

Johan Hetty

Effekten av kundeorientering, intern usikkerhet og relasjonsspesifikke investeringer på jobbytte

En studie av den profesjonelle servicebedriften
Statens Lånekasse for utdanning

Masteroppgave i Master i økonomi og administrasjon

Veileder: Arne Morten Ulvnes

Mai 2022

Johan Hetty

Effekten av kundeorientering, intern usikkerhet og relasjonsspesifikke investeringer på jobbytte

En studie av den profesjonelle servicebedriften
Statens Lånekasse for utdanning

Masteroppgave i Master i økonomi og administrasjon
Veileder: Arne Morten Ulvnes
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

FORORD

Denne masteroppgaven er det avsluttende arbeidet i forbindelse med min mastergrad i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen. Oppgaven er utarbeidet våren 2022 og tilsvarer 30 studiepoeng.

Oppgaven tar for seg den profesjonelle, offentlige servicebedriften og undersøker effekten av kundeorientering, intern usikkerhet og relasjonsspesifikke investeringer på intensjonen om å bytte jobb blant de ansatte.

Arbeidet med oppgaven har vært både spennende og utfordrende og det har vært mange valg og avgjørelser i løpet av perioden. Samtidig har det vært meget interessant å jobbe med et så aktuelt tema i dagens økonomi. Gjennom denne perioden har jeg opparbeidet meg inngående kunnskap om det valgte temaet, samt relevant kompetanse i å gjennomføre en kvantitativ studie og analyse av kvantitative data.

Jeg vil takke min veileder Arne Morten Ulvnes for all hjelp og gode innspill i løpet av prosessen. Jeg vil også takke Thea Sivertsen, Ingvild Kyllingstad, Kine Grorud og Liv Simonsen i Lånekassen, som har sørget for tilgang til respondenter og nødvendig informasjon. Samtidig vil jeg takke alle respondentene som bidro til undersøkelsen.

Til slutt vil jeg takke min samboer Kari som alltid kommer med gode innspill og positive oppmuntringer. Du har virkelig vært en god støtte for meg i denne perioden.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 24.05.2022

Johan Hetty

SAMMENDRAG

Den profesjonelle servicebedriften bidrar til nye arbeidsplasser og legger til rette for vekst i andre sektorer. De ansatte representerer bedriften ovenfor kunden, og det er sentralt at også disse mottar god service for å kunne levere eksternt. Litteraturen innenfor service-markedsføring tilsier at det eksisterer en sammenheng mellom det interne- og eksterne fokuset i en bedrift. Fornøyde ansatte anses som nødvendig for at bedriften skal oppnå fornøyde kunder og brukere. Denne oppgaven undersøker viktigheten av et slikt internt fokus og tar for seg effekten av kundeorientering, intern usikkerhet (endringsusikkerhet og rolleusikkerhet) og relasjonsspesifikke investeringer (opplæring og utvikling) for intensjonen om å bytte jobb blant de ansatte.

Oppgaven benytter kvantitativ metode og tar utgangspunkt i ansatte hos Statens Lånekasse for utdanning. Dataene i denne oppgaven er samlet inn fra respondenter på alle nivåer og lokasjoner hos Lånekassen.

Oppgaven identifiserer signifikante sammenhenger mellom opplevd rettferdighet blant de ansatte, deres tilfredshet i jobben og intensjonen om å bytte jobb. Resultatene i oppgaven tilsier at relasjonsspesifikke investeringer og intern usikkerhet ser ut til å påvirke den overordnede rettferdigheten og jobbtilfredsheten gjennom ulike dimensjoner. Tidligere forskning tilsier at kundeorienteringens rolle som en årsak til eller konsekvens av jobbtilfredshet er usikker. Denne oppgaven analyserer og tester begge disse mulighetene, og resultatene gir i hovedsak støtte for at kundeorientering er å anse som en konsekvens av jobbtilfredshet. Oppgaven bidrar også til forskningen ved å representere en studie av den profesjonelle, offentlige servicebedriften, da mye av den tidligere forskningen i stor grad er basert på privat virksomhet.

ABSTRACT

The professional service firm contributes to job creation and growth in other businesses. The employees provide the service, and supporting the employees is considered crucial to the success of the service firm. The literature on services marketing implies a linkage between internal- and external service quality. Employee satisfaction is necessary in order to satisfy the customer. This thesis examines the importance of an internal focus and studies the effect of customer orientation, internal uncertainty (change and role), and human-asset specificity (training and development) on the employee's intent to leave.

The thesis applies a quantitative research strategy in studying the Norwegian public administrative body Statens Lånekasse for utdanning. The data in this thesis is collected from employees in all departments and locations in the organisation.

The findings identify significant relationships between perceived overall justice, job satisfaction and the employee's intent to leave. The results implies that human-asset specificity and uncertainty effects overall justice and job satisfaction through different dimensions. Previous research implies that the role of customer orientation as an antecedent or consequence of job satisfaction, is yet to be concluded. This thesis analyses and tests both these possibilities and the results provides the most support for customer orientation as a consequence of job satisfaction. The thesis also contributes to the literature by representing a study considering the professional service firm in the public sector. A considerable amount of previous research is based on the private sector.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	V
SAMMENDRAG	VI
ABSTRACT	VII
FIGURLISTE	IX
TABELLISTE	IX
1 INNLEDNING	1
2 FORSKNINGSMODELL OG HYPOTESER	5
2.1 Forskningsmodell	5
2.2 Hypoteser	8
2.2.1 Jobbtilfredshet og intensjon om jobbytte	9
2.2.2 Overordnet rettferdighet og intensjon om jobbytte.....	10
2.2.3 Kundeorientering, overordnet rettferdighet og jobbtilfredshet.....	12
2.2.4 Relasjonsspesifikke investeringer (RSI), overordnet rettferdighet og jobbtilfredshet..	14
2.2.5 Intern usikkerhet, overordnet rettferdighet og jobbtilfredshet	16
2.3 Oppsummering av hypoteser	20
3 METODE.....	21
3.1 Forskningsmetode	21
3.2 Reliabilitet og validitet i kvantitativ metode	23
3.3 Forskningsdesign	24
3.4 Kontekst for oppgaven – Statens Lånekassee for utdanning	25
3.5 Datainnsamling.....	25
3.5.1 Utforming av undersøkelsen	25
3.5.2 Gjennomføring av undersøkelsen	27
3.6 Måleprosessen og operasjonalisering av konsepter	28
3.7 Forskningsetikk.....	35
4 ANALYSE AV DATA.....	37
4.1 Deskriptiv statistikk (STATA).....	38
4.2 Vurdering av normalitet (STATA).....	39
4.3 Faktoranalyse (STATA).....	41
4.4 Vurdering av begrepsvaliditet (STATA)	41
4.4.1 Utforskende faktoranalyse RSI	42
4.4.2 Utforskende faktoranalyse uavhengige variabler	42
4.4.3 Utforskende faktoranalyse mellomliggende variabler	44
4.4.4 Konsekvenser av utelatte indikatorer	44
4.5 Vurdering av reliabilitet (STATA)	45

4.6	Vurdering av den konseptuelle modellen (WarpPLS 8.0)	46
4.6.1	Mål av modellens tilpasning og kvalitet	46
4.6.2	Ny vurdering av validitet og reliabilitet	47
5	HYPOTSETESTING	49
5.1	Vurdering av modellens forklaringskraft.....	49
5.2	Resultater fra hypotesetestingen.....	51
5.3	Alternativ modell – kundeorienteringens rolle	55
6	DISKUSJON.....	57
6.1	Implikasjoner for teori.....	57
6.1.1	Opplevd overordnet rettferdighet, jobbtilfredshet og intensjon om å bytte jobb	57
6.1.2	Relasjonsspesifikke investeringer (RSI), opplevd overordnet rettferdighet og jobbtilfredshet	58
6.1.3	Intern usikkerhet, opplevd overordnet rettferdighet og jobbtilfredshet	59
6.1.4	Kundeorienteringens rolle og den alternative modellen	61
6.2	Implikasjoner for ledelse og praksis	63
6.3	Begrensninger og videre forskning.....	65
	REFERANSER	66
	VEDLEGG.....	73
	Vedlegg 1: Spørsmål/påstander fra spørreundersøkelsen.....	73
	Vedlegg 2: Kontrollvariabler	74
	Vedlegg 3: Introduksjon til spørreundersøkelsen	75
	Vedlegg 4: Operasjonalisering av «myndiggjøring av ansatte»	75
	Vedlegg 5: Operasjonalisering av «distributiv rettferdighet»	76
	Vedlegg 6: Faktoranalyse for uavhengige og avhengige variabler	76

FIGURLISTE

Figur 1: Konseptuell forskningsmodell	8
Figur 2: Resultater hypotesetesting	51
Figur 3: Alternativ modell, kundeorienteringens rolle	55

TABELLISTE

Tabell 1: Oppsummering av hypoteser	20
Tabell 2: Operasjonalisering kundeorientering	29
Tabell 3: Operasjonalisering av RSI	30
Tabell 4: Operasjonalisering av usikkerhet knyttet til endring	31
Tabell 5: Operasjonalisering av rolleusikkerhet	32

Tabell 6: Operasjonalisering av overordnet rettferdighet	33
Tabell 7: Operasjonalisering av tilfredshet.....	34
Tabell 8: Operasjonalisering av intensjon om å slutte i jobben	34
Tabell 9: Begreper og tilhørende indikatorer.....	37
Tabell 10: Avdeling	38
Tabell 11: Aldersgruppe	38
Tabell 12: Lengde på ansettelsesforhold.....	39
Tabell 13: Beskrivende statistikk, alle indikatorer.....	40
Tabell 14: Utforskende faktoranalyse RSI	42
Tabell 15: Utforskende faktoranalyse uavhengige variabler.....	43
Tabell 16: Utforskende faktoranalyse avhengige variabler.....	44
Tabell 17: Cronbachs alfa	45
Tabell 18: Validitet og reliabilitet, WarpPLS.....	47
Tabell 19: Kvadratrot av AVE.....	48
Tabell 20: PLS-SEM analyse	50
Tabell 21: Resultater hypotesetesting.....	52
Tabell 22: PLS-SEM analyse, alternativ modell.....	56

1 INNLEDNING

Servicesektoren er en stor og viktig del av dagens økonomi. Profesjonelle servicebedrifter representerer et direkte bidrag til nye arbeidsplasser og legger indirekte til rette for vekst i andre sektorer (Wilson et al., 2021, s. 3). En profesjonell og kundeorientert servicebedrift er gjerne basert på en etablert servicekultur (Wilson et al., 2021, s. 229), og det er bred enighet om at sammen med humankapitalen gir dette opphav til bærekraftige konkurransefortrinn (Qiu et al., 2021; Wilson et al., 2021). Et sentralt poeng er at god service også må gis til «interne kunder», altså de ansatte i bedriften (Berry, 1981; Grönroos, 1990; Kennedy et al., 2002).

Service handler ifølge Bitner (1995) om å gi, muliggjøre og holde realistiske løfter, og på lang sikt kan kunder og brukere komme til å verdsette kvaliteten på servicen høyere enn kvaliteten på selve produktet eller tjenesten. For at de ansatte skal kunne levere på løftene som gis gjennom den eksterne markedsføringen, må de inneha motivasjonen, verktøyene og ferdighetene som kreves (Bitner, 1995, s. 247). Til tross for en utstrakt enighet om at service er et viktig element i å skape konkurransemessige fortrinn, samt at det er de ansatte som skaper og driver denne servicen, er litteraturen innen markedsføring i stor grad rettet mot eksterne kunder og konkurrenter. Behovet for et internt fokus, spesielt med tanke på ansatte som har direkte kundekontakt, har tidligere ofte blitt oversett i forskningen (Lings, 2004, s. 405).

De ansatte, både med og uten direkte kundekontakt representerer bedriften, produktet og servicen overfor kunden, og kan derfor sies å være spesielt viktige for en profesjonell servicebedrift (Wilson et al., 2021, s. 231-234; Lings, 2004, s. 405). I følge Donovan et al. (2004, s. 128) er det et suksesskriterium dersom slike ansatte er tilfredse og ikke slutter i jobben sin. Ved å investere i sine ansatte, investeres det samtidig i produktet eller tjenesten som leveres og man kan forhindre at de ansatte slutter (Wilson et al., 2021, s. 231-234). Et slikt internt fokus kalles gjerne intern markedsføring (Rafiq & Ahmed, 2000) eller servicemarkedsføring (Wilson et al., 2021) og kan sies å være en blanding av markedsføringsfilosofi og ulike «human resource»-praksiser (Qaisar & Muhamad, 2021, s. 267). Begrepet intern markedsføring ble introdusert på 1970-tallet av Berry et al. (1976) som en strategi for å motivere ansatte til å levere høy servicekvalitet. Ifølge Berry (1981) kan de ansatte ses på som «interne kunder» og bedriften må investere i de ansatte for å tilfredsstille deres ønsker og behov, samtidig som organisasjonens mål blir ivaretatt. Ved å øke kvaliteten i

transaksjonene som forgår internt, kan man også øke kvaliteten på den eksterne servicen til kunden (Lings, 2004, s. 407), en sammenheng som tydeliggjøres i «the services marketing triangle» (Kotler & Keller, 2016) og «the service profit chain» (Wilson et al., 2021, s. 233). Modellene impliserer at suksess i den eksterne markedsføringen er delvis betinget av at bedriften har motiverte og tilfredse medarbeidere, og at dette kan oppnås gjennom økt kvalitet på den interne servicen og kommunikasjonen (Wilson et al., 2021, s. 233; Lings, 2004, s. 408). Det fremgår at både organisasjonen, kundene og de ansatte spiller en nøkkelrolle i å utvikle, promotere og levere service (Wilson et al., 2021, s. 18).

I praksis har servicebedriften ofte et begrenset internt fokus, selv om intern markedsføring har blitt forsket på i over 40 år (Rafiq & Ahmed, 1993; Gounaris, 2006; Qaisar & Muhamad, 2021). I følge Gounaris (2006) skyldes dette sannsynligvis at det mangler en underliggende filosofi for et slikt internt fokus og koordinering. Her kan det trekkes paralleller til ekstern markedsføring og markedsorientering, hvor forskningen viser at ulike markedsføringsteknikker gjerne mislykkes dersom det ikke eksisterer en adekvat kultur for markedsorientering i bedriften. Det er derfor mulig at det interne fokuset er begrenset fordi bedriftene ikke har en adekvat intern markedsorientering (Gounaris, 2006, s. 435). Intern markedsorientering reflekter i hvilken grad bedriften fokuserer på strategier som kan skape verdi for de ansatte og er dermed en viktig del av arbeidsmiljøet. Fornøyde ansatte vil igjen kunne føre til større fokus og innsats for å tilfredsstille bedriftens kunder (Boukis et al., 2017), samtidig som forskning også viser at kundeorientering er positivt relatert til de ansattes tilfredshet (Donavan et al., 2004).

I dagens marked møter organisasjoner og bedrifter store utfordringer og intens konkurranse knyttet til blant annet ny teknologi, globalisering, deregulering, kjønnsforskjeller, etnisitet, utdanning og endrede behov hos kunder og investorer, samtidig som synet på karriere og de ansattes generelle forventninger er i endring (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2005; Cullen et al., 2014; Qaisar & Muhamad, 2021), og erfares av de ansatte som ulike kilder til intern usikkerhet. Disse utfordringene kompliserer forholdet mellom organisasjonen og de ansatte, og en effektiv håndtering av dette forholdet (gjennom utvikling og opplæring) ansees som meget viktig for en organisasjon (Crawshaw, 2006, s. 98).

Offentlige servicevirksomheter må kunne sies å være grunnleggende annerledes enn **private servicevirksomheter**, og møter derfor unike strategiske og kulturelle utfordringer. Ifølge Chen et al. (2004, s. 414) er rettferdighet et essensielt prinsipp for offentlig sektor. Annen forskning viser også at rettferdighet generelt sett er et viktig konsept og at ansatte som føler

seg rettferdig behandlet av bedriften også vil behandle kundene bedre (Wilson et al., 2021, s. 232). Lønnsomhet og profitt er sentralt for de fleste bedrifter, men dette er ikke alltid et mål i offentlige virksomheter. Fokus på kunden vil allikevel være relevant fordi myndighetene er opptatt av fornøyde brukere/kunder av tjenestene som leveres.

I dagens økonomi synes målene i offentlig virksomhet å nærme seg de i privat virksomhet. Det er et økende press på å levere tjenester av høy kvalitet, samtidig som effektiviteten må opprettholdes eller økes. Strategier som «new public management» og «totalt quality management» har derfor blitt anvendt i økende grad i offentlig sektor siden 1990-tallet (Chatzoglou et al., 2013, s. 584-586). I sin «Arbeidsgiverstrategi 2020-2023» formulerer norske myndigheter et overordnet mål for den statlige arbeidsgiverpolitikken: «Statens arbeidsgiverpolitikk skal bidra til at statlige virksomheter oppfyller sine samfunnsoppdrag, gjennom å rekruttere, utvikle og beholde kompetente medarbeidere» (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2022, s. 3). Ifølge Kotler (1994) handler intern markedsføring om å ansette, trene og motivere de ansatte til å yte god service til kundene. Lings (2004) argumenterer for at et slikt internt fokus handler om forholdet mellom organisasjonen og de ansatte, samt en markedslignende tilnærming til dette, og Grönroos (Friman et al., 1984, s. 16) fremhever at målsetningen er å tiltrekke seg egnede medarbeidere, beholde de eksisterende medarbeidere og styre og motivere medarbeiderne til en kunde- og salgsorientering. Det kan derfor sies at det overordnede målet for den statlige arbeidsgiverpolitikken i stor grad sammenfaller med viktigheten av et internt fokus med betydelige relasjonsspesifikke investeringer i de ansatte, også for bedrifter i offentlig sektor.

De ansatte skaper verdi for bedriften og humankapitalen anses som en knapp ressurs (Tansky & Cohen, 2001). Relasjonsspesifikke investeringer er nødvendige for et velfungerende samarbeid mellom bedriften og de ansatte, og mister mye av sin verdi dersom samarbeidet avsluttes (Williamson, 1985) for eksempel ved at den ansatte slutter. Bedrifter som investerer i sine ansatte (gjennom opplæring og utvikling) gir de ansatte et incentiv til å bli i bedriften og det skapes en «lock-inn»-effekt (Heide, 1994). Usikkerhet påvirker holdningene og ytelsen til de ansatte (Cullen et al., 2014) og kan videre føre til stress blant de ansatte (Rafferty & Griffin, 2006). Den interne usikkerheten (knyttet til endringer og rolleusikkerhet) kan føre til at bedriften ikke lykkes med å levere god service til kunden (Wilson et al., 2021). I følge Rindfleisch og Heide (1997) skaper usikkerhet et tilpasningsproblem fordi det blir vanskelig å forutsi fremtidige hendelser.

Den kundeorienterte servicebedriften skaper verdi for kunden og har en god forståelse av kundens verdikjede både nå og i fremtiden (Narver og Slater, 1990). Kundeorienteringen implementeres gjennom interaksjonen med kunden og de ansatte (Donavan et al., 2014). I følge Donavan (2004) er ansatte med høy grad av kundeorientering tilfredse i en jobb hvor kunden er i fokus, og dersom de ansattes kundeorientering øker vil også tilfredsheten med jobben øke. Forskning har derimot tidligere konkludert med at det eksisterer en positiv sammenheng mellom tilfredshet med jobben og kundeorientering, altså at forholdet er motsatt (Pettijohn, Pettijohn & Taylor, 2002; Donavan et al., 2004). Dersom de ansatte mangler ferdighetene som kreves i kontakten med kunden vil dette ofte resultere i mangelfull servicekvalitet (Zeithaml et al., 1998). For å opprettholde og øke kundeorienteringen blant sine ansatte må bedriften investere i sine ansatte gjennom opplæring og utvikling, slik at kvaliteten på den leverte servicen opprettholdes (Wilson et al., 2021, s. 241).

Denne oppgaven tar for seg årsaker til og konsekvenser av tilfredshet og opplevd rettferdighet blant de ansatte i den profesjonelle, offentlige servicebedriften. Det defineres to forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1:

Hvordan påvirker servicebedriftens relasjonsspesifikke investeringer i de ansatte og deres opplevelse av intern usikkerhet, tilfredshet med jobben, overordnet rettferdighet og intensjonen om å slutte i jobben?

Forskningsspørsmål 2:

Skaper kundeorientering verdi for de ansatte, eller skaper verdi for de ansatte kundeorientering?

For å besvare forskningsspørsmålene er oppgaven strukturert på følgende måte: Kapittel 2 utleder forskningsmodellen og hypotesene i oppgaven. I kapittel 3 presenteres forskningsmetoden og operasjonaliseringen av begrepene i oppgaven. Kapittel 4 presenterer analysen av datagrunnlaget. I kapittel 5 presenteres resultatene fra hypotesetestene og resultatene diskuteres i kapittel 6.

2 FORSKNINGSMODELL OG HYPOTESER

I dette kapitlet utledes først forskningsmodellen, som fokuserer på egenskaper ved offentlige, profesjonelle servicebedrifter og de ansattes sentrale rolle i å levere service internt og eksternt. Til slutt utledes modellens begreper med tilhørende hypoteser.

2.1 Forskningsmodell

I denne delen gjøres det rede for forskningsmodellen, som i det konseptuelle rammeverket bygger på logikken og tankegangen i servicemarkedsføring (Wilson et al., 2021), internmarkedsføring (Rafiq & Ahmed, 2000) og relasjonsmarkedsføring (Dwyer et al., 1987). Dette legges til grunn for oppbygningen av den konseptuelle modellen på et overordnet nivå. For sammenhengene mellom de uavhengige variablene, tilfredshet og opplevd overordnet rettferdighet, benyttes også perspektiver fra transaksjonskostnadsteorien (Williamson, 1985) og rettferdighetsteori (Oliver, 2010).

Servicemarkedsføringslitteraturen foreslår at det eksisterer en sammenheng mellom det interne- og eksterne fokuset i en bedrift, tydeliggjør betydningen av intern service og kommunikasjon, og forklarer hvorfor fornøyde ansatte er viktig for at man skal oppnå fornøyde kunder og brukere (Kotler & Keller, 2016; Wilson et al., 2021). «The service marketing triangle» (Kotler & Keller, 2016) viser at både bedriften, kundene og de ansatte er knyttet til hverandre og nødvendige for å lykkes med å levere tilstrekkelig service ovenfor kunden (Wilson et al., 2021, s.18). «The service-profit chain» (Wilson et al., 2021, s. 233) foreslår at tilfredse ansatte har en indirekte betydning for tilfredse kunder, og viser til at disse begrepene er nært knyttet til og avhengige av hverandre (Wilson et al., 2021, s. 233). Nyere forskning har bekreftet at alle hoved-sammenhengene i modellen er signifikante (Hogreve et al., 2017). Et internt fokus er altså viktig for at bedriften skal kunne levere gode produkter og tjenester til eksterne kunder og brukere. Dette interne fokuset kalles også ofte for intern markedsføring (Lings, 2004, s. 406). Siden det interne fokuset blant bedrifter ofte er begrenset (Rafiq & Ahmed, 1993; Qaisar & Muhamad, 2021; Gounaris, 2006) kan det mangle en underliggende filosofi (Gounaris, 2006). Gounaris (2006) bygger på Lings (2004), og trekker frem tre grunnpilarer for at en bedrift skal lykkes med et internt fokus: (1) Innsamling av intern informasjon, (2) formidle denne informasjonen mellom ansatte (kommunikasjon), og (3) respondere på informasjonen med strategier fra intern markedsføring.

