlegger i størst grad sammenhengen mellom støtte og kundeorientering. Yavas og Babakus (2009) sier blant annet at en kundeorientert bedriftskultur er et resultat av at de ansatte får de ressursene de trenger, og da spesielt organisatorisk støtte. Vedrørende sammenhengen mellom støtte og innovativ bedriftskultur, så vil denne være naturlig ettersom ansatte som opplever gode arbeidsforhold, medfølelse, store ressurser, og interesse fra ledelsen, i følge teorien også vil oppleve personlig utvikling og gjengjeldelse. Dette medfører at ansatte med lyst til å gi bedriften noe tilbake trolig vil være mer engasjerte og nyskapende. Dette gjelder også vedrørende personlig utvikling. En slik kultur vil dermed ha positiv effekt på innovasjon.

Spesifikke investeringer av bedriften i de ansatte.

Resultatet av denne undersøkelsen var at spesifikke investeringer av bedrift i ansatt har en signifikant positiv sammenheng med kundeorientert og innovativ bedriftskultur. I følge Pettijohn, Pettijohn og Taylor (2009), så sier de at opplæring av ansatte har en positiv effekt på de ansattes prestasjon, tilfredshet, forpliktelse, turnover og bedriftens kundeorientering. Dette bidrar til å øke ferdighetene og kunnskapene til de ansatte. Dette gir bedre forutsetninger for å forstå kundenes behov og deretter skape produkter som tilfredsstillende disse behovene. Slike investeringer er derfor nødvendige, og da spesielt i et konkurranseutsatt marked som de fleste bedrifter i dag er i. Relasjonen mellom bedrift og ansatt som skapes ved at bedriften investerer i sine ansatte er unik. Denne kunnskapen som relasjonen består av kan ikke kopieres av noen konkurrenter. Dette gir store muligheter for kundeorientering og innovasjon. Denne relasjonen er også sårbar, spesielt i tilfeller hvor medarbeideren forlater virksomheten til fordel for en konkurrent.

Kreativitet hos de ansatte.

Undersøkelsen ga til resultat at det er negativ, men ikke signifikant sammenheng mellom kreativitet og kundeorientert bedriftskultur. Sammenhengen er derimot positiv mellom kreativitet og innovativ bedriftskultur, men ikke signifikant. Dette resultatet var noe overraskende, ettersom teorien er klar på at kreative medarbeidere er positivt for innovasjonen i bedriften. Oldham og Cummings (1996) presenterer sammenhengen mellom kreativitet og innovasjon. De sier at kreativitet er nøkkelfaktoren til innovasjon og at en effektiv organisasjon er avhengig av kreativitet. De sier også at kreative ideer kan relateres til arbeidsprosedyrer, produkter, service, struktur og at kreativitet påvirker både inkrementelle og radikale innovasjoner. Ut i fra presentert teori skal man tro at kreative ansatte tilrettelegger for innovasjon, og for at kunden blir tilbudt produkter som dekker hans behov. Dette var altså i denne undersøkelsen ikke tilfelle. Hva årsakene til dette resultatet er kan for eksempel ligge i begrensningen av undersøkelsen, jfr. Kapittel 7.3.

Utbrenthet hos de ansatte.

Når det gjelder fenomenet utbrenthet så ga undersøkelsens til resultat at det ikke var signifikant negativ sammenheng mellom utbrenthet og kundeorientert- og innovativ bedriftskultur. Denne variabelen knyttet det seg stor spenning til siden det foreligger lite forskning som sier noe om denne sammenhengen. Det hypotesene ble utviklet av, var at det eksisterer forskning som sier at utbrenthet er en individuell opplevelse av stress i en