Innsamling av intern informasjon handler ifølge Lings (2004) om å innhente informasjon om hvordan verdi skapes i det interne markedet. Dette kan handle om å undersøke blant annet hva de ansatte ønsker å få ut av jobben sin og hvor mye de er villige til å ofre eller yte for å oppnå dette, samt undersøke vilkårene som tilbys av konkurrenter. Bedrifter i ulike bransjer kan konkurrerer om den samme arbeidskraften og innsamlingen av informasjon må derfor gå på tvers av bransjer (Lings, 2004). Den konseptuelle modellen bygger på at verdien i det interne markedet i stor grad skapes gjennom de relasjonsspesifikke investeringene foretatt av bedriften og de ansatte. Det fokuseres i denne oppgaven på bedriftens opplæring av ansatte og i hvilken grad det gis mulighet for utvikling på lang sikt. *Formidlingen* av denne interne informasjonen knyttes til intern kommunikasjon i bedriftene og informasjonen som samles inn må formidles, kommuniseres og noen ganger «selges inn» til de ansatte. Intern kommunikasjon ansees som essensielt for å lykkes med et internt fokus. Ved god kommunikasjon mellom ledelsen og de ansatte i bedriften kan endringer aksepteres raskere og implementeres på en god måte (Lings, 2004, s. 410). Med utgangspunkt i Williamson (1985) kan det argumenteres for at de relasjonsspesifikke investeringene bedriften foretar i sine ansatte vil bidra til å styrke den interne kommunikasjonen. *Responsen* på den interne informasjonen som samles inn kan blant annet handle om å endre utformingen av jobbeskrivelser, bruk av bonuser og ulike former for avlønning, samt å administrere ulike former for belønning som ikke er av finansiell art. Dette kan for eksempel handle om ulike aspekter ved ledelse, utdanning og opplæring av ansatte, rekruttering og målrettet intern kommunikasjon (Lings, 2004, s. 410). Flere av disse aspektene dekkes ved de uavhengige variablene i den konseptuelle modellen.

I følge Rafiq og Ahmed (2000) har konseptualiseringen av intern markedsføring gjennomgått ulike faser. Disse fasene er samtidig nært knyttet til hverandre. I den første fasen fokuserte forskningen på de ansattes motivasjon og tilfredshet. Ifølge Rafiq og Ahmed (2000) er ansattes motivasjon, tilfredshet og bedriftens kundeorientering hovedelementer i bedriftens internmarkedsføring. Fornøyde ansatte ble ansett som nødvendig for å kunne ha fornøyde kunder, og de ansatte ble sett på som «interne kunder». I den andre fasen skiftet forskningens fokus over mot kunden, hvor den interne markedsføringen handlet om å skape motiverte og kundeorienterte ansatte (Grönroos, 1981), gjennom å bedre den interne kommunikasjonen. En måte å forbedre den interne kommunikasjonen på er gjennom relasjonsspesifikke investeringer (Williamson 1985), i form av individuell og gruppebasert opplæring og utvikling av ansatte. Disse relasjonsspesifikke investeringene kan også være relaterte til

ansattes motivasjon, tilfredshet og bedriftens kundeorientering. Kundeorientering antas å ha en sammenheng med ansattes jobbtildfredshet. Dette kan forklares med at dersom organisasjonen og de ansatte er kundeorienterte, vil man også være bedre rustet til å utføre en jobb som krever fokus på og kontakt med kunden. Problemer med å levere service ovenfor kunden, grunner gjerne i at de ansatte med kundekontakt mangler de nødvendige ferdighetene for denne type arbeid (Zeithaml et al., 1988, s. 42). Behovet for investeringer i opplæring og utvikling blir tydelig (Wilson et al., 2021).

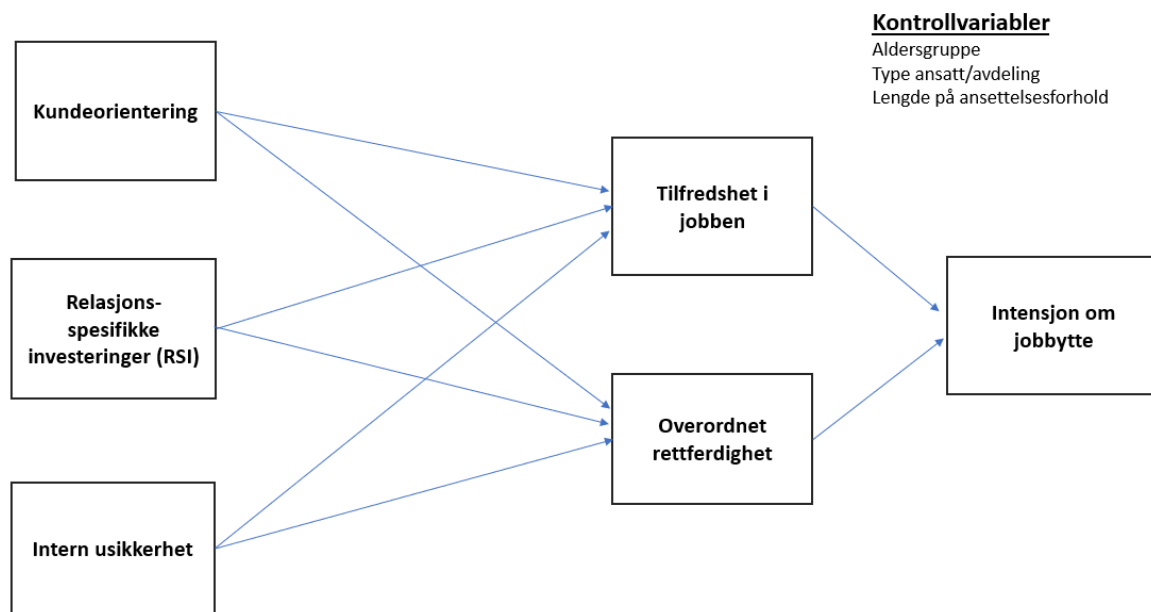
Rettferdighetsteori er den underliggende logikken i et slikt internt fokus (Boukis et al., 2017, s. 692). Det antas at de ansatte forventer rettferdige ytelser for arbeidet de legger ned i bedriften. Når ansatte opplever at ytelsene de mottar overstiger innsatsen som legges i arbeidet, antas det at disse vil gjengle disse ytelsene ved å for eksempel jobbe mer effektivt og i tråd med bedriftens ønsker (Boukis et al., 2017, s. 692), fordi de ansatte opplever den overordnede rettferdigheten som tilstrekkelig.

Sammenhengen mellom relasjonsspesifikke investeringer, intern usikkerhet og jobbytte er basert på den overordnede logikken i transaksjonskostnadsteorien (Coase 1937; Williamson 1985) der fordelene bedriften og de ansatte har av relasjonsspesifikke investeringer, kan reduseres og bli spesielt problematisk under høy grad av usikkerhet (Rindfleisch & Heide, 1997, s. 31). Usikkerhet blir problematisk når det å bytte er gjort mindre attraktivt gjennom akkumulerte relasjonsspesifikke investeringer. Usikkerhet kan også skape grobunn for økt begrenset rasjonalitet, som igjen kan skape intensiver for opportuniste og jobbytte.

Relasjonsspesifikke investeringer er nødvendige for å skape et godt samarbeid, men kan ikke enkelt nyttiggjøres utenfor samarbeidet. Dersom samarbeidet avsluttes, mister derfor disse noe av sin verdi (Williamson, 1985). I denne oppgaven anses relasjonsspesifikke investeringer som investeringene bedriften gjør i sine ansatte og som kan skape en «lock-inn»-effekt (Heide, 1994, s. 79). Når bedriften investerer i sine ansatte vil det kunne oppstå gjensidig avhengighet, som gjør det vanskeligere for begge parter å bryte ut av samarbeidet. I denne oppgaven antas det at jobbtildfredshet og overordnet rettferdighet medierer effekten av relasjonsspesifikke investeringer, intern usikkerhet og kundeorientering på intensjonen om jobbytte.

Spesielt utforsker denne oppgaven hvordan ansattes persepsjoner av servicebedriftens relasjonsspesifikke investeringer (Williamson 1985) og intern usikkerhet (Rafferty & Griffin, 2006; Cullen et al., 2014; Wilson et al., 2021) påvirker ansattes mottatte verdi (jobbtildfredshet og overordnet rettferdighet) og de ansattes beslutning om jobbytte (å forbli eller forlate

bedriften). I tillegg fokuserer oppgaven på de ansattes opplevelse av den profesjonelle servicebedriftens kundeorientering og det utforskes hvorvidt kundeorientering er en uavhengig eller avhengig variabel (Donavan et al., 2014) i det konseptuelle rammeverket. Den konseptuelle modellen vises i figur 1.



Figur 1: Konseptuell forskningsmodell

2.2 Hypoteser

I dette avsnittet utledes hypotesene, og det argumenteres for spesifikke sammenhenger og retninger mellom begrepene i den konseptuelle forskningsmodellen. Det utledes totalt 5 hypoteser og utledningen starter med den avhengige variabelen for å studere hvordan den profesjonelle servicebedriften kan forhindre at de ansatte slutter i jobben. Det konseptuelle rammeverket fokuserer på tilfredshet og overordnet rettferdighet som variabler med direkte betydning for intensjonen om å slutte i jobben. I forskningsmodellen er mulighetene til å sikre rettferdighet, tilfredshet og å forhindre jobbytte, påvirket av den profesjonelle servicebedriftens relasjonsspesifikke investeringer i form av opplæring og utvikling av de ansatte. Det utvikles også hypoteser for effekten av intern usikkerhet på jobbytte, samt betydningen og rollen til variabelen bedriftens kundeorientering. De mellomliggende variabelenes effekt på jobbytte utforskes først, før de uavhengige variabelenes effekt diskuteres.

Dersom de ansatte bytter jobb, gir dette utslag hos bedriften som økt gjennomtrekk/turnover, og de relasjonsspesifikke investeringene (opplæring og utvikling) som er foretatt i de ansatte vil kunne gå tapt (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2005, s. 324). De ansatte leverer servicen ovenfor kunden, og det er derfor essensielt for en bedrift at de ansattes intensjon om jobbytte er lav (Slåtten et al., 2011, s. 205), slik at gjennomtrekken ikke blir for stor. Når de ansatte slutter går opparbeidet kunnskap og erfaring i bedriften tapt, ytelsen reduseres og kostandene øker fordi ansatte må erstattes (Heavey et al., 2013, s. 417). Dersom servicebedriftens ansatte slutter kan dette også skade kundetilfredsheten og servicekvaliteten (Wilson et al., 2021, s. 245).

2.2.1 Jobbtfredshet og intensjon om jobbytte

Tilfredshet i jobben er et konsept det er forsket mye på, og interessen begrunnes gjerne med det teoretiske og empiriske forholdet til blant annet forpliktelse til organisasjonen og intensjon om å slutte i jobben (Brown & Peterson, 1993, s. 63-64). Tilfredshet i jobben kan defineres som «*a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences*» (Locke, 1976, s. 1300). Tilfredshet i jobben er en viktig faktor, og mange studier har blant annet pekt på sammenhengen med redusert turnover for bedriften (Jehanzeb & Mohanty, 2018, s. 175).

Tilfredshet i jobben ansees ofte som positive holdninger de ansatte kan få gjennom arbeidet og ulike aspekter knyttet til dette. Kjente og innflytelsesrike teorier knyttet til motivasjon og tilfredshet i jobben, som blant annet Maslow's (1943) behovspyramide og Herzberg's (1968) to-faktor-teori, peker på viktigheten av tilfredshet i jobben og hvordan dette påvirker organisasjonen (Jehanzeb & Mohanty, 2018, s. 175). Maslow's behovspyramide tilsier at ulike former for behov påvirker menneskers handlinger. Behovenes styrke og påvirkningskraft avhenger av hvorvidt andre og mer grunnleggende behov i behovspyramiden er tilfredsstilt (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2005, s.90-91). Herzberg's (1959) to-faktor teori tilsier at det er forskjellige forhold som skaper positive og negative holdninger til jobben.

Motivasjonsfaktorer som blant annet det å prestere, interessante arbeidsoppgaver og karrieremuligheter er nært knyttet til tilfredshet med jobben. Hygienefaktorer som blant annet administrasjon, forholdet til kolleger og fysiske arbeidsforhold er ifølge to-faktorteorien mer relatert til misnøye i jobben, da teorien tilsier at tilfredshet i jobben avhenger av at hygienefaktorene er tilfredsstilt, samtidig som ulike motivasjonsfaktorer er til stede (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2005, s. 97-98).

En rekke studier påpeker at det eksisterer et signifikant forhold mellom tilfredshet i jobben og intensjon om å slutte. For eksempel viser studien til Singh et al. (1996) en signifikant og negativ sammenheng mellom tilfredshet i jobben og intensjon om å slutte. En stor meta-analyse av Griffeth et al. (2000) bekrefter i stor grad tidligere funn som tyder på at tilfredshet i jobben er en viktig faktor for å forhindre intensjon om å slutte blant de ansatte. Også nyere forskning bekrefter at tilfredshet i jobben er en sterk indikator og kan forhindre intensjon om jobbytte (Tschopp et al., 2014). På bakgrunn av dette formuleres følgende hypotese:

Hypotese 1: Jobbtfredshet er negativt relatert til intensjon om jobbytte

2.2.2 Overordnet rettferdighet og intensjon om jobbytte

Rettferdighetsteori handler om at sosial utveksling, kognitiv dissonans og sosial sammenligning kan brukes til å predikere hvordan individer forholder seg til andre. Det antas at ansatte forventer en rettferdig avkastning på innsatsen de legger ned for sin arbeidsgiver. Dersom ansatte opplever at de mottar et overskudd i forhold til sin egen avkastning, kan dette føre til gjensidig atferd ovenfor arbeidsgiver, for eksempel gjennom å utføre oppgaver som går utover arbeidsbeskrivelsen og forventningene (Boukis et al., 2017, s. 692). Forskningen har vist at det eksisterer et positivt forhold mellom opplevd rettferdighet i organisasjonen og ytelsen til de ansatte, og at dette kan forklares med teori om sosial utveksling (Zhang et al., 2014, s. 678). Ambrose og Schminke (2009) påpeker at mye av den tidligere forskningen innen rettferdighet og «organizational justice» har fokusert på de ulike formene distributiv-, prosedyre- og interaksjonsrettferdighet og hvordan disse tre formene for rettferdighet påvirker individers atferd og holdninger.

Ifølge Oliver (2010) handler distributiv rettferdighet om hvordan resultatene i en utveksling fordeles mellom de som deltar i utvekslingen. Rettferdighet vil si å ha rett til noe eller fortjene noe i sammenligning med andre. Den eller det man sammenligner med kan være reelt eller innbilt, individuelt eller kollektivt, person eller ikke-person. Essensen i rettferdighets-begrepet kommer frem gjennom George Homans «rule of justice»: «*[A person's] rewards in exchange with others should be proportional to his investments*» (Homans, 1961, s. 235). Dette innebærer at rettferdighet handler om transaksjoner og har et element av sammenligning med andre (Oliver, 2010). De ansatte i en bedrift vurderer rettferdighet delvis ved å sammenligne

sin egen situasjon med et hypotetisk alternativ. Det vurderes hvorvidt man vil ha det bedre i det hypotetiske alternativet, og om organisasjonen kan holdes ansvarlig for at man befinner seg i den nåværende situasjonen (Zhang et al., 2014, s. 678). En kollektivistisk tolkning av Homans «rule of justice» betyr at man ser bort fra investeringen, og at rettferdighet bare dreier seg om resultatet. Samtidig kan investeringen også tolkes som behov, noe som fører til at manglende behov vil redusere resultatet. Tolkning av rettferdighet er altså avhengig av kontekst og sosiale normer, kultur og subkulturer spiller inn i vurderingen (Oliver, 2010, s. 213). En persons oppfatninger om hva den andre part i en transaksjon oppnår, kan altså være med å påvirke hvorvidt man oppfatter transaksjonen som rettferdig eller ikke. Slike sammenligninger kan også oppstå ovenfor parter som er ukjente eller innbilte for den personen som utfører dem (Oliver, 2010, s. 215-216).

Prosedyrerettferdighet handler om hvordan man kommer frem til fordelingen i en utveksling. Ifølge Oliver (2010) er det spesielt tre ulike dimensjoner som påvirker hvorvidt deltakerne i en utveksling opplever denne typen rettferdighet. For det første må deltakerne ha mulighet til å delta i prosessen hvor utfallet bestemmes. Her inkluderes muligheten til å bidra med informasjon til prosessen. For det andre må deltakerne føle at informasjonen de bidrar med faktisk brukes til å bestemme fordelingen, og for de tredje må deltakerne føle at deres bidrag faktisk påvirket utfallet av fordelingen. Forskning på rettferdighet innen psykologien har vist at distributiv- prosedyre-rettferdighet ofte kompenserer hverandre. Dersom man ikke har mulighet eller evne til å vurdere en av de to formene, ser man gjerne til den andre for å avgjøre rettferdighet (Olivier, 2010, s. 224).

Interaksjonsrettferdighet handler om interaksjonen mellom personer i en prosess. I hvilken grad man behandles med og opplever høflighet, respekt og verdsettelse er eksempler på dimensjoner av denne typen rettferdighet (Olivier, 2010, s. 225).

Nyere forskning tyder på at man ved å dele opp rettferdighetsbegrepet på denne måten ikke fanger opp dybden i personers opplevde rettferdighet. Det forslås derfor å fokusere på «overordnet rettferdighet» (Ambrose & Schminke, 2009, s. 491). Ifølge Kim og Leung (2007, s. 83) dannes ansattes formening om overordnet rettferdighet i organisasjonen gjennom vurdering av de tre formene for rettferdighet som gjort rede for tidligere. Til tross for at både distributiv-, prosedyre- og interaksjonsrettferdighet gjennom empiriske tester har vist seg å påvirke både holdninger og atferd, stilles det altså spørsmål ved nytten av denne inndelingen av rettferdighet. Et skifte mot overordnet rettferdighet begrunnes blant annet med at delingen ikke er egnet til å fange opp individets erfaringer med rettferdighet, samt at utfordringer som

oppstår ved en slik deling kan overkommes (Ambrose & Schminke, 2009, s. 491 – 492). Ambrose og Schminke (2009) peker på en rekke studier og forskning som konkluderer med at individer gjør holistiske vurderinger av rettferdighet. Individet kan skille mellom de ulike formene for rettferdighet, men det er en overordnet følelse av rettferdighet som driver atferden. Forskningen til Ambrose og Schminke (2009) konkluderer med at overordnet rettferdighet har en medierende effekt i forholdet mellom distributiv-, prosedyre- og interaksjonsrettferdighet og ulike konsekvenser for holdninger og atferd.

Empirisk forskning viser at overordnet rettferdighet har signifikante effekter på tilfredshet i jobben, forpliktelse til organisasjonen og intensjon om å slutte i jobben (Ambrose & Schminke, 2009; Bettencourt & Brown, 1997). Ambrose og Schminke (2009) finner i sin studie en signifikant og negativ sammenheng mellom de ansattes opplevde, overordnede rettferdighet og deres intensjon om å slutte i jobben. På bakgrunn av dette formuleres følgende hypotese:

Hypotese 2: Opplevd overordnet rettferdighet er negativt relatert til intensjon om jobbyte

2.2.3 Kundeorientering, overordnet rettferdighet og jobbtifredshet

Ifølge Narver og Slater (1990) handler markedsorientering om kundeorientering, konkurrentorientering, koordinering på tvers innad i bedriften, langsiktig fokus og profitt. Studien til Narver og Slater (1990) viser at markedsorientering på organisatorisk nivå fører til økt ytelse og lønnsomhet. Denne sammenhengen kan forklares ved at bedrifter som kjenner og forstår kundene bedre også kan skape økt verdi for kunden, og dermed også øke sin egen ytelse og lønnsomhet (Jaworski & Kohli, 1993, s. 57). Kundeorientering handler om forståelsen av kunden, som igjen muliggjør at bedriften kan skape verdi for kunden. Denne forståelsen gjelder for hele verdikjeden til kunden, ikke bare på nåværende tidspunkt, men også i fremtiden (Narver og Slater, 1990, s. 21). Strategier som «new public management» og «totalt quality management» blir i økende grad anvendt i offentlig sektor (Chatzoglou et al., 2013, s. 584-586). Prinsippene fra «new public management» og «total quality management» tilsier at innbyggerne i et land også er «kunder» hos myndighetene, og kundeorientering er derfor et sentralt punkt også i offentlig virksomhet (Korunka et al., 2007, s. 307).

Kundeorientering i den profesjonelle servicebedriften implementeres gjennom den enkelte ansatte og interaksjonen med kunden (Donavan et al., 2014). Innen markedsføring ansees kundeorienterte bedrifter å være bedre rustet til å oppnå langsiktige, konkurransemessige fortrinn (Donavan et al., 2004, s. 128). Tidligere studier har vist at kundeorientering blant annet knyttes til økt lønnsomhet for bedriften og økt lojalitet hos de ansatte (Donavan et al., 2004).

Kundeorientering kan defineres som «*an employee's tendency or predisposition to meet customer needs in an on-the-job context*» (Brown et al., 2002, s. 111). Videre argumenterer Brown et al. (2002) for at kundeorientering består av to dimensjoner: Behovs-dimensjonen handler om hvorvidt den ansatte føler at han/hun har evnen og kunnskapen som trengs for å tilfredsstille kundens behov. Glede-dimensjonen handler om i hvilken grad den ansatte trives i interaksjon med kunden. Begge disse dimensjonene ansees som nødvendige for å forstå motivasjonen og evnen til ansatte innen service. Basert på teori om i hvilken grad en spesifikk jobb passer til en spesifikk person, kan det tenkes at kundeorienterte ansatte også er mer tilfredse i en jobb hvor kunden er i fokus. Dersom ansatte opplever at ytelsene de mottar er større enn innsatsen som legges i arbeidet, antas det at graden av opplevd overordnet rettferdighet er tilstrekkelig. Det er da spesielt interessant å se på hvorvidt den ansatte passer til de faktiske arbeidsoppgavene som skal utføres (Donavan et al., 2014, s. 129). Studien til Donavan et al. (2004) viser at kundeorientering er signifikant og positivt relatert til de ansattes tilfredshet i jobben. Økt kundeorientering har altså vist seg å øke tilfredsheten i jobben, og denne sammenhengen viser seg signifikant på tvers av ulike bransjer (Donavan et al., 2014). På bakgrunn av dette formuleres følgende hypotese:

Hypotese 3: Kundeorientering er positivt relatert til a) overordnet rettferdighet og b) jobbtfredshet

2.2.4 Relasjonsspesifikke investeringer (RSI), overordnet rettferdighet og jobbtilfredshet

Transaksjonskostnadsteorien peker på viktigheten av investeringene som gjøres av partene i et forhold. Slike relasjonsspesifikke investeringer er investeringer som er nødvendige for, men ikke enkelt kan nyttiggjøres utenfor samarbeidet. Dersom samarbeidet avsluttes, mister derfor disse noe av sin verdi (Williamson, 1985). Bedriftens ansatte og humankapitalen ansees ofte som en viktig kilde til konkurransemessige fortrinn og organisasjoner har i den siste tiden økt sitt fokus på dette. I et ressursbasert perspektiv skaper humankapitalen verdi for bedriften som ikke enkelt kan imiteres eller byttes ut. Humankapital er å anse som en knapp ressurs (Tansky & Cohen, 2001, s. 285). Relasjonsspesifikke investeringer som opplæring og utvikling av ansatte gir de ansatte incentiv til å gjengjelde denne investeringen ved å for eksempel involvere seg i større grad og øke effektiviteten i arbeidet.

Verdien av RSI påvirkes av alle partene i utvekslingen. Når en part mottar en ytelse eller fordel fra den andre part, sier normene om gjensidighet at den parten som mottar noe også blir forpliktet til å gi noe tilbake. En arbeidsgiver som investerer i de ansatte (f.eks. gjennom opplæring og utvikling) gir samtidig den ansatte nye muligheter og fordeler. Det kan da tenkes at den ansatte føler seg forpliktet til å yte noe tilbake, for eksempel gjennom økt forpliktelse til organisasjonen eller ved å hjelpe andre ansatte (Tansky & Cohen, 2001, s. 288).

Flere store og internasjonale selskaper anser rettferdighet ovenfor sine ansatte som essensielt for å kunne levere god service til kundene. De ansatte må da behandles med respekt og verdighet, og kommunikasjonen og kompensasjonen av de ansatte må være rettferdig (Bettencourt & Brown, 1997, s. 40). Når ansatte opplever rettferdig behandling kan dette for eksempel føre til at de øker sin innsats for bedriften (Bettencourt & Brown, 1997, s. 43). Når bedriften investerer i de ansatte skapes det en slags «lock-inn» effekt (Heide, 1994, s. 79), som igjen kan tenkes å øke sjansen for at de ansatte fortsetter i bedriften. I denne oppgaven ansees opplæring og utvikling som to ulike dimensjoner av bedriftens relasjonsspesifikke investeringer i de ansatte.