kontekst av komplekse relasjoner som innebærer en persons oppfatning av både seg selv og andre (Maslach og Golberg 1998). Stress er igjen i følge teori negativt for kundeorientering. Derfor var det spennende å kunne eventuelt oppdage en sammenheng mellom utbrenthet og kundeorientert- og innovativ bedriftskultur. Siden sammenheng var negativ, men ikke signifikant fikk dette ikke støtte. Dette kan virke noe underlig siden utbrenthet fører til manglende motivasjon, ineffektivitet og lavere prestasjon (Larsen 2010). Årsakene til resultat kan blant annet være manglende teoretisk forankring, samt begrensninger i undersøkelsen. En annen årsak til manglende signifikans kan være at respondentene vegret seg med å si seg enig i at de er utbrent. Dette på grunn av at utbrenthet er i høy grad et negativt ladet ord. En løsning kunne vært og utvidet skalaen til flere utsagn. Alternativt kunne det også vært målt rollestress i tillegg til utbrenthet, for og fått et sammenligningsgrunnlag mellom disse to begrepene.

Uformell kommunikasjon og kommunikasjonsfrekvens.

I denne undersøkelsen ble det ikke funnet signifikant positiv sammenheng mellom uformell kommunikasjon og kundeorientert og innovativ bedriftskultur. Det ble heller ikke funnet signifikant sammenheng mellom kommunikasjonsfrekvens og kundeorientert og innovativ bedriftskultur. Mohr og Nevin (1990) sier at uformell kommunikasjon i større grad enn formell kommunikasjon er personlig og spontan og forekommer ofte utenfor organisasjonens premisser. Naver, Slater og MacLachlan (2004) sier at det ligger stor nødvendighet i å ha effektiv informasjonsdeling i kundeorienterte og innovative bedriftskulturer. De sier også at slik informasjonsdeling skjer gjennom strukturell fleksibilitet i kommunikasjonen. Slike uformell strukturer i kommunikasjonen gir de ansatte mer fleksible arbeidsroller, som er med på å forsterke deres frihet til å ta beslutninger, og til å utvikle relasjoner. Ut i fra teori skal det være sammenheng mellom disse variablene. Samtidig ble det ikke funnet signifikant sammenheng mellom formalisering og kundeorientert- og innovativ bedriftskultur. Noe som kan tyde på at om bedriften har en formell eller uformell kultur ikke har påvirkning på kundeorienteringen. Dette anbefales å forskes videre på. Når det gjelder kommunikasjonsfrekvens og begrepets sammenheng, så kan det negative resultatet være et tegn på at de ansatte i virksomheter har vanskelig for å si hva som er tilstrekkelig med informasjon. Dette gir grunnlag for at sammenhengen har potensial til å forskes videre på.

Jobbtilfredshet hos de ansatte.

I denne undersøkelsen ble det funnet signifikant sammenheng mellom kundeorientert- og innovativ bedriftskultur og jobbtilfredshet. Av teori kan vi se at en rekke undersøkelser har påvist denne sammenhengen fra før av. Det var derfor betryggende å oppnå samme resultat i denne undersøkelsen. Tilfredse ansatte er dermed en konsekvens av en kundeorientert- og innovativ bedriftskultur. I følge teori kan dette begrunnes med at bedrifter som har fokus på kundebehov og som kommer med stadig inkrementelle og radikale innovasjoner, oppnår suksess. Bedrifter som oppnår suksess har også i større grad tilfredse ansatte. Videre kan dette utvikles gjennom at tilfredse ansatte er mer produktiv, i større grad forpliktet osv. Dette skaper overlegen verdi for bedriften, men også for kunden.

Jobbinnsats hos de ansatte.

Undersøkelsen bekreftet en positiv og signifikant sammenheng mellom kundeorientert og innovativ bedriftskultur og jobbinnsats. I praksis betyr det at ved å være kundeorientert yter de ansatte mer, ser bedriftens muligheter, utnytter sine ferdigheter, er motivert og handlekraftig. Dette skaper også stor verdi for bedriften. Det betyr at en kundeorientert og innovativ bedriftskultur gir store gevinster for bedriften. Dette resultatet er høyinteressant i forhold til en innovativ kultur. Det viser seg da at et innovativt miljø øker innsatsen hos de ansatte. De ansatte vil trolig føle seg viktig og engasjementet stiger. Nye produkter skapes og kunden blir i tillegg fornøyd.

Bytteintensjoner hos de ansatte.

Berry (1995) sier at en målsetning for de fleste bedrifter er å beholde de beste ansatte. Derfor har jeg i denne avhandlingen sett på sammenhengen mellom en kundeorientert og innovativ bedriftskultur og de ansattes bytteintensjoner. Avhandlingen fant en negativ og men ikke signifikant sammenheng mellom kundeorientert bedriftskultur og bytteintensjoner. Sammenhengen var derimot signifikant mellom innovativ bedriftskultur og bytteintensjoner. Det betyr at en innovativ bedrift har mindre turnover blant sine ansatte. Dette kan føre til høyere servicekvalitet, mindre kundefrafall, større profitt og større tilgang til unike ressurser. Årsaken til denne sammenhengen kan være at ved å være medlem av en innovativ kultur får de ansatte bryne seg utfordringer, samtidig som at bedriften er i forandring. Det kan gi en følelse av å være deltaker i en spennende og dynamisk organisasjon.

Kontrollvariabler.

Når det gjelder oppgavens utvalgte kontrollvariabler så var det kun sammenhengen mellom motivasjon og kundeorientert og innovativ bedriftskultur som fikk støtte. Denne sammenhengen blir anbefalt å forske videre på. De andre resultatene er å finne i tabell 39.

7.2. Implikasjoner for ledelse.

I dette delkapitlet vil jeg presentere hva denne oppgaven kan konkludere med. Det betyr hvilke råd kan avhandlingen gi til ledelsen av de 10 bedriftene som er undersøkt. I hovedsak vil påstander som det er funnet støtte for bli kommentert. Først vil jeg si litt om hvorfor ha en kundeorientert og innovativ bedriftskultur?

Det hele denne avhandlingen dreier seg om, er at bedrifter bør jobbe etter å skape en kundeorientert og innovativ bedriftskultur. Dette fordi at en slik kultur frembringer overlegen verdi for kundene. Det skaper også fremragende resultater, som genererer fornøyde eiere og kunder. Denne kulturen har et gjennomgående fokus på kunden og hans eller hennes nåværende, fremtidige og latente behov. Det kan være følgende behov: at man tilfredsstiller spesielle ønsker, at man er fleksibel, at man vektlegger rask respons eller at man gir forventet service. En slik kultur samler dermed informasjon om både kunder og konkurrenter. En del av det å være en kundeorientert bedriftskultur innebærer og samtidig være innovativt orientert. Ved å vektlegge en innovativ kultur driver man frem interne kapasiteter som skaper nye ideer, prosesser eller produkter. Dette skaper deretter fremragende resultater.

Når det gjelder å drive frem en slik kundeorientert- og innovativ bedriftskultur har denne avhandlingen fått støtte for to hypoteser 1) Organisatorisk støtte og 2) Spesifikke investeringer av bedrift i ansatt. Når det gjelder det første punktet så betyr organisatorisk støtte at virksomheten viser interesse for sine ansatte, tilrettelegger for gode arbeidsforhold, gir tilbakemeldinger, gir de ansatte følelse av å være i et team og hjelper de i å nå sine mål. I tillegg må ledelsen gi sin støtte. Hvis de ansatte føler at bedriften gir dem støtte, vil det være en form for kompensasjon for den innsatsen de legger ned. Vedrørende det andre punktet, så betyr spesifikke investeringer av bedrift i ansatte at bedriften gir de ansatte større tilgang til ressurser. Det kan være opplæring eller trening. Noe som gir de ansatte større ferdigheter og mer kunnskap.