Med opplæring menes et kortsiktig perspektiv hvor opplæringen er knyttet til den kunnskapen som kreves for å gjennomføre arbeidsoppgavene man er ansatt til å utføre. Ifølge Back et al. (2011, s. 113) handler opplæring av ansatte om å systematisk overføre kunnskap til «ufaglærte» slik at de oppnår egenskapene og kunnskapen som skal til for å utføre

arbeidsoppgavene. Opplæring øker de ansattes kunnskap og ferdigheter, og kan også defineres som «any contribution, psychological, physical, and environmental circumstances that cause a person truthfully says he is satisfied with his job» (Nauman et al., 2021, s. 62). Effektiv opplæring av ansatte er viktig for at en organisasjon skal kunne håndtere nye utfordringer på en effektiv måte (Nauman et al., 2021, s. 61). Ifølge Back et al. (2011) og Nauman et al. (2021) eksisterer det utstrakt forskning som tyder på et positivt og signifikant forhold mellom opplæring av ansatte og tilfredshet i jobben. Opplæring av ansatte øker kunnskapen og ferdighetene blant de ansatte, som igjen øker tilfredsheten i jobben. Annen forskning viser at ansatte som har fått god opplæring gjerne er sikrere i rollen sin, yter bedre service ovenfor kunden og er mer tilfreds i jobben (Back et al., 2011, s. 113). Nauman et al. (2021) påpeker at opplæring er spesielt effektivt med tanke på tilfredshet når den utføres effektivt og av profesjonelle. Også ansatte med lengere fartstid ser ut til å kunne oppnå økt grad av tilfredshet gjennom opplæring (Back et al., 2011).

Dagens bedrifter tilbyr ofte de ansatte muligheter for utvikling slik at de i større grad kan bidra til å nå bedriftens mål (Jehanzeb & Mohanty, 2018, s. 177). Utvikling av ansatte har et langsiktig perspektiv og kan knyttes til at ansatte blant annet får nye roller, oppgaver og ansvarsområder i bedriften. Utvikling av ansatte handler ifølge London (1989) om langsiktig, individuell og profesjonelle vekst, og kan være avgjørende for at de ansatte opprettholder effektiviteten i arbeidet (Tansky & Cohen, 2001, s. 286). Utvikling er viktig både for organisasjonen og de ansatte og gir ofte positive resultater for bedriften (Jehanzeb & Mohanty, 2018, s. 175). Tidligere studier har vist at ledere oppfatter at utvikling av ansatte blant annet har betydning for at de ansatte blir i jobben, deres ferdigheter og myndiggjøring. For at dette skal fungere, ansees det som viktig at de ulike tiltakene som benyttes er en del av et system (Gutteridge et al., 1993). Fordi dagens samfunn og arbeidsmarked er i stadig endring, kan ikke de ansatte forvente å ha den samme jobben hele livet, samtidig som bedriftene må tilby muligheter for utvikling slik at effektiviteten opprettholdes. Ved å tilby de ansatte muligheter for utvikling, ønsker bedriften gjerne å oppnå blant annet økt forpliktelse fra de ansatte (Tansky & Cohen, 2001, s. 285-286). En rekke studier viser at organisasjoner som investerer i utvikling av ansatte, også rapporterer om økt tilfredshet i jobben blant de ansatte, redusert turnover og økt forpliktelse og lojalitet til organisasjonen (Jehanzeb & Mohanty, 2018; Jehanzeb et al., 2013; Heyes & Stuart, 1994; Tansky og Cohen 2001).

I følge Jehanzeb & Mohanty's (2018) gjennomgang tyder forskningen på at utvikling av ansatte kan føre til en følelse av å bidra til organisasjonen og at det gir stor glede for de

ansatte når deres arbeid blir anerkjent og verdsatt. Dersom de ansatte føler at de bidrar til å nå målene, vil de også bli mer engasjert i rollen sin og dermed reduseres sjansen for at de ansatte slutter. De ansatte vil uansett søke etter muligheter til å utvikle sin kompetanse og ferdigheter for å nå sine karrieremessige mål. Derfor vil bedrifter som investerer i de ansatte ved å tilby muligheter for utvikling, ofte bli belønnet med ansatte som har tillitt og er lojale og tilfredse (Jehanzeb & Mohanty, 2018, s. 177). En positiv vurdering av overordnet rettferdighet er derfor også avhengig av mottatte relasjonsspesifikke investeringer som opplæring og utvikling fra den profesjonelle servicebedriften. På bakgrunn av dette formuleres følgende hypotese:

Hypotese 4: Den profesjonelle servicebedriftens relasjonsspesifikke investeringer (opplæring og utvikling av ansatte) og er positivt relatert til a) overordnet rettferdighet og b) jobbtilfredshet

2.2.5 Intern usikkerhet, overordnet rettferdighet og jobbtilfredshet

I dagens økonomi må organisasjoner og bedrifter gjerne håndtere gjentakende endringer grunnet blant annet globalisering, innovasjoner, konkurranse og endrede behov hos kunden. Usikkerheten knyttet til dette kan påvirke de ansattes ytelse og holdninger (Cullen et al. 2014, s. 269-270). Når de ansatte opplever endring, skapes det også usikkerhet. I hvilken grad man opplever slik usikkerhet vil også påvirke de ansattes tilfredshet i jobben og deres ytelse (Cullen et al., 2014). Usikkerhet kan generelt defineres som «*an individual's perceived inability to predict something accurately*» (Milliken, 1987, s. 136). Manglende informasjon gjør det vanskelig å skille mellom relevante og ikke-relevante data, og man opplever derfor usikkerhet (Milliken, 1987, s.136).

I denne oppgaven undersøkes intern usikkerhet gjennom de to dimensjonene endringsusikkerhet og rolleusikkerhet, som er blant faktorene som kan føre til at bedriften ikke lykkes med å levere tilfredsstillende service ovenfor kunden.

Slik usikkerhet kan påvirke de ansattes holdninger og ytelse negativt (Wilson et al., 2021; Cullen et al., 2013). I lys av transaksjonskostnadsteorien er usikkerhet viktig å ta hensyn til fordi høy grad av usikkerhet kan føre til et tilpasningsproblem mellom bedriften og de ansatte. Høy grad av usikkerhet gjør det vanskelig å forutsi fremtidige hendelser og dette kan redusere tilpasningen av eksisterende avtaler (Rindfleisch & Heide, 1997, s. 31). Fordi dagens samfunn

og arbeidsmarked er i stadig endring, kan for eksempel ikke de ansatte forvente å ha den samme jobben hele livet, noe som øker den interne usikkerheten knyttet til jobbytte.

I en profesjonell servicebedrift vil de ansatte oppleve jobbrelatert stress. Rollestress kan sies å være en komponent av dette jobbrelaterte stresset. Rollestress som begrep ble introdusert av Kahn (1964). Rollestress ble da definert som et press individet opplever når man ikke lærer eller forstår sine plikter og rettigheter slik at jobben kan utføres på en god måte (Wu et al., 2019, s.3). Rollestress har senere blitt definert som «*the consequence of disparity between an individual's perception of the characteristics of a specific role and what is actually being achieved by the individual currently carrying out the specific role*» (Lampert & Lampert, 2001, s. 161). Konseptualiseringen av rollestress tar gjerne utgangspunkt i de tre konseptene rollekonflikt, rolleusikkerhet/rolletvetydighet og rolleoverbelastning (Singh, 1998). I denne oppgaven fokuseres det på rolleusikkerhet. Rolleusikkerhet handler om at man ikke er klar over eller forstår hva som forventes i rollen slik at den kan utføres på god måte og hvordan forventningene til rollen kan innfris og hva som blir resultatet ytelsen i rollen. Slik rolleusikkerhet kan oppstå når ansatte er usikre på hva som kreves av dem og mangler informasjon, for eksempel om målsetning og hvilke metoder som er tilgjengelige (Lin & Ling, 2018, s. 356; Singh, 1998, s. 70). Rolleusikkerhet er altså knyttet til to dimensjoner i form av:

1. Usikkerhet i forhold til selve arbeidsoppgaven
2. Usikkerhet knyttet til konsekvensene for rolleinnhaver og rollesender når rollen utføres

(Lin & Ling, 2018; King & King, 1990).

Rolleusikkerheten knyttet til selve arbeidsoppgaven består ifølge King og King (1990) av tre ulike former:

1. *Usikkerhet knyttet til hva som forventes.* Her er rolleinnhaver usikker på omfanget av rollen og hva som egentlig skal gjøres.
2. *Usikkerhet knyttet til hvordan rollen skal utføres.* Her er rolleinnhaver er usikker på hvilken atferd som kreves for å utføre rollen.
3. *Usikkerhet knyttet til ulike rolle-sendere.* Her er rolleinnhaver usikker på hvilke forventninger som skal innfris først.

Usikkerheten knyttet til konsekvensene for rolleinnhaver og rollesender ansees ifølge King og King (1990) som en fjerde form:

4. *Usikkerhet knyttet til konsekvensene av atferd.* Her er rolleinnhaver usikker på konsekvensene av sine handlinger for seg selv eller organisasjonen som helhet.

Mange forskere anerkjenner en to-faktor-modell med rolleusikkerhet og rollekonflikt for å forstå rollestress (Wu et al., 2019, s. 3). Rollekonflikt oppstår som følge av at opplevelsen av at forventinger fra to eller flere interessenter i rollen man har er i konflikt med hverandre (Singh, 1998, s. 70).

I den profesjonelle servicebedriften representerer de ansatte med direkte kundekontakt koblingen mellom eksterne faktorer og organisasjonens interne forhold. Slike ansatte refereres gjerne til som «boundary spanners». Ansatte i slike roller kan være høyt utdannede og godt betalte, eksempelvis advokater, leger og andre konsulenter. Samtidig er det vanlig at slike ansatte har mindre utdanning og lavere lønn, som for eksempel medarbeidere på kundeservice, telefonoperatører og butikkansatte. I en del bransjer er det også vanlig at denne typen ansatte ikke jobber direkte for bedriften (Wilson et al., 2021, s. 234).

Zhang et al. (2014) påpeker at ulike hindringsfaktorer som for eksempel rollekonflikt og rolleusikkerhet kan gi opphav til at de ansatte opplever urettferdighet, fordi det kan skape situasjoner hvor normene om gjensidighet ikke lenger gjelder. Ved tilstedeværelse av ulike hindringsfaktorer må de ansatte gjerne bruke mer energi, både fysisk, kognitivt og følelsesmessig for å løse oppgavene sine. De ansatte blir derimot ikke alltid kompensert for sin økte innsats i møte med slike hindringsfaktorer. Det kan da oppstå en situasjon hvor de ansatte føler at normene om gjensidighet ikke lenger gjelder, og denne situasjonen vil kunne oppleves som mindre rettferdig (Zhang et al., 2014, s. 678). Studien til Zhang et al. (2014) viser en signifikant og negativ sammenheng mellom hindringsfaktorer og opplevd rettferdighet i organisasjonen.

«The uncertainty management model» peker på forholdet mellom rettferdighet og usikkerhet. Ifølge modellen spiller rettferdighet en større rolle i situasjoner hvor usikkerhet er en faktor (Lind & Van den Bos, 2002, s. 195). Det konkluderes derfor med at rettferdighet er mest nyttig i håndteringen av organisatoriske forhold dersom det eksisterer betydelig usikkerhet (Lind & Van den Bos, 2002, s. 195). Lind og Van den Bos (2002, s.196) påpeker videre at det er en «global impression of fair treatment» som er avgjørende for å håndtere usikkerhet gjennom rettferdighet, og de klassiske dimensjonene av rettferdighet (distributiv-, prosedyre-

og interaksjonsrettferdighet) bør sees i et større og samlet perspektiv for å fungere godt i håndteringen av usikkerhet (Lind & Van den Bos, 2002, s. 196).

Uavhengig av utdanningsnivå og lønn er denne typen arbeid ofte forbundet med mye stress. Ansatte i slike roller må gjerne utøve et høyt nivå av emosjonelt arbeid og må ofte håndtere konflikter og usikkerhet på personlig- og organisatorisk nivå (Wilson et al., 2021, s. 234-237). Slike konflikter kan føre til stor frustrasjon og forvirring blant de ansatte, som videre kan lede til blant annet økt stress, redusert tilfredshet i jobben og utbrenthet (Wilson et al., 2021; Bettencourt & Brown, 2003).

Forskning viser at usikkerhet kan påvirke de ansattes ytelse og holdninger (Cullen et al. 2014), samt at usikkerhet kan gi opphav til stress hos de ansatte (Rafferty & Griffin, 2006). Dersom usikkerheten øker, vil det oppstå et tilpasningsproblem for partene i den aktuelle utvekslingen (bedriften og de ansatte). Under høy grad av usikkerhet blir det vanskelig å forutsi fremtidige hendelser, som igjen kan vanskeliggjøre tilpasningen av eksisterende avtaler (Rindfleisch & Heide, 1997, s. 31), og det antas at den interne kommunikasjonen vanskeliggjøres. Den konseptuelle modellen tar utgangspunkt i at økt intern usikkerhet vil redusere opplevd overordnet rettferdighet og tilfredshet i jobben blant de ansatte. Studien til Rafferty & Griffin (2006) fant signifikant og negativ sammenheng mellom usikkerhet og tilfredshet i jobben. En rekke studier viser også en signifikant og negativ sammenheng mellom rolleusikkerhet og tilfredshet i jobben (Singh et al. 1996; Yun et al. 2007; Fried et al. 2008). På bakgrunn av dette formuleres følgende hypoteser:

*Hypotese 5: Intern usikkerhet (endringusikkerhet og rolleusikkerhet) er negativt relatert til **a**) overordnet rettferdighet og **b**) jobbtfredshet*

2.3 Oppsummering av hypoteser

Hypotesene oppsummeres i tabell 1.

Tabell 1: Oppsummering av hypoteser

Nr	Innhold
1	Jobbtilfredshet er negativt relatert til intensjon om jobbytte
2	Opplevd overordnet rettferdighet er negativt relatert til intensjon om jobbytte
3	Kundeorientering er positivt relatert til a) overordnet rettferdighet og b) jobbtilfredshet
4	Den profesjonelle servicebedriftens relasjonsspesifikke investeringer (opplæring og utvikling av ansatte) og er positivt relatert til a) overordnet rettferdighet og b) jobbtilfredshet
5	Intern usikkerhet (endringsusikkerhet og rolleusikkerhet) er negativt relatert til a) overordnet rettferdighet og b) jobbtilfredshet

3 METODE

I dette kapittelet beskrives metode, vurdering av validitet og reliabilitet, forskningsdesign, kontekst for oppgaven, datainnsamlingen, måleprosessen og forskningsetikk.

3.1 Forskningsmetode

Valg av metode er gjerne begrunnet i forskerens ontologiske og epistemologiske antagelser, eller det kan ansees som et pragmatisk valg hvor forskerens problemstilling og kompetanse er viktige faktorer (Ringdal, 2020, s. 109).

Ontologi handler om hvilke antagelser som legges til grunn for betydningen av at noe kan eksistere. Hvorvidt fenomenene som studeres eksisterer eksternt i en objektiv virkelighet (objektivism), eller om det er menneskelig aktivitet og tanker som gjør disse virkelige (konstruktivism), er viktige ontologiske spørsmål. De epistemologiske antagelsene handler om hvordan man forstår kunnskap. Forskerens ontologiske antagelser legger grunnlag for de epistemologiske antagelsene om hvordan kunnskap om virkeligheten kan genereres. For eksempel vil objektivismen tilsi at kunnskap bare kan genereres gjennom måling og observasjon av ulike fenomener (Bell et al., 2019, s. 17-29).

Det er vanlig å skille mellom de to hovedgruppene kvantitativ- og kvalitativ metode. Kvantitativ metode legger vekt på kvantifisering av data og har gjerne en deduktiv tilnærming, hvor teorier testes under normene for positivismen. Kvalitativ metode fokuserer gjerne på ord og bilder i innsamlingen av data og har gjerne en induktiv tilnærming hvor det legges vekt på å utvikle teorier. Den positivistiske tilnærmingen forkastes under kvalitativ metode og det fokuseres på hvordan individet fortolker den sosiale verden (Bell et al., 2019, s. 35). Et annet skille mellom kvantitativ- og kvalitativ metode handler om avstanden til fenomenet som studeres. I kvantitativ metode er avstanden gjerne stor til dem eller det som studeres, mens man i kvalitativ metode er nærmere og studerer objektet i sine naturlige omgivelser. I en kvalitativ studie overføres data til tekst som analyseres med uformelle teknikker, mens det i kvantitativ metode registreres data med tall som deretter analyseres ved hjelp av formelle, statistiske analysemetoder (Ringdal, 2020, s. 110-111). Det er derimot ikke slik at skillet mellom kvantitativ- og kvalitativ metode er absolutt, og det finnes eksempler på induktiv, kvantitativ forskning og deduktiv, kvalitativ forskning (Bell et al., 2019, s. 35; Ringdal, 2020, s. 111).

I kvantitativ forskning er måling et essensielt begrep og dette fokuset skyldes de underliggende ontologiske antagelsene om en ekstern og objektiv virkelighet. Fra et epistemologisk synspunkt må man da ha en objektiv tilnærming til fenomenet som undersøkes. For å kunne måle må konseptene som undersøkes operasjonaliseres, og forskeren må finne kvantitative måleenheter. Målingen gir et konsistent grunnlag for å kunne skille ut små forskjeller, for eksempel på person- eller organisasjonsnivå, og man kan utføre spesifikke analyser for å undersøke forholdet mellom ulike konsepter (Bell et al., 2019, s. 164-168). Det er derfor viktig at konseptene som søkes undersøkt operasjonaliseres og at det identifiseres relevante og kvantitative måleenheter.

I denne oppgaven er det valgt å benytte kvantitativ metode. Problemstillingen egner seg godt til denne forskningsstrategien, da det søkes å undersøke årsaker til og sammenhenger mellom tilfredshet i jobben, opplevd overordnet rettferdighet og intensjon om å slutte i jobben i lys av servicemarkedsføring og intern markedsføring. Oppgaven har en kausal tilnærming hvor det er ønskelig å kunne forklare ulike fenomener gjennom å undersøke årsakene til disse. Da dataene på alle variabler i denne oppgaven samles inn samtidig, vil de kausale sammenhengene alltid være usikre. Det kan ikke fastslås med sikkerhet at X er årsaken til Y, og ikke motsatt. For å utlede sammenhengene må resultatene derfor drøftes ut fra teoretiske perspektiver og sunn fornuft (Bell et al., 2019, s. 177). Generalisering basert på resultatene er ofte et viktig mål i kvantitativ metode (Bell et al., 2019, s. 177). I denne oppgaven er det ønskelig å kunne generalisere resultatene utover den spesifikke konteksten. Det vil alltid kunne stilles spørsmål ved om resultatene fra en studie kan generaliseres og det er viktig at dette drøftes (Bell et al., 2019, s. 177).

Praktiske hensyn spiller også en rolle i valget av metode. Kvantitativ metode ansees som egnet i denne oppgaven fordi vurdering av kausalitet er et av hovedmomentene i denne metoden (Bell et al., 2019, s. 39-40). Forfatteren av denne oppgaven har mulighet til å samle inn data fra respondenter i en høyst aktuell offentlig virksomhet. Denne muligheten, samt egne ferdigheter og interesser, har også påvirket valget av metode.

I gjennomføringen av en kvantitativ forskningsstrategi bør man også kjenne til svakhetene og kritikken som rettes mot metoden. Kvantitativ metode kritiseres gjerne for å ha en naturvitenskapelig tilnærming til mennesker og sosiale institusjoner, samt at målemetodene fører til at kvalitative data «tvinges» til å bli kvantitative, numeriske data. Det kan argumenteres for at dette skader validiteten og reliabiliteten til resultatene av kvantitativ metode (Bell et al., 2019, s.181). En rekke filosofer og sosiologer argumentere for at

kvantitativ metode ikke er like godt egnet som kvalitativ metode i samfunnsforskningen, hvor man i stor grad forsker på menneskers handlinger. (Ringdal, 2020, s. 109).

3.2 Reliabilitet og validitet i kvantitativ metode

Reliabilitet og validitet er viktige begreper i kvantitativ metode og bør drøftes og diskuteres i forskningen (Bell et al., 2019, s. 175). Reliabilitet handler om at målingene som gjøres av et konsept er konsistente. Validitet handler om at man måler det man faktisk ønsker å måle (Bell et al., 2019, s. 172-174). For å sikre at reliabiliteten i forskningen overholdes er det vanlig å vurdere stabilitet og intern reliabilitet. Stabilitet handler om at målet som benyttes er stabilt over tid. Et stabilt mål fører til liten grad av variasjon dersom målet benyttes på nytt i den samme gruppen. Intern reliabilitet handler om hvorvidt indikatorene som benyttes for å generere en skala er konsistente seg imellom. Ved tilfredsstillende intern reliabilitet kan man anta at alle indikatorene som benyttes faktisk relaterer til konseptet som måles. Cronbachs alfa og kompositt reliabilitet brukes gjerne i vurderingen av den interne reliabiliteten (Bell et al., 2019, s. 172-173; Kock, 2022, s. 96).

Validiteten i en gitt studie kan overordnet sies å handle om integriteten til konklusjonene som trekkes. For å vurdere dette ser man gjerne på begrepsvaliditet og intern- og ekstern validitet (Bell et al., 2019, s. 46). Begrepsvaliditeten i en studie sikres ofte gjennom å vurdere blant annet «face validity» og diskriminant validitet (Bell et al., 2019, s. 174). «Face validity» handler om at målet som benyttes faktisk representerer innholdet i det konseptet som studeres. I denne oppgaven brukes i hovedsak etablerte skalaer for å måle de latente variablene. Ved å bruke skalaer og indikatorer øker sjansen for at målet som benyttes faktisk representerer innholdet i konseptene som studeres. Diskriminant validitet handler om å sikre at målene som benyttes for ulike konsepter er forskjellige fra hverandre (Bell et al., 2019, s. 174-175). Intern validitet handler om hvorvidt man kan anta kausalitet i konklusjonene som trekkes. Den interne validiteten handler om å sikre at X forårsaker Y, det vil si en kausal sammenheng, og at det ikke er andre faktorer som skaper denne tilsynelatende kausale sammenheng (Bell et al., 2019, s. 47). Ekstern validitet handler om hvorvidt resultatene fra en studie kan generaliseres. Et viktig prinsipp for ekstern validitet er å sikre et representativt utvalg (Bell et al., 2019, s. 47).

Reliabilitet og validitet er, som gjort rede for over, to ulike konsepter. Det er allikevel viktig å merke seg at disse to konseptene henger sammen. Dersom målene som benyttes i en studie ikke er reliable, kan de heller ikke være valide (Bell et al., 2019, s. 175). I denne oppgaven

brukes det som sagt i hovedsak mål/skalaer og indikatorer som er benyttet i tidligere forskning hvor reliabiliteten og validiteten er undersøkt og vurdert. Reliabilitet og validitet vil også vurderes spesifikt senere i denne oppgaven.

3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesignet kan sies å være rammeverket som benyttes for å samle inn og analysere data. Valg av forskningsdesign handler blant annet om vekten som tillegges kausalitet og muligheten til å generalisere (Bell et al., 2019, s.45). I en casestudie studeres og analyseres en case intensivt og i detalj. En case kan for eksempel være en organisasjon, en person eller en enkelt hendelse, og det fokuseres på et begrenset system eller situasjon hvor målet er å fremheve det unike med den valgte casen. Dette kalles en ideografisk tilnærming. Når forskeren skal velge case, bør man fokusere på case hvor det er gode muligheter til å lære (Bell et al., 2019, s.63-64).

I denne oppgaven er det valgt å gjøre en tverrsnittstudie av et enkelt case, ved å undersøke det statlige forvaltningsorganet Statens Lånekasse for utdanning. Lånekassen er valgt som case fordi det er profesjonell servicebedrift som er spesielt aktuell i dagens samfunn hvor behovet for utdanning og omstilling er stort. Lånekassen utfører et viktig samfunnsoppdrag i Norge og har behov for ny og spesialisert kompetanse nå og i fremtiden. Intern markedsføring og servicemarkedsføring kan derfor være aktuelle strategier og perspektiver i denne organisasjonen.