Videre vil jeg presentere hvilke interne konsekvenser en kundeorientert- og innovativ bedriftskultur frembringer. Denne avhandlingen har fått støtte for at høy grad av jobbtilfredshet, høy grad av jobbinnsats og lav grad av bytteintensjoner er konsekvenser av en kundeorientert og innovativ bedriftskultur.

Det betyr at ved å skape en kundeorientert og innovativ bedriftskultur, får man ansatte som trives på jobben, som liker bedriften som arbeidsplass og som tiltrekker seg de beste medarbeiderne. I tillegg vil de ansatte ved en kundeorientert og innovativ bedriftskultur yte mer, de vil utføre arbeid av beste kvalitet og vil legge ned en ekstra innsats for bedriften. En innovativ bedriftskultur skaper også ansatte med lave bytteintensjoner. Det betyr at den beste kunnskapen blir igjen i bedriften. Bedriften vil også spare store ressurser på ansettelsesprosesser og opplæring. Dette vil skape en konkurransedyktig virksomhet.

7.3. Begrensninger og forslag til videre forskning.

Det å skrive en masteroppgave er en prosess som foregår over et kort tidsrom, sammenlignet med annen forskning. Det betyr at underveis må man ta avgjørelser som er med på å begrense oppgaven. Slike begrensninger kan medføre at oppgaven ikke lar seg generalisere og at verdien av den er begrenset. Likevel er det et produkt som mange av de bedriftene i oppgavens kontekst kan dra nytte av. Når det gjelder begrensninger så vil jeg først nevne litt omkring utvalget. Ved en ideell situasjon hadde det vært best og forsket i bedrifter i forskjellige bransjer, av forskjellig størrelse og bedrifter der alle har kundekontakt. I tillegg så var dette en undersøkelse der bedriftene ble forespurt, slik at det var valgfritt å delta. Dette gjorde at noen falt av, som gjerne skulle vært med. En annen begrensning er at selv om svarprosenten totalt var på 30 %, så varierte det sterkt fra bedrift til bedrift. Det medførte at antallet respondenter i noen bedrifter var på et så lavt nivå at det kan stilles spørsmål om svarene representerer bedriften. Ved slike undersøkelser vil det også være en begrensning vedrørende operasjonalisering. For det første er de fleste skalaer i forskningen utviklet på engelsk, samt at de er utviklet til en spesiell bransje. Dette medfører at noen spørsmål kan være irrelevant i enkelte kontekster. En annen begrensning er at antallet respondenter kunne gjerne vært hundre flere, men ut i fra tid og ressurser så er 144 respondenter bra.

Etter en slik forskningsprosess finner man ut at ved enkelte tema så anbefales videre forskning. I denne avhandlingen vil jeg anbefale at det videre forskes på hvordan graden av formalisering påvirker en kundeorientert bedriftskultur. Videre synes jeg det har vært interessant og gått nærmere inn på i hvilken grad indre motivasjon hos ansatte påvirker en kundeorientert- og innovativ bedriftskultur. I avhandlingen får nemlig motivasjon signifikant positiv sammenheng med kundeorientert- og innovativ bedriftskultur, uten at det er teoretisk forankring. Det hadde også vært interessant og forsket videre på fenomenet utbrenthet i forhold til kundeorientering, siden det har vært lite forsket på fra før. I tillegg anbefales det å forske videre på sammenhengen mellom kommunikasjonsbegrepet og kundeorientering.

Litteraturliste

Amabile, T. 1997. Motivating creativity in organisations. *California management review*, 40, 39–58.

Babakus, E., Yavas, U. og Ashill, N. Service worker burnout and turnover intentions: roles of person-job fit, servant leadership and customer orientation. *Services marketing quarterly*, 32, 17-31.

Baker, W. E. og Sinkula, J. M. 1999. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27.

Berry, L. L. 1995. Relationship marketing of services: growing interest and emerging perspectives. *Journal of academy of marketing service*. 23, 236-245.

Boshoff, C. og Allen, J. 2000. The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International journal of service industry management*, 11, 63-90.

Carr, C. C. og Lopez, T. B. 2007. Examining market orientation as both culture and conduct: modeling the relationships between market orientation and employee responses. *Journal of marketing*, spring, 113-125.

Carter, R. H., Griffiths, W. E. og Judge, G. G. 2001. Undergraduate econometrics. 2. utgave. *Call-wiley*.

Conduit, J. og Mavondo, F. 2001. How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of business research*, 5, 11–24.

Dale, C. 2006. Spesifikke investeringer, teknologisk usikkerhet, marketing mix og kontinuitet: en illustrasjon fra en business-to-business kontekst. *Høgskolen i Sør-Trøndelag*.

- DeConinck, J. B. og Johnson, J. T. 2009. The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of personal selling and sales management*, 14, 333-350.
- Deshpande, R., Farley, J. U. og Webster, F. E. 1993. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrat analysis. *Journal of marketing*, 57, 23-37.
- Donovan, T. D., Brown, T. J. og Mowen J. C. 2004. Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviours. *Journal of marketing*, 68, 128-146.
- Duncan, T. og Moriarty, S. 1998. A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of marketing*, 62, 1-13.
- Dursun, T. og Kilic, C. 2011. Exploring occupational and strategic drivers of individual customer orientation. *Journal of business and economic research*, 9, 55-66.
- Edvinsson, L. og Malone, M. S. 1997. Intellectual capital: the proven way to establish your company's real value by measuring its hidden brainpower. *London : Piatkus*.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. og Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 71, 500-507.
- Ekvall, G. 1996. Organisational climate for creativity and innovation. *European journal of work and organizational psychology*, 5, 105-23.
- Farrell, M. 2005. The effect of a market-oriented organisational culture on sales-force behaviour and attitudes. *Journal of strategic marketing*, 13, 261-273.
- Flaherty, T. B., Dahlstrøm, R. og Skinner, S. J. 1999. Organizational values and role stress as determinants of customer-oriented selling performance. *Journal of personal selling and sales management*, 11, 1-18.
- Grønmo, S. 2004. Samfunnsvitenskapelig metode. *Bergen: Fagbokforlaget*.

- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. og Tatham, R. L. 2005. *Multivariate data analysis*. 6. utgave. *New Jersey: pearson prentice hall*.
- Hombrug, C. og Pflesser, C. 2000. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of marketing reasearch*, 19, 449-462.
- Hunt, D. og Morgan, R. M. 1995. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59, 1-15.
- Hurley, R. F. og Hult, G. T. M. 1998. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of marketing*, 62, 42-54.
- Jackson, D. W., Schlacter, J. L. og Wolfe, G. W. 1995. Examining the bases utilized for evaluating salespeople performance. *Journal of personal selling and sales management*, 15, 57-72.
- Jacobsen, D. Y. 2005. Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2. utgave. *Kristiansand: høyskoleforlaget*.
- Jaworksi, B. J. og Kohli, A. K. 1993. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57, 53-70.
- Kantsperger, R. og Kunz, W.H. 2005. Managing overall service quality in customer care centers: empirical findings of a multi-perspective approach. *International journal of service industry management*, 16, 135-151.
- Karatepe, O. M., Yavas, U. og Babakus, E. 2007. The effects of customer orinetation and job resources on frontline employees otucomes. *Services marketing quartely*, 21, 61-79.
- Kock, N. 2011. Warp PLS 2.0 User manual, Texas, script warp system.

Kohli, A. K. og Jaworski, B. J. 1990. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54, 1-18.

Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., og Leone, R. P. 2011. Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of marketing*, 75, 16-30.

Kuvaas, B. 2006a. Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *International journal of human resource management*, 17, 504-522.

Langerak, F., Hultink, E. J. og Robben, H. S. 2007. The mediating role of new product development in the link between market orientation and organizational performance. *Journal of strategic marketing*, 15, 281-305.