Målet med denne oppgaven er å undersøke årsaker til og konsekvenser av tilfredshet og opplevd overordnet rettferdighet i jobben. Oppgaven kan derfor sies å være en instrumentell casestudie, hvor man undersøker en bredere problemstilling med mål om å kunne generalisere resultatene (Bell et al., 2019, s. 64). Oppgaven har en hypotetisk-deduktiv tilnærming (se for eksempel Ringdal, 2019, s.45) hvor det formuleres hypoteser som testes ved hjelp av observasjoner fra virkeligheten. Hypotesene kan støttes eller forkastes gjennom denne testingen. I en casestudie vil det alltid være spesielt aktuelt å diskutere ekstern validitet. Kan resultatene fra en enkelt case generaliseres? Det finnes ikke noe entydig svar på dette spørsmålet, men det fleste forskere er enige om at styrken til en casestudie først og fremst ligger i å forstå kompleksiteten og det unike i den valgte case (Bell et al., 2019, s. 65). Det er derfor viktig å være kritisk til generaliserbarheten til resultatene og konklusjonene i denne oppgaven.

3.4 Kontekst for oppgaven – Statens Lånekasse for utdanning

Som empirisk utgangspunkt for denne oppgaven er det valgt å fokusere på det statlige forvaltningsorganet Statens Lånekasse for utdanning, som er underlagt Kunnskapsdepartementet. Undersøkelsen er gjennomført med utgangspunkt i ansatte fra hele organisasjonen og alle lokasjoner.

Lånekassen ble etablert i 1947 og har ca. 300 faste ansatte som forvalter kundeforhold til over 1,1 millioner kunder. Lånekassen er lokalisert i Oslo, Bergen, Stavanger, Trondheim og Ørsta (Lånekassen, 2022a). Lånekassen forvalter utdanningsstøtteordningene fastsatt av Stortinget og skal bidra til å gjøre utdanning mulig for alle, uavhengig av bakgrunn som for eksempel alder, kjønn og funksjonsdyktighet. Det satses stort på digitalisering, noe som fører til at ca. tre fjerdedeler av alle søknader om lån og stipend behandles uten menneskelig involvering (Lånekassen, 2022a).

Virksomhetsstrategien i Lånekassen er utformet for å bygge opp under samfunnsoppdraget om å forvalte utdanningsstøtteordningene. Samtidig skal strategien legge til rette for at Lånekassen tilpasser seg endrede rammebetingelser og løser nye utfordringer på sikt. Gjennom fremtidsbildet for 2025 beskrives ambisjonen som og blant annet å «levere helhetlige, enkle og raske tjenester til kundene», med utgangspunkt i informasjon fra og behov hos kundene. For å nå ambisjonene skal det blant annet fokuseres på effektivisering internt, samarbeid eksternt og kompetanseutvikling hvor den enkelte ansatte gis muligheter til å utvikle sin kompetanse. (Lånekassen, 2022b).

3.5 Datainnsamling

I dette kapittelet beskrives utformingen og gjennomføringen av undersøkelsen blant de ansatte i Lånekassen.

3.5.1 Utforming av undersøkelsen

For å innhente relevante data til denne oppgaven er det benyttet et elektronisk spørreskjema utformet i «Nettskjema». Denne løsningen er anbefalt for studenter og forskere ved NTNU når det samles inn data ved hjelp av elektroniske spørreskjema (NTNU, 2022). Bruk av et nettskjema som respondentene selv fyller ut har flere fordeler. Et slik skjema er enkelt, billig og kan gjennomføres raskt. «Intervjuer-effekten» og ulike bias knyttet til dette elimineres, og man unngår problemer knyttet til at de samme spørsmålene kan stilles på ulike måter ved

ulike tidspunkt. Samtidig er selve gjennomføringen av undersøkelsen bekvemmelig for respondentene (Bell et al., 2019, s. 233-234). Det er derimot også en rekke ulemper knyttet til denne formen for datainnsamling. For eksempel har man ikke muligheten til å hjelpe eller be respondentene utdype svarene sine. Videre kan det oppstå utfordringer knyttet til tolkningen respondentene gjør av spørsmålene og man risikerer en del «missing data», samt lave svar-rater (Bell et al., 2019, s. 234-235).

Spørreskjemaet i denne oppgaven er utformet slik at det ikke innhenter personopplysninger, og gjennomføres anonymt av respondentene. I hovedsak er alle spørsmål/påstander som respondentene skal ta stilling til hentet og tilpasset fra tidligere studier og forskning. På denne måten øker sjansen for å at spørsmålene man bruker fungerer godt, fremfor om man utformet originale spørsmålsformuleringer hvor validiteten og reliabiliteten ikke er testet på forhånd (Ringdal, 2020, s. 202; Bell et al., s. 266). Ved å benytte spørsmål fra tidligere brukte skalaer har man også muligheten til å sammenligne resultatene med tidligere forskning (Bell et al., 2019, s.266). For variabelen «usikkerhet knyttet til endring» er det gjort et unntak og flere av påstandene her er utviklet på grunnlag av samtaler med ansatte i Lånecassen og i samarbeid med veileder. Denne fremgangsmåten er valgt for å sikre at spørsmålene som stilles er relevante for de ansatte gitt dagens situasjon. Spørsmålene og påstandene til variabelen «RSI» er også delvis utviklet uten at det er tatt direkte utgangspunkt i en etablert skala. Denne metoden er valgt av samme hensyn som for «usikkerhet knyttet til endring».

Spørreskjemaet består utelukkende av lukkede spørsmål med faste alternativer, og alle spørsmålene/påstandene i undersøkelsen er målt på en 7-punkt skala hvor 1 representerer «helt uenig», 4 representerer «nøytral» og 7 representerer «helt enig». Disse «merkelappene» fremgikk av nettskjemaet som respondentene besvarte. Det fleste av de originale skalaene benyttet en 7-punkt skala, mens noen også benyttet 5-punkt. Av praktiske hensyn benyttes det kun 7-punkt skala i denne oppgaven. En oversikt over alle spørsmålene og påstandene som ble benyttet finnes i vedlegg 1. Lukkede spørsmål gjør det enkelt å prosessere og sammenligne data i etterkant av undersøkelsen, og gjør samtidig skjemaet enkelt å gjennomføre både for forskeren og respondentene. På den andre siden medfører lukkede spørsmål også ulemper som blant annet at respondentene mister muligheten til å være spontane i svarene sine og man risikerer at respondentene tolker spørsmålene forskjellig, noe som igjen vil redusere validiteten (Bell et al., 2019, s. 254-255).

Alle spørsmålene i undersøkelsen var obligatoriske. Det er ikke inkludert et «ingen formening»-alternativ, fordi tidligere forskning ikke er entydig på at dette vil øke kvaliteten på dataene (Bell et al., 2019, s. 263). Ved å inkludere et slikt alternativ risikerer man at respondentene velger dette alternativet fordi de rett og slett ikke tar seg bryet med å ta stilling til spørsmålet/påstanden (Bell et al., 2019, s. 263). Det eksisterer derimot ulike oppfatninger rundt dette og det kan også argumenteres for at et slikt «ingen formening»-alternativ bør inkluderes, fordi man da unngår at respondentene tvinges til å uttrykke en mening de egentlig ikke har (Bell et al., 2019, s. 263).

3.5.2 Gjennomføring av undersøkelsen

For å sikre at spørsmålene/påstandene i undersøkelsen var forståelige og ikke inneholdt skrivefeil eller andre problemer, samt at løsningen i «Nettskjema» fungerte, ble undersøkelsen distribuert til et lite antall personer som hadde sagt seg villige til å hjelpe til med en kvalitetskontroll/pretest. Dette var i hovedsak andre studenter og bekjente av forfatteren av oppgaven. Etter denne pretesten ble det gjennomført noen mindre endringer, deriblant retting av skrivefeil, noen justeringer i innledningsteksten og små endringer i enkelte av spørsmålene for å klargjøre meningsinnholdet.

Selve undersøkelsen ble så sendt ut på epost til alle ansatte i Lånekassen i slutten av mars 2022. Eposten de ansatte fikk inneholdt relevant og praktisk informasjon om selve undersøkelsen og formålet med denne. Se vedlegg 3. I eposten fikk respondentene tilgang til selve undersøkelsen via en lenke til skjemaet i løsningen «Nettskjema». I forkant av eposten som ble sendt ut til de ansatte, opprettet ledelsen i Lånekassen et innlegg på «Yammer», hvor det ble opplyst om bakgrunnen for undersøkelsen og at denne var godkjent av ledelsen. «Yammer» er en informasjonskanal Lånekassen benytter når det gis informasjon av mindre formel grad til ansatte. Alle ansatte fikk da informasjon om undersøkelsen før den ble sendt ut på epost. Dette antas å ha hatt en positiv effekt på svarprosenten på undersøkelsen.

Da undersøkelsen hadde vært tilgjengelig for respondentene i ca. to uker, godkjente ledelsen i Lånekassen at det kunne sendes ut en påminnelse hvor det samtidig ble opplyst om endelig frist for å svare. Da undersøkelsen er anonym, gikk påminnelsen ut til alle som opprinnelig hadde fått en forespørsel om å delta. Påminnelsen resulterte i at svarprosenten økte ytterligere.

3.6 Måleprosessen og operasjonalisering av konsepter

I denne oppgaven undersøkes egenskaper som ikke lar seg måle direkte. De målte variablene er altså latente. Det søkes for eksempel å måle holdninger og verdier knyttet til kundeorientering og tilfredshet i jobben blant ansatte. Slike egenskaper kan best måles ved å bruke sammensatte mål, også kalt skalering (Ringdal, 2020).

Måleprosessen starter med at man definerer begrepene som skal måles. Disse må så gis teoretiske definisjoner. Videre må de teoretiske variablene operasjonaliseres slik at den lar seg måle (Ringdal, 2020). I denne oppgaven benyttes ulike spørsmål/påstander i et spørreskjema. Begrepene måles på ordinalnivå. Det er i hovedsak benyttet søkemotoren «Oria» til å identifisere relevante studier i denne oppgaven. Det er benyttet søkeord som blant annet «job satisfaction», «customer orientation», «organizational justice», «fairness», «uncertainty», «role stress», «role ambiguity», «turnover intentions» og «customer orientation». I tillegg til egne søk gjennom «Oria» er det også identifisert relevante studier gjennom referanselister i tidligere forskning. Det er som tidligere nevnt kun benyttet spørsmål/påstander hentet fra tidligere forskning og etablerte skalaer, med unntak av variablene «endringsusikkerhet» og «RSI». Noen av skalaene er moderert og tilpasset målgruppen i denne oppgaven. Spørsmålene og påstandene i de opprinnelige skalaene er oversatt til norsk etter beste evne for at innholdet og meningen skal bevares.

Det er i flere tilfeller gjort et utvalg av spørsmål/påstander fra de opprinnelige skalaene. Dette er gjort av praktiske hensyn slik at omfanget av undersøkelsen som helhet ikke skal bli for stort. Som en betingelse for datainnsamling hos Lånekassen ble det fremstilt krav om at omfanget og tidsbruken for den enkelte ansatte ikke var for stort. Ved å gjøre slike utvalg av spørsmål og påstander kan man ikke uten videre være sikker på validiteten knyttet til den opprinnelige skalaen beholdes. Videre presenteres operasjonaliseringen av de ulike variablene som inngår i denne oppgaven.

Kundeorientering

Ansatte med direkte kundekontakt representerer gjerne hele bedriften, produktet og servicen overfor kunden, og kan derfor sies å være spesielt viktige for en profesjonell servicebedrift (Wilson et al., 2021, s. 231; Lings, 2004, s. 405). Kundeorientering kan defineres som «an employee's tendency or predisposition to meet customer needs in an on-the-job context» (Brown et al., 2002, s. 111).

I denne oppgaven søkes det å måle variabelen kundeorientering som en holdningsvariabel på et overordnet nivå blant de ansatte i Lånekassen. Donavan et al. (2014) utviklet en skala for å måle kundeorientering over de fire dimensjonene «behov for å hjelpe kunden», «behov for å forstå kundens behov», «behov for å levere ovenfor kunden» og «behov for personlig forhold». I denne oppgaven er det valgt ut de mest aktuelle og relevante spørsmålene knyttet til de tre første dimensjonene. «Behov for personlig forhold» er utelatt, da dette ikke er relevant for kundekontakten som foregår i Lånekassen. De originale utsagnene og operasjonaliseringen vises i tabell 2.

Tabell 2: Operasjonalisering kundeorientering

Originale utsagn, Donavan et al. (2014)	Operasjonalisering
I enjoy nurturing my service customers.	I Lånekassen er vi genuint opptatt av kundene våre
Every customer's problem is important to me.	I Lånekassen er kundenes problemer viktige for oss
I enjoy anticipating the needs of service customers.	I Lånekassen er vi opptatt av kundenes behov
I enjoy delivering the intended services on time.	I Lånekassen er vi opptatt av å holde tidsfrister ovenfor kundene våre
I find a great deal of satisfaction in completing tasks precisely for customers.	I Lånekassen er vi opptatt av høy kvalitet på tjenestene vi leverer

Relasjonsspesifikke investeringer (RSI)

I denne oppgaven betraktes RSI gjennom to ulike dimensjoner. Den første dimensjonen handler om opplæring av ansatte. Med opplæring av ansatte menes det opplæring som er ment å sørge for at man er i stand til å utføre grunnleggende arbeidsoppgaver som inngår i jobben. Slik opplæring er gjerne knyttet til oppstarten av nye ansatte og har et kortsiktig perspektiv. Videre søkes det å måle dimensjonen utvikling av ansatte. Her menes utvikling mot blant annet nye roller og ansvarsområder. Denne dimensjonen har et langsiktig perspektiv.

Opplæring kan defineres som «any contribution, psychological, physical, and environmental circumstances that cause a person truthfully says he is satisfied with his job» (Nauman et al., 2021, s. 62). Utvikling av ansatte handler ifølge London (1989) om langsiktig, individuell og profesjonelle vekst, og kan være avgjørende for at de ansatte opprettholder effektiviteten i arbeidet (Tansky & Cohen, 2001, s. 286). Opplæring og utvikling er viktig både for

organisasjonen og de ansatte, og gir ofte positive resultater for bedriften (Jehanzeb & Mohanty, 2018, s. 175). Påstandene som benyttet i operasjonaliseringen, er en videreutvikling av spørsmålene og påstandene i skalaen til Nilsen og Norum (2011). Videreutviklingen består i å skille ut de to dimensjonene opplæring og utvikling i RSI-begrepet. Operasjonaliseringen er vises i tabell 3.

Tabell 3: Operasjonalisering av RSI

Operasjonalisering
<i>Opplæring</i>
Lånekassen har brukt betydelig med tid og ressurser på å lære meg opp
Lånekassen bruker mye tid og ressurser for å sikre at jeg har den informasjonen jeg trenger
Jeg har fått tilstrekkelig opplæring for å gjennomføre arbeidsoppgavene mine
Det brukes mye ressurser på opplæring av ansatte i Lånekassen
Ledelsen i Lånekassen er opptatt av opplæring av ansatte
Ledelsen i Lånekassen er positive til opplæring av de ansatte
<i>Utvikling</i>
Lånekassen bruker betydelig med tid og ressurser på å utvikle meg som ansatt
Jeg har gode muligheter til å utvikle meg som ansatt i Lånekassen
I Lånekassen vil jeg nå målene for karrieren min
Det brukes mye ressurser på utvikling av ansatte i Lånekassen
Ledelsen i Lånekassen er opptatt av å utvikle de ansatte
Ledelsen i Lånekassen er positive til å utvikle de ansatte

Endringsusikkerhet

I denne oppgaven undersøkes variabelen «intern usikkerhet» som usikkerhet knyttet til mulige fremtidige endringer og som rolleusikkerhet. Usikkerhet kan defineres som «an individual's perceived inability to predict something accurately» (Milliken, 1987, s. 136). Manglende informasjon gjør det vanskelig å skille mellom relevante og ikke-relevante data, og man opplever derfor usikkerhet (Milliken, 1987, s.136). Dagens samfunn preges av høy grad av usikkerhet knyttet til blant annet covid19-pandemien, politisk uro, krig og raskt teknologisk utvikling.

For å utforme gode og treffende påstander i forhold til endringsusikkerhet, er det gjennomført uformelle samtaler med ulike ansatte i Lånekassen. Samtalene ble gjennomført med ansatte på ulike nivåer i organisasjonen. Formålet med samtalene ble presisert for deltagerne, og det ble samtidig presisert at dette var uformelle samtaler og at svarene ikke på noen måte ville kunne knyttes til person. Gjennom disse samtalene pekte de ansatte blant annet på generell usikkerhet knyttet til fremtiden i jobben og teknisk kompetanse. Videre uttrykte enkelte at det

tidligere hadde opplevdes som trist når andre ansatte de hadde et godt forhold til sluttet. Spørsmålene i undersøkelsen er basert på disse samtale, i tillegg til et utvalg av påstander fra skalaene utformet av Rafferty og Griffin (2006) og Nilsen og Norum (2011). De fire første spørsmålene er resultatet av et forsøk på inkludere aspektene som fremgikk av samtale, og representerer derfor en utvikling av spørsmålene fra Rafferty og Griffin (2006), basert på de gjennomførte samtale med ansatte. Operasjonaliseringen vises i tabell 4

Tabell 4: Operasjonalisering av usikkerhet knyttet til endring

Originale utsagn	Operasjonalisering
Videreutviklet	Jeg er usikker på min i fremtid i denne jobben
Videreutviklet	Jeg er usikker på hvor mye arbeidsoppgavene mine vil endre seg i fremtiden
Videreutviklet	Jeg er usikker på hvorvidt min kompetanse er relevant for Lånekassen på lang sikt
Videreutviklet	Det vil påvirke meg negativ dersom enkelte av kollegene mine slutter i Lånekassen
<i>Rafferty og Griffin (2006):</i>	
I am often unsure about the effect on change on my work unit	Jeg er usikker på hvordan fremtidige endringer vil påvirke jobben min
I am often unsure how severely a change will affect my work unit	Jeg er usikker på hvor mye fremtidige endringer vil påvirke jobben min
I am often uncertain about how to respond to change	Jeg er usikker på hvordan jeg vil reagere på fremtidige endringer
<i>Nilsen og Norum (2011):</i>	
Måten vi utfører våre oppgaver på ved denne avdelingen endres til stadighet	Måten vi gjør ting på i Lånekassen endres til stadighet

Rolleusikkerhet

Rolleusikkerhet handler om at man ikke er klar over eller forstår hva som forventes i rollen slik at den kan utføres på god måte og hvordan forventningene til rollen kan innfris og hva som blir resultatet ytelsen i rollen (Lin & Ling, 2018, s. 356; Singh, 1998, s. 70). I denne oppgaven er det benyttet en skala utviklet av Nilsen og Norum (2011) for å måle variabelen rolleusikkerhet. Skalaen til Nilsen og Norum (2011) er basert på tidligere etablerte skalaer av blant annet Rizzo et al. (1970). Skalaen utviklet av Nilsen og Norum (2011) hadde en

Cronbachs alfa på 0,91. Fordi skalaen over vil være et mål på rollesikkerhet, vil scorene på de ulike indikatorene reverseres i analysene, slik at en høy score faktisk representerer høy grad av rollesikkerhet. Operasjonaliseringen vises i tabell 5.

Tabell 5: Operasjonalisering av rollesikkerhet

Operasjonalisering, Nilsen og Norum (2011)
Jeg vet hva som er målet med mine arbeidsoppgaver
Jeg vet hvilke resultater som forventes i min jobb
Jeg vet akkurat hva som forventes av meg
Jeg vet hvordan jeg skal planlegge arbeidsoppgavene
Jeg vet hvordan jeg skal fordele tiden min på forskjellige arbeidsoppgaver
Jeg vet hvordan jeg skal oppføre meg når jeg er på jobb
Jeg vet hva mitt ansvarsområde er
Jeg er fullt ut klar over min funksjon i Lånkassen*
Min rolle i Lånkassen er klart definert*

*Tilpasset de aktuelle respondentene

Overordnet rettferdighet

Ambrose og Schminke (2009) påpeker at mye av den tidligere forskningen innen «fairness» og «organizational justice» har fokusert på de ulike formene distributiv-, prosedyre- og interaksjonsrettferdighet. I tillegg argumenterer Ambrose og Schminke (2009) for at et skifte mot såkalt «overordnet rettferdighet» er bedre egnet til å fange opp individets erfaringer med rettferdighet og at man unngår utfordringer med en slik oppdeling. Lind og Van den Bos (2002) påpeker også «a global impression of fair treatment» er avgjørende når rettferdighet knyttes til usikkerhetsbegrepet. Operasjonaliseringen av opplevd rettferdighet i denne oppgaven baserer seg derfor på «overordnet rettferdighet».

Ambrose og Schminke (2009) benyttet en skala med seks ulike elementer for å måle overordnet rettferdighet. Tre av disse elementene er rettet mot personlige erfaringer med rettferdighet, mens de tre andre måler den generelle rettferdigheten i en organisasjon. For å måle overordnet rettferdighet er skalaen til Ambrose og Schminke (2009) benyttet og denne hadde en Cronbachs alfa på 0,93. Operasjonaliseringen vises i tabell 6.

Tabell 6: Operasjonalisering av overordnet rettferdighet

Originale utsagn, Ambrose og Schminke (2009)	Operasjonalisering
Overall, I'm treated fairly by my organization	Alt i alt blir jeg rettferdig behandlet i Lånekassen
In general, I can count on this organization to be fair	Jeg kan stort sett regne med at Lånekassen er rettferdig
In general, the treatment I receive around here is fair	Jeg blir stort sett behandlet på en rettferdig måte i Lånekassen
Usually, the way things work in this organization are not fair	Vanligvis fungerer ting på en rettferdig måte i Lånekassen*
For the most part, this organization treats its employees fairly	Lånekassen behandler stort sett sine ansatte rettferdig
Most of the people who work here would say they are often treated unfairly	Det fleste ansatte i Lånekassen vil si at de blir rettferdig behandlet*

* Det er bevisst unnlatt å stille reverserte spørsmål for å ikke forvirre respondentene. De originale utsagnene er derfor modifisert for å unngå dette.

Tilfredshet i jobben

Tilfredshet i jobben kan defineres som «a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences» (Locke, 1976, s. 1300). Tilfredshet i jobben ansees ofte som positive holdninger som oppstår gjennom jobben og teorier som Maslow's (1943) behovspyramide og Herzberg's (1968) to-faktor-teori, peker på viktigheten av tilfredshet i jobben og hvordan dette påvirker organisasjonen (Jehanzeb & Mohanty, 2018, s. 175).

I denne oppgaven tar operasjonaliseringen av tilfredshet i jobben utgangspunkt i skalaen utarbeidet Singh et al. (1996), som består av seks ulike påstander for å måle tilfredshet i jobben, hvor to av disse er reversert. Av praktiske hensyn er det i denne oppgaven valgt ut tre av de seks originale påstandene. De reverserte påstandene er utelatt for å unngå forvirring blant respondentene. I tillegg er det benyttet to utsagn/påstander fra Norsk Kundebarometer. Operasjonaliseringen vises i tabell 7.

Tabell 7: Operasjonalisering av tilfredshet

Originale utsagn, Singh et al. (1996), Norsk kundebarometer (Veileder, personlig kom., 28.03.22)	Operasjonalisering
My job is very pleasant	Jeg trives veldig godt i jobben min
My job is better than most	Min jobb er bedre enn de fleste andre jobber
I am very content with my job	Jeg er veldig fornøyd med jobben min
Tilpasset fra Norsk kundebarometer	Tenk deg en ideell jobb. Min jobb i Lånekassen er svært nært dette idealet
Tilpasset fra Norsk kundebarometer	Min jobb oppfyller mine forventninger

Intensjon å slutte i jobben

I denne oppgaven er påstandene som benyttes i operasjonaliseringen av intensjon om å slutte i jobben hentet fra Singh et al. (1996). Operasjonaliseringen vises i tabell 8.

Tabell 8: Operasjonalisering av intensjon om å slutte i jobben

Originale utsagn, Singh et al. (1996)	Operasjonalisering
It is likely that I will actively look for a new job next year	Det er sannsynlig at jeg aktivt vil lete etter en ny jobb i nærmeste fremtid
I often think about quitting	Jeg tenker ofte på å slutte i Lånekassen
I will probably look for a new job next year	Jeg vil sannsynligvis se etter en ny jobb i nærmeste fremtid

Myndiggjøring av ansatte og distributiv rettferdighet

I arbeidet med denne oppgaven og spørreundersøkelsen ble også det inkludert spørsmål og påstander knyttet til myndiggjøring av ansatte og distributiv rettferdighet. For å overholde kravene fra Lånekassen om omfanget av spørreskjemaet, ble denne delen redusert til et minimum. Det ble i etterkant av spørreundersøkelsen vurdert at det ikke var hensiktsmessig å inkludere disse begrepene videre. Begrunnelsen for, og operasjonaliseringen av myndiggjøring ansatte og distributiv rettferdighet, finnes i vedlegg 4 og 5.

Kontrollvariabler

I denne oppgaven er det benyttet kontrollvariablene aldersgruppe, type ansatt/avdeling og lengde på ansettelsesforhold. Operasjonaliseringen av disse kontrollvariablene finnes i vedlegg 2. For å vurdere hvorvidt disse kontrollvariablene har effekt på de ulike latente variablene, er det generert nye, dikotome variabler for hver av kontrollvariablene.

- For aldersgruppe er det opprettet en ny variabel «alder» hvor respondentene er kategorisert som lav aldersgruppe (inntil 40 år) og høy aldersgruppe (over 41 år). 0 = lav alder og 1 = høy alder.
- For type ansatt/avdeling er det opprettet en ny variabel «kundekontakt» hvor respondentene er kategorisert som direkte kundekontakt (saksbehandlingsavdelingen) og ikke direkte kundekontakt (alle andre avdelinger). 0 = ikke kundekontakt og 1 = kundekontakt.
- For lengde på ansettelsesforhold er det opprettet en ny variabel «lengde på ansettelse» hvor respondentene er kategorisert som kort ansettelse (inntil 5 år) og lang ansettelse (6 år eller mer). 0 = kort ansattlengde og 1 = lang ansattlengde.

Det var også ønskelig å benytte «kjønn» som kontrollvariabel. Av hensyn til personvern og anonymitet i undersøkelsen, ble det derimot besluttet, i samråd med Lånekassens ansvarlige for personvern og GDPR, at denne kontrollvariabelen ikke skulle benyttes i undersøkelsen. Det kan tenkes at «kjønn» hadde vært en aktuell og viktig kontrollvariabel.

3.7 Forskningsetikk

Forskningsetikk handler om grunnleggende moral og normer for vitenskapelig praksis (Ringdal, 2020, s. 57). I Norge gir den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, juss og teologi (NESH) retningslinjer for god og ansvarlig forskning. I denne oppgaven er det gjennomført en kvantitativ studie som innebærer å innhente data fra en rekke respondenter. Det er derfor lagt vekt på å sikre anonymiteten for respondentene og gi tydelig informasjon om hva dataene skal brukes til og ikke. Se vedlegg 3. Alle kilder i oppgaven er oppgitt i referanselisten. God henvisningsskikk legger grunnlaget for etterprøvbarehet og all forskning bør følge god henvisningsskikk (Ringdal, 2020, s. 67).

Forfatteren av denne oppgaven ønsker samtidig å opplyse om at han selv er ansatt i Lånekassen, avdeling Trondheim. Å forske på sin egen organisasjon gir både muligheter og utfordringer. Forskeren kan bruke sin kjennskap til organisasjonen i utformingen og

gjennomføring av forskningen. Dette ansees som en fordel. På den andre siden er det viktig at forskeren ikke lar sin mulige forutinntatthet påvirke forskningen eller resultatene. Samtidig kan det tenkes at man gjennom å forske på egen organisasjon kan føle seg presset til å levere spesielle/gode resultater. Forfatteren av denne oppgaven har vært nøye og bevisst på å skille mellom sin rolle som forsker på og ansatt i den samme organisasjonen. Det påpekes at ledelsen i Lånekassen ikke på noen måte har lagt føringer for arbeidet med denne oppgaven eller ytret ønske om noen spesiell retning eller fokus.

4 ANALYSE AV DATA

I denne oppgaven benyttes PLS-SEM (partial least squares - structural equation modeling) for å analysere data og teste hypoteser. Analysene gjennomføres i programmet WarpPLS 8.0.

Før analysen i WarpPLS 8.0 gjøres det innledende analyser i analyseprogrammet STATA. STATA benyttes som analyseprogram i metodeundervisningen ved NTNU Handelshøyskolen. De innledende analysene innebærer deskriptiv statistikk, vurdering av validitet og reliabilitet, samt utforskende faktoranalyser.

Alle multivariate analysemetoder er sårbare for dårlige data og det kan ikke produseres gode modeller med høy validitet dersom inndataene er av lav kvalitet (Hair et al., 2019, s. 5). Det er altså viktig å være kritisk til resultatene av analyser og tester som gjennomføres selv om disse gir tilsynelatende gode resultater. Det antas videre at de innledende analysene i STATA kan bidra til å øke sjansene for å oppnå stabile resultater ved PLS-SEM analysen. Validitet og reliabilitet vurderes også etter analysene i WarpPLS 8.0. For å øke lesbarheten presenteres en oversikt over de ulike begrepene og deres indikatorer som benyttes i analysene. Se tabell 9. Se også vedlegg 1.

For variabelen rolleusikkerhet er scorene på de ulike indikatorene reversert slik at variabelen faktisk representerer rolleusikkerhet. Da alle indikatorene er målt på en 7-punkt skala, er det benyttet følgende formel for reversering:

$$\text{reversert } RUSIK_n = 8 - RUSIK_n$$

Tabell 9: Begreper og tilhørende indikatorer

Begrep	Tilhørende indikatorer
Kundeorientering	KUNDOR 1-5
Opplæring	OPPL 1-6
Utvikling	UTVKL 1-6
Rolleusikkerhet	RUSIK 1-9
Usikkerhet knyttet til endring	EUSIK 1-8
Overordnet rettferdighet	OVRET 1-6
Tilfredshet	TILFR 1-5
Intensjon om å slutte	INTU 1-3

4.1 Deskriptiv statistikk (STATA)

I dette kapittelet presenteres deskriptiv statistikk for utvalget.

Spørreskjemaet ble sendt per epost til alle ansatte med en epostkonto tilknyttet Lånekassen. Per april 2022 har Lånekassen totalt 383 ansatte (inkludert midlertidig ansatte). Totalt svarte 179 respondenter på undersøkelsen, noe som gir en svarprosent på 47 %. Av de 383 ansatte totalt, jobber 249 ansatte i saksbehandlingsavdelingen (inkludert kundesenter, lærestedsseksjon og brukerstøtte) og har direkte kundekontakt i arbeidet. Av de 383 ansatte er det 167 menn og 216 kvinner (K. Grorud, personlig kommunikasjon, 25.april 2022). Fordelingen av respondenter i utvalget med tanke på avdeling vises i tabell 10.

Tabell 10: Avdeling

Avdeling	Antall	Prosent
Saksbehandlingsavdelingen (inkludert kundesenter, lærested og brukerstøtte)	120	67 %
IT avdelingen	16	9 %
Utviklingsavdelingen	24	13 %
Stab for styring og organisasjonsutvikling, kommunikasjonsstaben eller annet	19	11 %
Sum	179	

En klar overvekt av respondentene tilhører saksbehandlingsavdelingen (inkludert kundesenter, lærestedsseksjonen og brukerstøtte). Dette er naturlig fordi saksbehandlingsavdelingen utgjør ca. 65 % av alle ansatte i Lånekassen. Det er ellers en relativt jevn fordeling på de andre avdelingene. Utvalget vurderes som representativt med tanke på antall svar fra de ulike avdelingene. Fordelingen av utvalget med tanke på aldersgruppe vises i tabell 11.

Tabell 11: Aldersgruppe

Aldersgruppe	Antall	Prosent
20 – 30 år	27	15 %
31 – 40 år	65	36 %
41 – 50 år	51	29 %
51 – 60 år	29	16 %
61 år eller eldre	7	4 %
Sum	179	

Alderen på respondentene fordeler seg relativt jevnt utover skalaen som er benyttet. Kategorien «61 år eller eldre» skiller seg ut her ved at denne bare inneholder 4 % av respondentene. Da forfatter av denne oppgaven ikke har tilgang på data knyttet til den faktiske aldersfordelingen av ansatte i Lånekassen, er det usikkerhet knyttet til om utvalget kan sies å

være representativt med tanke på aldersfordeling. Fordelingen av utvalget med tanke på ansettelseslengde vises i tabell 12.

Tabell 12: Lengde på ansettelsesforhold

Lengde på ansettelsesforhold	Antall	Prosent
Mindre enn 1 år	28	15 %
1 – 2 år	22	12 %
3 – 5 år	28	16 %
6 – 10 år	34	19 %
11 – 20 år	39	22 %
21 år eller lengre	28	16 %
Sum	179	

Lengden på ansettelsesforholdet fordeler seg relativt jevnt over skalaen som er benyttet. Da forfatter av denne oppgaven ikke har tilgang på data knyttet til lengden på ansettelsesforholdet blant ansatte i Lånekassen, er det usikkerhet knyttet til om utvalget kan sies å være representativt med tanke på dette.

Gjennom analysene i STATA og WarpPLS 8.0 er det ikke avdekket respondenter det var nødvendig å fjerne fra utvalget. Det er for eksempel ikke identifisert respondenter med store problemer knyttet til variasjon i svarene eller som på andre måter kan mistenkes for å ikke ha svart oppriktig. Fordi alle spørsmålene var obligatoriske, er det ikke problemer med manglende data. Som tidligere nevnt kan obligatoriske spørsmål derimot skape andre utfordringer ved at respondentene «tvinges» til å oppgi meninger de kanskje ikke har. Dette er viktig å være klar over i vurderingen av resultatene og konklusjonene som trekkes i oppgaven.

4.2 Vurdering av normalitet (STATA)

Normalfordelingen er viktig i forhold til generalisering og er derfor sentral i statistisk analyse (Ringdal, 2020). For store avvik fra normalfordelingen vil føre til at man ikke kan stole på tester som benytter F- og t-fordelingene (Hair, 2010). Det viser seg at absoluttverdien av skjevhet og kurtose kan være problematisk dersom den overstiger henholdsvis 2 og 7 (Hair, 2010; Curran et al., 1996, s. 26). I følge Hair et al. (2019, s. 6) kan avvik fra normalfordelingen også påvirke resultatene i PLS-SEM i enkelte tilfeller. Tabell 13 viser gjennomsnitt (\bar{Y}), standardavvik (s), skjevhet (skp), kurtose (k) og høyeste og laveste verdi for alle indikatorene i undersøkelsen. Det viser seg at kriteriene for skjevhet og kurtose ikke er overholdt for indikatoren «RUSIK1». Denne fjernes derfor fra videre analyser.

Tabell 13: Beskrivende statistikk, alle indikatorer

Symbol	\bar{Y}	s	skp	k	min	max
KUNDOR1	6.17	0.99	-1.28	4,34	3	7
KUNDOR2	5.98	1.05	-1.11	4,10	2	7
KUNDOR3	6	0.97	0.88	3.50	3	7
KUNDOR4	4.69	1.63	-0.43	2.37	1	7
KUNDOR5	5.93	1.14	-1.31	5.23	1	7
OPPL1	4.79	1.64	-0.45	2.47	1	7
OPPL2	4.63	1.61	-0.35	2.30	1	7
OPPL3	4.96	1.54	-0.52	2.51	1	7
OPPL4	5.11	1.58	-0.78	3.08	1	7
OPPL5	4.97	1.65	-0.71	2.71	1	7
OPPL6	5.30	1.49	-0.81	2.22	1	7
UTVKL1	3.91	1.64	-0.16	2.34	1	7
UTVKL2	4.56	1.77	-0.43	2.16	1	7
UTVKL3	3.94	1.70	-0.08	2.24	1	7
UTVKL4	4.20	1.51	-0.21	2.66	1	7
UTVKL5	4.41	1.56	-0.29	2.62	1	7
UTVKL6	4.78	1.56	-0.50	2.75	1	7
EUSIK1	2.99	2.01	0.72	2.17	1	7
EUSIK2	3.92	1.56	-0.03	2.32	1	7
EUSIK3	2.71	1.73	0.80	2.56	1	7
EUSIK4	5.09	1.50	-0.70	3.07	1	7
EUSIK5	4.01	1.56	-0.09	2.42	1	7
EUSIK6	4.09	1.52	-0.21	2.43	1	7
EUSIK7	3.65	1.48	0.07	2.24	1	7
EUSIK8	4.64	1.48	-0.33	2.60	1	7
RUSIK1	1.61	0.87	2.39	12.23	1	7
RUSIK2	2.15	1.30	1.52	5.34	1	7
RUSIK3	2.53	1.49	0.96	3.22	1	7
RUSIK4	2.17	1.17	1.07	3.78	2	7
RUSIK5	2.59	1.40	0.67	2.58	2	7
RUSIK6	1.56	0.81	1.72	6.30	3	7
RUSIK7	1.79	1.00	1.49	5.62	2	7
RUSIK8	1.86	1.14	1.82	6.96	1	7
RUSIK9	2.36	1.57	1.21	3.83	1	7
OVRET1	5.17	1.62	-0.61	2.39	1	7
OVRET2	5.13	1.55	-0.48	2.16	1	7
OVRET3	5.29	1.55	-0.74	2.69	1	7
OVRET4	5.00	1.51	-0.37	2.21	1	7
OVRET5	4.91	1.61	-0.40	2.26	1	7
OVRET6	4.65	1.35	-0.12	2.40	1	7
TILFR1	5.54	1.34	-0.96	3.46	2	7
TILFR2	4.50	1.77	-0.38	1.98	1	7
TILFR3	5.12	1.44	-0.74	2.92	1	7
TILFR4	4.83	1.51	-0.37	2.40	1	7
TILFR5	5.30	1.53	-0.83	2.93	1	7
INTU1	3.37	2.15	0.38	1.76	1	7
INTU2	3.24	2.14	0.43	1.76	1	7
INTU3	3.32	2.19	0.39	1.71	1	7

4.3 Faktoranalyse (STATA)

Variablene som måles i denne oppgaven er latente, som innebærer at de ikke lar seg måle direkte. Det er for eksempel ikke mulig å måle tilfredshet i jobben direkte. Alle variablene er derfor operasjonalisert med ulike indikatorer. Gjennom å måle en latent variabel med flere indikatorer, kan man forsøke å slå disse sammen til en indeks som beskriver den latente variabelen. Det antas at respondentene har en «sann verdi» på de latente variablene og at denne ligger til grunn for svarene på indikatorene. Indikatorene kan da forventes å kunne gi et samlet mål på den latente variabelen (Ringdal, 2020, s. 102). Ved å slå sammen indikatorene til sammensatte mål kan det dekkes inn flere deler av den latente variabelen, og dermed øker reliabiliteten til variabelen (Ringdal, 2020, s. 355). I denne oppgaven legges det til grunn at indeksene er refleksive, det vil si at verdiene på indikatorene skapes av den latente variabelen.

Faktoranalyse er en analysemetode som brukes til å undersøke og forstå korrelasjonsstrukturen i et sett med observerte variabler/indikatorer. For å avgjøre om de ulike indikatorenes faktorladninger er praktisk- og statistisk signifikante, legges retningslinjene («rules of thumb 5») fra Hair (2010, s. 117) til grunn. Så lave ladninger som 0,3 – 0,4 kan aksepteres. I denne oppgaven brukes 0,4 som nedre grenseverdi for faktorladningene. For å avgjøre antallet faktorer er det benyttet egenverdikriteriet hvor faktorer som har en egenverdi på over 1 beholdes (se for eksempel Hair (2010)). Resultatene indikerer at item «EUSIK8» fjernes fra videre analyser på grunn av for lave faktorladninger (0.3735). Se vedlegg 6.

For å undersøke om det ligger til rette for en datareduksjon ble det utført en KMO (Keiser-Meyer-Olkin)-indeks-test for alle variablene. KMO-indeksen var over 0,7 for alle variablene og det ansees derfor at forholdene ligger godt til rette for en datareduksjon.

4.4 Vurdering av begrepsvaliditet (STATA)

Validitet handler om hvorvidt man måler det man ønsker å måle (Ringdal, 2020; Bell et al., 2019). I denne sammenhengen menes da begrepsvaliditet. Det finnes mange ulike måter å teste begrepsvaliditeten på, ved å for eksempel se på «face validity», konvergent validitet og diskriminant validitet (Bell et al., 2019). Diskriminant validitet handler om å sørge for at et mål som brukes for begrep A er forskjellig fra målet som brukes for begrep B (Bell et al., 2019). For å avgjøre om de ulike indikatorene faktisk måler det relevante begrepet, og ikke lader for sterkt på andre begrep, ble det gjennomført utforskende faktoranalyser. Etter retningslinjene fra Hair (2010) legges en grense for faktorladningene på 0,4 til grunn.

4.4.1 Utforskende faktoranalyse RSI

Gjennom operasjonaliseringen av RSI ble det inkludert to indikatorer på hvert begrep for å måle hvorvidt opplæring og utvikling hos de ansatte påvirkes av hvordan de opplever ledelsens holdninger. For å undersøke at det da ikke er tre ulike begrep som måles, gjennomføres først en utforskende faktoranalyse for RSI. «OPPL5», «OPPL6», «UTVKL5» og «UTVKL6» knyttet til ledelsen viser seg å lade for høyt på en annen faktor. Disse indikatorene utelukkes derfor fra videre analyser. Faktoranalysen vises i tabell 14.

Tabell 14: Utforskende faktoranalyse RSI

Variabel	Faktor1	Faktor2	Faktor3
OPPL1	0.8732		-0.1917
OPPL2	0.8324	0.3027	-0.2109
OPPL3	0.8465		
OPPL4	0.7769	0.1540	0.2577
OPPL5	0.7503	0.3281	0.4212
OPPL6	0.6639	0.3387	0.4975
UTVKL1	0.4890	0.7372	-0.2259
UTVKL2	0.1863	0.8765	-0.1561
UTVKL3		0.8137	-0.2341
UTVKL4	0.3926	0.7665	0.3026
UTVKL5	0.3073	0.7859	0.4271
UTVKL6	0.2094	0.7618	0.4281

Ladninger med absoluttverdi < 0.1 er fjernet fra tabellen. Method: principal-component factor
Rotation: orthogonal oblimin (Kaiser on)

4.4.2 Utforskende faktoranalyse uavhengige variabler

Videre er det gjennomført utforskende faktoranalyser for de uavhengige og mellomliggende og avhengige variablene. Indikatorene «UTVKL1», «EUSIK1» og «EUSIK4» fjernes fra videre analyser på grunn av for høye kryss-landinger og/eller for lave ladninger på den relevante faktoren. Tabell 15 viser den utforskende faktoranalysen for de uavhengige variablene.

Tabell 15: Utforskende faktoranalyse uavhengige variabler

Variabel	Faktor1	Faktor2	Faktor3	Faktor4	Faktor5
KUNDOR1	-0.2827		0.1029	0.1508	0.7594
KUNDOR2	-0.2110		0.1785		0.7922
KUNDOR3	-0.1325		0.1096		0.8223
KUNDOR4	-0.1200	-0.1336	0.2890	0.1603	0.4623
KUNDOR5	-0.3206	-0.1234	0.1637	0.1847	0.4370
OPPL1	-0.2244		0.8390		0.1272
OPPL2	-0.2469		0.7573	0.2988	0.2250
OPPL3	-0.3275	-0.1791	0.7016		0.2002
OPPL4	-0.1636		0.6082	0.1880	0.1715
UTVKL1	-0.1381	-0.1370	0.4644	0.7321	0.1203
UTVKL2		-0.1628	0.1598	0.8952	
UTVKL3		-0.1623		0.6988	0.1188
UTVKL4	-0.1320	-0.1493	0.3461	0.6304	0.1483
EUSIK1	0.2616	0.3575	-0.1460	-0.2878	-0.1817
EUSIK2	0.1663	0.6667			
EUSIK3	0.1852	0.4942	0.1986	-0.2675	
EUSIK4	0.1678	0.2726		-0.1223	
EUSIK5		0.9550	-0.1123		
EUSIK6		0.9364			
EUSIK7	0.1517	0.6196			
RUSIK2	0.7098		-0.1288		-0.1842
RUSIK3	0.6972		-0.1206		-0.1111
RUSIK4	0.6529				-0.1421
RUSIK5	0.6110	0.1233			
RUSIK6	0.5334				
RUSIK7	0.8579				
RUSIK8	0.8919	0.1250			
RUSIK9	0.6831		-0.2805	-0.1528	-0.1001

Ladninger med absoluttverdi < 0.1 er fjernet fra tabellen. Method: maximum likelihood.
Rotation: orthogonal oblimin (Kaiser on)

4.4.3 Utforskende faktoranalyse mellomliggende variabler

Det ble utført en utforskende faktoranalyse for de mellomliggende variablene. Tabell 16 viser den utforskende faktoranalysen for de uavhengige variablene.

Tabell 16: Utforskende faktoranalyse avhengige variabler

Variabel	Faktor1	Faktor2
OVRET1	0.8995	0.2197
OVRET2	0.9332	0.2051
OVRET3	0.9242	0.2260
OVRET4	0.8951	0.1675
OVRET5	0.8969	0.1473
OVRET6	0.6817	0.2263
TILFR1	0.2488	0.8494
TILFR2	0.2174	0.8371
TILFR3	0.2928	0.8361
TILFR4	0.2858	0.7338
TILFR5	0.2694	0.9227

Method: maximum likelihood. Rotation: orthogonal oblimin (Kaiser on)

4.4.4 Konsekvenser av utelatte indikatorer

For noen av begrepene har de utforskende faktoranalysene redusert antall indikatorer som vil inngå i den strukturelle modellen og hypotesetestingen. Ved å fjerne indikatorer endres også operasjonaliseringen av begrepet.

For rolleusikkerhet er det fjernet én indikator (RUSIK1) fra videre analyser. Det antas at dette ikke endrer innholdet og meningen i begrepet i særlig grad. For usikkerhet knyttet til endring er indikatorene EUSIK1, EUSIK4 og EUSIK8 fjernet. Dette reduserer dimensjonen av begrepet, men det antas også her at innholdet og meningen ikke endres i for stor grad.

For opplæring og utvikling er indikatorene knyttet til oppfattelse av ledelsens holdninger (OPPL5, OPPL6, UTVKL5 og UTVKL6) fjernet fra videre analyser. I tillegg er UTVKL1 fjernet. Dette reduserer dimensjonen av begrepene. På den andre siden kan det argumenteres for at disse indikatorene måler et annet begrep og derfor bør utelates. Indikatorene knyttet til ledelsens holdninger er interessante, men vil ikke bli videre analysert eller diskutert i denne oppgaven.

4.5 Vurdering av reliabilitet (STATA)

Reliabilitet betyr det samme som pålitelighet, og handler om at gjentatte målinger med det samme måleinstrumentet også vil gi det samme resultatet. Høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet og reliabiliteten påvirkes av tilfeldige målefeil (Ringdal, 2020). Høy reliabilitet betyr altså små tilfeldige målefeil, men tilfeldige målefeil vil aldri kunne elimineres totalt (Ringdal, 2020).

Reliabiliteten i et datasett kan vurderes på minst tre ulike måter. Dersom man benytter sekundærdata, vil reliabiliteten kunne vurderes ved kildekritikk. Man vurderer da eventuelle feilkilder i datainnsamlingen. En annen metode kalles test-retest-teknikk og går ut på å sjekke hvorvidt to gjentatte målinger samsvarer og korrelerer. Dette vil ofte være kostbart og/eller utfordrende å gjennomføre. Den tredje måten handler om intern konsistens og benyttes gjerne på tverrsnittsdata (Ringdal, 2020).

Den interne konsistensen kan måles med Cronbachs alfa. En indeks har god reliabilitet dersom denne alfa-verdien er over 0,70 (Ringdal, 2020, s. 104; Bell et al., 2019, s. 173). Alle verdiene på Cronbachs alfa ligger godt over den anbefalte verdien på 0,7. Den interne konsistensen må derfor kunne sies å være tilfredsstillende. Cronbachs alfa for de ulike begrepene vises i tabell 17.

Tabell 17: Cronbachs alfa

Begrep	Antall item	Cronbachs alfa
Kundeorientering	5	0.82
Opplæring	4	0.88
Utvikling	3	0.85
Usikkerhet endring	5	0.86
Rolleusikkerhet	8	0.89
Overordnet rettferdighet	6	0.96
Tilfredshet	5	0.94
Intensjon om å slutte	3	0.96

4.6 Vurdering av den konseptuelle modellen (WarpPLS 8.0)

Etter de innledende analysene i STATA ble datagrunnlaget analysert i analyseprogrammet WarpPLS 8.0. I følge Hair et al. (2019) finnes det en rekke grunner til å velge analyse ved PLS-SEM. Disse grunnene inkluderer blant annet test av et teoretisk rammeverk for å kunne gi prediksjoner, ved kompleks strukturell modell, ved små utvalg og dersom distributive antagelser er problematiske, for eksempel ved manglende normalitet.

Bruken av PLS-SEM har økt betraktelig den siste tiden og bruken av denne metoden er nå utstrakt innen forskningen på blant annet markedsføring, ulike former for ledelse og HR (Hair et al., 2011; Hair et al. 2019). PLS-SEM er en attraktiv analysemetode fordi komplekse modeller kan analyseres uten strenge distributive antagelser. Videre er PLS-SEM en «kausalt-prediktiv»-tilnærming til SEM-analyse som vektlegger prediksjon når kausale modeller estimeres (Hair et al., 2019, s. 3). Det statistiske grunnlaget for PLS-SEM ble utviklet på 1980-tallet og metoden estimerer delvise modellstrukturer ved å kombinere prinsipal-komponent-analyse med OLS-regresjon. PLS-SEM er dermed et alternativ til CB-SEM (covariance-based), som er basert på kovarians og har strenge distributive antagelser for dataene som benyttes. PLS-SEM bruker derimot den totale variansen til å estimere ulike parametere (Hair et al., 2019, s. 4).

Ved bruk av PLS-SEM foreslår Hair et al. (2019) at forskeren gjør ulike innledende vurderinger før målemodellen og den strukturelle modellen vurderes. For eksempel bør utvalgsstørrelsen og distributive antagelser vurderes. I denne oppgaven søkes det å kunne gi prediksjoner for mulige årsaker til og konsekvenser av et internt fokus i bedriften. Utvalget er relativt lite, og det vil sannsynligvis oppstå utfordringer knyttet til normalfordeling av data. PLS-SEM ansees da som et passende analyseverktøy.

4.6.1 Mål av modellens tilpasning og kvalitet

WarpPLS 8.0 produserer ulike mål på modellens tilpasning og kvalitet. Ifølge Kock (2022, s. 82) bør p-verdiene for average path coefficient (APC), average R-squared (ARS) og average adjusted R-squared (AARS) være 0,05 eller lavere. I modellen er $APC = 0.183$, $ARS = 0.547$ og $AARS = 0.529$. Alle målene har $p\text{-verdi} < 0,001$. Videre bør AVIF og AFVIF bør være under 3,3 (Kock, 2022, s. 82). Disse er henholdsvis 1,472 og 1,868 i modellen. Modellens overordnede tilpasning og kvalitet vurderes derfor som god.

4.6.2 Ny vurdering av validitet og reliabilitet

Validiteten og reliabiliteten vurderes på nytt med utgangspunkt i resultatene fra analysen i WarpPLS 8.0. Resultatene vises i tabell 18.

Tabell 18: Validitet og reliabilitet, WarpPLS

Begrep	Indikator	Faktor-ladning*	AVE	Cronbachs alfa	Kompositt reliabilitet
Kundeorientering	KUNDOR1	0.849	0.618	0.843	0.889
	KUNDOR2	0.842			
	KUNDOR3	0.841			
	KUNDOR4	0.685			
	KUNDOR5	0.696			
Opplæring	OPPL1	0.893	0.734	0.878	0.917
	OPPL2	0.884			
	OPPL3	0.866			
	OPPL4	0.778			
Utvikling	UTVKL1	0.882	0.776	0.854	0.912
	UTVKL2	0.927			
	UTVKL3	0.831			
Usikkerhet endring	EUSIK2	0.799	0.656	0.865	0.904
	EUSIK3	0.659			
	EUSIK5	0.911			
	EUSIK6	0.894			
	EUSIK7	0.760			
Rolleusikkerhet	RUSIK2	0.806	0.589	0.898	0.919
	RUSIK3	0.804			
	RUSIK4	0.755			
	RUSIK5	0.733			
	RUSIK6	0.601			
	RUSIK7	0.812			
	RUSIK8	0.857			
	RUSIK9	0.742			
	Overordnet rettferdighet	OVRET1			
OVRET2		0.954			
OVRET3		0.944			
OVRET4		0.936			
OVRET5		0.940			
OVRET6		0.785			
Tilfredshet	TILFR1	0.895	0.815	0.943	0.956
	TILFR2	0.907			
	TILFR3	0.915			
	TILFR4	0.842			
	TILFR5	0.952			
Intensjon om å slutte	INTU1	0.966	0.918	0.955	0.971
	INTU2	0.934			
	INTU3	0.973			

*Alle p-verdier < 0,001.

Ifølge Kock (2022, s. 90) anbefales det at p-verdiene til ladningene er under 0,05 og at selve ladningene er over 0,5. Videre er AVE ofte brukt til å vurdere diskriminant validitet. Kock (2022, s. 97) anbefaler at AVE er minst 0,5. Av tabell 18 fremgår det at alle faktorladningene er over 0,5. Alle tilhørende p-verdier er mindre enn 0,001. Videre er AVE større enn 0,5 for alle begrepene. Ifølge Kock (2022, s. 99) bør diskriminant validitet også vurderes ved å undersøke kvadratroten av AVE for de latente variablene. \sqrt{AVE} bør være høyere for den latente variabelen enn for noen av korrelasjonene som involverer den latente variabelen. \sqrt{AVE} vises i tabell 19.

Tabell 19: Kvadratrot av AVE

	KUNDOR	EUSIK	RUSIK	OPPL	UTVKL	RETTF	TILFR	INTU
KUNDOR	(0.786)							
EUSIK	-0.117	(0.810)						
RUSIK	-0.355	0.208	(0.767)					
OPPL	0.462	-0.165	-0.393	(0.857)				
UTVKL	0.307	-0.259	-0.185	0.435	(0.881)			
RETTF	0.354	-0.426	-0.168	0.399	0.589	(0.915)		
TILFR	0.378	-0.223	-0.310	0.397	0.697	0.481	(0.903)	
INTU	-0.309	0.185	0.268	-0.379	-0.580	-0.444	-0.729	(0.958)

\sqrt{AVE} er høyere for alle de latente variablene enn for noen av korrelasjonene. Validiteten vurderes derfor totalt sett som tilfredsstillende. For å vurdere reliabiliteten brukes Cronbachs alfa og kompositt reliabilitet (composite reliability). Kock (2022, s. 97) anbefaler at begge disse målene er over 0,7. Det fremgår av tabell 18 at både Cronbachs alfa og kompositt reliabilitet er over 0,7 for alle begrepene. Reliabiliteten vurderes derfor som tilfredsstillende.

5 HYPOTESETESTING

I dette kapitlet presenteres resultatene av hypotesetestingen som gjennomføres i WarpPLS 8.0. Først presenteres og gjennomgås resultatene av hypotesetestene i den konseptuelle modellen. Til slutt lanseres en alternativ modell for å kunne teste hvorvidt kundeorientering bør anses som en uavhengig eller avhengig variabel.

Det er benyttet lineær «PLS Regression» og «Stable3» er valgt som «resampling method» da dette er standard metode i WarpPLS 8.0 og ansees som et godt alternativ til andre alternativer for «resampling method» (Kock, 2022, s. 54). Ifølge Hair et al. (2019) bør man undersøke om det eksisterer problemer med multikollinearitet før sammenhengene i den strukturelle modellen vurderes. Det anbefales at VIF-verdiene (variance inflation factor) er under 3 (Hair et al., 2019, s. 11; Kock 2022). Tabell 20 viser at alle de latente variablene har en VIF-verdi på under 3. Det konkluderes derfor med sjansen for at det eksisterer problemer med multikollinearitet er lav.

For å avgjøre om hypotesene er statistisk signifikante, er det i denne oppgaven lagt til grunn et signifikansnivå på 5 %.

5.1 Vurdering av modellens forklaringskraft

R^2 for begrepene i modellen er et mål på den forklarte variansen og dermed et mål på modellens forklaringskraft. I en del forskning presenteres R^2 som et mål på en modells evne til prediksjon, også utover selve utvalget. Dette er problematisk fordi R^2 bare indikerer i hvilken grad modellen kan brukes til å prediktere innad i utvalget (Hair et al., 2019, s. 11-12). R^2 vil alltid variere mellom 0 og 1. Som en tommelfingerregel kan det sies at R^2 på 0,75 regnes som vesentlig, 0,5 som moderat og 0,25 som svakt innen forskning på markedsføring. Det varierer derimot hvilke verdier for R^2 som anses som akseptable i ulike forskningsområder (Hair et al., 2011, s. 145; Hair et al., 2019, s. 11). Et annet viktig prinsipp er at R^2 er en funksjon av antallet forklaringsvariabler i modellen. Jo flere forklaringsvariabler som inkluderes, jo høyere vil R^2 bli. R^2 må derfor vurderes ut fra kompleksiteten og lignende studier og modeller (Hair et al., 2019, s. 11). Forklaringsgradene i modellen fremgår av tabell 20 og figur 2. Ut fra kriteriene presentert over vurderes derfor modellens forklaringskraft som moderat til god.

Resultatene av hypotesetestingen vises i tabell 20 og figur 2. Beta-koeffisientene er standardiserte.

Tabell 20: PLS-SEM analyse

	Overordnet rettferdighet	Jobbtilfredshet	Intensjon om jobbytte	VIF-verdier
Mellomliggende variabler				
Opplevd rettferdighet			-0.12*	2.164
Jobbtilfredshet			-0.65**	2.997
Uavhengige variabler				
Kundeorientering	0.14*	0.12		1.495
RSI - Opplæring	0.21**	0.04		2.116
RSI - Utvikling	0.39**	0.60**		2.563
Rolleusikkerhet	0.02	-0.13*		1.386
Endringsusikkerhet	-0.22**	0.01		1.292
Kontrollvariabler				
Kundekontakt	-0.17**	-0.05	-0.09	1.485
Alder	-0.09	0.13*	-0.16**	1.515
Lengde på ansettelse	-0.27**	-0.11	0.09	1.616
R²	53 %	55%	57 %	

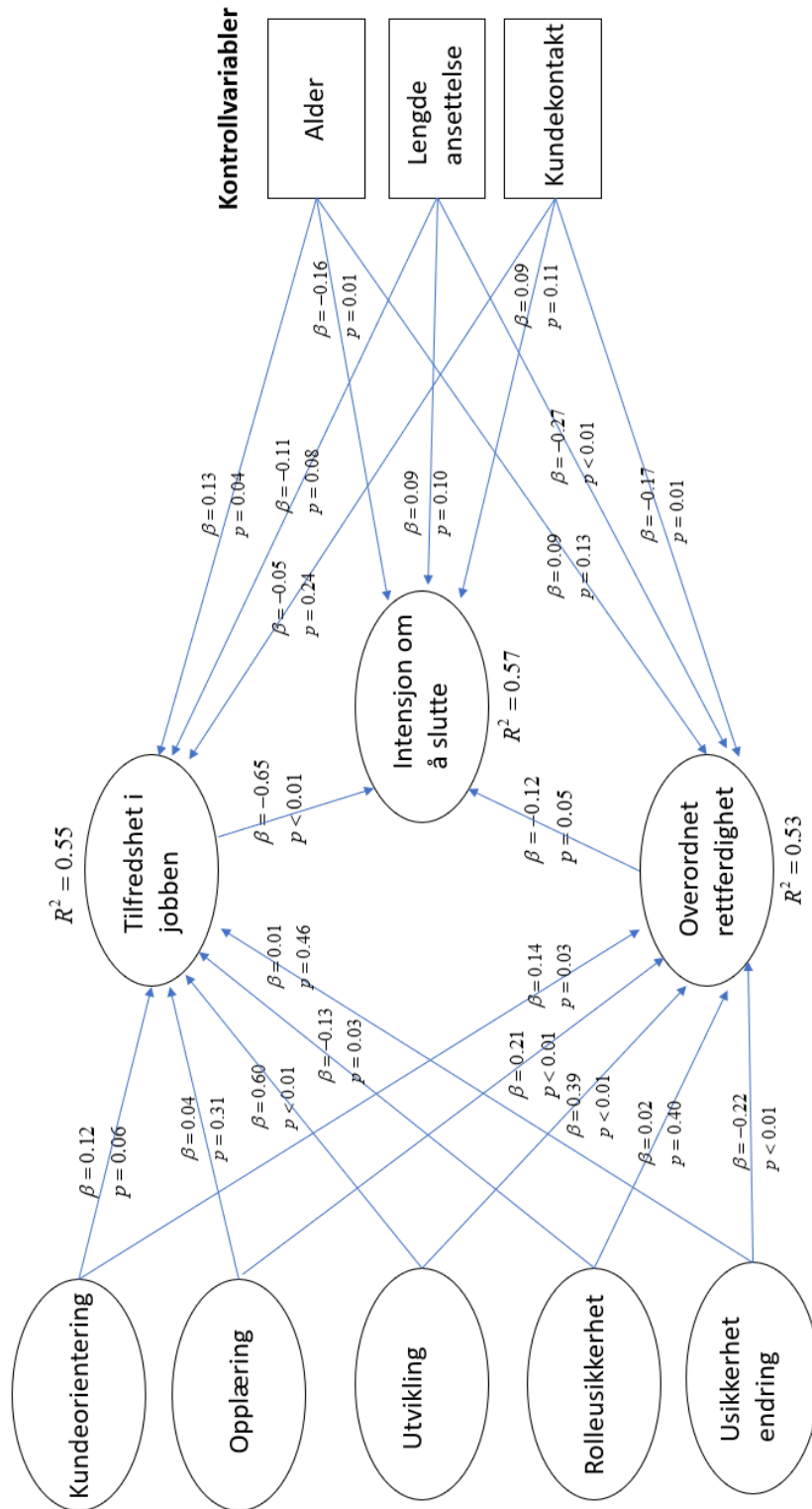
*p < 0.05, **p < 0.01

Modellen inneholder kontrollvariablene «kundekontakt», «alder» og «lengde på ansettelse». Kontrollvariablene er inkludert i modellen og beta-koeffisientene (og p-verdier) fremgår av tabell 20 og figur 2. For kontrollvariablene indentifiseres det signifikante effekter på de avhengige variablene. Kundekontakt er signifikant, negativ relatert til overordnet rettferdighet. Alder har signifikante effekter på tilfredshet i jobben og intensjon om å slutte. Lengde på ansettelsen er signifikant og negativt relatert til overordnet rettferdighet.

5.2 Resultater fra hypotesetestingen

Resultatene av hypotesetestingen i den konseptuelle modellen vises i tabell 20 og figur 2.

Beta-koeffisientene er standardiserte.



Figur 2: Resultater hypotesetesting

Resultatene gir støtte eller delvis støtte til alle de 5 hypotesene. Det identifiseres signifikante sammenhenger både for hypotesene som omfatter årsakene til og konsekvenser av tilfredshet og opplevd overordnet rettferdighet blant de ansatte. Tabell 21 oppsummerer resultatene.

Tabell 21: Resultater hypotesetesting

Nr.	Hypotese	Konklusjon
1	Jobbtfredshet er negativt relatert til intensjon om jobbytte	Støtte
2	Opplevd overordnet rettferdighet er negativt relatert til intensjon om jobbytte	Støtte
3	Kundeorientering er positivt relatert til a) overordnet rettferdighet og b) jobbtfredshet	Delvis støtte
4	Den profesjonelle servicebedriftens relasjonsspesifikke investeringer (opplæring og utvikling av ansatte) og er positivt relatert til a) overordnet rettferdighet og b) jobbtfredshet	Delvis støtte
5	Intern usikkerhet (endringsusikkerhet og rolleusikkerhet) er negativt relatert til a) overordnet rettferdighet og b) jobbtfredshet	Delvis støtte

Hypotese 1

Tilfredshet i jobben kan defineres som «*a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences*» (Locke, 1976, s. 1300). Tilfredshet i jobben er en viktig faktor, og mange studier har blant annet pekt på sammenhengen med redusert turnover for bedriften (Jehanzeb & Mohanty, 2018, s. 175).

Hypotese 1 tilsier at jobbtfredshet er negativt relatert til intensjon om jobbytte. Resultatene i denne oppgaven støtter denne sammenhengen ($\beta = -0.65$ og $p\text{-verdi} < 0.01$).

Hypotese 2

Rettferdighetsteori handler om at sosial utveksling, kognitiv dissonans og sosial sammenligning kan brukes til å predikere hvordan individer forholder seg til andre Olivier (2010). Forskning tyder på at man ved å dele opp rettferdighetsbegrepet i distributiv-, prosedyre- og interaksjonsrettferdighet ikke fanger opp dybden i de ansattes opplevde rettferdighet (Ambrose & Schminke, 2009, s. 491). Denne oppgaven undersøker derfor overordnet rettferdighet.

Hypotese 2 tilsier at opplevd overordnet rettferdighet er negativt relatert til intensjon om jobbytte. Resultatene i denne oppgaven støtter denne sammenhengen ($\beta = -0.12$ og p-verdi=0.05).

Hypotese 3

Kundeorientering kan defineres som «*an employee's tendency or predisposition to meet customer needs in an on-the-job context*» (Brown et al., 2002, s. 111). En god forståelse av kunden kan føre til økt ytelse og lønnsomhet for bedriften (Narver og Slater (1990). Teori om i hvilken grad en spesifikk jobb passer til en spesifikk person, tilsier at kundeorienterte ansatte også er mer tilfredse i en jobb hvor kunden er i fokus. (Donavan et al., 2014, s. 129).

Hypotese 3 tilsier at kundeorientering er positivt relatert til **a)** overordnet rettferdighet og **b)** jobbtildfredshet. Resultatene i denne oppgaven gir delvis støtte til denne sammenhengen. Kundeorientering er positivt relatert til opplevd overordnet rettferdighet ($\beta = 0.14$ og p-verdi = 0.03), men ingen signifikant sammenheng identifiserer i forhold til tilfredshet.

Hypotese 4

Opplæring kan defineres som «*any contribution, psychological, physical, and environmental circumstances that cause a person truthfully says he is satisfied with his job*» (Nauman et al., 2021, s. 62). Utvikling av ansatte handler ifølge London (1989) om langsiktig, individuell og profesjonelle vekst, og kan være avgjørende for at de ansatte opprettholder effektiviteten i arbeidet (Tansky & Cohen, 2001, s. 286). Tidligere forskning tyder på at både opplæring og utvikling av ansatte er positivt relatert til tilfredshet i jobben (Back et al., 2011; Nauman et al., 2021; Jehanzeb & Mohanty, 2018; Jehanzeb et al., 2013; Heyes & Stuart, 1994). Forskning tyder på at utvikling av ansatte kan føre til en følelse av å bidra til organisasjonen og at det gir stor glede for de ansatte når deres arbeid blir anerkjent og verdsatt (Jehanzeb & Mohanty, 2018). En positiv vurdering av overordnet rettferdighet antas å være avhengig av mottatte relasjonsspesifikke investeringer.

Hypotese 4 tilsier at den profesjonelle servicebedriftens relasjonsspesifikke investeringer (opplæring og utvikling av ansatte) og er positivt relatert til **a)** overordnet rettferdighet og **b)** jobbtildfredshet. Resultatene i denne oppgaven gir delvis støtte til denne sammenhengen. Relasjonsspesifikke investeringer er positivt relatert til opplevd overordnet rettferdighet gjennom både opplæring og utvikling (henholdsvis $\beta = 0.21$ og $\beta = 0.39$, p-verdi<0.01 for

begge). Når det gjelder tilfredshet er det kun utvikling som er positivt relatert ($\beta = 0.60$ og p-verdi <0.01).

Hypotese 5

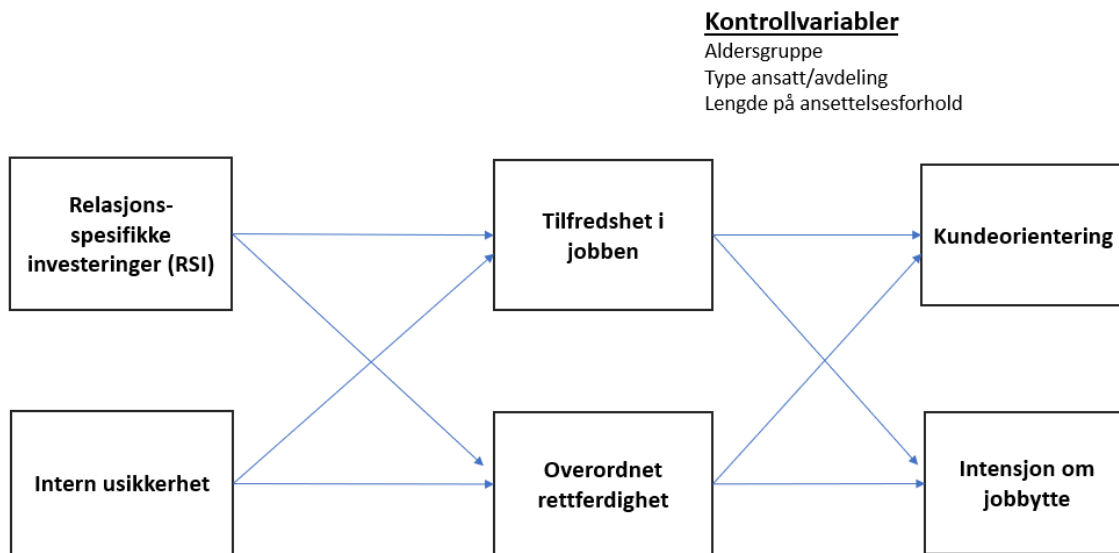
Usikkerhet kan generelt defineres som «*an individual's perceived inability to predict something accurately*» (Milliken, 1987, s. 136). Intern usikkerhet undersøkes gjennom de to dimensjonene endringsusikkerhet og rolleusikkerhet. Denne typen usikkerhet kan påvirke de ansattes holdninger og ytelse negativt (Wilson et al., 2021; Cullen et al., 2013).

Rolleusikkerhet handler om at man ikke er klar over eller forstår hva som forventes i rollen slik at den kan utføres på god måte og hvordan forventningene til rollen kan innfris og hva som blir resultatet ytelsen i rollen. Slik rolleusikkerhet kan oppstå når ansatte er usikre på hva som kreves av dem og mangler informasjon, for eksempel om målsetning og hvilke metoder som er tilgjengelige (Singh, 1998).

Hypotese 5 tilsier at intern usikkerhet (endringsusikkerhet og rolleusikkerhet) er negativt relatert til **a)** overordnet rettferdighet og **b)** jobbtfredshet. Resultatene i denne oppgaven gir delvis støtte til denne sammenhengen. Intern usikkerhet er negativt relatert til opplevd overordnet rettferdighet gjennom endringsusikkerhet ($\beta = -0.22$ og p-verdi <0.01). Intern usikkerhet er negativt relatert til tilfredshet gjennom rolleusikkerhet ($\beta = -0.13$ og p-verdi $=0.03$).

5.3 Alternativ modell – kundeorienterings rolle

Ansatte med høy grad av kundeorientering er ofte tilfredse i en jobb hvor kunden er i fokus, og dersom de ansattes kundeorientering øker vil også tilfredsheten med jobben øke (Donavan, 2004). Annen forskning konkluderer derimot med at forholdet er motsatt, altså at det eksisterer en positiv sammenheng mellom tilfredshet med jobben og kundeorientering (Pettijohn, Pettijohn & Taylor, 2002). For å teste dette lanseres og testes en alternativ modell i WarpPLS 8.0, hvor kundeorientering plasseres som en avhengig variabel på linje med intensjonen om jobbytte. Modellen vises i figur 3. Resultatene av analysen vises i tabell 22.



Figur 3: Alternativ modell, kundeorienterings rolle

Tabell 22: PLS-SEM analyse, alternativ modell

	Overordnet rettferdighet	Jobbtilfredshet	Intensjon om jobbytte	Kundeorientering	VIF-verdier
Mellomliggende variabler					
Opplevd rettferdighet			-0.12*	0.26**	2.164
Jobbtilfredshet			-0.65**	0.27**	2.997
Uavhengige variabler					
RSI - Opplæring	0.21**	0.09			2.116
RSI - Utvikling	0.39**	0.61**			2.563
Rolleusikkerhet	0.02	-0.16*			1.386
Endringsusikkerhet	-0.25**	0.01			1.292
Kontrollvariabler					
Kundekontakt	-0.17**	0.08	0.09	0.05	1.485
Alder	0.09	0.13*	-0.16*	0.01	1.515
Lengde på ansettelse	-0.27**	-0.10	0.09	0.08	1.616
R²	45 %	52%	54 %	19 %	

*p < 0.05, **p < 0.01

Resultatene i tabell 22 viser at både opplevd overordnet rettferdighet og jobbtilfredshet er positivt relatert til kundeorientering, med henholdsvis $\beta = 0.26$ og $\beta = 0.27$. Den forklarte variansen for kundeorientering er 19 %. Samtidig reduseres den forklarte variansen noe for de andre avhengige variablene i forhold til den konseptuelle modellen.

6 DISKUSJON

I dette kapitlet diskuteres resultatene fra analysen. Diskusjonsdelen tar først for seg resultatene i forhold til teori og tidligere forskning, før det diskuteres implikasjoner for ledelse og praksis. Til slutt diskuteres begrensninger ved studien og forslag til videre forskning.

6.1 Implikasjoner for teori

I denne delen diskuteres de teoretiske implikasjonene av resultatene i oppgaven.

Implikasjonene som er knyttet til forskningsspørsmål 1 diskuteres først og implikasjonene knyttet til forskningsspørsmål 2 diskuteres til slutt.

6.1.1 Opplevd overordnet rettferdighet, jobbtfredshet og intensjon om å bytte jobb

Overordnet rettferdighet har i tidligere forskning vist seg å ha signifikante effekter på tilfredshet i jobben, forpliktelse til organisasjonen og intensjon om å slutte (Ambrose & Schminke, 2009; Bettencourt & Brown, 1997). Videre er forholdet mellom jobbtfredshet og intensjon om å bytte jobb godt dokumentert i forskningen og litteraturen. Blant annet identifiserer Brown & Peterson (1993), Sing et al. (1996), Griffeth et al. (2000) og Tschopp et al. (2014) en negativ sammenheng mellom de ansattes tilfredshet i jobben og deres intensjon om å slutte. Resultatene i denne oppgaven tilsier at både opplevd overordnet rettferdighet og tilfredshet i jobben er negativt relatert til intensjon om å slutte, og stemmer godt overens med tidligere forskning. Resultatene støtter altså ytterligere opp om at disse dimensjonene er viktige dersom bedriften ønsker å redusere intensjonen om jobbytte blant de ansatte.

Tidligere forskning innen rettferdighet og «organizational justice» har fokusert på de klassiske formene distributiv-, prosedyre- og interaksjonsrettferdighet. Nyere forskning konkluderer med at individer gjør holistiske vurderinger av rettferdighet og at det er en overordnet følelse av rettferdighet som driver atferden (Ambrose & Schminke, 2009, s. 491). Den overordnede følelsen av rettferdighet skapes gjennom en vurdering av de tre klassiske formene for rettferdighet (Kim og Leung, 2007, s. 83). Et fokus på de tre klassiske formene for rettferdighet (distributiv-, prosedyre- og interaksjonsrettferdighet), kan tenkes å gi et mindre komplett og treffsikkert bilde av de ansattes opplevde rettferdighet og hvordan avgjørelser tas på bakgrunn av dette. I den konseptuelle forskningsmodellen knyttes derfor opplevd overordnet rettferdighet til intensjon om å bytte jobb blant de ansatte. Det kan derimot tenkes at et fokus på de klassiske formene er både riktig og viktig i andre studier og kontekster.

Olivier (2010) påpeker at rettferdighet handler om å ha rett til noe eller fortjene noe sammenlignet med andre. Slike sammenligninger kan forekomme på ulike nivåer. Det kan sammenlignes med noe som er reelt eller innbilt, individuelt eller kollektivt, person eller ikke-person. Rettferdighet kan altså vurderes ved å sammenligne en gitt situasjon med et hypotetisk alternativ. Det vurderes hvorvidt man vil ha det bedre i det hypotetiske alternativet, og om organisasjonen kan holdes ansvarlig for at man befinner seg i den nåværende situasjonen (Zhang et al., 2014, s. 678). Oppgaven måler overordnet rettferdighet og resultatene sier derfor ikke noe konkret om hva som har skapt opplevelsen av rettferdighet (eller urettferdighet), eller om enten distributiv-, prosedyre- eller interaksjonsrettferdighet er mer eller mindre viktig i forhold til hverandre.

Enkelte av kontrollvariablene i denne oppgaven viser seg å ha signifikante effekter på de avhengige variablene. «Alder» er for eksempel negativt relatert til intensjon om å slutte. Dette stemmer godt med tidligere forskning som tyder på at intensjonen om å slutte er negativt korrelert med alder (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2005, s. 325). Den naturlige forklaringen på dette handler om at mulighetene, samt ønsker og vilje til å endre arbeid og jobb, reduseres når alderen øker. «Alder» er også negativ relatert til tilfredshet i modellen.

6.1.2 Relasjonsspesifikke investeringer (RSI), opplevd overordnet rettferdighet og jobbtilfredshet

Det eksisterer utstrakt forskning som tyder på et positivt forhold mellom relasjonsspesifikke investeringer (opplæring og utvikling) og ansattes jobbtilfredshet (Heyes & Stuart, 1994; Back et al., 2011; Jehanzeb et al., 2013; Jehanzeb & Mohanty, 2018; Nauman et al., 2021). Resultatene i denne oppgaven bekrefter en positiv sammenheng mellom RSI og jobbtilfredshet gjennom utvikling av de ansatte. Det identifiseres derimot ikke noen signifikant sammenheng mellom opplæring og tilfredshet i jobben. Dette er et interessant fordi det ifølge Back et al. (2011) og Nauman et al. (2021) eksisterer mye forskning som tyder på et positivt forhold mellom opplæring og tilfredshet i jobben. Det kan være ulike årsaker til at resultatene i denne oppgaven ikke stemmer overens med tidligere forskning, for eksempel metodiske svakheter eller kontekst, og det kan på ingen måte konkluderes med at tidligere forskning er feil. Det er derimot interessant at det identifiseres ulik betydning av opplæring og utvikling i forhold til tilfredshet. Dette tyder på at det kan være nyttig å anse RSI gjennom to ulike dimensjoner i forhold til tilfredshet i jobben blant de ansatte. Til tross for at resultatene i denne oppgaven tyder på at opplæring ikke fungerer som en direkte driver av ansattes tilfredshet i jobben, kan opplæring derimot tenkes å ligge til grunn for andre viktige forhold.

Mangel på opplæring vil sannsynligvis føre til økt rolleusikkerhet fordi rolleusikkerhet kan oppstå når ansatte er usikre på hva som kreves av dem og mangler informasjon (Lin & Ling, 2018, s. 356; Singh, 1998, s. 70). Resultatene i denne oppgaven må altså ikke tolkes slik at opplæring av ansatte ikke er en viktig faktor for bedriften.

De relasjonsspesifikke investeringene antas å være knyttet til opplevd overordnet rettferdighet fordi normene om gjensidighet tilsier at når en part mottar en ytelse eller fordel fra den andre part, blir den parten som mottar noe også forpliktet til å gi noe tilbake. Dersom det investeres i de ansatte (for eksempel gjennom opplæring og utvikling) gis det samtidig nye muligheter og fordeler og vurderingen av overordnet rettferdighet antas å øke. De ansatte kan da føle seg forpliktet til å yte noe tilbake (Tansky & Cohen, 2001, s. 288). Forskning tyder på at utvikling av ansatte kan føre til en følelse av å bidra til organisasjonen og at det gir stor glede for de ansatte når deres arbeid blir anerkjent og verdsatt (Jehanzeb & Mohanty, 2018). Resultatene i denne oppgaven bekrefter et slikt forhold og tyder på at både opplæring og utvikling er positivt relatert til opplevd overordnet rettferdighet.

6.1.3 Intern usikkerhet, opplevd overordnet rettferdighet og jobbtilfredshet

Ved økt intern usikkerhet kan det oppstå et tilpasningsproblem mellom bedriften og de ansatte. Høy grad av usikkerhet gjør det vanskelig å forutsi fremtidige hendelser, og dette kan komplisere tilpasningen av eksisterende avtaler (Rindfleisch & Heide, 1997, s. 31). Tidligere forskning tyder på at både endringsusikkerhet og rolleusikkerhet er negativt relatert til tilfredshet i jobben (Singh et al. 1996; Rafferty & Griffin, 2006; Yun et al. 2007; Fried et al. 2008; Zhang et al. 2014). Funnene i denne oppgaven gir delvis støtte til disse sammenhengene. Det påvises at endringsusikkerhet er negativt relatert til opplevd overordnet rettferdighet og at rolleusikkerhet negativt relatert til tilfredshet i jobben. Resultatene tyder altså på at opplevd overordnet rettferdighet og jobbtilfredshet påvirkes gjennom ulike dimensjoner av den interne usikkerheten. Det er interessant at ulike former for intern usikkerhet ser ut til å ha ulike konsekvenser for den profesjonelle servicebedriften.

Litteraturen og forskning tyder på at rolleusikkerhet og usikkerhet knyttet til endring påvirker de ansattes holdninger negativ, og er blant faktorene som kan føre til at man ikke lykkes med å leverer tilfredsstillende service ovenfor kunden (Wilson et al., 2021; Cullen et al., 2013). Ansatte i en servicebedrift vil oppleve et jobbrelatert stress. Rollestress anses som en komponent av dette stresset. Rollestress som begrep ble introdusert av Kahn (1964) og kan defineres som «the consequence of disparity between an individual's perception of the

characteristics of a specific role and what is actually being achieved by the individual currently carrying out the specific role» (Lampert & Lampert, 2001, s. 161).

Konseptualiseringen av rollestress tar gjerne utgangspunkt i rolleusikkerhet, rollekonflikt og rolleoverbelastning (Singh, 1998). Forskning viser at de ansattes stress har en direkte påvirkning på atferd og holdninger til jobben, noe som igjen påvirker graden av fornøyde kunder og kvaliteten på servicen. Et viktig spørsmål innen forskningen på stress har vært hvorvidt dette gir positive eller negative konsekvenser. Den eksisterende litteraturen peker i stor grad på negative effekter av stress, som blant annet redusert produktivitet og direkte anti-produktiv atferd blant ansatte (Lin & Ling, 2018, s. 355). Det finnes derimot også forskning som viser at stress ikke alltid er skadelig, og dette kan forklares med at det eksisterer ulike typer stressfaktorer. Ifølge Cavanaugh et al. (2000) kan stressfaktorer i arbeidet deles inn i to ulike typer: Utfordringsfaktorer og hindringsfaktorer. Utfordringsfaktorer er de faktorene som den ansatte selv kan kontrollere og som gir mulighet til vekst dersom de takles på en god måte. Et eksempel på dette kan være økt ansvar. Hindringsfaktorer er de faktorene som den ansatte ikke selv kan kontrollere og som dermed kan hindre den ansattes utvikling. Slike faktorer kan for eksempel være rolletvetydighet og rollekonflikt (Lin & Ling, 2018, s. 356; Zhang et al., 2014, s. 678). Stress og usikkerhet trenger altså ikke å være utelukkende negativt. Resultatene i denne oppgaven tilsier derimot at et fokus på å redusere den interne usikkerheten kan være positivt for de ansattes opplevde overordnede rettferdighet og jobbtilfredshet.

«The uncertainty management model» tilsier at rettferdighet blir relativt viktig i situasjoner der usikkerhet er faktor (Lind & Van den Bos, 2002, s. 195). Når det eksisterer betydelig usikkerhet vil altså rettferdighet være nyttig i håndteringen av organisatoriske forhold (Lind & Van den Bos, 2002, s. 195). Resultatene i denne oppgaven støtter opp om denne sammenhengen gjennom det påviste negative forholdet mellom endringsusikkerhet og opplevd overordnet rettferdighet. Ansatte som opplever høy endringsusikkerhet, vurderer altså den overordnede rettferdigheten lavere. Ved høy grad av usikkerhet blant de ansatte, kan da et fokus på rettferdig behandling være nyttig, fordi dette sannsynligvis vil hjelpe de ansatte med å håndtere sin usikkerhet (Lind & Van den Bos, 2002, s. 196).

6.1.4 Kundeorienteringens rolle og den alternative modellen

I dette delkapittelet diskuteres forskningsspørsmål 2 i oppgaven. Først diskuteres resultatene i den konseptuelle modellen hvor kundeorientering anses som en uavhengig variabel. Deretter diskuteres resultatene fra den alternative modellen hvor kundeorientering anses som en avhengig variabel.

Kundeorientering kan defineres som «an employee's tendency or predisposition to meet customer needs in an on-the-job context» (Brown et al., 2002, s. 111). I følge Donovan et al. (2014) implementeres kundeorientering i den profesjonelle servicebedriften gjennom den enkelte ansatte og interaksjonen med kunden. Tidligere forskning viser at kundeorientering er signifikant og positivt relatert til de ansattes tilfredshet i jobben. Denne sammenhengen har også vist seg å være signifikant på tvers av ulike bransjer (Donovan et al., 2014). Det antas også at ansatte som opplever at ytelsene de mottar er større enn innsatsen de legger i jobben, opplever den overordnede rettferdigheten som tilstrekkelig. Funnene i denne oppgaven støtter delvis opp om denne sammenhengen. Det konkluderes med en positiv sammenheng mellom kundeorientering og de ansattes opplevde overordnede rettferdighet. Det kan derimot ikke konkluderes med en positiv sammenheng mellom kundeorientering og tilfredshet i jobben.

Konteksten for denne oppgaven kan tenkes å spille en rolle for betydningen av kundeorientering som avhengig variabel. Offentlig virksomhet har sannsynligvis ikke et like sterkt fokus på kundeorientering som privat virksomhet, og profitt er som regel ikke i fokus. Ifølge Chen et al. (2004, s. 414) er forskningen på kundeorientering i stor grad basert på privat virksomhet. Til tross for at «new public management» og «totalt quality management» anvendes i økende grad (Chatzoglou et al., 2013, s. 584-586) og kundeorientering derfor er sentralt også i offentlig virksomhet (Korunka et al., 2007, s. 307), er det ikke åpenbart at disse sammenhengene fra tidligere forskning lar seg generalisere til offentlig virksomhet.

Brown et al. (2002) og Donovan et al. (2004) anser kundeorientering som et personlighetstrekk i en hierarkisk personlighetsmodell. Forskning viser at ulike personlighetstrekk eksisterer på ulike abstraksjonsnivåer. Ifølge den hierarkiske modellen til Mowen og Spears (1999), vil grunnleggende personlighetstrekk i kombinasjon med kontekst gi opphav til vedvarende disposisjoner eller tendenser til å oppføre seg på en spesiell måte (Brown et al., 2002). En servicearbeider kan for eksempel være følelsesmessig stabil og åpen, som i kombinasjon med rollen som utføres kan gi opphav til kundeorientering.

Kundeorientering kan da ansees som en vedvarende tendens fra de ansatte til å tilfredsstille

kundens behov (Donavan et al., 2004, s. 129). Ansatte med høy grad av kundeorientering vil passe bedre i en jobb som går ut på å yte service til kunden. Slike ansatte er predisponerte til å få større glede av slikt arbeid, og vil derfor egne seg bedre enn ansatte med lav grad av kundeorientering (Donavan et al., 2004, s. 130). Det kan tenkes at andelen av ansatte med slike predisposisjoner er lavere i offentlig sektor, hvor kundeorienteringen tradisjonelt ikke har vært i fokus, i forhold til privat virksomhet hvor et fokus på kunden kan være avgjørende for lønnsomheten.

Forskningen tyder på at **kundeorienteringens rolle** som årsak til eller konsekvens av jobbtilfredshet (og overordnet rettferdighet) er usikker (Pettijohn, Pettijohn & Taylor, 2002; Donavan et al., 2004). Donavan et al. (2004) påpeker at tidligere studier har vist at økt jobbtilfredshet fører til økt kundeorientering. Studien til Donavan et al. (2004) konkluderer derimot med at forholdet er motsatt, altså at kundeorienterte ansatte opplever høyere jobbtilfredshet. Videre påpeker Boukis et al. (2017) at fornøyde ansatte vil kunne føre til større fokus og innsats for å tilfredsstille bedriftens kunder.

For å teste hvorvidt kundeorientering kan være en konsekvens av, fremfor årsak til jobbtilfredshet (og overordnet rettferdighet), ble det gjennomført en ny analyse av en alternativ modell i WarpPLS 8.0 (se figur 3). Resultatene av analysen vises i tabell 22 og viser at både jobbtilfredshet og overordnet rettferdighet er positivt relatert til kundeorientering. Resultatene i denne oppgaven og forskningen for øvrig, er altså ikke entydige når det gjelder forholdet mellom kundeorientering og jobbtilfredshet (og overordnet rettferdighet). Basert på resultatene fra denne oppgaven er det derimot nærliggende å argumentere for at kundeorientering kan anses som en konsekvens av jobbtilfredshet (og overordnet rettferdighet), og ikke motsatt blant ansatte i den offentlige servicebedriften. Det eksterne validiteten og generaliserbarheten i denne oppgaven bør derimot vurderes nøye før det trekkes bastante konklusjoner når det gjelder kundeorienteringens rolle.

6.2 Implikasjoner for ledelse og praksis

Resultatene i denne oppgaven tilsier at den profesjonelle servicebedriften kan redusere de ansattes intensjon om jobbytte gjennom relasjonsspesifikke investeringer og fokus på å redusere intern usikkerhet. Videre tyder resultatene på at kundeorientering kan anses som en konsekvens av jobbtilfredshet.

Ansattes intensjon om å slutte i jobben og gjennomtrekk/turnover anses gjerne som noe negativt for bedriften (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2005, s. 324). Når de ansatte slutter, mister de relasjonsspesifikke investeringene (RSI) mye av sin verdi. Ressursene som brukes på opplæring og utvikling av ansatte, vil i stor grad gå tapt dersom de ansatte slutter i bedriften og opparbeidet kunnskap og ferdigheter vil forsvinne. Ved stor turnover i en bedrift gjennomfører ledelsen derfor ofte interne undersøkelser for å finne ut hva som er «galt». (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2005, s. 324). Det derimot viktig å samtidig vurdere hvorvidt eventuelle eksterne faktorer, for eksempel i arbeidsmarkedet, kan være årsak til at de ansatte slutter. De ansattes tilfredshet i jobben (eller misstrivel) trenger ikke å være årsaken til intensjonen om å slutte. Ansatte som trives godt kan allikevel ha høy intensjon å slutte, for eksempel på grunn av personlige forhold som ligger utenfor bedriftens kontroll (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2005, s. 325). I dagens økonomi, med store utfordringer og intens konkurranse knyttet til blant annet ny teknologi, globalisering og utdanning (Qaisar & Muhamad, 2021; Cullen et al., 2014; Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2005), kan turnover i bedriften representere en mulighet til å skaffe ny og viktig kompetanse. Nye ansatte har gjerne også med seg nye perspektiver og erfaringer som kan være til stor nytte for bedriften på sikt. Ledelsen bør derfor alltid vurdere hva som er et fornuftig nivå på turnover i bedriften. Selv om resultatene i denne oppgaven støtter opp om en negativ sammenheng mellom jobbtilfredshet og opplevd rettferdighet i forhold til intensjon om å slutte i jobben, bør altså ledelsen vurdere hvorvidt det kan eksistere andre og viktige årsaker til at ansatte slutter, og hvorvidt turnover også representerer en mulighet for omstilling i bedriften.

Teorier knyttet til motivasjon og tilfredshet i jobben, som Maslow's (1943) behovspyramide og Herzberg's (1968) to-faktor-teori, kan gi innsikt i forholdet mellom tilfredshet i jobben og intensjon om å slutte (Jehanzeb & Mohanty, 2018, s. 175). I følge Herzberg's (1959) to-faktor teori er motivasjonsfaktorer som blant annet interessante arbeidsoppgaver og karrieremuligheter viktig for tilfredshet i jobben. Samtidig må ulike hygienefaktorer som blant annet administrasjon og fysiske arbeidsforhold være tilstrekkelig ivaretatt. Det pekes på

parallellen til Maslow's (1943) behovspyramide (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2005, s. 97). Behovspyramiden tilsier at dersom et behov skal gjøre seg gjeldende er det avgjørende at andre og mer grunnleggende behov er tilfredsstilt. Som et ledd i å skape tilfredse ansatte kan ledelsen altså fokusere på å at de ansatte får sine behov dekket, samtidig som motivasjons- og hygienefaktorer opprettholdes.

Det er derimot ikke nødvendigvis entydig positivt å dekke de ansattes behov. Når de ansattes behov oppfylles, kan dette føre til krav om tilfredsstillelse av et høyere ordens behov, som kanskje er mer kostbart og komplekst (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2005, s. 92). Ledelsen bør altså gjøre en avveining i forhold til hvor langt man ønsker å gå i behovstfredsstillelsen hos de ansatte. Dersom man tilfredsstiller et behov, bør det samtidig vurderes i hvilken grad dette kan gi opphav til nye behov, som kan være vanskeligere og mer kostbare å tilfredsstille.

Kontrollvariablene «lengde på ansettelse» og «kundekontakt» i denne oppgaven viser seg å være negativt relatert til opplevd overordnet rettferdighet. Det viser seg at både ansatte med lang fartstid og de med direkte kundekontakt opplever organisasjonen som relativt mindre overordnet rettferdig. Dette er viktige sammenhenger å ta hensyn til for ledelsen fordi den opplevde overordnede rettferdigheten er negativt relatert til intensjon om slutte. Annen forskning tilsier også at det eksister et forhold mellom opplevd rettferdighet og tilfredshet (Bettencourt & Brown, 1997; Ambrose og Schminke, 2009). Ledelsen bør altså være bevisst på å ikke skape situasjoner hvor de ansatte på ulike nivåer og grupper i bedriften opplever ulik grad av rettferdighet.

Denne overordnede vurderingen av rettferdighet vil sannsynligvis by på noen utfordringer for ledelse og praksis. Det kan være vanskelig å identifisere hvilke situasjoner og faktorer som faktisk ligger til grunn for den opplevde rettferdigheten blant de ansatte. Dette er et argument for at fokuset på overordnet rettferdighet kanskje ikke er det mest fruktbare i alle situasjoner og kontekster, slik også Ambrose og Schminke (2009, s. 497) påpeker. På den andre siden gir resultatene i denne oppgaven ytterligere bekreftelse på at bedrifter og organisasjoner må vurdere rettferdighet på et overordnet nivå. Dersom ledelsen behandler de ansatte i avdeling A på en annen måte enn i avdeling B, kan dette også påvirke de ansattes opplevde rettferdighet i avdeling C. Ledelsen bør altså vurdere konsekvensene av opplevd rettferdighet, også på et overordnet nivå.

6.3 Begrensninger og videre forskning

All forskning og studier har sine begrensninger og svakheter. Analysene og resultatene i denne oppgaven baserer seg på data fra et utvalg av respondenter i én enkelt bedrift. Det må derfor stilles spørsmål ved hvorvidt utvalget er representativt for bedriften, og videre i hvilken grad det er mulig å generalisere resultatene. Det bør gjennomføres ytterligere forskning i et større utvalg slik at mulighetene til å generalisere økes. Oppgaven er utarbeidet under et relativt sterkt tidspress og operasjonaliseringen av begreper og konsepter foregikk tidlig i prosessen. Tidspress og forfatterens begrensede erfaring med å gjennomføre et stort forskningsprosjekt, kan ha resultert i ulike feil og metodiske svakheter. Dette bør hensyntas i vurderingen av resultatene. En potensiell svakhet i oppgaven handler om kontrollvariabelen «kjønn». Det kan tenkes at det eksisterer signifikante sammenhenger i forhold til «kjønn», men denne variabelen ble altså utelatt av hensyn til personvern. En annen svakhet i oppgaven handler om analysen av den strukturelle modellen. Det er kun gjennomført lineære analyser. Det kan tenkes at enkelte av sammenhengene, for eksempel knyttet til den interne usikkerheten, er ikke-lineære.

Resultatene i denne oppgaven tilsier at det kan være nyttig å anse både relasjonsspesifikke investeringer og intern usikkerhet gjennom ulike dimensjoner når det gjelder effektene på opplevd overordnet rettferdighet og tilfredshet i jobben blant de ansatte. Disse ulike effektene kan være et spennende utgangspunkt for videre forskning.

Den konseptuelle modellen og resultatene i denne oppgaven tilsier at relasjonsspesifikke investeringer, intern usikkerhet og kundeorientering påvirker de ansattes intensjon om å slutte gjennom tilfredshet i jobben og opplevd overordnet rettferdighet. Videre forskning kan undersøke hvorvidt noen av disse effektene heller er å anse som direkte effekter på intensjonen om å slutte i jobben. Oppgaven tar heller ikke for seg hvorvidt det eksisterer en direkte sammenheng mellom opplevd overordnet rettferdighet og tilfredshet blant de ansatte. Tidligere forskning har derimot vist at det sannsynligvis eksisterer en slik sammenheng (Bettencourt & Brown, 1997; Ambrose og Schminke, 2009). Studien til Bettencourt og Brown (1997) var spesielt rettet mot ansatte med direkte kundekontakt og fant en signifikant og positiv sammenheng mellom opplevd rettferdighet og tilfredshet i jobben. Bettencourt og Brown (1997, s. 44) påpeker at tidligere studier også har bekreftet et slikt forhold mellom alle de tre klassiske formene for rettferdighet og tilfredshet i jobben, og dette kan undersøkes i videre forskning.

REFERANSER

- Ambrose, & Schminke, M. (2009). The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491–500. <https://doi.org/10.1037/a0013203>
- Back, Lee, C.-K., & Abbott, J. (2011). Internal Relationship Marketing: Korean Casino Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 111–124. <https://doi.org/10.1177/1938965510370742>
- Bell, Bryman, A., & Harley, B. (2019). Business research methods (Fifth edition.). Oxford University Press.
- Berry, L.L., Hensel, J.S. and Burke, M.C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response'. *Journal of Retailing*, Vol. 52 No. 3, Fall, pp. 3-14, 94.
- Berry, L.L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, March, pp. 25-8.
- Bettencourt, & Brown, S. W. (2003). Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 394–408. <https://doi.org/10.1177/0092070303255636>
- Bettencourt, & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39–61. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90014-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90014-2)
- Bitner. (1995). Building service relationships: It's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 246–251. <https://doi.org/10.1177/009207039502300403>
- Boukis, Gounaris, S., & Lings, I. (2017). Internal market orientation determinants of employee brand enactment. *The Journal of Services Marketing*, 31(7), 690–703. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2016-0272>
- Brochs-Haukedal, & Bjørvik, K. I. (2005). *Arbeids- og lederpsykologi* (7. utg. Willy Haukedal). Cappelen akademisk forl.
- Brown, Mowen, J. C., Todd Donovan, D., & Licata, J. W. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110–119. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.110.18928>
- Brown, & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63–77. <https://doi.org/10.1177/002224379303000106>
- Cavanaugh, Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress Among U.S. Managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>

- Chatzoglou, Chatzoudes, D., Vraimaki, E., & Diamantidis, A. (2013). Service quality in the public sector: the case of the Citizen's Service Centers (CSCs) of Greece. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(6), 583–605. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2012-0140>
- Chen, Yu, C.-H., Yang, S.-J., & Chang, H.-C. (2004). A customer-oriented service-enhancement system for the public sector. *Managing Service Quality*, 14(5), 414–425. <https://doi.org/10.1108/09604520410558010>
- Coase, R.H. (1937), The Nature of the Firm. *Economica*, 4: 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Crawshaw. (2006). Justice source and justice content: evaluating the fairness of organisational career management practices. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 98–120. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00006.x>
- Cullen, Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (2014). Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 269–280. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9312-y>
- Curran, West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The Robustness of Test Statistics to Nonnormality and Specification Error in Confirmatory Factor Analysis. *Psychological Methods*, 1(1), 16–29. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.1.16>
- Donavan, T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128–146. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.128.24034>
- Dwyer, Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27. <https://doi.org/10.1177/002224298705100202>
- Fried, Shirom, A., Gilboa, S., & Cooper, C. L. (2008). The Mediating Effects of Job Satisfaction and Propensity to Leave on Role Stress-Job Performance Relationships. *International Journal of Stress Management*, 15(4), 305–328. <https://doi.org/10.1037/a0013932>
- Friman, A., Arndt, J., & Bureid, G. (1984). *Intern markedsføring* (p. 271). Tanum-Norli.
- Gounaris. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432–448. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.003>
- Griffeth, Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00043-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00043-X)
- Grönroos, C. (1981). Internal marketing - an integral part of marketing theory. *Marketing of Services*, American Marketing Association, Proceedings Series, pp. 236-8.

- Grönroos, C. (1990), *Service Management and Marketing*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Gutteridge, Leibowitz, Z., & Shore, J. (1993). When Careers flower, organizations flourish. *Training & Development (Alexandria, Va.)*, 47(11), 24–29.
- Hair. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed., pp. XXVIII, 785). Prentice Hall.
- Hair, Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
<https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Heavey, Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. (2013). Causes and Consequences of Collective Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412–453.
<https://doi.org/10.1037/a0032380>
- Heide. (1994). Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 58(1), 71. <https://doi.org/10.2307/1252252>
- Heyes, & Stuart, M. (1994). Placing Symbols before Reality? Re-evaluating the Low Skills Equilibrium. *Personnel Review*, 23(5), 34–49.
<https://doi.org/10.1108/00483489410067763>
- Hogreve, Iseke, A., Derfuss, K., & Eller, T. (2017). The Service-Profit Chain: A Meta-Analytic Test of a Comprehensive Theoretical Framework. *Journal of Marketing*, 81(3), 41–61. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0395>
- Homans. (1961). *Social behaviour: its elementary forms* (pp. VIII, 404). Routledge & Kegan Paul.
- Jaworski, & Kohli, A. (1993). Market orientation – antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. <https://doi.org/10.2307/1251854>
- Jehanzeb, & Mohanty, J. (2018). Impact of employee development on job satisfaction and organizational commitment: person–organization fit as moderator. *International Journal of Training and Development*, 22(3), 171–191.
<https://doi.org/10.1111/ijtd.12127>
- Jehanzeb, Rasheed, A., & Rasheed, M. F. (2013). Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee’s Training in Private Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 8(8).
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n8p79>
- Kahn. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity* (pp. XII, 471). Wiley & Sons.
- Kennedy, Lassk, F. G., & Goolsby, J. R. (2002). Customer mind-set of employees throughout the organization. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), 159–171.
<https://doi.org/10.1177/03079459994407>

- Kim, & Leung, K. (2007). Forming and reacting to overall fairness: A cross-cultural comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 104(1), 83–95. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.01.004>
- King, & King, D. W. (1990). Role Conflict and Role Ambiguity. *Psychological Bulletin*, 107(1), 48–64. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.1.48>
- Kock, N. (2022). *WarpPLS User Manual: Version 8.0*. Laredo, TX: ScriptWarp Systems.
- Kommunal- og distriksdepartementet. (31.03.2022). *Arbeidsgiverstrategi 2020-2023* (H246 B). Kommunal- og distriksdepartementet. https://www.regjeringen.no/contentassets/72531644f652429aba9580116e79cb70/kdd_arbeidsgiverstrategi_2020_2023_web.pdf
- Korunka, Scharitzer, D., Carayon, P., Hoonakker, P., Sonnek, A., & Sainfort, F. (2007). Customer orientation among employees in public administration: A transnational, longitudinal study. *Applied Ergonomics*, 38(3), 307–315. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2006.04.019>
- Kotler. (1994). *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control* (8th ed.). Prentice-Hall.
- Kotler, & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed., global ed., pp. 714, 118). Pearson Education Limited.
- Lambert, & Lambert, C. E. (2001). Literature review of role stress/strain on nurses: An international perspective. *Nursing & Health Sciences*, 3(3), 161–172. <https://doi.org/10.1046/j.1442-2018.2001.00086.x>
- Lin, & Ling, Q. (2018). Is role stress always harmful? Differentiating role overload and role ambiguity in the challenge-hindrane stressors framework. *Tourism Management* (1982), 68, 355–366. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.04.007>
- Lind, & van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in organizational behaviour*, vol 24, 24, 181–223. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(02\)24006-X](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(02)24006-X)
- Lings. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405–413. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00274-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00274-6)
- Locke, E. A., (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Mavin Dunette, *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297 - 1350). Rand McNally College Publishing.
- London, M., (1989). *Managing the training enterprise*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lånekassen. (2022a, 28.02) *Om Lånekassen*. <https://www.lanekassen.no/nb-NO/presse-og-samfunnskontakt/om-lanekassen/>
- Lånekassen. (2022b, 28.02). *Virksomhetsstrategi for Lånekassen*. Lånekassen. <https://www.lanekassen.no/siteassets/skjemaer-og-filer/virksomhetsstrategi-lanekassen.pdf>

- Maslach, & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Milliken. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *The Academy of Management Review*, 12(1), 133–143. <https://doi.org/10.2307/257999>
- Mowen, & Spears, N. (1999). Understanding Compulsive Buying Among College Students: A Hierarchical Approach. *Journal of Consumer Psychology*, 8(4), 407–430. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0804_03
- Narver, & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Nauman, Bhatti, S., Jalil, F., & Bint E Riaz, M. (2021). How training at work influences employees' job satisfaction: roles of affective commitment and job performance. *The International Journal of Training Research*, 19(1), 61–76. <https://doi.org/10.1080/14480220.2020.1864444>
- Nilsen, E., & Norum, E., (2011). *Årsaker til og konsekvenser av rollestress – En kvantitativ studie*. [Masteroppgave, Høgskolen i Sør-Trøndelag].
- NTNU. (2022, 03. Mars). *Datainnsamling*. <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/datainnsamling>
- Oliver. (2010). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer* (2nd ed., pp. XXII, 519). M.E. Sharpe.
- Pettijohn, Pettijohn, L. S., & Taylor, A. J. (2002). The influence of salesperson skill, motivation, and training on the practice of customer-oriented selling. *Psychology & Marketing*, 19(9), 743–757. <https://doi.org/10.1002/mar.10033>
- Qaisar, & Muhamad, N. (2021). Internal marketing: a review and future research agenda. *Asia Pacific Business Review*, 27(2), 267–300. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1858590>
- Qiu, Boukis, A., & Storey, C. (2021). Internal Marketing: A Systematic Review. *Journal of Marketing Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>
- Rafferty, & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of Organizational Change. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154–1162. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>
- Rafiq, & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219–232. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1993.9964234>
- Rafiq, & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *The Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Rindfleisch, & Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61(4), 30–54. <https://doi.org/10.2307/1252085>

- Ringdal. (2020). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Rizzo, House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Singh, Verbeke, W., & Rhoads, G. K. (1996). Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners. *Journal of Marketing*, 60(3), 69–86. <https://doi.org/10.2307/1251842>
- Singh. (1998). Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. *Journal of Marketing*, 62(3), 69–86. <https://doi.org/10.2307/1251744>
- Slåtten, Svensson, G., & Sværi, S. (2011). Service quality and turnover intentions as perceived by employees: Antecedents and consequences. *Personnel Review*, 40(2), 205–221. <https://doi.org/10.1108/004834811111106084>
- Smith, Emerson, D. J., & Boster, C. R. (2018). An examination of reduced audit quality practices within the beyond the role stress model. *Managerial Auditing Journal*, 33(8/9), 736–759. <https://doi.org/10.1108/MAJ-07-2017-1611>
- Spreitzer. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Tansky, & Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285–300. <https://doi.org/10.1002/hrdq.15>
- Tschopp, Grote, G., & Gerber, M. (2014). How career orientation shapes the job satisfaction-turnover intention link. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 151–171. <https://doi.org/10.1002/job.1857>
- Wen, Zhou, X., Hu, Y., & Zhang, X. (2020). Role Stress and Turnover Intention of Front-Line Hotel Employees: The Roles of Burnout and Service Climate. *Frontiers in Psychology*, 11, 36–36. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00036>
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. Free Press.
- Wilson, Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2021). *Services marketing: integrating customer focus across the firm* (Fourth edition.). McGraw-Hill/Irwin.
- Wu, Hu, Z., & Zheng, J. (2019). Role stress, job burnout, and job performance in construction project managers: The moderating role of career calling. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13), 2394. <https://doi.org/10.3390/ijerph16132394>
- Yun, Takeuchi, R., & Liu, W. (2007). Employee Self-Enhancement Motives and Job Performance Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 745–756. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.745>

Zeithaml, Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 52(2), 35–48.
<https://doi.org/10.1177/002224298805200203>

Zhang, Lepine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014). It's not fair... Or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor-job performance relationships. *Academy of Management Journal*, 57(3), 675–697.
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.111>

VEDLEGG

Vedlegg 1: Spørsmål/påstander fra spørreundersøkelsen

Symbol	Spørsmål/påstand
KUNDOR1	I Lånekassen er vi genuint opptatt av kundene våre
KUNDOR2	I Lånekassen er kundenes problemer viktige for oss
KUNDOR3	I Lånekassen er vi opptatt av kundenes behov
KUNDOR4	I Lånekassen er vi opptatt av å holde tidsfrister ovenfor kundene våre
KUNDOR5	I Lånekassen er vi opptatt av høy kvalitet på tjenestene vi leverer
OPPL1	Lånekassen har brukt betydelig med tid og ressurser på å lære meg opp
OPPL2	Lånekassen bruker mye tid og ressurser for å sikre at jeg har den informasjonen jeg trenger
OPPL3	Jeg har fått tilstrekkelig opplæring for å gjennomføre arbeidsoppgavene mine
OPPL4	Det brukes mye ressurser på opplæring av ansatte i Lånekassen
OPPL5	Ledelsen i Lånekassen er opptatt av opplæring av ansatte
OPPL6	Ledelsen i Lånekassen er positive til opplæring av de ansatte
UTVKL1	Lånekassen bruker betydelig med tid og ressurser på å utvikle meg som ansatt
UTVKL2	Jeg har gode muligheter til å utvikle meg som ansatt i Lånekassen
UTVKL3	I Lånekassen vil jeg nå målene for karrieren min
UTVKL4	Det brukes mye ressurser på utvikling av ansatte i Lånekassen
UTVKL5	Ledelsen i Lånekassen er opptatt av å utvikle de ansatte
UTVKL6	Ledelsen i Lånekassen er positive til å utvikle de ansatte
RUSIK1	Jeg vet hva som er målet med mine arbeidsoppgaver
RUSIK2	Jeg vet hvilke resultater som forventes i min jobb
RUSIK3	Jeg vet akkurat hva som forventes av meg
RUSIK4	Jeg vet hvordan jeg skal planlegge arbeidsoppgavene
RUSIK5	Jeg vet hvordan jeg skal fordele tiden min på forskjellige arbeidsoppgaver
RUSIK6	Jeg vet hvordan jeg skal oppføre meg når jeg er på jobb
RUSIK7	Jeg vet hva mitt ansvarsområde er
RUSIK8	Jeg er fullt ut klar over min funksjon og mitt ansvar i Lånekassen
RUSIK9	Min rolle i Lånekassen er klart definert
EUSIK1	Jeg er usikker på min i fremtid i denne jobben
EUSIK2	Jeg er usikker på hvor mye arbeidsoppgavene mine vil endre seg i fremtiden
EUSIK3	Jeg er usikker på hvorvidt min kompetanse er relevant for Lånekassen på lang sikt
EUSIK4	Det vil påvirke meg negativt dersom enkelte av kollegene mine slutter i Lånekassen
EUSIK5	Jeg er usikker på hvordan fremtidige endringer vil påvirke jobben min
EUSIK6	Jeg er usikker på hvor mye fremtidige endringer vil påvirke jobben min
EUSIK7	Jeg er usikker på hvordan jeg vil reagere på fremtidige endringer
EUSIK8	Måten vi gjør ting på i Lånekassen endres til stadighet
OVRET1	Alt i alt blir jeg rettferdig behandlet i Lånekassen
OVRET2	Jeg kan stort sett regne med at Lånekassen er rettferdig
OVRET3	Jeg blir stort sett behandlet på en rettferdig måte i Lånekassen
OVRET4	Vanligvis fungerer ting på en rettferdig måte i Lånekassen
OVRET5	Lånekassen behandler stort sett sine ansatte rettferdig
OVRET6	Det fleste ansatte i Lånekassen vil si at de blir rettferdig behandlet
-	Ytelsene jeg mottar stemmer/passet godt med...
DISRET1	... jobben jeg gjør

DISRET2	... innsatsen jeg legger i arbeidet mitt
DISRET3	... hva jeg bidrar med til Lånekassen
DISRET4	... hva andre ansatte får for tilsvarende jobb
EMPKO1	Jeg er selvsikker i jobben min
EMPKO2	Jeg er sikker på mine evner til å utføre arbeidsoppgavene mine
EMPKO3	Jeg har ferdighetene som trengs for å utføre jobben min
EMPVA1	Jeg har stor frihet til å bestemme hvordan jeg skal utføre jobben min
EMPVA2	Jeg kan selv bestemme hvordan jeg utfører arbeidsoppgavene mine
EMPVA3	Jeg har gode muligheter til frihet og uavhengighet i hvordan jeg utfører jobben min
TILFR1	Jeg trives veldig godt i jobben min
TILFR2	Tenk deg en ideell jobb. Min jobb i Lånekassen er svært nært dette idealet
TILFR3	Min jobb oppfyller mine forventninger
TILFR4	Min jobb er bedre enn de fleste andre jobber
TILFR5	Jeg er veldig fornøyd med jobben min
INTU1	Det er sannsynlig at jeg aktivt vil lete etter en ny jobb i nærmeste fremtid
INTU2	Jeg tenker ofte på å slutte i Lånekassen
INTU3	Jeg vil sannsynligvis se etter en ny jobb i nærmeste fremtid

Vedlegg 2: Kontrollvariabler

1. Aldersgruppe
 - a. 20 – 30 år
 - b. 31 – 40 år
 - c. 41 – 50 år
 - d. 51 – 60 år
 - e. 61 år eller eldre

2. I hvilken avdeling er du ansatt? (Velg det alternativet som passer best dersom du har flere ansvarsområder)
 - a. Saksbehandlingsavdelingen (inkludert kundesenter, lærestedsseksjonen og brukerstøtte)
 - b. IT avdelingen
 - c. Utviklingsavdelingen
 - d. Stab for styring og organisasjonsutvikling, kommunikasjonsstaben eller annet

3. Hvor lenge har du vært ansatt i Lånekassen?
 - a. Mindre enn 1 år
 - b. 1 – 2 år
 - c. 3 – 5 år
 - d. 6 – 10 år
 - e. 11 – 20 år
 - f. 21 år eller lengre

Vedlegg 3: Introduksjon til spørreundersøkelsen

Innledning

Dette er en forespørsel om å delta i en spørreundersøkelse i forbindelse med min masteroppgave ved NTNU Handelshøyskolen. Ved siden av å jobbe som saksbehandler ved SAK Trondheim, studerer jeg master i økonomi og ledelse. Studiet avsluttes med masteroppgaven våren 2022.

Denne spørreundersøkelsen omhandler ulike variabler som blant annet Lånekassens investeringer i de ansatte, usikkerhet og tilfredshet i jobben. Variablene studeres for å undersøke hvorvidt ulike strategier innen intern markedsføring kan påvirke de ansattes holdninger og intensjoner ovenfor organisasjonen.

Beregnet tid til gjennomføring er 5-10 minutter. Enkelte av spørsmålene/påstandene kan oppleves som veldig like. Dette er bevisste valg og alle spørsmål/påstander har sitt eget meningsinnhold. Når du besvarer undersøkelsen er det ønskelig at svarene representerer din umiddelbare reaksjon på spørsmålene/påstandene.

Når du deltar vil alle data som samles inn behandles anonymt og på en sikker måte. Opplysningene skal kun brukes til formålet beskrevet over og vil slettes ved utgangen av prosjektperioden (vår/sommer 2022).

Kontaktopplysninger:

Johan Hetty, tlf. 995 37 687, johanhet@stud.ntnu.no

Vedlegg 4: Operasjonalisering av «myndiggjøring av ansatte»

For å måle graden av myndiggjøring er det tatt utgangspunkt i skalaen utviklet av Spreitzer (1995). I denne oppgaven ansees det som mest interessant å måle graden av myndiggjøring på de to dimensjonene kompetanse og valg. Operasjonaliseringen vises i tabellen under:

Originale utsagn, Spreitzer (1995)	Operasjonalisering
<i>Kompetanse</i>	
I am confident about my ability to do my job	Jeg er selvsikker i jobben min
I am self-assured about my capabilities to perform my work activities	Jeg er sikker på mine evner til å utføre arbeidsoppgavene mine
I have mastered the skills necessary for my job	Jeg har ferdighetene som trengs for å utføre jobben min
<i>Valg</i>	
I have significant autonomy in determining how I do my job	Jeg har stor frihet til å bestemme hvordan jeg skal utføre jobben min
I can decide on my own how to go about doing my work	Jeg kan selv bestemme hvordan jeg utfører arbeidsoppgavene mine
I have considerable opportunity for independence and freedom in how I do my job	Jeg har gode muligheter til frihet og uavhengighet i hvordan jeg utfører jobben min

Vedlegg 5: Operasjonalisering av «distributiv rettferdighet»

Påstandene som benyttes for distributiv rettferdighet i denne oppgaven er basert på skalaen utviklet av Colquitt (2001). For å utvikle sin skala tok Colquitt (2001) utgangspunkt i innflytelsesrik litteratur innen rettferdighet. Operasjonaliseringen vises i tabellen under:

Originale utsagn, Colquitt (2001)	Operasjonalisering
	Ytelsene jeg mottar stemmer/passet godt med...
Is your (outcome) appropriate for the work you have completed?	... jobben jeg gjør
Does your (outcome) reflect the effort you have put into your work?	... innsatsen jeg legger i arbeidet mitt
Does your (outcome) reflect what you have contributed to the organization?	... hva jeg bidrar med til Lånekassen
Is your (outcome) justified, given your performance?	... hva andre mottar for tilsvarende jobb

Vedlegg 6: Faktoranalyse for uavhengige og avhengige variabler

Tabellene under viser faktoranalysene for de uavhengige variablene.

Kundeorientering	Faktor 1
KUNDOR1	0.8485
KUNDOR2	0.8423
KUNDOR3	0.8414
KUNDOR4	0.6852
KUNDOR5	0.6956

Opplæring	Faktor 1
OPPL1	0.8161
OPPL2	0.8463
OPPL3	0.8178
OPPL4	0.8191
OPPL5	0.8721
OPPL6	0.8124

Utvikling	Faktor 1
UTVKL1	0.8301
UTVKL2	0.8574
UTVKL3	0.7124
UTVKL4	0.8973
UTVKL5	0.9017
UTVKL6	0.8407

Usikkerhet endring	Faktor 1
EUSIK1	0.5828
EUSIK2	0.7856
EUSIK3	0.6684
EUSIK4	0.4556
EUSIK5	0.8722
EUSIK6	0.8513
EUSIK7	0.7496
EUSIK8	0.3735

Rolleusikkerhet	Faktor 1
RUSIK2	0.8063
RUSIK3	0.8036
RUSIK4	0.7548
RUSIK5	0.7325
RUSIK6	0.6010
RUSIK7	0.8121
RUSIK8	0.8575
RUSIK9	0.7423

Tabellene under viser faktoranalysen for de mellomliggende og avhengige variablene.

Overordnet rettferdighet	Faktor 1
OVRET1	0.9188
OVRET2	0.9538
OVRET3	0.9436
OVRET4	0.9364
OVRET5	0.9404
OVRET6	0.7853

Tilfredshet	Faktor 1
TILFR1	0.8954
TILFR2	0.9069
TILFR3	0.9146
TILFR4	0.8417
TILFR5	0.9516

Intensjon om å slutte	Faktor 1
INTU1	0.9661
INTU2	0.9345
INTU3	0.9727