Larsen, H. H. 2010. Licence to work: arbejdslivets tryllestøv eller håndjern. 2. udgave. *Forlaget Valmuen*.

Lee, S., Yon, S., Kim, S. og Kang, J. 2006. The integrated effects of market-oriented culture and marketing strategy on firm performance. *Journal of strategic marketing*, 14, 245-261.

Leisen, B., Lilly, B. og Winsor, R. D. 2002. The effects of organizational culture and market orientation on the effectiveness of strategic marketing alliances. *Journal of service marketing*, 16, 201-222.

Lewis, B.R. og Gabrielsen, G.O.S. 1998. Intra-organizational aspects of service quality management: the employees' perspective. *The service industries journal*, 18, 64-89.

Maltz, E. og Kohli, A. K. 1996. Market intelligence dissemination across functional boundaries. *Journal of marketing research*, 33, 47-61.

Maslach, C. og Goldberg, J. 1999. Prevention of burnout: new perspectives. *Applied and preventive psychology*, 7, 63-74.

- Mohr, J. J. og Nevin, J. R. 1990. Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. *Journal of marketing*, oktober, 36-50.
- Moorman, C. og Miner, A. S. 1997. The impact of organizational memory on newproduct performance and creativity. *Journal of marketing research*, 34, 91-106.
- Moultrie', J. og Young, A. 2009. Exploratory study of organizational creativity in creative organisations. *Blackwell publishing ltd*, 18, 299-314.
- Narver, J. C. og Slater, S. F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*. Oktober, 20-35.
- Narver, J. C., Slater, S. F. og MacLachlan D. L. 2004. Responsive and proactive market orientation and new-product success. *The journal of product innovation management*, 21, 334-347.
- Nyeng, F. 2004. Vitenskapsteori for økonomer. *Trondheim: Abstrakt forlag*.
- O'Cass, A. og Ngo L. V. 2007. Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European journal of marketing*. 41, 868-887.
- Oldham, G.R. and Cummings, A. 1996. Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39, 607-34.
- Payne, A. F. 1988. Developing a market oriented organization. *Business horizons*, 31, 46-53.
- Paul, A.K. og Anantharaman, R.N. 2003. Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *International journal of human resource management*, 14, 1246-1266.
- Pettijohn, L. S., Pettijohn, C. E. og Taylor, A. J. 2009. Retail sales training: activities and effects on job satisfaction, organizational commitment, turnover and customer-orientation. *The marketing management journal*, 19, 46-57.

Rhoades, L, og Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.

Ringdal, K. 2007. Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. 2. utgave. *Bergen: fagbokforlaget*.

Roos, G., Roos, J., Dragonetti, N. C. og Edvinsson, L. 1997. Intellectual Capital: Navigating the new business landscape. *Basingstoke: Macmillan Business*

Ryan, R. M. and Deci, E. L. 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25, 54-67.

Schaufeli, W. B. og Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of organizational behaviour*, 25, 295-315.

Schein, E. H. 1992. Organizational culture and leadership. *San Fransico: Jossey-Bass Publishers*.

Siguaw, J. A., Brown G. og Widing, R. W. 1994. The Influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of marketing research*, 31, 106-116.

Sonnenburg, S. 2004. Creativity in communication: a theoretical framework for collaborative product creation. *Creativity and innovation Management*, 13, 254-62.

Sternberg, R., Kaufman, J.C. and Pretz, J.E. 2004. A propulsion model of creative leadership. *Creativity and innovation management*, 13, 145-53.

Studenmund, A. H. 2010. Using Econometrics: A practical guide. 6. utgave. *Boston, Mass., Pearson Education* Kap 1 – 16

Stewart, T. A. 1998. Intellectual capital: The new wealth of organizations. *London: Nicholas Brealey*.

Ulvnes, A. M. 2004. Communication strategies and the costs of adapting to opportunism in an interfirm marketing system. BI Norwegian school of management.

Wagenheim, M. og Rood, A. S. 2010. The relationship between employee satisfaction with organizational communication and customer orientation. *Managing leisure*, 15, 83-95.

Webster, F. E. 1994. Executing the new marketing concept. *Marketing management*, 2, 8-15.

Wood, J. 2008. The effect of buyers' perceptions of environmental uncertainty on satisfaction and loyalty. *Journal Of Marketing Theory and Practice*, 16, 309-320.

Yavas, U. og Babakus, E. 2010. Relationships between organizational support, customer orientation, and work outcomes: A study of frontline bank employees. *International journal of bank marketing*, 28, 222-238.

Zang, J. 2010. Employee orientation and performance: An exporation of the mediating role og customer orientation. *Journal of business ethics*, 91, 111-121.

Vedlegg 1: Informasjon om respondentene.

Kjønn	Antall
Mann	30
Kvinne	112

Kundekontakt	Antall
Ja	89
Nei	54

Lederansvar	Antall
Ja	48
Nei	94

Heltidsansatt	Antall
Ja	119
Nei	22

Alder	Antall
20 år eller yngre	4
21-30 år	33
31-40 år	16
41-50 år	32
51-60 år	42
61 år eller eldre	14

Lengde på arbeidsplassen	Antall
Mindre enn 1 år	13
1-2 år	12
3-5 år	27
6-10 år	20
11-15 år	24
16-20 år	10
21 år eller lengre	33

Vedlegg 2: Spørsmål i undersøkelsen

	Formalisering
Formal1	Det finnes regler og rutiner for nesten alle beslutninger
Formal2	Det finnes en standard prosedyre for alle større beslutninger
Formal3	Det finnes en klar instruks for nesten alle beslutninger
Formal4	Hos oss følges planer til punkt og prikke
	Organisatorisk støtte
Støtte1	Bedriften bryr seg om meg
Støtte2	Bedriften verdsetter mine bidrag til bedriftens beste
Støtte3	Bedriften bryr seg virkelig om mitt velvære
Støtte4	Bedriften tar hensyn til mine mål og verdier
Støtte5	Bedriften er villig til å hjelpe meg hvis jeg trenger det
	Usikkerhet
Usikker1	Det virker som om vi alltid reorganiserer
Usikker2	Det eneste vi kan være sikker på er at noe vil endres
Usikker3	Måten vi utfører våre oppgaver på ved denne avdelingen endres til stadighet
Usikker4	Det er umulig å forutsi om vi får ny sjef her
	Spesifikke investeringer
SIBA1	Bedriften har brukt betydelig med tid og ressurser for å lære meg opp
SIBA2	Det har blitt brukt mye ressurser på kursing og opplæring av oss ansatte
SIBA3	Bedriften bruker mye tid og ressurser for å sikre at jeg har den informasjonen jeg trenger
SIAB1	Jeg passer på at jeg til enhver tid har den informasjonen jeg trenger i jobben
SIAB2	Jeg tar selv ansvar for å holde meg oppdatert
SIAB3	Jeg har selv brukt mye tid på å skaffe meg nødvendig kunnskap
SIAB4	Jeg har brukt mye tid på å sette meg inn i gjeldende rutiner og regler
	Kreativitet
Krea1	Jeg utforsker nye måter å utføre jobben min på
Krea2	Jeg prøver å være så kreativ som mulig i mitt arbeid
Krea3	På jobb er jeg oppfinnsom når det gjelder å takle hindringer
	Motivasjon
Moti1	Min jobb er så interessant at det er en motivasjon i seg selv

Moti2	Arbeidsoppgavene som jeg utfører representerer i seg selv en drivkraft i mitt arbeid
Moti4	Arbeidsoppgavene mine er underholdene
Moti5	Min jobb er meningsfull
	Utbrenthet
Utbrent1	Jeg føler meg følelsesmessig sliten av jobben min
Utbrent2	Jeg føler meg utbrent av jobben min
Utbrent3	Jeg føler meg frustrert av jobben min
	Kommunikasjon
Ukom1	Hos oss tar vi opp og drøfter ting gjennom uformelle samtaler
Ukom2	Vi snakker jevnlig sammen uten at det er avtalt på forhånd
Ukom3	Mye av kommunikasjonen er ansikt-til-ansikt
Ukom4	En del av kommunikasjonen er spontan og sjelden planlagt
Komfrek1	Informasjonen vi mottar i jobben er tilstrekkelig
Komfrek2	Vi kommuniserer tilstrekkelig, sett i forhold til det som er nødvendig
Komfrek3	Vi gir hverandre nok informasjon, for at vi skal kunne jobbe effektivt
Komfrek4	Vi kommuniserer ofte nok
	Innovasjon
Innovativ1	Vi vektlegger rask respons til endrede situasjoner
Innovativ2	Ledelsesstilen i vår bedrift oppfordrer til høy deltagelse
Innovativ3	Vår bedrift er dynamisk og preges av entreprenørskap
Innovativ4	Informasjon deles på en troverdig og åpen måte
Innovativ5	Vår bedrift vektlegger innovasjon og endring
Innovativ6	Det er en generell følelse av tillit og trygghet mellom forskjellige grupper
Innovativ7	Medarbeiderne føler at deres ideer og informasjon er lyttet til av andre
Innovativ8	I vår bedrift oppmuntres man til innovasjon og kreativitet
Innovativ9	I vår bedrift er man mottakelige til å gjøre ting på nye måter
	Kundeorientert bedriftskultur
KOBK1	Dersom våre kunder har spesielle ønsker kan vi vanligvis håndtere dem
KOBK2	Vi er fleksible i forhold til det kunden ber om
KOBK3	Hos oss vektlegges rask respons til forespørsler og klager fra kundene

KOBK4	I vår bedrift er det forventet at vi engasjerer oss og deltar i diskusjoner som omhandler alle aspekter ved vår service ovenfor kundene
KOBK5	Vi har klare retningslinjer for hvordan kundekontakten skal foregå
KOBK6	Vi har en organisasjonskultur som setter kundens behov i fokus blant alle medarbeidere
KOBK7	Hos oss er alle medarbeiderne engasjert i å samarbeide til kundens beste
KOBK8	Hos oss arbeider alle ansatte etter samme normer og verdier for kundekontakten
KOBK9	Når det gjelder å betjene våre kunder har vår bedrift godt definerte prosedyrer
KOBK10	Når det gjelder å betjene våre kunder har vår bedrift en standard tilnærming
KOBK11	Når det gjelder å betjene våre kunder har vår bedrift stor grad av kunnskap
KOBK12	Når det gjelder å betjene våre kunder har vår bedrift utviklet svært gode ferdigheter
	Jobbtilfredshet
Tilfreds1	Totalt sett, hvor fornøyd er du med jobben din?
Tilfreds2	I forhold til den perfekte jobben, hvor nært opp til dette idealet er din jobb?
Tilfreds3	I hvilken grad har jobben innfridd dine forventninger?
Tilfreds4	Med tanke på dine erfaringer i jobben, hvor attraktiv opplever du denne bedriften i forhold til konkurrerende arbeidsgivere?
	Jobbinnatts
Innsats1	Jeg forsøker å jobbe så hardt som mulig
Innsats2	Kvaliteten på mitt arbeid er av beste sort
Innsats3	Jeg legger bevisst mye flid i utføringen av jobben min
Innsats4	Jeg gjør en ekstra innsats i jobben
Innsats5	Jobben jeg gjør er bedre enn hva som kan forventes
Innsats6	Jeg presterer bedre i min jobb enn hva som er akseptabelt
Bytteint1	Det er sannsynlig at jeg aktivt vil se meg om etter ny jobb i løpet av de neste tre årene
Bytteint2	Det er mulig jeg slutter i min nåværende jobb neste år
Bytteint3	Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb