

BACHELOROPPGAVE:

**INDUSTRIKONSERNET - EN STUDIE OM
STUDENTERS MOTIVASJON OG
REKRUTTERING TIL UTKANTSTRØK.**

FORFATTER(E):

ELIN BAKKELUND 141220
ENDRE SØLVSBERG 030150
SOLFRID HAUGEN DISSERUD 140170

Dato: 16 MAI 2017

Sammendrag

Oppgavens tittel:	Industrikonsernet - en studie om studenters motivasjon og rekruttering til utkantstrøk.
Dato:	16.05.17
Deltakere:	Elin Bakkelund 141220 Endre Sølvsberg 030150 Solfrid Haugen Disserud 140170
Veileder:	Eirik Bådsvik Hamre Korsen
Oppdragsgiver:	Industrikonsernet
Stikkord/nøkkelord:	Utkantstrøk, rekruttering, studenter, motivasjon, industri
Antall sider/ord:	97/25.634
Antall vedlegg:	6
Publiseringsavtale inngått:	Ja
<p>Formålet med denne bacheloroppgaven har vært å belyse studenters motivasjon til å arbeide i utkantstrøk, og hvordan oppdragsgiver Industrikonsernet kan rekruttere riktig kompetanse til slike steder. Dette har blitt undersøkt ved hjelp av en hybrid metode, med både kvalitative og kvantitative data. Innsamling av data er gjort i form av et intervju ved HR avdelingen hos Industrikonsernet, og ved hjelp av en spørreundersøkelse blant studenter hos NTNU i Gjøvik og Fagskolen på Gjøvik.</p> <p>Motivasjon blir belyst ved å se på Maslows behovsteori, Herzbergs tofaktorteori, jobbkarakteristikamodellen og indre og ytre motivasjon. Kartlegging av motivasjon og CSR-tankegang hos studentene er gjort gjennom den kvantitative undersøkelsen. Den kvalitative undersøkelsen viser hvordan oppdragsgiver jobber for å rekruttere kompetanse til utkantstrøk, og her har man belyst strategier oppdragsgiver bruker for å rekruttere, og i hvilken grad CSR spiller en rolle i rekrutteringen. I tillegg belyses hvordan oppdragsgiver jobber for å motivere sine ansatte og potensielle nyansatte. Målet var å se om måten oppdragsgiver jobber på samsvarer med teori, det studentene prioriterer, og om teorien stemmer med det studentene svarte. Det er også fokusert på statistiske forskjeller innad i de forskjellige gruppene av studenter i spørreundersøkelsen.</p> <p>Konklusjonen sier at å rekruttere til utkantstrøk er utfordrende, og spørreundersøkelsen viser at studenter helst vil jobbe i by. En arbeidsgiver som prioriterer mulighet for personlig utvikling, at medarbeidere får brukt sine evner, kunnskaper og ferdigheter, samt ivaretar de ansatte, og som evner å kommunisere dette til studentene, gis muligheten til å rekruttere til utkantstrøk i større grad enn de som ikke fokuserer på disse områdene. Det er imidlertid ikke tilstrekkelig å se på studenter som én gruppe, men industrien bør bruke ressurser på å se på hvordan ulike motivasjonsfaktorer virker ulikt på undergrupper. Slik kan man mer effektivt identifisere de studenter som ønsker å jobbe i utkantstrøk, hvordan disse er motivert, for deretter å velge de med riktig kompetanse og personlige egenskaper.</p>	

Abstract

Title:	Industrikonsernet – a study about the motivation of students and recruiting to rural areas
Date:	16.05.17
Participants:	Elin Bakkelund 141220 Endre Sølvsberg 030150 Solfrid Haugen Disserud 140170
Supervisor:	Eirik Bådsvik Hamre Korsen
Employer:	Industrikonsernet
Keywords:	Rural areas, recruiting, students, motivation, industry
Number of pages/words:	97/25.634
Number of appendices:	6
Availability:	open
<p>The purpose of this bachelors thesis, is to look at students motivations for working in rural areas, and how Industrikonsernet can recruit competent personnel to these areas. The thesis employs a hybrid method, gathering both qualitative and quantitative data. Data has been collected through an interview with an HR manager at Industrikonsernet, and through a survey among students at NTNU Gjøvik and Fagskolen Gjøvik.</p> <p>The thesis looks at motivation through Maslow's Theory of Needs, Hertzberg's Two Factor Theory, the Job Characteristics Model and intrinsic and extrinsic motivation. The quantitative survey is used to map motivation and importance of CSR among students. The qualitative interview reveals how the employer works to recruit competent workers to rural areas, by looking at recruiting strategies, use of CSR, and how the employer works to motivate existing employees and potential employees. The goal was to reveal the correlation, or lack there of, between employer recruiting strategy, theory and priorities among students. It also looks at statistical differences among different groups of students.</p> <p>The thesis concludes that recruiting in rural areas is challenging. The survey shows that most students prefer working in a city. An employer focusing on personal development, their employees ability to utilize abilities, knowledge and skills and who cares for their employees, and is able to communicate this to students, will be more successful in recruiting in rural areas, as opposed to those not as focused on these areas. But looking at students as one group is adequate. The industry should prioritize researching how different subgroups react to different types of motivation. That makes identifying those students who want to work in rural areas more effective, how these are motivated, and then recruit those who have the right competence and personal characteristics.</p>	

Forord

Denne bacheloroppgaven er en avsluttende oppgave i forbindelse med studiet i bachelor økonomi, ledelse og bærekraft ved NTNU i Gjøvik. Oppgaven er skrevet av Endre Sølvsberg, Elin Bakkeland og Solfrid Haugen Disserud. Oppgaven er skrevet i samarbeid med et stort industrikonsern, som går under det fiktive navnet Industrikonsernet grunnet konfidensialitet, samt kontaktperson med sentral stilling innen operativ produksjon og NTNU i Gjøvik.

Det har vært både utfordrende, lærerikt og morsomt å jobbe med denne oppgaven, og motivasjonen har vært stor. Den har gitt oss mange nyttige erfaringer og betraktninger, som er gode å ta med seg på veien videre.

Formålet med denne oppgaven har vært å avdekke studenters motivasjon i forhold til arbeid i utkantstrøk, og hvordan industrien kan arbeide for å rekruttere nødvendig kompetanse til slike steder. Vi håper at oppgaven kan være til nytte for hele industrien og ikke bare for oppdragsgiver.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår oppdragsgiver Industrikonsernet med vår kontaktperson i spissen, som gjorde det mulig for oss å gjennomføre denne bacheloroppgaven. I tillegg vil vi takke HR-representanten i Industrikonsernet for åpenhet og innsikt i forbindelse med intervjuet, og for at vi følte oss velkomne på besøk ved hovedkontoret.

Vi vil også takke Trond Eftedal på Fagskolen Gjøvik for organisering og hjelp i forbindelse med spørreskjemaer. Vi benytter samtidig anledningen til å takke alle respondentene fra både Fagskolen på Gjøvik og NTNU i Gjøvik som tok seg tid til å svare på vår spørreundersøkelse.

Til slutt gjenstår en stor takk til vår veileder Eirik B. Hamre Korsen for gode veiledningstimer og tilbakemeldinger, samt hans entusiasme, råd og tips på veien.

Gjøvik 13.05.17


Endre Sølvsberg


Elin Bakkeland


Solfrid Haugen Disserud

Innhold

Sammendrag.....	2
Abstract	3
Figurliste.....	10
Innledning.....	12
Bakgrunn for oppgaven.....	12
Oppgavens formål	13
Oppgavens begrensninger	13
Disposisjon.....	13
Forskningsmodell	15
Problemstilling	16
Delproblemstillinger.....	16
Delproblemstilling 1	16
Delproblemstilling 2.....	16
Delproblemstilling 3.....	17
Delproblemstilling 4.....	17
Nøkkelord.....	18
Teori	19
Strategi	19
Ashridge Mission model	19
Målhierarki	20
Verdikjeden og drivere.....	20
Interne og eksterne analyser.....	21
Merkevarebygging- merkekjennskap.....	24
Motivasjon.....	25
Hva er motivasjon?.....	26
Maslows behovshierarki.....	26

Tofaktorteori.....	28
Indre motivasjon.....	30
Ytre motivasjon	30
Jobbkarakteristikamodellen.....	31
CSR – Corporate Social Responsibility.....	34
Den nordiske modellen.....	35
Stakeholderteori	35
Bærekraft.....	35
Grad av implementering.....	36
Metode.....	38
Tverrsnittundersøkelse	38
Datainnsamling.....	38
Primærdata	38
Sekundærdata	39
Forberedelser til kvalitativ og kvantitativ del	39
Forskningsspørsmål.....	39
Til delproblemstilling 1	40
Til delproblemstilling 2	40
Til delproblemstilling 3.....	40
Til delproblemstilling 4.....	40
Kvalitativt intervju	41
Intervjuguide	41
Gjennomføring av intervju	41
Transkribering av intervju.....	42
Validitet.....	42
Reliabilitet	42
Kvantitativ del.....	43

Hvem og hva skal vi undersøke?.....	43
Utarbeiding av spørreskjema.....	43
Utvalg og populasjon	44
Prestudie/pilot.....	45
Spørreundersøkelsen	45
Dokumentasjon og SPSS.....	46
Resultater og analyse.....	47
Delproblemstilling 1 - Hvordan jobber Industrikonsernet med rekruttering i forhold til gjeldende teori?	47
Forskningsspørsmål 1 - Hvordan jobber Industrikonsernet strategisk med nyansettelser til utkantstrøk i forhold til gjeldende teori?	47
Resultater.....	47
Analyse.....	49
Forskningsspørsmål 2 - Hvordan jobber Industrikonsernet for å motivere medarbeidere?. 51	
Resultater.....	51
Analyse.....	54
Forskningsspørsmål 3 - I hvor stor grad bruker Industrikonsernet en CSR-tankegang i forhold til nyansettelser?	55
Resultater.....	55
Analyse.....	56
Konklusjon delproblemstilling 1	58
Delproblemstilling 2 - Hvordan prioriterer studentene sine valg innen motivasjonsteori og CSR i forhold til gjeldende teori?	59
Forskningsspørsmål 4 - Hva sier undersøkelsen om hva som motiverer studenter i forhold til teori?.....	59
Resultater.....	59
Generelt om motivasjon	59
Motivasjon og arbeid i utkantstrøk.....	61

Analyse.....	61
Forskningsspørsmål 5 - Hvordan påvirker arbeidsgivers prioritering av CSR-arbeid studentene?.....	67
Resultater.....	67
Generelt om CSR	68
CSR og arbeid i utkantstrøk	68
Analyse.....	69
Konklusjon delproblemstilling 2	71
Delproblemstilling 3 - Hvordan samsvarer kvalitative funn med de kvantitative?.....	72
Forskningsspørsmål 6 - I hvor stor grad sammenfaller Industrikonsernets tankegang for å tiltrekke seg arbeidskraft med studentenes prioriteringer?.....	72
Resultater.....	72
Analyse.....	72
Konklusjon delproblemstilling 3	74
Delproblemstilling 4 - Er det prioriteringsforskjeller mellom de undersøkte gruppene i spørreundersøkelsen?	75
Forskningsspørsmål 7 - Viser undersøkelsen forskjeller mellom studenter ved NTNU og Fagskolen?.....	75
Resultater.....	75
Analyse.....	76
Forskningsspørsmål 8 - Viser undersøkelsen forskjeller mellom kjønn?	79
Resultater.....	79
Analyse.....	80
Forskningsspørsmål 9 - Viser undersøkelsen forskjeller mellom aldersgrupper?	82
Resultater.....	82
Analyse.....	83
Forskningsspørsmål 10 - Viser undersøkelsen forskjeller mellom sivilstatus?	85
Resultater.....	85

Analyse.....	85
Forskningsspørsmål 11 - Viser undersøkelsen forskjeller mellom de med barn og uten?...	87
Resultater.....	87
Analyse.....	88
Forskningsspørsmål 12 - Viser undersøkelsen forskjeller mellom de som har flyttet for å utdanne seg, og de som studerer ved hjemstedet?.....	90
Resultater.....	90
Analyse.....	91
Konklusjon delproblemstilling 4.....	92
Konklusjon	94
Litteratur.....	98
Referanseliste figurer	100

Figurliste

Figur 1 - Forskningsmodell

Figur 2 - Delproblemstilling 1

Figur 3 - Delproblemstilling 2

Figur 4 - Delproblemstilling 3

Figur 5 - Delproblemstilling 4

Figur 6 - Ashridge Mission Model

Figur 7 – Målhierarki

Figur 8 - Verdikjeden (Singh, 2009)

Figur 9 – SWOT-analyse (Xhienne, 2007)

Figur 10 - VRIO-analyse

Figur 11 - Porters fem krefter (Childs, 2006)

Figur 12 - Merkekjennskap (Keller, 2013)

Figur 13 - Maslows behovshierarki(Finkelstein, 2006)

Figur 14 - Tofaktormodellen (Redmond, 2012)

Figur 15 - CSR-pyramiden (GCCWiki, 2011)

Figur16 – Bærekraft og tre bunnlinjer (Bj, 2012)

Figur 17 – Generelt om motivasjon

Figur 18 – Flervalgsspørsmål Tofaktormodellen

Figur 19 – Motivasjon og utkantstrøk

Figur 20 – Frivillige organisasjoner og frivillig arbeid

Figur 21 – CSR og utkantstrøk

Figur 22 – Arbeid i by

Figur 23 – Tilbakemelding i jobben

Figur 24 – Sosial aktivitet

Figur 25 – Like muligheter

Figur 26 – Bonus og belønninger

Figur 27 – Status og prestisje

Figur 28 – Merkenavn, renomme og markedsposisjon

Figur 29 – Arbeidsgiver gir ansvar

Figur 30 – Status og prestisje

Figur 31 – Merkenavn, renomme og markedsposisjon

Figur 32 – Arbeid i by

Figur 33 – Status og prestisje

Figur 34 – Frivillige organisasjoner og frivillig arbeid

Figur 35 – Merkenavn, renomme og markedsposisjon

Figur 36 – Arbeid i by

Figur 37 – Se sammenhengen i jobben

Innledning

Bakgrunn for oppgaven

Industrien generelt har siden etterkrigstiden hatt rykte på seg for å være en trygg og godt betalt arbeidsplass. Nesten alle hadde en far, eller faren til en venn, som hadde jobbet i industrien hele sitt arbeidsdyktige liv, og i mange tilfeller gikk arbeidet i arv til neste generasjon. Dette har de siste tiårene snudd litt, og store deler av industrien befinner seg i dag i en situasjon hvor rekrutteringen er blitt utfordrende, spesielt når det gjelder industri i utkantstrøk(Bakken, 2014). En rapport fra Møreforskning sier at det i industrien finnes et stort vekstpotensiale, men at det kan bli utfordrende å nå dette av to grunner. For det første går en stor del av den nåværende arbeidsstokken ut i pensjon i løpet av relativt kort tid, og for det andre er det vanskelig å rekruttere ny kompetanse. Det er med andre ord et gap mellom sysselsettingsbehovet og tilgangen på fagarbeidere(Foss, 2004).

Samtidig har det vært en voksende trend gjennom flere tiår at ungdom fra utkantstrøk reiser inn til byene når de får muligheten, og flere bygder i utkantstrøkene er i ferd med å bli avfolket på grunn av denne sentraliseringen(Brunborg og Texmon, 2003). Store deler av industrien er avhengig av de ressursene som havet og de store vassdragene gir, for eksempel i form av kraftproduksjon. Dette gjør at det er urealistisk å forsøke å flytte industrien nærmere folk, og man må heller finne ut hva som skal til for å få folk tilbake dit hvor industrien befinner seg.

Dette danner også bakteppet for oppgaven vår, og nysgjerrigheten ble for alvor vekket gjennom et intervju i forbindelse med en tidligere oppgave, der vi fikk høre at snittalderen i industrien var noe høy. I det aktuelle selskapet er snittalderen på 47 år. Ut fra det vi har kunnet se, er det gjort lite forskning som kan si noe om hva som skal til for å trekke relevant kompetanse til utkantstrøkene. Dette fikk oss til å ønske å se på hva som gjøres for å møte denne utfordringen, og det er noe vi forsøker å få svar på gjennom denne oppgaven.

Det kan være mange årsaker til at det er utfordrende å rekruttere til industrien i utkantstrøk i dag, og det er ikke rom for å gå inn på alt som kunne være interessant i denne oppgaven. Vi har for eksempel unnlatt å se på om det kunne finnes demotiverende faktorer i forhold til å flytte til utkantstrøk. Likeledes har vi heller ikke spesifisert ovenfor respondentene i spørreundersøkelsen hva slags industri vi snakker om. Faktorer som billige boliglån eller

reduksjon av studielån m.m. er heller ikke tatt med. For å gå dypere inn på hva som skal til for å skaffe relevant kompetanse til industrien i utkantstrøkene, er dette temaer det absolutt kunne vært interessant å se mer på.

Samtidig er det viktig å reflektere over at hver enkelt respondent i spørreundersøkelsen kan ha tolket spørsmålene på forskjellige måter, selv om vi gjennomfører en pilot i forkant. Dette kan ha ført til at svarene «farges» av spørsmålsstillingen i seg selv.

Oppgaven skrives med betydelig hjelp fra en stor norsk industriaktør, som vi har valgt å anonymisere i sin helhet. Vi har derfor valgt å kalle oppdragsgiver Industrikonsernet. Vi har gjennom arbeidet med oppgaven hatt kontakt med to personer i konsernet, hvorav en sentral leder innen produksjon og en person fra konsernets HR-avdeling.

Oppgavens formål

Hensikten med å skrive oppgaven er å avdekke hvordan man kan motivere studenter til å søke arbeid i industri lokalisert i utkantstrøk. Selv om oppgaven skrives med utgangspunkt i informasjon fra Industrikonsernet, antar vi allikevel at den er såpass generell at den kan brukes av andre industribedrifter til hjelp i rekrutteringsarbeidet. Videre kan informasjonen vi har innhentet gjennom spørreundersøkelsen gi en god pekepinn på hva som skal til for å tiltrekke seg flere av studentene til utkantstrøkene.

Oppgavens begrensninger

Temaet og mulighetene det representerer danner grunnlaget for en potensielt veldig stor oppgave, og vi har derfor måttet gjøre visse avgrensninger i arbeidet. Når vi snakker om industrien i sin helhet, mener vi industri i Norge. All informasjon i forhold til situasjonen vedrørende rekruttering i industrien er basert på materiale vi har fått fra Industrikonsernet, samt enkelte artikler. Vi har brukt flere teorier innen motivasjon, strategi, CSR og bærekraft. Gjennom de teoretiske begrensningene vi har foretatt, beskriver vi i hovedsak kun de delene av teoriene som er relevante i forhold til rekruttering.

Disposisjon

For å finne ut hva som skal til for å få studenter til å søke jobb i industri i utkantstrøk, må vi først vite hvordan industrien arbeider for å tiltrekke seg den riktige kompetansen.

Innledningsvis må vi da velge ut de teorier som er relevante for vår problemstilling. For å

skaffe til veie god og relevant informasjon, velger vi å foreta et semi-strukturert intervju med en HR-leder hos Industrikonsernet. Deretter bruker vi spørreskjema for å innhente relevante data i den kvantitative delen av oppgaven. Oppgaven ender da opp som en hybrid, der vi kombinerer både kvalitativ og kvantitativ metode.

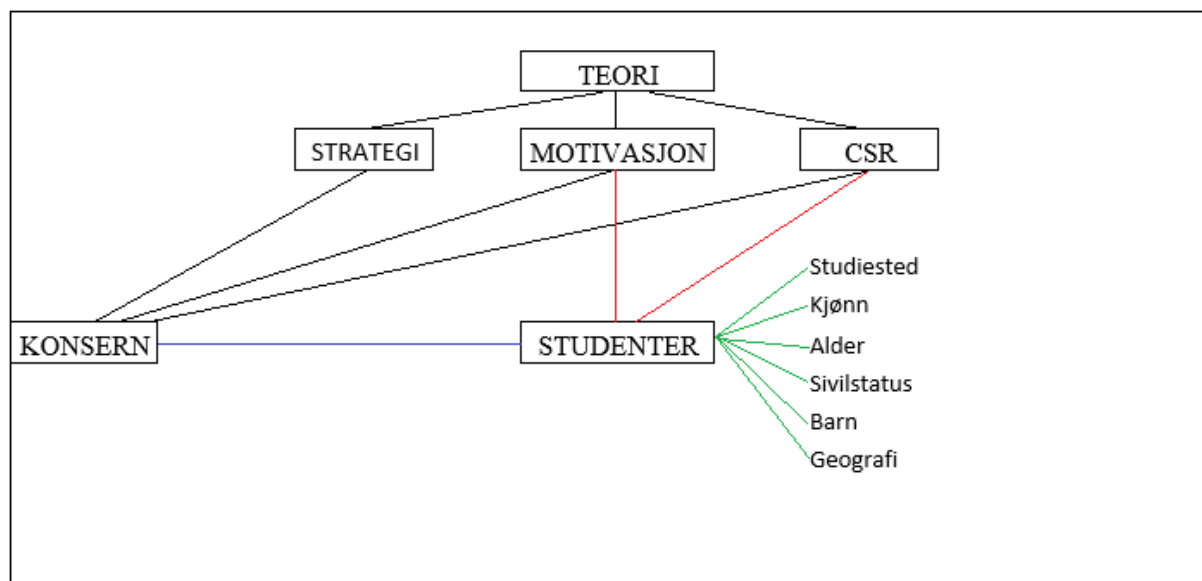
I intervjuet med lederen fra Industrikonsernets HR-avdeling, ønsker vi å få et innblikk i hvordan de arbeider. Her vil vi forsøke å få svar på hvilke strategier de bruker, hvordan de jobber i forhold til å motivere de ansatte og hvorvidt de bevisst bruker en CSR-tankegang i rekrutteringsarbeidet. Her bruker vi også et intervju med en leder i produksjonsdelen av Industrikonsernet som kilde. Dette intervjuet er foretatt på et tidligere tidspunkt, i forbindelse med en oppgave i faget Foretaksstrategi.

Vi ønsker så å gjennomføre en spørreundersøkelse blant studenter ved Fagskolen og NTNU, for å få en oppfatning av deres prioriteringer; hva som motiverer dem, hvorvidt en potensiell arbeidsgivers fokus på CSR har noe å si for dem som arbeidssøkere, og om noen av disse faktorene kan bidra til økt vilje til å jobbe i utkantstrøk. Deretter vil vi sammenligne resultatene fra intervjuet og spørreundersøkelsen, og se om Industrikonsernets prioriteringer i forbindelse med rekruttering sammenfaller med studentenes.

I spørreundersøkelsen vil vi forsøke å dele opp respondentene i ulike grupper, for så å sammenligne disse opp mot hverandre. Slik håper vi å avdekke ulikheter mellom grupper med forskjellige egenskaper. Gruppeinndelinger vi har sett som relevante er; kjønn, alder, sivilstatus, barn, utdanningsnivå og om man har flyttet for å utdanne seg.

Gjennom å bruke denne metodikken i oppgaven, håper vi å kunne belyse forskningsspørsmål og delproblemstillinger underveis, slik at vi i best mulig grad besvarer problemstillingen vi har valgt for denne oppgaven.

Forskningsmodell



Figur 1 - Forskningsmodell

Det ble tidlig i arbeidet med oppgaven utarbeidet en forskningsmodell, og ut fra oppgavens problemstilling bruker vi delproblemstillinger og forskningsspørsmål for å belyse problemstillingen best mulig. I figur 1, prøver vi å illustrere koblingen mellom konsernet, strategi, motivasjon og CSR, og mellom studentene, motivasjon og CSR, begge deler med et teoretisk fundament. Videre viser figuren sammenhengen mellom konsernet og studentene, og hvordan vi har delt studentene opp i undergrupper, slik at vi kan sammenligne disse opp mot hverandre.

En problemstilling er et spørsmål som har et bestemt formål, slik at det kan bli besvart ved hjelp av vitenskapelige metoder, og den skal være formulert presist. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004) Utformingen av en problemstilling er betraktet som kjernen i en forskningsprosess (Halvorsen, 1987). Ut ifra problemstillingen kan man bryte ned denne i delproblemstillinger og andre forskningsspørsmål for å gå dypere ned i det man vil undersøke, samt avgrense de områdene en vil undersøke og fokusere på.

I denne bacheloroppgaven beskriver problemstillingen hvordan studenters motivasjon til å arbeide i utkantstrøk er, hvordan industrien motiverer til dette og om det er samsvar mellom de to.

Problemstilling

Hvordan kan norsk industri motivere studenter til arbeid i utkantstrøk?

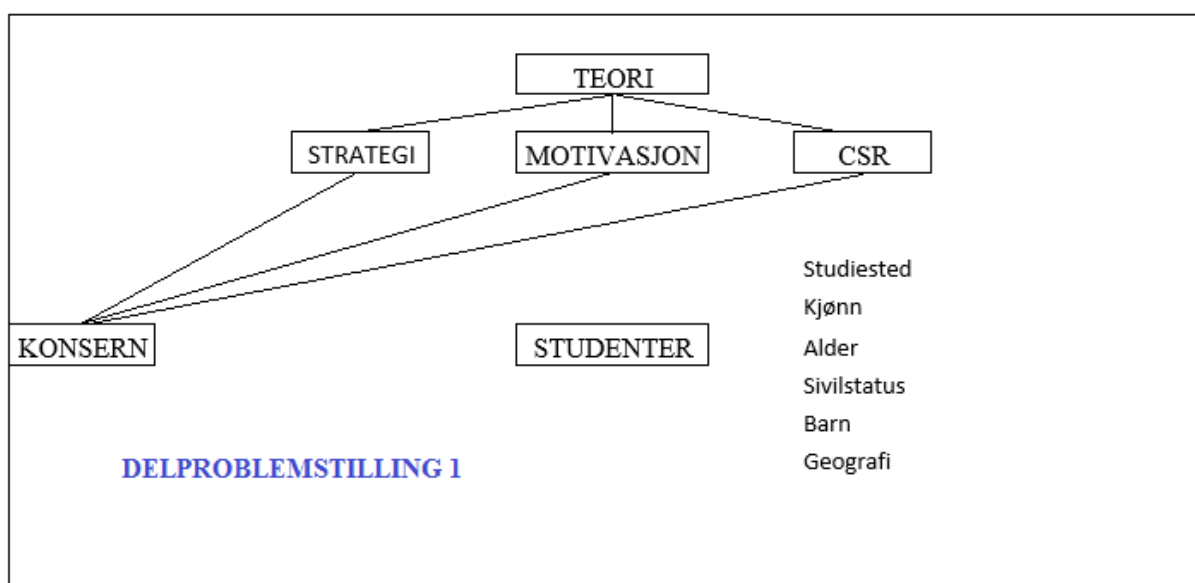
På bakgrunn av problemstillingen, har vi valgt å bruke fire delproblemstillinger, og til sammen 12 forskningsspørsmål for å kunne belyse denne best mulig. Vi vil her bruke forskningsmodellen for å illustrere sammenhengen mellom forskningsmodellen og delproblemstillingene. Forskningsspørsmålene beskriver vi nærmere i metodedelen av denne oppgaven.

Delproblemstillinger

Delproblemstilling 1

Hvordan jobber Industrikonsernet med rekruttering i forhold til gjeldende teori?

Figur 2 viser hvordan vi bruker strategi, motivasjon og CSR som et teoretisk grunnlag for å besvare delproblemstilling 1. Dette er utgangspunktet for den kvalitative delen av oppgaven.

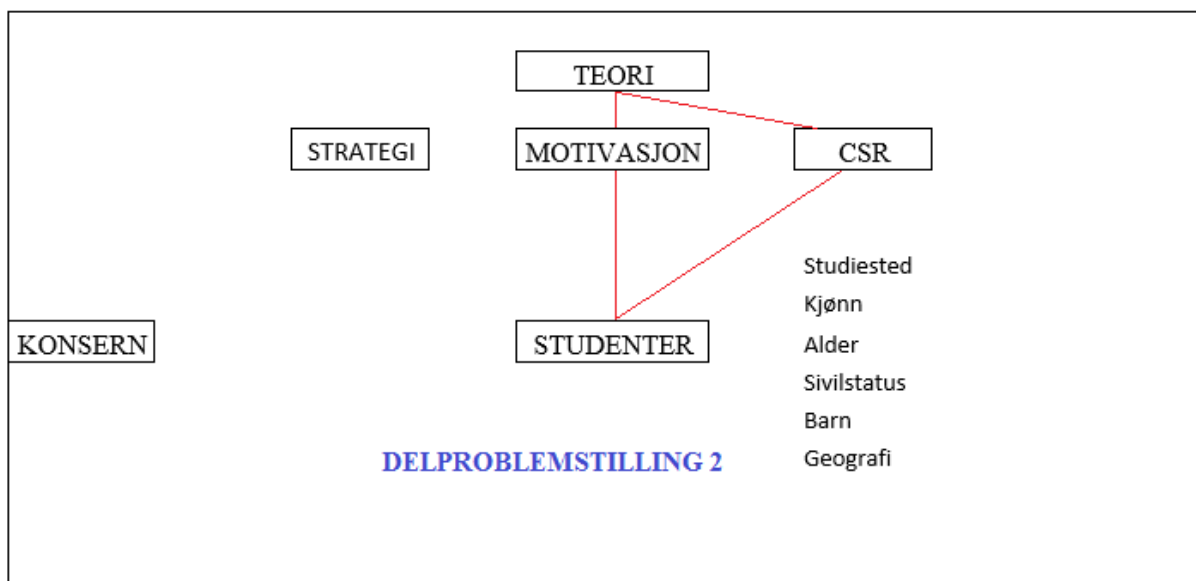


Figur 2 - Delproblemstilling 1

Delproblemstilling 2

Hvordan prioriterer studentene sine valg innen motivasjonsteori og CSR i forhold til gjeldende teori?

Figur 3 viser at vi ved hjelp av motivasjonsteori og teori innen CSR, får et grunnlag for å kunne svare på delproblemstilling 2. Dette er utgangspunktet for den kvantitative delen av oppgaven.

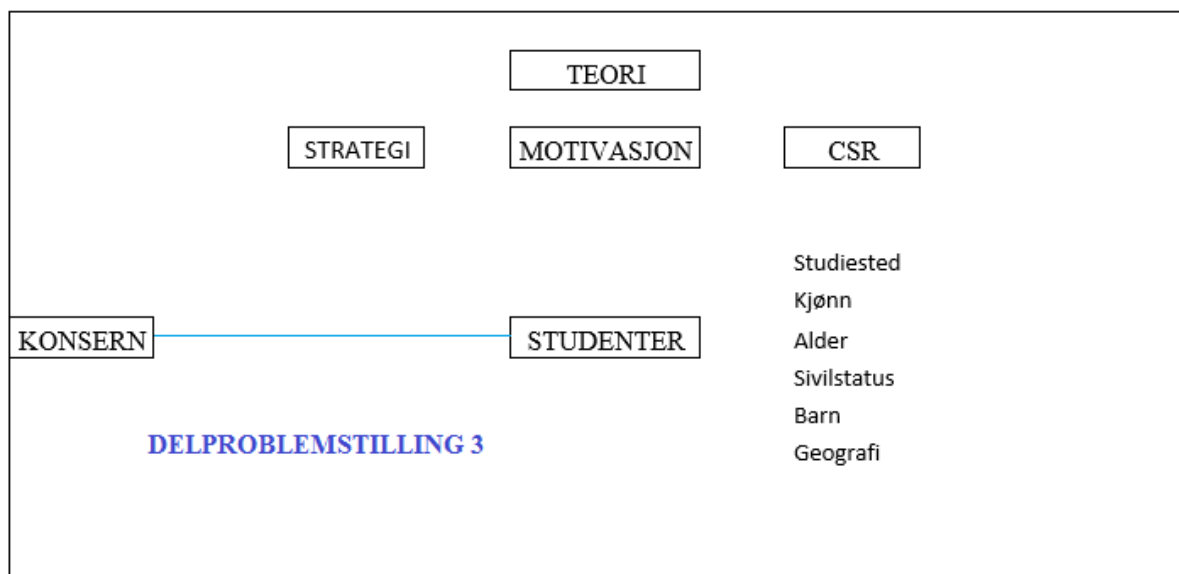


Figur 3 - Delproblemstilling 2

Delproblemstilling 3

Hvordan samsvarer kvalitative funn med de kvantitative?

Figur 4 viser koblingen mellom Industrikonsernet og studentene, der vi sammenligner resultatene fra kvalitativ og kvantitativ del.

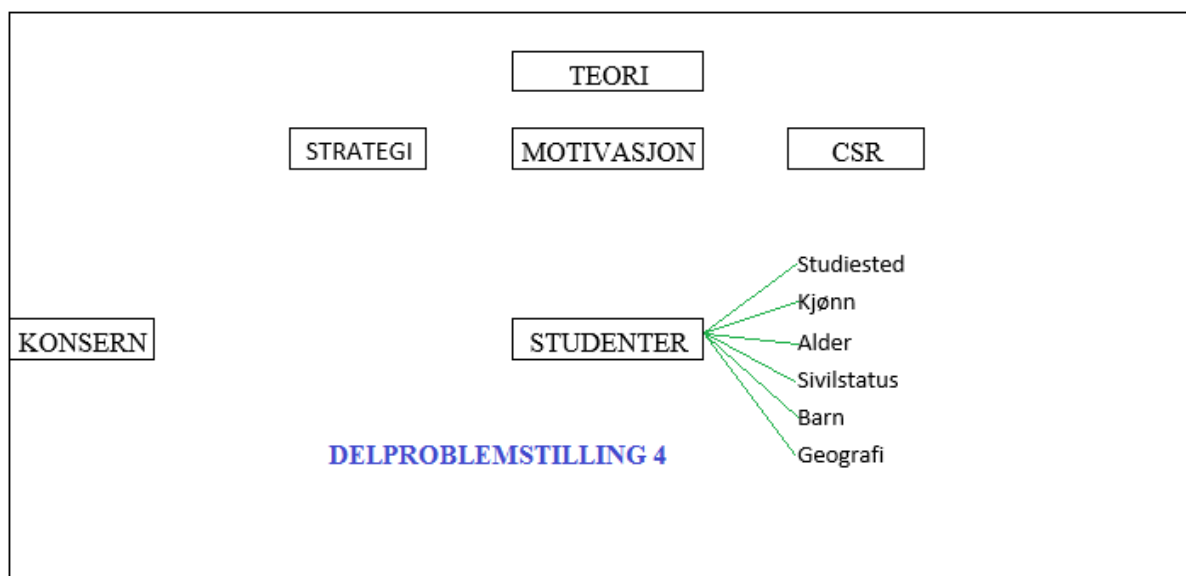


Figur 4 - Delproblemstilling 3

Delproblemstilling 4

Er det prioriteringsforskjeller mellom de undersøkte gruppene i spørreundersøkelsen?

Figur 5 viser hvordan vi deler opp studentene i ulike undergrupper, for å kunne se på forskjeller i prioriteringer.



Figur 5 - Delproblemstilling 4

Ved hjelp av forskningsmodellen og delproblemstillingene, håper vi å kunne besvare problemstillingen og dermed kaste lys over utfordringene rundt rekrutteringen i norsk industri.

Nøkkelord

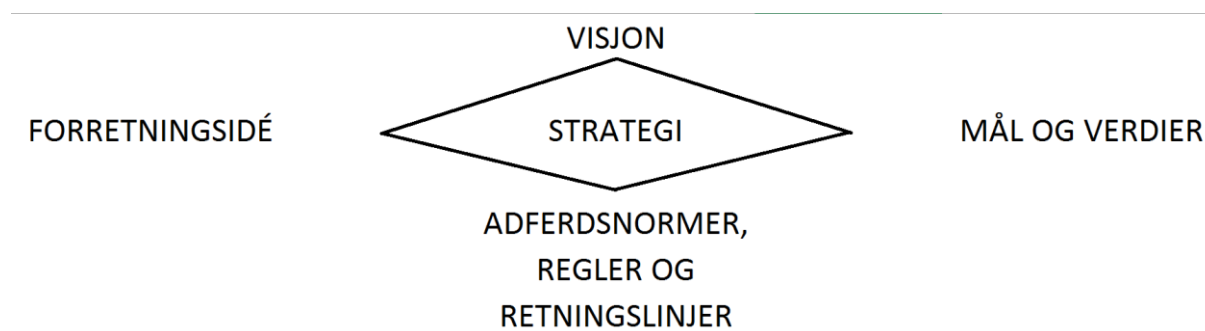
- Studenter: Når vi i oppgaven snakker om studenter, mener vi her campusstudenter ved NTNU i Gjøvik og Fagskolen i Gjøvik med unntak av helsefagsstudenter.
- Utkantstrøk: Med utkantstrøk mener vi bygd og/eller tettsted med minimum en times kjørevei til nærmeste by.
- Industri: Når vi snakker om industri, mener vi industri med lokasjon i Norge. Hva som produseres er irrelevant.

Teori

Strategi

I denne oppgaven skal vi se på strategi i forhold til nyansettelser, og i forhold til struktur og behandling av de ansatte, slik at man sikrer kontinuitet og markedsposisjon. Begrepet strategi i organisatorisk sammenheng, handler om tematikk som er av vesentlig eller overordnet art, hvor langsiktighet er et viktig element. Strategi innebærer også risiko, og er av betydning for alle deler av organisasjonen. Mintzberg presenterer strategi som 5 P'er; plan, pattern, positioning, process og ploy. Oversatt blir dette plan, mønster, posisjonering, prosess og spill (Løwendahl, Wenstøp og Fjeldstad, 2003).

Ashridge Mission model



Figur 6 - Ashridge Mission Model

For at en organisasjon skal kunne ha en strategi, må denne ha et utgangspunkt eller et fundament. Figur 6 viser hvordan de ulike delene hører sammen i utformingen av en strategi. En visjon er et tenkt ønsket scenario man ønsker å oppnå i fremtiden, der organisasjonen er et verktøy for å oppnå dette ønsket (Løwendahl, Wenstøp og Fjeldstad, 2003).

En mer konkret tanke omkring markedssituasjon eller udekkede behov man ser at man kan dekke, kalles en forretningsidé. Mange bedrifter eksisterer uten å ha en klar tanke omkring en visjon. Men uten en god og velformulert forretningsidé, er det vanskelig å være konkurransedyktig i det markedet man konkurrerer i (Løwendahl, Wenstøp og Fjeldstad, 2003).

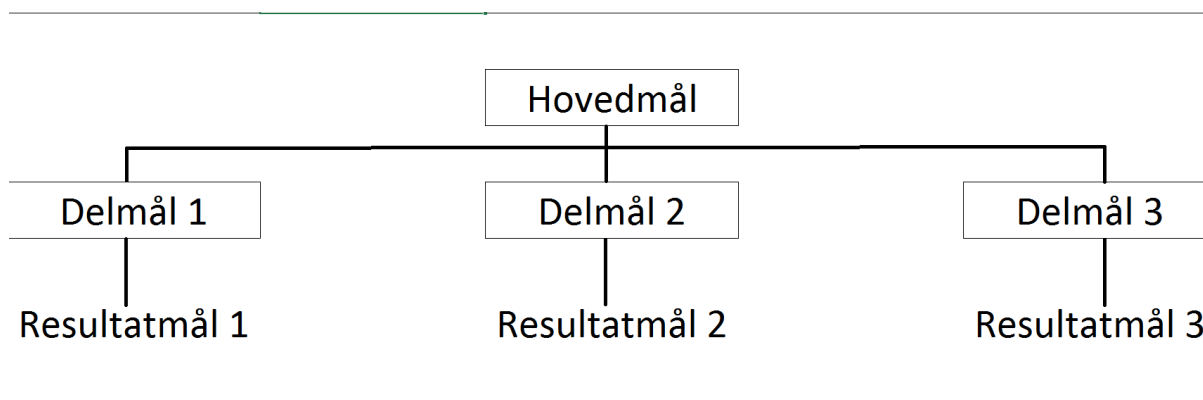
Mål og verdier handler om hva bedriften ønsker å oppnå og hvordan, enten det handler om å oppfylle eiernes behov, eller å primært jobbe for andre interne og eksterne interessenter. Der man tradisjonelt sett har benyttet mål som utgangspunkt for strategiplanlegging, ser man en

utvikling mot at bedriftens verdigrunnlag vektlegges i stadig større grad når man utformer strategier(Løwendahl, Wenstøp og Fjeldstad, 2003).

Det siste punktet handler om bedriftens egen atferd, og dens regler og retningslinjer. Det er viktig at det er et samsvar mellom hvordan man selv agerer, og hva man ønsker å oppnå. Hvis et mål for bedriften er å oppnå et tettere forhold til kundene, så må man tilpasse seg i forhold til hvordan de ansatte behandler kunder, hvordan man fremstiller seg i forhold til markedsføring, og prioriterer strategiske valg som kundene vil se positivt på(Løwendahl, Wenstøp og Fjeldstad, 2003).

Målhierarki

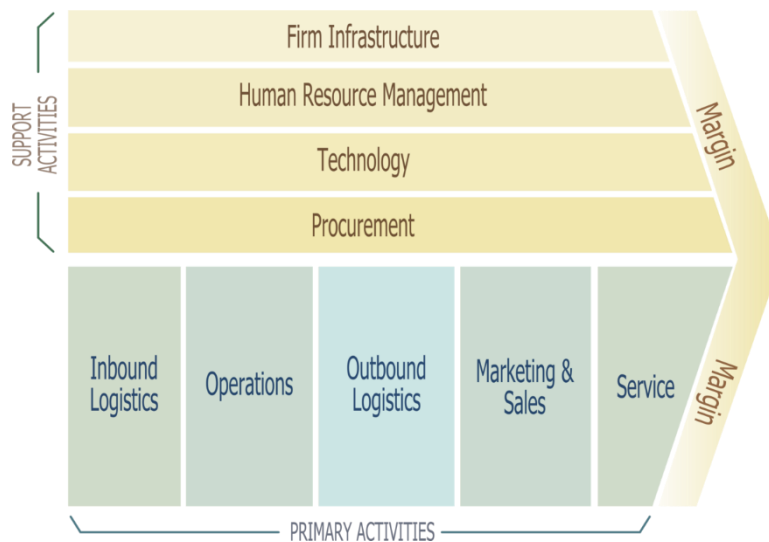
Et målhierarki har som oppgave å fremstille hvilke verdier man ønsker å oppnå, og er en trestruktur som hjelper til med struktur i forbindelse med strategiske valg(Løwendahl, Wenstøp og Fjeldstad, 2003). Figur 7 viser hvordan målhierarkiet inneholder et hovedmål, og flere delmål med egne avgrensninger, ned til et slikt presiseringsnivå at man har målbare kriterier. Man skal her beskrive verdier, og det er viktig at hovedmålet, delmål og resultatmål oppfyller dette verdigrunnlaget.



Figur 7 - Målhierarki

Verdikjeden og drivere

Verdikjeden er en verdikonfigurasjon som beskriver aktivitetene i en produksjonsbedrift, der man omformer råvarer og/eller komponenter til ferdige produkter, som så selges til kunden. Dette systemet fremgår av figur 8. Verdikjeden består av primæraktiviteter; inngående logistikk, produksjon, utgående logistikk, salg og markedsføring og service. Støtteaktiviteter er; organisasjon, ledelse og styring, kompetanseledelse, teknologiutvikling og innkjøp(Løwendahl, Wenstøp og Fjeldstad, 2003).



Figur 8 - Verdikjeden (Singh, 2009)

Primæraktivitetene skaper direkte verdi for kunden, og støtteaktivitetene en indirekte verdi gjennom å støtte oppunder primære aktiviteter.

Drivere er faktorer som påvirker hvilke kostnader bedriften blir påført, eller hva slags verdier som blir tilført gjennom forskjellige aktiviteter. Verdikjedens drivere er; skala, kapasitetsutnyttelse, internt og eksternt samspill, vertikal integrasjon, lokalisering, timing, læring, bransjeposisjonering og reguleringer. Selv om skala er den tradisjonelt viktigste driveren, er det viktig for en bedrift å utnytte flere drivere strategisk, for potensielt å kunne høste kostnads- og verdifordeler (Løwendahl, Wenstøp og Fjeldstad, 2003).

Interne og eksterne analyser

For å illustrere forskjellen mellom hva som er internt og hva som er eksternt for en bedrift, kan man bruke SWOT-analyse som et eksempel. SWOT – styrker, svakheter, muligheter og trusler. Figur 9 illustrerer at styrker og svakheter omhandler interne forhold i bedriften, mens muligheter og trusler snakker om eksterne forhold rundt bedriften (Løwendahl, Wenstøp og Fjeldstad, 2003). SWOT-analysen er et nyttig verktøy for å skaffe seg oversikt, men blir mangelfull uten bidrag fra andre analyser (Barney, 2014).



Figur 9 – SWOT-analyse (Xhienne, 2007)

En måte å analysere bedriften internt, er å se på bedriften fra et ressursbasert perspektiv. Her er VRIO-analyse et nyttig verktøy, og figur 10 viser hvordan dette kan påvirke virksomheten. Denne analysen ser på ressursene og kapabilitetene en bedrift besitter, og kategoriserer den i fire kategorier; verdi, sjeldenhet, imiterbarhet og grad av utnyttelse. Svaret på disse fire spørsmålene vil kunne gi en pekepinn på om ressursene bedriften besitter er styrker eller svakheter. Kombinasjonen av egenskaper en ressurs innehar, vil kunne avgjøre om den kan bidra til en konkurransemessig fordel eller ulempe, og om den er en styrke eller svakhet for bedriften (Barney, 2014).

VRIO

Verdifull?	Sjelden?	Kostbar å imitere?	Utnyttet av organisasjon?	Påvirkning konkurranse
Nei	-	-	Nei	Ulempe
Ja	Nei	-	-	Paritet
Ja	Ja	Nei	-	Midlertidig fordel
Ja	Ja	Ja	Ja	Bærekraftig fordel

Verdifull?	Sjelden?	Kostbar å imitere?	Utnyttet av organisasjon?	Styrke eller svakhet?
Nei	-	-	Nei	Svakhet
Ja	Nei	-	-	Styrke
Ja	Ja	Nei	-	Styrke og fordel
Ja	Ja	Ja	Ja	Styrke og bærekraftig fordel

Figur 10 - VRIO-analyse

Det er flere verktøy for ekstern analyse, men en av de vanligste er konkurranseanalyse, eller Porters fem krefter. Denne analysen ser på rivaliseringen mellom bransjens bedrifter, forhandlingsstyrken til leverandører og kunder, samt trussel for nyetableringer og substitutter. Denne sammenhengen vises i figur 11. Det er primært to spørsmål denne analysen er ute etter å kartlegge; hvilke verdier finnes potensielt i markedet, og hvem er i posisjon til å utnytte disse verdiene. Analysen gjennomføres i en tretrinns prosess, der man først identifiserer arenaen man konkurrerer i og potensielle verdier, deretter ser man på sin egen og konkurrentenes markedsposisjon, for tilslutt å vurdere trusler og muligheter (Løwendahl, Wenstøp og Fjeldstad, 2003).



Figur 11 - Porters fem krefter (Childs, 2006)

Interessentanalysen ser på grupper og individer, og forholdet mellom disse og bedriften. Denne analysen foregår på makro og mikronivå, og er både intern og ekstern. En kartlegging av disse ulike interessentgruppene i og omkring bedriften, kan avdekke viktigheten og styrken hos interessenter, og kan være sentral for bedriftens strategiske valg (Løwendahl, Wenstøp og Fjeldstad, 2003). Interessenter defineres i denne sammenheng som individer og grupper som påvirker, eller blir påvirket av bedriftens ytelse (Løwendahl, Wenstøp og Fjeldstad, 2003).

Merkevarebygging- merkekjennskap

Kjennskap innen merkevarebygging handler om å få andre til å gjenkjenne ditt produkt eller merkevare, og i hvilken grad man kan fremkalle merket i en gitt situasjon. I denne bacheloroppgaven ser vi på Industrikonsernet som en merkevare, samt at det handler om å bygge kjennskap blant studenter og potensielle nyansatte i en rekrutteringsprosess. Merkevarepyramiden tegner et bilde av hva en merkevare består av, og prosessen for bygging av merkevarer (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010). Figur 12 viser merkepyramiden, og det er det nederste trinnet i pyramiden som er aktuelt for denne bacheloroppgaven.

Merkekjennskap dreier seg om både dybde og bredde, hvor dybde beskriver at merkevaren dukker opp i hukommelsen når et behov eller en situasjon oppstår. Dette kalles et "top of mind" minne. Bredde tar for seg forskjellige brukssituasjoner og behov, samt hvor mange av disse som gjør at merket fremkalles. Hvorvidt et produkt eller merke har bredde eller dybde, avhenger av de ulike kategoriene og hvordan beslutninger blir tatt. Det som blir viktig er å bygge kjennskap til et merke eller en kategori, uten å gi til kjenne de andre merkevarene som finnes innen kategorien. Dette kan gjøres ved å differensiere og kommunisere merket sitt fra de andre,

ved å skape noe unikt og nytt, og må gjøres slik at merket fortsatt hører hjemme i samme kategori som de andre merkene man forbinder med merkevaren (Samuelsen, Peretz og Olsen, 2010).



Figur 12 - Merkekjenenskap (Keller, 2013)

Motivasjon

I dette kapitlet fokuseres det på sentrale grunnleggende motivasjonsteorier, som Herzbergs tofaktorteori og Mazlovs behovspyramide. Vi ser disse teoriene i sammenheng med hverandre, der man kan se klare likheter mellom de. I tillegg blir det viktig å ta for seg ytre og indre motivasjon innenfor kognitiv evalueringsteori, se hvordan disse påvirker jobbmotivasjon, og deretter knytte de opp mot tofaktorteorien i analysedelen, hvor det også finnes likheter. Samtidig ser man også på Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell, med ”job diagnostic survey” som et betydningsfullt verktøy for motivasjon på en arbeidsplass og for valg av arbeidsplass. Dette har betydning for studentenes motivasjon i undersøkelsen, og for hvordan man kan rekruttere til utkantstrøk, som vi fokuserer på i denne oppgaven.

I denne bacheloroppgaven velges det å ikke fokusere på sosiale motivasjonsteorier eller målsettingsteorier, selv om den sistnevnte kunne hatt visse elementer som hadde betydning for oppgavens problemstilling. Likevel vil ikke dette ha stor prioritet i problemstillingen, der man fokuserer på å finne frem til hva som motiverer studenter til å søke jobber i utkantstrøk. Denne typen teorier kan være mer aktuelle når man ser på motivasjon innad i en bedrift. I denne bacheloroppgaven handler det om den motivasjonen som ligger bak beslutningen om å ta jobber i utkantstrøk, hvor sentrale behovs- og motivasjonsteorier har en sterk rolle. Denne bacheloroppgaven tar heller ikke for seg demotivasjon eller grunner til at motivasjonsverktøyene kan feile og generere misnøye, men fokuserer på de

motivasjonsfaktorene som gir økt motivasjon. For å gå videre i teorien vil det være naturlig å definere motivasjonsbegrepet nærmere.

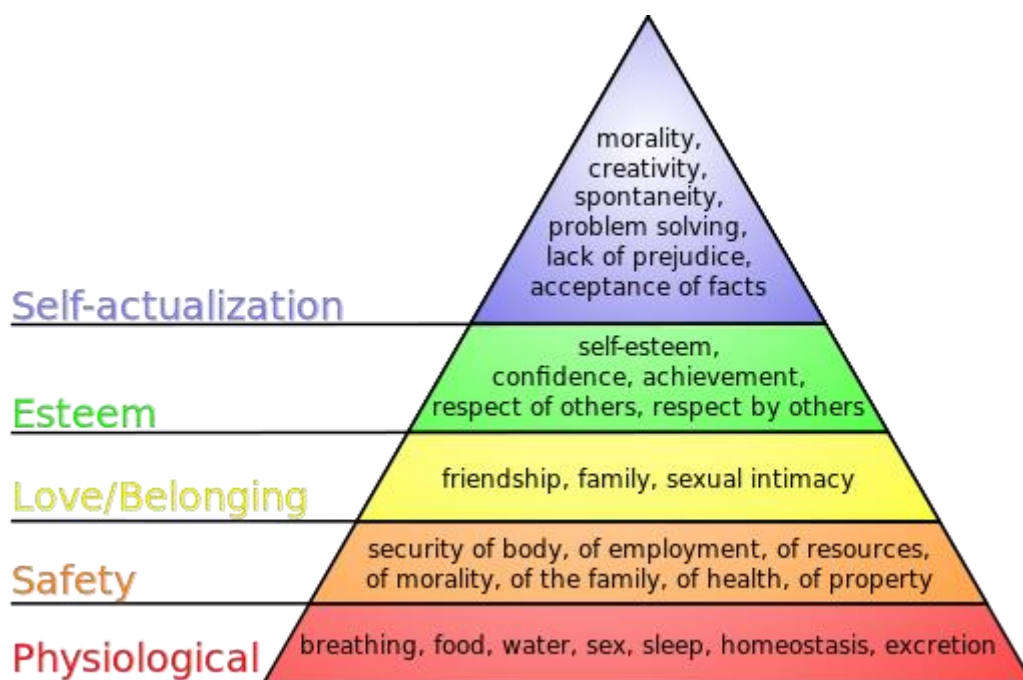
Hva er motivasjon?

Når man snakker om motivasjon kan det defineres som ”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål”(Kaufmann og Kaufmann, 2003, s 113). Det omhandler drivkreftene og retningen blant mennesker med samme forutsetninger, men som arbeider forskjellig og med ulik innsats (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Motivasjon er det som får en til å gjøre noe, eller agere mot et bestemt mål. Man er motivert til å gjøre noe når man er energisk eller føler seg inspirert(Ryan og Deci, 2000). Dette kan spille en stor rolle i spørsmålet om hva som motiverer nyutdannede til å ta jobber i utkantstrøk, og hvordan individuelle forskjeller er av betydning.

Maslows behovshierarki

Abraham Maslow var den første som forsøkte å klassifisere og ordne alle menneskelige behov inn i et hierarkisk system(Kaufmann og Kaufmann, 2003). Systemet er inndelt i to hovedtyper; behov for underskuddsdekning og behovet for vekstmuligheter. Blant underskuddsbehovene finner vi fysiologiske behov, sikkerhetsbehov og sosiale behov - de tre nederste kategoriene i behovspyramiden. Fra figur 13 ser man at de to øverste delene representerer behovet for aktelse og selvrealisering. Disse hører hjemme i den andre hovedtypen, behovet for vekstmuligheter. Tanken bak de to hovedtypene er at vi ikke tenker på behovet for vekstmuligheter før underskuddsbehovene er dekket(Kaufmann og Kaufmann, 2003).



Figur 13 - Maslows behovshierarki (Finkelstein, 2006)

Den nederste delen representerer de fysiologiske behovene. I jobbsammenheng vil det være naturlig å ha lønnsbetingelsene her. Lønnen må være god nok til å dekke basisbehov som mat, bolig og så videre. I neste kategori, som er sikkerhet, vil de fleste ha behov for å vite at man har en jobb i fremtiden og at man er trygg på jobb. Dette viser seg i arbeidskontrakter og eksempelvis verneutstyr og arbeidsprosedyrer. Dette vil også ha betydning for studentene i spørreundersøkelsen, og for valg av jobb.

På det tredje trinnet nedenfra har vi det sosiale behovet, det vil si kollegaer eller sosial omgang gjennom jobben. Disse tre trinnene utgjør det Maslow kaller underskuddsbehov (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Disse underskuddsbehovene har klare likhetstrekk med Herzbergs hygienefaktorer som vi kommer nærmere innpå senere.

I den andre hoveddelen finner vi de to øverste trinnene i behovspyramiden. Trinn nummer fire er behovet for aktelse, og i en arbeidssituasjon vil dette være for eksempel anerkjennelse for den jobben man gjør. Å vite at ledelsen registrerer at man gjør en god jobb og blir anerkjent for det er her viktig, og det kan for eksempel skje gjennom forfremmelse eller annen påskjønnning. Det kan også være så enkelt som å få en muntlig tilbakemelding på at man gjør en god jobb. Øverst i behovshierarkiet er behovet for selvrealisering. Det handler om å få brukt de anlegg, evner og egenskaper til å nå sitt potensial. I jobbsammenheng kan man se for

seg at dette dreier seg om at man har jobbet seg opp i gradene til man er tilfreds, og føler at man får utnyttet hele sitt potensiale(Kaufmann og Kaufmann, 2003).

“Det grunnleggende premisset i teorien er at et visst minimum av behovstilfredsstillelse på ett nivå normalt må være tilfredsstilt før behov på et høyere nivå kan innta arenaen”(Kaufmann og Kaufmann, 2003 s 116). Det har ingen hensikt å snakke med en ansatt om hvilket meningsfylt arbeid denne utfører, dersom lønna ikke er tilstrekkelig til å dekke boligbehov. Maslows teori er sentral i denne oppgaven. Vi ønsker her å finne ut hva som motiverer nyutdannede til å søke arbeid i utkantstrøk. Er lønn motivasjon nok i seg selv, og veier lønn tyngre enn for eksempel anerkjennelse? Vi skal se nærmere på tofaktorteorien som bygger videre på Maslows betraktninger.

Tofaktorteori

Frederick Herzbergs tofaktorteori er inspirert av Maslows behovsteori. Hans modell beskriver jobbmotivasjon og trivsel. Han bruker en ”bottom- up” tilnærming når han intervjuer arbeidere om trivsel og mistriivsel på jobben(Tuck og Hornbæk, 2015). Herzberg setter et skille mellom motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Figur 14 viser hvilke elementer som inngår i disse. *Motiveringsfaktorene* gir trivsel når de eksisterer, men trenger ikke føre til mistriivsel hvis de ikke er til stede. *Hygienefaktorene* kan føre til mistriivsel hvis de ikke er til stede, men trenger ikke gi trivsel hvis de eksisterer(Kaufmann og Kaufmann, 2003). Det er naturlig å definere nærmere hva som er motivasjons- og hygienefaktorer.



Figur 14 - Tofaktormodellen (Redmond, 2012)

Motivasjonsfaktorene bestemmer graden av tilfredshet og produktivitet, men er de ikke tilstede, befinner man seg i en nøytral tilstand. Faktorene kan sammenliknes med Maslows behovspyramide i de høyere lagene i hierarkiet, og utfyller denne med jobbkarakteristika som knyttes sammen med behov. Egenskaper ved jobben som retter seg mot prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, personlig vekst og arbeidet i seg selv faller inn under dette (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Hygienefaktorene er egenskaper ved jobben som arbeidsforhold, lønn, status og jobbtrygghet, samt sosiale relasjoner og bedriftspolitik. Når en opplever at flere av disse er på plass, gjør dette at en reduserer mistriksel. Disse kan sammenliknes med Maslows teori, hvor faktorene hører hjemme i det nedre sjiktet av hierarkiet (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Herzberg fant i sin studie at motivasjonsfaktorene primært var grunnen til at en trives på jobben, og at hygienefaktorene var grunnen til at man følte seg ulykkelig på jobb (Herzberg, 1968). Disse faktorene skal vi undersøke nærmere i spørreundersøkelsen, og forsøke å kartlegge hvilke som er viktigst for studentene i undersøkelsen.

Herzberg fokuserte på *jobb-berikelse* i sin teori, og hvordan en kan legge til rette for dette for å skape en mer positiv og innholdsrik jobb. Dette kan være det å gi medarbeiderne personlig ansvar, og en følelse av frihet i jobben. I tillegg ser Herzberg på det som viktig å utvikle medarbeiderne, gjennom å gi dem utfordrende oppgaver, trekke seg litt unna og gi slipp på kontrollen, ved å la medarbeiderne selv bestemme hvordan jobben skal gjøres (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Jobb-berikelsesmetoden er en kontinuerlig prosess som ledere kan anvende for å få mer motiverte medarbeidere. Men når en jobb er blitt "beriket" eller gått igjennom en forandring, vil en se at forandringene holder lenge. Blant annet er det motivasjonsfaktorene som er de som har langtidseffekt på holdningene til medarbeiderne, mens hygienefaktorene trenger hyppigere gjennomgang (Herzberg, 1968). Herzberg mener at dersom jobb-berikelsesmetoder hadde fått like mye oppmerksomhet som hygienefaktorer, ville dette ført til en betydelig bedre personalledelse og økonomisk gevinst (Herzberg, 1968). Denne teorien kan ha betydning når oppdragsgiver skal rekruttere til utkantstrøk, og få ansatte til å bli værende i jobben.

Tofaktormodellen kan sammenlikne motivasjons- og hygienefaktorene med Maslows teori om behov, men vi ser at de også kan sammenstilles med indre og ytre motivasjon. Motivasjonsfaktorer inngår i karakteristika ved jobben som gir indre motivasjon, og likeledes spiller hygienefaktorene en rolle for ytre motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Vi skal videre se på forskjellen mellom indre og ytre motivasjon, og forklare disse nærmere.

Indre motivasjon

Indre motivasjon er motivasjonen som ligger innebygd i mennesket, og som gjør at en har en naturlig evne til å bruke sin kapasitet for å søke og overkomme utfordringer (Deci og Ryan, 1985). En er motivert fordi en handler utfra egen iboende interesse og en følelse av glede, og ikke utfra konsekvensen det kan få (Ryan og Deci, 2000). Behovet for å føle at en mestrer arbeidsoppgavene, samt behovet for å oppleve at en bestemmer selv over det en gjør står sterkt (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Denne teorien er beskrevet som mer fordelaktig, da den er mer stabil over tid. Indre motivasjon blir viktig i forhold til læring og å fremme kompetanse i tilpasning til omgivelsene, samt personlig utvikling (Deci og Ryan, 1985).

En person kan være indre motivert for en oppgave og ikke en annen, mens andre ikke er indre motivert for noen oppgaver. Da er det kun ytre belønning som motiverer. Det er derfor viktig å understreke at ytre og indre motivasjon går over i hverandre, og at man kan ha begge samtidig (Ryan og Deci, 2000). Overfokusering på ytre belønning kan føre til at man mister gleden ved arbeidet eller overskygge den, og man kan få en utskyvningseffekt hvis belønningssystemer får for sterkt fokus. Dette kan underminere den indre motivasjonen (Deci og Ryan, 1985). Studier som har blitt gjennomført, viser at en gruppe apekatter med indre motivasjon for en oppgave, mistet lysten på oppgaven da de fikk mat som belønning for å gjøre den. Men samtidig så ble den indre motivasjonen hos en annen gruppe styrket av å introdusere belønning (Deci og Ryan, 1985).

Ytre motivasjon

Ytre motivasjon er den tradisjonelle formen for motivasjon som vi kjenner i form av belønningssystemer som lønn, bonusordninger og frynsegoder, og det kan være belønning i form av et stillingsopprykk som gir en form for status. Selve arbeidet er ikke motivasjonsfaktoren, men belønningen for arbeidet som ligger utenfor utførelsen (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Belønningen er kun motiverende når den er fremtidig basert, da det man allerede har fått gir liten motiverende effekt (Jacobsen og Thorsvik, 1997). Denne typen motivasjon er godt synlig i tidlige barneskoleår, da behovet for belønning står sterkere enn å gjøre noe fordi en har lyst eller motivasjon til å gjøre det. Når barnet får ros eller belønning i form av gaver, forstår barnet hva som er forventet atferd (Ryan og Deci, 2000).

Ytre motivasjon kan variere i stor grad og bredde og den er ikke absolutt. For eksempel kan en elev gjøre lekser fordi han er redd for tilsnakk fra foreldrene, og dette blir den eneste motivasjonen for å gjøre lekser. Eller en elev kan gjøre lekser fordi han føler at dette er av stor

betydning for videre karriere. Begge er ytre motivert, men i ulik grad. Den siste gir en følelse av at man velger selv, i stedet for å være styrt utenfra. Begge gjør det fordi det har en effekt senere, og ikke fordi de synes det er interessant i seg selv å gjøre lekser (Ryan og Deci, 2000).

En kan dele ytre motivasjon opp i fire underkategorier hvor man har ulike årsakssammenhenger (Ryan og Deci, 2000). Den første kategorien er ”external regulation”, hvor motivasjonen er ytre regulert. Den innebærer å ha motivasjon når det gir deg en form for belønning eller at noen utenfor har et krav til deg. Denne formen er den vanligste formen, og den som står i klar kontrast til indre motivasjon (Ryan og Deci, 2000).

Den andre formen for ytre motivasjon er ”introjected regulation”. Denne typen kjennetegnes ved at man har en indre styrt motivasjon, og nesten føler seg presset. Da gjør man noe for å slippe dårlig samvittighet, eller for å ha en god selvtillit og opprettholde stoltheten og verdigheten. Det er her viktig å ha en følelse av at man er verdt noe. Selv om denne formen er innebygd i personer, så er den likevel sterkt kontrollert fra eksterne faktorer og kan ikke regnes som en del av selvet (Ryan og Deci, 2000).

”Identification” eller identifikasjon er en mer selvbestemt ytre motivasjon. Her bestemmer personen selv hva som er personlig viktig for en, og kan gjenkjenne dette i måten man opptrer på. Da er reguleringene akseptert og godtatt på egenhånd, og man kan identifisere seg med de. (Ryan og Deci, 2000)

Den fjerde formen for ytre motivasjon er ”intergrated regulations”. Integrasjon skjer først når man har identifisert reguleringene til selvet fullstendig. Dette krever at man går dypere inn i seg selv, stiller spørsmål hvorfor man gjør som man gjør, at man bringer nye reguleringer inn, og setter disse sammen med sine verdier og behov. Når man identifiserer hvorfor man opptrer på en bestemt måte, har man en følelse av at det er selvbestemt (Ryan og Deci, 2000).

Jobbkarakteristikamodellen

I dagens kunnskapssamfunn leter man stadig etter den beste kompetansen, og kompetanseheving er en kontinuerlig prosess. Teorien til Richard Hackman og Greg Oldham, er en modell med et system for å klassifisere og måle jobbmotivasjonspotensial. Denne får derfor en høyaktuell status (Kaufmann og Kaufmann, 2003). De ser på spesielle trekk ved en jobb som kan være relevant for alle typer jobber. Dersom en jobb har flere av disse trekkene, kan en si at jobben er egnet for å fremme indre motivasjon hos medarbeiderne eller jobbsøkerne (Kaufmann og Kaufmann, 2003). De fem trekkene i modellen er:

1. Variasjon i ferdigheter
2. Oppgaveidentitet
3. Oppgavebetydning
4. Autonomi
5. Tilbakemelding

Variasjoner i ferdigheter beskriver hvordan en jobb gir mulighet til å få brukt sine kunnskaper, ferdigheter og evner. Tanken er at jo mer varierte ferdighetene er jo større motivasjon vil en oppleve.

Oppgaveidentitet går ut på hvordan jobben en gjør er en liten del av en større oppgave, eller om en kan være med å fullføre arbeidet. Dette kan dreie seg om å sette sammen en hel ting, eller bare deler av den (Kaufmann og Kaufmann, 2003). *Oppgavebetydning* går ut på noe av det samme, og det vil si om en ser en større mening med det arbeidet en gjør. Det kan oppleves som mer viktig å være med på hele jobben, enn bare å gjøre deler av den. Videre er *autonomi* å føle at en som arbeidstaker har ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon, eller i hvilken grad en føler frihet og selvstendighet (Hackman og Oldham, 1975). Det vil være mer motiverende å få en utfordring, enn å bli satt til annet arbeid.

Det siste trekket som beskrives i modellen er *tilbakemelding*, og dette er i hvilken grad en får tilbakemelding på det arbeidet eller den oppgaven en gjør. Det er viktig for å holde seg motivert og å lære av sine feil. En måte å gjøre dette på er å holde medarbeidersamtaler (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Modellen legger grunnlaget for å måle motivasjonspotensialet ved jobben. Det inngår en spørreskjemametode som heter "Job Diagnostics Survey" (JDS), som gjennomgår jobbens status på de fem forskjellige trekkene i modellen. For hvert trekk ved en jobb, regnes det ut en totaltscore. En bruker JDS modellen for å måle motivasjonen for enkelte jobber, og samtidig klassifisere motivasjonspotensialet de har (Craig, 2009).

Denne likningen gir grunnlaget for å sette i verk tiltak for å øke motivasjonen for en jobb (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Formelen er slik:

$$\text{MPS} = \underline{(\text{OV} + \text{OI} + \text{OB})} * \text{autonomi} * \text{tilbakemelding}$$

(MPS - motivasjonspotensial, OV - oppgavevariasjon, OI - oppgaveidentitet, OB - oppgavebetydning.)

En høy MPS-score gir en høy indre motivasjon, men det kan legges til andre faktorer som spiller inn for motivasjonen. Disse er kunnskap, evner og vekstbehov, og i tillegg kontekstuelle faktorer som lønn, jobbsikkerhet, og et godt forhold til kolleger og lederne i bedriften (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Vekstbehov blir definert som et personlighetstrekk, og arbeidsplasser med høyt vekstbehov vil for disse personene ha et godt motivasjonspotensiale (Craig, 2009). Det vil være individuelle forskjeller i vekstbehov hos den enkelte, og modellen fungerer best på de som scorer høyt på vekstbehov. En ser også forskjeller i hvorvidt en person er tilfreds i jobben. Hvis en er misfornøyd og ikke trives i jobben, spiller det ingen rolle om en gjør en endring. Da vil det være umulig å oppnå økt motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Modellen hevder at en kan øke motivasjon og trivsel utfra opplevelsen av tre kritiske psykologiske tilstander. Disse er; mening, ansvar og kunnskap, og alle tre må være tilstede for å oppnå indre motivasjon (Hackman og Oldham, 1975). I tillegg hevder modellen at den kan ha fire ulike utfall som indre motivasjon, økt prestasjon og jobbtrivsel, samt at man kan måle turnover i bedriften eller om en person har til hensikt å slutte i jobben (Craig, 2009).

En skal imidlertid bruke JDS-modellen med forsiktighet. Det finnes noen elementer som kan svekke validiteten til modellen. For det første kan ikke modellen brukes på personer under en viss grad av utdannelse (Hackman og Oldham, 1975). Det andre elementet er at en ikke bør bruke den til seleksjonsformål, uten at det er gjensidig tillit mellom partene i modellen, fordi modellen er lett å forfalske. Det blir viktig at medarbeidere føler at deres interesser også blir ivaretatt, og at svarene blir behandlet anonymt (Hackman og Oldham, 1975). Modellen er ikke egnet for enkeltpersoner i jobb, men derimot for å se på gjennomsnittresultatene i en gruppe på inntil fem personer.

Modellen har mange objektive sider, men en trenger også å ta hensyn til subjektive opplevelser. I denne modellen vil det være forskjeller blant mennesker. Personer kan være ulikt motivert for samme jobb. Noen kan trives med en jobb, mens andre ikke trives i det hele tatt. Dette kan oppstå ved at det er individuelle forskjeller i kunnskap, ferdigheter eller evner hos det enkelte individ. For å oppleve indre motivasjon, må en person ha de kvaliteter som kreves i en jobb for

å mestre den. Når dette er på plass, kan en gå videre og få mer ansvar, kontroll og selvstendighet i jobben(Kaufmann og Kaufmann, 2003).

CSR – Corporate Social Responsibility

CSR, eller bedriftens samfunnsansvar, kan defineres på flere måter. En definisjon kan være de økonomiske, juridiske, etiske og filantropiske forventninger et samfunn har til bedrifter på et bestemt tidspunkt(Carson, *et al.*, 2015). Tidligere økonomer har mer eller mindre avvist tanken om at bedrifter har et samfunnsansvar. Økonomen Milton Friedman hevder at bedriftens ansvar er å øke profitten. Man ser de siste tiårene en utvikling i retning av at bedriftene hører inn i en større sammenheng, der det å ta ansvar for samfunnet rundt er en naturlig av bedriftens virke(Carson, *et al.*, 2015).

Næringslivsetikeren Archie Carroll ser på fire områder der bedriften har et ansvar; økonomisk, juridisk, etisk og filantropisk, og plasserer disse inn i en pyramide som vist i figur 15. Det økonomiske aspektet består i å drive lønnsomt, skape produkter og tjenester til en rimelig pris, og å bidra til å skape arbeidsplasser. Juridisk sett må bedrifter forholde seg til de lover og regler som til enhver tid gjelder, men også forholde seg til områder som ikke er lovregulerte, men der det kan forventes at det stilles visse krav til bedriften. Det etiske ansvaret handler om å gjøre det objektivt sett riktige og rettferdige, og å ikke drive forretningsdrift som kan skade. Filantropisk ansvar er frivillig, men består i aktiviteter som bidrar til å tjene samfunnet i form av veldedighet eller andre bidrag(Carson, *et al.*, 2015).



Figur 15 - CSR-pyramiden (GCCWiki, 2011)

Den nordiske modellen

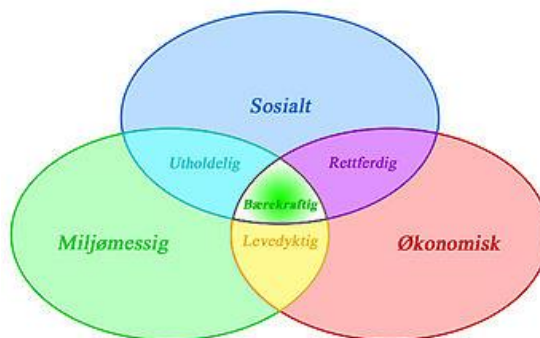
Fremveksten av velferdsstaten i de nordiske landene, har siden andre verdenskrig ført til en utvikling i retning av at CSR på mange måter blir tatt hånd om av myndighetene, og slik ikke blir en like stor prioritet for bedriftene (Carson, *et al.*, 2015). Vi har i Norge et lovverk som dekker mange av spørsmålene fra CSR, der eksempler er Arbeidsmiljøloven, Forurensningsloven og Straffelovens bestemmelser omkring korrupsjon. I tillegg har det, gjennom politisk diskusjon og avtaler mellom interesseorganisasjoner, vært bred enighet omkring spørsmål som arbeidsrettigheter og HMS (Carson, *et al.*, 2015). Denne samfunnsstrukturen, der det offentlige i samarbeid med næringslivet og interesseorganisasjonene sørger for å prioritere forpliktelser og rettigheter, kalles «den nordiske modellen» (Carson, *et al.*, 2015).

Stakeholderteori

Stakeholderteori har sitt utspring fra shareholder-teorien, hvor man går fra eiere til fokus på alle interessenter hos en organisasjon. Dette er sett fra et strategisk ledelsesperspektiv, og inkluderer de som påvirker organisasjonen eller hvordan organisasjonen påvirker dem (Drake, 2011). Det som er grunnleggende ved stakeholderteori er at organisasjoner har sitt virke blant avhengigheter, og det er da viktig å ta hensyn til avhengighetene for overlevelse. Stakeholderteori opererer innenfor management tenkning, samt CSR og etikk. Det man kan fokusere på er overfor hvem man har et ansvar. Herunder er ulike interessenter og beslutningstakere. Primært er dette eiere, medarbeidere og kunder, som er relevant for denne oppgaven. I tillegg kommer eksterne interessenter inn, som for eksempel leverandører, lokalsamfunnet og myndigheter. Organisasjoner kartlegger hvilke interessenter de har, og hvordan de har ulike preferanser og behov. Dette er grunnleggende for å forstå interessentene og hva som forventes (Drake, 2011).

Bærekraft

Begrepet bærekraftig utvikling stammer fra Brundtlandkommisjonens rapport fra 1987, og kan defineres som en utvikling som tilfredsstillende eksisterende behov, uten å forringe evnen til å tilfredsstille behov i fremtiden (Brundtland og Khalid, 1987). Bærekraftsbegrepet kan deles opp i tre perspektiver eller en tredelt bunnlinje; miljø, økonomi og samfunn (Carson, *et al.*, 2015). Dette perspektivet på bærekraft fremgår av figur 16.



Figur16 – Bærekraft og tre bunnlinjer (Bj, 2012)

Sosial bærekraft handler om bedriftenes effekt på mennesker, både internt og eksternt. Internt kan det handle om arbeidstakere, arbeidsbetingelser, sikkerhet og diskriminering, og eksternt kan det eksempelvis handle om menneskerettigheter og korrupsjon (Carson, *et al.*, 2015). Det er naturlig å koble sosial bærekraft opp mot interessentanalysen, som er beskrevet i strategidelen i dette kapitlet. Tanken med sosial bærekraft, er å se bedriften og menneskene i og rundt den, som en gjensidig sosial struktur, der det som er til beste for mennesker i bedriften og utenfor den, også er til beste for bedriften selv på lang sikt (Carson, *et al.*, 2015).

Grad av implementering

Bedrifter som prioriterer CSR, og planlegger å implementere dette inn i bedriften, gjør dette i forskjellige trinn eller nivåer. Man kan dele dette inn i tre nivåer (Rangan, Chase og Karim, 2015);

1. Filantropi
2. Øke operasjonell effektivitet
3. Forandre forretningsmodellen.

På det første nivået, er det snakk om en CSR-tankegang som ikke er tenkt å positivt påvirke bedriftens økonomiske bunnlinje. Her donerer man penger eller andre midler til frivillige organisasjoner, og legger til rette for at de ansatte i bedriften kan involvere seg i slike prosjekter. Det neste nivået bruker den eksisterende forretningsmodellen i bedriften, til å gi miljømessige og samfunnsmessige fordeler i ulike deler av verdikjeden. Dette kan påvirke effektiviteten,

potensielt øke profitten, og senke kostnadene bedriften har. Det siste nivået utvikler egne forretningsmodeller for å møte miljømessige og samfunnmessige utfordringer spesifikt(Rangan, Chase og Karim, 2015).

Metode

Metode kan defineres som læren om verktøy for å samle inn data (Halvorsen, 1987). Den eller de metoder vi velger å bruke, er med på å avgjøre hva man finner av data. Måten vi velger å samle inn, organisere, bearbeide, analysere og tolke disse dataene, bør foregå på en slik systematisk måte at det er etterprøvbart (Halvorsen, 1987). Slik sett ønsker vi i dette kapitlet å beskrive hvordan vi har gått frem, for å gjennomføre undersøkelsen på en systematisk måte, slik at vi best mulig er i stand til å besvare problemstillingen i oppgaven.

Tverrsnittundersøkelse

Undersøkelsene vi foretar i denne oppgaven er ment å bidra til å danne et øyeblikksbilde omkring tematikken vi ser på. Slik sett ønsker vi å belyse nåsituasjonen for oppdragsgiver, og tilsvarende hos studentene vi undersøker. På bakgrunn av dette er undersøkelsen en tverrsnittstudie innen temaene strategi, motivasjonsteori og CSR (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

Datainnsamling

I forskningen skiller man mellom primærdata og sekundærdata. Primærdata defineres som de data man selv samler inn, og sekundærdata er allerede eksisterende data (Halvorsen, 1987). I denne oppgaven har vi valgt å benytte begge deler, slik at vi best mulig kan presentere data, men også for å gi diskusjonsdelen mer dybde og validitet. Data er samlet inn ved bruk av både kvalitativt intervju og en kvantitativ spørreundersøkelse, der intervjuet bygger opp under og er et sammenligningsgrunnlag for spørreundersøkelsen.

Primærdata

Når det gjelder måte man velger å samle inn, bearbeide og analysere data, er det flere valgmuligheter. Hovedskillet går mellom kvalitative og kvantitative metoder, der kvalitative data i hovedsak er innhentet i tekstform, og kvantitative data er tallmateriale (Halvorsen, 1987).

I denne oppgaven vil vi samle inn primærdata ved å bruke en hybridmetode, der vi bruker en kvalitativ metode som bakteppe for den kvantitative hoveddelen. Årsaken til den kvalitative delen, er at vi ønsker å innhente så presis informasjon fra oppdragsgiver som mulig omkring temaene strategi, motivasjon og CSR. Ved å gjennomføre et semi-strukturert intervju med en HR-leder for oppdragsgiver, får vi tilgang til bedre og mer presis informasjon om hvordan oppdragsgiver jobber. Til dette intervjuet har vi utarbeidet en intervjuguide (Vedlegg 1), som vi sender til intervjuobjektet på forhånd, slik at det er tid og rom for forberedelser. På denne måten

håper vi å øke kvaliteten på det datamaterialet vi får inn. Vi ønsker også å trekke data vi får inn fra intervjuet opp mot relevant teori, for så å bruke dette som tematikk i diskusjonskapitlet. I tillegg vil vi bruke data fra intervjuet og se disse opp mot data fra en spørreundersøkelse, for å se om det finnes samsvar eller avvik mellom disse.

Hoveddelen av innsamling av primærdata foregår gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse på Fagskolen Gjøvik og på Campus NTNU i Gjøvik. Årsaken til at vi har valgt dette, er for å kunne foreta sammenlikninger mellom disse to gruppene, men også innen grupper på tvers av Fagskolen og NTNU. Slik håper vi å kunne få inn relevante data i forhold til å kunne se resultater innen motivasjonsteori og CSR opp mot gjeldende teori, foreta sammenlikninger mellom relevante studentgrupper, og som nevnt kunne sette undersøkelsen opp mot de data vi har hentet inn fra intervjuet.

Sekundærdata

Sekundærdataene består av faglitteratur og forskning innen strategi, motivasjonsteori og CSR. Disse teoriene er beskrevet i teorikapitlet. Alle tre områdene blir benyttet som grunnlag for diskusjon omkring intervjuet i diskusjonskapitlet, mens motivasjonsteorier og CSR er teoriene som danner utgangspunktet i den kvantitative delen av oppgaven.

Forberedelser til kvalitativ og kvantitativ del

For å kunne bidra til å sikre kvaliteten på intervjuet med oppdragsgiver i form av relevante spørsmål, og evne til å kunne forstå hvilke tillegsspørsmål som er nødvendige, har vi valgt å dele tematikken inn i strategi, motivasjonsteori og CSR. Deretter har vi fordelt hovedansvaret innen hvert tema i gruppen, slik at vi har kunnet forberede oss spesielt innen det området vi er tildelt. Slik håper vi å være i stand til å utforme en bedre intervjuguide, for dermed å kunne bidra til at vi får samlet inn mest mulig relevante data i den kvalitative delen av oppgaven.

Den samme tankegangen er sentral i den kvantitative spørreundersøkelsen, der hvert gruppelem har fordypet seg spesielt i ett tema, for å sikre at vi stiller mest mulig hensiktsmessige spørsmål i undersøkelsen, og slik at vi lettere kan se sammenhengen mellom de data vi får inn og gjeldende teori.

Forskningsspørsmål

Til hver delproblemstilling vi har laget for å belyse problemstillingen i denne oppgaven, har vi laget et sett forskningsspørsmål. Ved å svare på disse spørsmålene, øker vi evnen til å kunne

svare tilfredsstillende på delproblemstillingene, for deretter å gi et godt svar på selve problemstillingen. Forskningsspørsmålene vi har utviklet i denne oppgaven, er som følger;

Til delproblemstilling 1

Forskningsspørsmål 1 - Hvordan jobber Industrikonsernet strategisk med nyansettelser til utkantstrøk i forhold til gjeldende teori?

Forskningsspørsmål 2 - Hvordan jobber Industrikonsernet for å motivere medarbeidere?

Forskningsspørsmål 3 - I hvor stor grad bruker Industrikonsernet en CSR-tankegang i forhold til nyansettelser?

Til delproblemstilling 2

Forskningsspørsmål 4 - Hva sier undersøkelsen om hva som motiverer studenter i forhold til teori?

Forskningsspørsmål 5 - Hvordan påvirker arbeidsgivers prioritering av CSR-arbeid studentene?

Til delproblemstilling 3

Forskningsspørsmål 6 - I hvor stor grad sammenfaller Industrikonsernets tankegang for å tiltrekke seg arbeidskraft med studentenes prioriteringer?

Til delproblemstilling 4

Forskningsspørsmål 7 - Viser undersøkelsen forskjeller mellom studenter ved NTNU og Fagskolen?

Forskningsspørsmål 8 - Viser undersøkelsen forskjeller mellom kjønn?

Forskningsspørsmål 9 - Viser undersøkelsen forskjeller mellom aldersgrupper?

Forskningsspørsmål 10 - Viser undersøkelsen forskjeller mellom sivilstatus?

Forskningsspørsmål 11 - Viser undersøkelsen forskjeller mellom de med barn og uten?

Forskningsspørsmål 12 - Viser undersøkelsen forskjeller mellom de som har flyttet for å utdanne seg, og de som studerer ved hjemstedet?

Kvalitativt intervju

Med problemstillingen som utgangspunkt, har vi sett på hva vi trenger av data, og hvordan vi ønsker å hente inn disse på mest mulig hensiktsmessig måte. Det er vesentlig at den intervjumetoden vi velger er egnet til å gi pålitelige, troverdige og etterprøvbare data (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004). Når vi ønsker å se på oppdragsgivers arbeid innen de tema vi belyser, ser vi fordelen med en dialog med en leder som innehar erfaring og god kunnskap, slik at vi kan få en dypere innsikt i arbeidet som gjøres.

For å sikre at vi får belyst de temaene vi ønsker innsikt i, men samtidig gi rom for en del frihet i gjennomføringen av intervjuet, har vi valgt å bruke et semi-strukturert intervju (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004). Slik sikrer vi at vi får innhentet data som er relevante i forhold til en intervjuguide, men gir også rom for utfyllende spørsmål og kan gjennomføre spørsmålene i den rekkefølgen som er naturlig.

Intervjuguide

En intervjuguide er en liste med spørsmål innenfor de tema som problemstillingen i oppgaven belyser (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004). I arbeidet med å utarbeide en intervjuguide, vurderte vi hvilke temaer som var interessante å belyse i forhold til problemstillingen, og i forhold til de fagområder vi ville dekke med intervjuet. Hvert gruppelem hadde ansvar for å utarbeide spørsmål i forhold til sitt fagansvarsområde, for å sikre bedre kvalitet på intervjuguiden, slik at vi skulle få dekkende svar i forhold til oppgaven.

Gjennom vår kontaktperson hos Industrikonsernet, ble vi satt i kontakt med en HR-leder i konsernet. Vi avtalte da dato og tidspunkt for intervjuet, samtidig som vi sendte intervjuguiden per epost. Slik kunne vi bidra til at intervjuobjektet fikk mulighet til å forberede seg til intervjuet i forhold til tematikk, og samtidig gi intervjuet gode forutsetninger til å gi oss gode og relevante data.

Gjennomføring av intervju

Intervjudagen reiste vi til konsernets hovedkontor, der vi ble møtt i resepsjonen av HR-lederen vi skulle intervju. Intervjuobjektet ble forespurt om lydopptak av intervjuet var greit, og samtidig informert om at det vedkomne ønsket skulle utelates eller holdes konfidensielt av det som ble presentert, ville bli utelatt.

Valget av semi-strukturert intervju ga oss mulighet til å være mer fleksible i forhold til rekkefølge på spørsmål og eventuelle oppfølgingsspørsmål. Dette bidro til å gi en god flyt i

intervjuet, og til mer relevante data i forhold til problemstillingen. Etter avsluttet intervju, gjorde vi en avtale om oppfølgingsspørsmål per epost, hvis dette skulle vise seg å være nødvendig, og dette var i orden. Inntrykkene vi satt igjen med fra intervjuet hos konsernet var profesjonalitet, samarbeidsvilje, fleksibilitet og at vi følte oss velkomne.

Transkribering av intervju

Transkribering av data i forhold til intervjuet, er å skrive ut i tekstform innholdet av intervjuet for å dokumentere de data som har blitt hentet inn (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004). Gjennom å bruke lydopptak for å dokumentere intervjuet, samt å transkribere intervjuet i etterkant (Vedlegg 4), kunne vi sikre kvaliteten på de data vi hadde samlet inn i forhold til resultatføring og analyse. Et transkribert intervju gjør det også mulig for oss og andre å sjekke validitet og reliabilitet i forhold til intervjuet.

Validitet

Validitet handler om et samsvar mellom de spørsmål som blir stilt, de data som blir samlet inn, resultater og analysen av intervjuet (Halvorsen, 1987). Det er viktig å presisere at dataene ikke er enten valide eller ikke valide, men at man må foreta en operasjonalisering og noen ganger følge sunn fornuft, eller såkalt «face validity», for å avgjøre validitet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004). Ekstern validitet er hvorvidt resultatene kan generaliseres til å gjelde flere data enn vår studie tar for seg. I vår undersøkelse har man begrenset ekstern validitet siden det er studenter vi har undersøkt, og dette kan ikke overføres til en hel befolkning generelt eller til å gjelde alle studenter eller fagretninger (Dahlum, 2014). Intern validitet er hvorvidt vår studie kan forklares gjennom vår hypotese, og om mulige bias er tatt hensyn til (Dahlum, 2014). Bias kan forekomme hvis man har vurdert resultatene feil eller hvis man har feil utvalg eller metode (Braut, 2009).

Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelige de data man henter inn er (Halvorsen, 1987). Vi opplever validiteten i intervjuet som god i forhold til de forskningsspørsmålene vi ønsket å belyse, og de data vi har samlet inn vurderes som pålitelige i kraft av de underbygges i stor grad av intern dokumentasjon. Utover dette er ikke reliabilitet hensiktsmessig i kvalitativ forskning (Halvorsen, 1987). I den kvantitative undersøkelsen er det relevant å undersøke reliabiliteten ved hjelp av en prestudie for å avdekke eventuelle mangler og om vi faktisk undersøker det vi mener å gjøre (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004). Vi har i resultat-

og diskusjonskapittelet forsøkt å fremstille data uten subjektive vurderinger fra vår side, for ikke å svekke reliabiliteten til bacheloroppgaven.

Kvantitativ del

Ut fra problemstillingen, og de forskningsspørsmål vi har brukt for å underbygge den, har vi valgt å bruke spørreskjema som metode til å samle inn data. Tanken bak er at denne metoden er svært vanlig i kvantitativ forskning, strukturen gir mulighet for standardisering og generalisering, man kan innhente data fra mange individer på kort tid, og det er godt egnet til å foreta statistiske analyser på bakgrunn av innhentede data (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

Hvem og hva skal vi undersøke?

I kvantitativ forskning er de vi undersøker såkalte enheter, og det vi undersøker er variabler (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004). I problemstillingen bruker vi betegnelsen studenter, og for å dekke dette har vi valgt å bruke fagskoleelever hos Fagskolen i Gjøvik, samt studenter ved NTNU i Gjøvik som enheter. Det vi ønsker å undersøke er hvordan forskjellige motivasjonsteorier og bedrifters fokus på CSR og bærekraft kan påvirke studentenes vilje til å jobbe i utkantstrøk. Samtidig vil vi se på om det er samsvar eller forskjeller mellom hvordan Industrikonsernet som oppdragsgiver jobber for å tiltrekke seg arbeidskraft, og hva studentene prioriterer. Til slutt vil vi se på om det er statistiske forskjeller mellom ulike grupperinger av studenter, der vi ser på Fagskolen opp mot NTNU, kjønn, alder, sivilstatus, barn og geografisk tilknytning til utdanningsstedet.

Utarbeiding av spørreskjema

Hensikten med et spørreskjema er at svar på spørsmål som stilles er egnet til å gi svar på problemstillingen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004). Vi hadde på forhånd en oppfatning av at oppgaven med å utarbeide et spørreskjema kom til å være en krevende prosess. Ved å bruke et prekodet spørreskjema, som betyr at alle spørsmål og alternativer er fastsatt på forhånd, er det viktig å forstå hva man skal spørre om og hvilke alternativer spørsmålene skal ha (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

Vi valgte å beholde gruppeinndelingen i fagområder, slik at vi kunne få et faglig godt nivå på spørsmålene. Deretter ville vi finne spørsmål som var mest mulig relevante i forhold til å koble undersøkelsen opp mot teorier innen motivasjon og CSR. Samtidig ville vi dele inn studentene i relevante grupper, slik at vi kunne foreta statistiske analyser av disse gruppene. I samarbeid,

og gjennom diskusjon, utarbeidet vi et utkast til et spørreskjema med konkrete spørsmål knyttet til problemstillingen og de forskjellige forskningsspørsmålene vi stiller. I denne prosessen ble spørreskjemaet revidert flere ganger, for å sikre relevans, og for å gjøre undersøkelsen så konkret at misforståelser hos studentene i størst mulig grad kunne unngås.

Utvalg og populasjon

Populasjon kan i denne sammenheng defineres som alle enheter en problemstilling gjelder for (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004). Et utvalg er en mindre gruppe i denne populasjonen, som i kraft av sine egenskaper i større eller mindre grad kan representere hele populasjonen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

Vi har i denne oppgaven tatt utgangspunkt i populasjonen studenter ved Fagskolen i Gjøvik og NTNU i Gjøvik. Totalt er antallet studenter over 4000. Alternativt er populasjonen av studenter i Norge i høyere utdanning ca. 290.000 i 2016 (SSB, 2017). Vi hadde i utgangspunktet sett for oss en utvalgsstørrelse på rundt 80 enheter, men endte opp med 120 respondenter. Forutsatt normalfordeling og at vi benytter oss av et 95% konfidensnivå, gir dette oss en feilmargin i undersøkelsen. Denne feilmarginen kan utledes av følgende formel (Løvås, 2013):

$$1,96 * (\sqrt{0,25 / \text{utvalg}}) * (\sqrt{((\text{populasjon} - \text{utvalg}) / \text{populasjon})}) * 100$$

Feilmarginen for populasjonen studenter i Gjøvik blir da:

$$1,96 * (\sqrt{0,25 / 120}) * (\sqrt{((4000 - 120) / 4000)}) * 100 = \underline{\underline{8,81\%}}$$

Feilmarginen for populasjonen studenter i Norge blir:

$$1,96 * (\sqrt{0,25 / 120}) * (\sqrt{((290.000 - 120) / 290.000)}) * 100 = \underline{\underline{8,94\%}}$$

Gjennom vår kontaktperson ved Fagskolen, Trond Eftedal, ble vi informert om at det vanligvis ikke var veldig mange campusstudenter tilstede, så vi valgte å utføre undersøkelsen klassevis til vi hadde 50-60 respondenter. Vi avtalte dag og tidspunkt på forhånd, slik at vi kunne gjennomføre relativt raskt, og slik at elevene og forelesere skulle være forberedt på at vi kom den dagen. På NTNU valgte vi å gjøre en tilfeldig trekking av studenter (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004). Ved begge anledninger utelot vi studenter fra helsefagene, siden vi ikke så dette som relevant i forhold til oppdragsgiver, og for å unngå en viss klassifiseringsskjevhet. Dette kan oppstå når respondentene ikke er egnet eller har forutsetninger for å besvare spørsmålene (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

Svakheten til denne metoden i forhold til om utvalget er representativt i forhold til populasjonen, er helt klart fordelingen i forhold til populasjonen. Antall kvinner er underrepresentert i utvalget, og dette er uheldig i forhold til statistiske sammenligninger mellom kjønn. Undersøkelsen har dermed en viss utvalgsskjevhet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004). Alternativene for å sikre en større grad av representativitet hadde vært å gjøre et sannsynlighetsutvalg med stratifisert utvelgelse, der man sikrer andelen av en gruppe i utvalget i forhold til populasjonen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

Prestudie/pilot

Vi valgte å gjøre en prestudie eller pilot i forhold til undersøkelsen for å samle inn kommentarer, spørsmål og uklarheter, og gjennomførte dette med 20 tilfeldige studenter ved NTNU, samt diskusjon med veileder. Undersøkelsen ble gjennomført i papirform. Piloten avdekket noen uklarheter, behov for definisjon, behov for klarere ordlyd i enkelte spørsmål, et spørsmål der strukturen var uhensiktsmessig komplisert, og en forandring av rekkefølge i spørsmålene for å skille mellom generelle og spesifikke spørsmål. Etter analyse og diskusjon, gjorde vi de forandringer i forhold til struktur og utforming som vi hadde avdekket i piloten, og følte vi hadde et spørreskjema som hadde gode forutsetninger for å gi oss relevante data i forhold til problemstillingen (Vedlegg 3).

Spørreundersøkelsen

Vi avtalte tidspunkt for undersøkelsen ved Fagskolen gjennom vår kontaktperson Trond Eftedal. Der gjennomførte vi spørreundersøkelsen klassevis. På grunn av at den siste klassen vi besøkte var vesentlig større enn det vi hadde forutsett, ble antallet respondenter noe større enn det vi hadde planlagt, og vi endte opp med 58 deltakere fra Fagskolen totalt. Av 58 respondenter, var én av dem kvinne.

Ved NTNU brukte vi kantina som base, og valgte tilfeldig ut respondenter i kantina og i atriet. Vi delte oss opp og gikk til tilfeldige grupper, der vi presenterte oss og undersøkelsen. Studentene fikk spørsmål om de var villige til å delta, og fikk så utdelt undersøkelsen hvis de svarte bekreftende. Vi ble i nærheten under gjennomføringen i tilfelle spørsmål. Undersøkelsen ble gjennomført uten problemer, og vi fikk totalt 62 respondenter fra NTNU.

Spørreundersøkelsen ble gjennomført i papirform av praktiske grunner, mye for å sikre respondentenes anonymitet på en enkel måte.

Dokumentasjon og SPSS

Etter spørreundersøkelsen var gjennomført, ble alle data plottet inn i statistikkprogrammet SPSS for å lettere kunne se resultater, og for å kunne foreta statistiske analyser. Skjemaene fra de totalt 120 respondentene ble ført inn enkeltvis og nummerert, slik at vi kunne dokumentere svarene fra hver enkelt enhet, men samtidig bevare anonymitet.

Respondentene ble klassifisert etter kjønn, alder, sivilstatus, barn, utdanningsnivå og geografisk tilknytning til utdanningsstedet. Ett spørsmål hadde fem oppgitte alternativer per respondent, og de resterende brukte en Likert-skala med 5 verdier (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

Hensikten med å bruke SPSS utover å dokumentere undersøkelsen, er å finne relevante deskriptive data, samt å gjøre statistiske analyser på bakgrunn av de data vi har samlet inn. Dette inkluderer å sette resultatene opp mot teori, sammenligne resultater fra undersøkelsen mot intervjuet, og å sammenligne grupper i undersøkelsen mot hverandre ved hjelp av t-tester og kjikvadrattester. Dette blir presentert i resultat og analysekapitlet.

Resultater og analyse

Delproblemstilling 1 - Hvordan jobber Industrikonsernet med rekruttering i forhold til gjeldende teori?

I vår kvalitative undersøkelse foretok vi et intervju med en HR-leder i Industrikonsernet. I resultatene av intervjuet fokuserer vi på hvordan oppdragsgiver jobber for å motivere ansatte og tiltrekke seg kompetanse til utkantstrøkene hvor mange av deres produksjonslokaler er lokalisert. Motivasjon av konsernets medarbeidere er relevant fordi disse fungerer som ambassadører i rekrutteringssammenheng, og fordi det er naturlig å se en sammenheng mellom motivasjon av dagens ansatte og fremtidige ansatte. Dette sammenfatter vi med teorien som beskrevet med behovs- og motivasjonsteorier, samt strategi og CSR, inkludert sosial bærekraft senere i kapitlet.

Forskningsspørsmål 1 - Hvordan jobber Industrikonsernet strategisk med nyansettelser til utkantstrøk i forhold til gjeldende teori?

Resultater

Intervjuobjektet kunne fortelle at en stor hovedstrategi som Industrikonsernet har jobbet med de senere årene, er å definere seg innenfor sitt felt ut mot arbeidssøkere, siden de har solgt ut flere andre deler av konsernet. Ut fra dette har de jobbet med en bemanningsstrategi som tar sikte på å bygge kjennskap til konsernet og hva de står for. De jobber med dette blant studenter og potensielle nye arbeidssøkere, for å rekruttere. De har utviklet et program for praktikanter, hvor studenter som ikke er ferdige med studiene kan søke plass, og være med på prosjekter og daglige oppgaver i forskjellige avdelinger i konsernet. Målet med programmet er å skape ambassadører, som kan formidle hva Industrikonsernet står for og skape kjennskap til konsernet, da dette ble viktigere etter salg av tidligere avdelinger. I tillegg tar de inn mellom 7-13 lærlinger pr år. Dette er for å rekruttere unge inn til fremtidige stillingsbehov, og disse kommer gjerne rett fra skolen eller har inntil to års erfaring (Vedlegg 4).

Industrikonsernet foretar en kartlegging som skjer både intern og eksternt, for å se hva konsernet står for og hvordan de arbeider. De største hovedfunnene konsernet fant, er at man forbinder selskapet med en trygg jobb, som har fokus på innovasjon og nye spennende produkter. Konsernet forbindes også med et fokus på miljø og CSR, samt at de er økonomisk bærekraftige, og at det de jobber med gjøres gjennom et vennlig arbeidsmiljø med varierte, utfordrende og ansvarsfylte arbeidsoppgaver med muligheter for personlig utvikling. Dette blir

presentert til studenter og arbeidssøkere i arbeidet med å skape attraktivitet, og for å rekruttere den riktige kompetansen(Vedlegg 4).

Alle som søker jobb i Industrikonsernet får en spørreundersøkelse innenfor bemanningsstrategien, for å se hvordan oppfatningene til potensielle ansatte stemmer med det konsernet prøver å kommunisere(Vedlegg 4). I intervjuet kom det frem at oppdragsgiver fokuserer på tre hovedaktiviteter i rekrutteringsstrategien. Disse er studentprogrammer, profileringsaktiviteter og markedsaktiviteter. Profileringsaktivitetene inngår i en profileringsplan i forhold til bemanningsstrategien, som man skal nå ut til forskjellige målgrupper med. Da drar representanter fra Industrikonsernet ut blant høyskoler og universiteter på yrkes-, og karrieremesser, for å nå ut til lærlinger, ingeniørstudenter, potensielle hjemflyttere til utkantstrøkene, jusstudenter og økonomistudenter. I tillegg er de aktive blant videregående skoler, for å skape kjennskap til sitt konsern og merkevare, samt være tidlig ute i rekrutteringsarbeidet(Vedlegg 4).

Strategien som gjelder for å sikre kontinuitet og beholde kompetansen i konsernet, kan intervjuobjektet fortelle, er å ligge i forkant med teknologi, og jobbe systematisk med utvikling for å møte krav. Her er det snakk om teknologisk utvikling i forhold til produksjonen, og ikke minst med tanke på å møte fremtidens krav til bærekraft. En annen årsak er et sannsynlig større fokus på robotisering i fremtiden. De jobber mye med prosjekter for å kunne forutsi fremtidens krav. For å rekruttere spesiell kompetanse, vil de forsøke å nå flere digitalt. Konsernet antar man vil se en endring av kompetansebehov, og det er fortsatt stor usikkerhet knyttet til dette. De som rekrutteres med tanke på dette er fagarbeidere, hvor man fokuserer på deres spesialkompetanse. I tillegg jobber de strategisk med kompetanseutvikling på tvers, og løfte frem de ansattes opptreden ved hjelp av en egen strategi for bemanning i fremtidige lederstillinger, som kan være en medvirkende faktor for å beholde de ansatte(Vedlegg 4).

I spørsmålet om infrastruktur rundt de forskjellige lokasjonene i utkantstrøkene, og om strategien i forhold til å rekruttere folk dit, vil en rekke faktorer som bolig, skole, barnehageplass i tillegg til en eventuell jobb for partner være viktig for de som skal bo og jobbe der. Industrikonsernet hjelper til i overgangsfasen med for eksempel bolig, men har ikke noe konkret tilbud utover det. Frem i tid snakker man i konsernet om en mulig pakkeløsning for unge etablerte nyansatte. I strategiarbeidet med å rekruttere til utkantstrøkene, så har Industrikonsernet per i dag hatt fokus på lokal og intern rekruttering, men ser at i fremtiden kan det være større behov for også ekstern rekruttering(Vedlegg 4).

Verdiene til industrikonsernet påvirker strategien med rekruttering, spesielt med tanke på intern rekruttering. De satser mer på unge ledere nå enn før, da man måtte følge en karrierestige og jobbe seg oppover. Det er nå blitt en gammeldags tankegang at ledere må ha nådd en viss alder. Dette har vokst frem ut fra at konsernet har en høy snittalder, og at nye unge med riktig kunnskap og kompetanse har gjort sin fremtreden(Vedlegg 4).

I forhold til en annen verdi som konsernet har, så ser de fremover og rekrutterer ikke bare til en stilling, men ser på om personen kan passe inn i flere stillinger og i hele konsernet på tvers av avdelinger. Dette fortalte intervjuobjektet var utfordrende til tider, da det kan være mer fristende for ledergruppa å ansette personer som passer rett inn i en stilling(Vedlegg 4).

Analyse

En viktig del av strategien i rekrutteringsarbeidet har ifølge intervjuobjektet vært å skape kjennskap til konsernet blant studenter og potensielle ansatte(Vedlegg 4). Dette gjøres gjennom markeds- og profileringsaktiviteter og studentprogrammer. Eksempler på dette er besøk på forskjellige skoler med aktuelle studier, samt forskjellige programmer rettet mot studenter og nyutdannede. Ut fra interne dokumenter vi har fått tilgang til, ser vi at innholdet i de forskjellige aktivitetene i stor grad handler om å gjøre potensielle arbeidstakere kjent med Industrikonsernet sånn de fremstår i dag. Dette samsvarer i stor grad med teorier innen merkevarebygging, hvor det dreier seg om å være det foretrukne merket i en gitt situasjon, for å få folk til å velge ditt merkenavn(Samulesen, Peretz og Olsen, 2010).

Materialet er i stor grad bygd opp rundt Industrikonsernets interne dokumenter. Disse handler i hovedsak om kontinuerlig forbedring langs hele den tredelte bunnlinjen og konsernets verdier, som i hovedsak dreier seg om å møte fremtiden så godt forberedt som mulig, med fokus på respekt og teamwork. Ut fra denne informasjonen kan man trekke klare paralleller til Ashridge Mission Model, som handler om de forutsetninger som må være tilstede for å lage en strategi(Løwendahl, Wenstøp og Fjeldstad, 2003). Den kvalitative delen av undersøkelsen antyder at selskapets rekrutteringsprosess er bygd opp som et målhierarki, hvor hovedmålet er å skaffe riktig kompetanse. Hovedmålet er videre brutt ned i forskjellige rekrutteringsaktiviteter, eller delmål og resultatmål, og bidrar til å skape en struktur i de strategiske valgene i prosessen(Løwendahl, Wenstøp og Fjeldstad, 2003).

I rekrutteringsarbeidet blir det gjennom undersøkelser blant rekruttene foretatt en kartlegging, for å se hvorvidt det er samsvar mellom det Industrikonsernet står for og hva rekruttene

forbinder konsernet med (Vedlegg 4). Dette er et viktig ledd i prosessen for å få tak i den beste kompetansen. En av de viktigste driverne hos Industrikonsernet, slik vi vurderer det, er nettopp de menneskelige ressursene, og fokuset på kompetansen er derfor høyt. Samtidig er de menneskelige ressursene også en stor kostnadsdriver, og dette kan være en av grunnene til at de jobber mye med teamarbeid og jobbrotasjon for å øke kompetansen blant de ansatte. En annen viktig driver som nevnes i intervjuet er teknologien som benyttes i Industrikonsernet, og som er under kontinuerlig utvikling. Dette brukes også i profileringen av konsernet for å øke interessen blant potensielle ansatte.

I en SWOT-analyse ville de menneskelige ressursene og den ledende posisjonen innen teknologiutvikling blitt fremhevet som styrker hos konsernet. Samtidig kunne man også argumentere for at de menneskelige ressursene kan utgjøre en svakhet, fordi den høye snittalderen kan føre til at verdifull kompetanse på sikt vil forsvinne gjennom naturlig avgang. En konsekvens av dette, i tillegg til tap av verdifull kompetanse, er risikoen en svekket markedsposisjon grunnet manglende arbeidskraft. En SWOT-analyse er ikke tilstrekkelig alene, og bør ifølge Barney kombineres med andre analyseverktøyer (Barney, 2014).

Ut fra en VRIO-analyse kan man trekke slutninger som at kompetansen til Industrikonsernet er verdifull, sjelden, vanskelig å kopiere på kort sikt, og at den er rimelig godt organisert. Denne ressursbasen består av evner, ferdigheter og kunnskap, som bygger en del på erfaring og er sjelden på grunn av dette. Den tar også mest sannsynlig lang tid å kopiere. Svakheten er hvis en ansatt slutter og går over til et annet konsern, og man mister denne kompetansen. Man kan argumentere for at Industrikonsernets kompetanse er sjelden og verdifull, fordi de har fokus på intern rekruttering, og får utnyttet ressursene optimalt ved at de rekrutterer med tanke på om personen kan passe til flere stillinger. Dette argumentet kan være mindre holdbart på sikt, da det stadig vil bli mer utfordrende å rekruttere folk til utkanstrøkene, og Industrikonsernet må ha et større fokus på ekstern rekruttering for å få tak i riktig kompetanse. Det holder muligens heller ikke å rekruttere kun de med lokal tilknytning til utkanstrøkene, fordi behovet for sterkere og bedre kompetanse kan melde seg i fremtiden., og dette kan bli vanskelig å finne på én plass.

I forhold til hvorvidt kompetansen er organisert på en sånn måte at Industrikonsernet får utnyttet denne ressursbasen maksimalt, kan man argumentere for at det finnes et forbedringspotensial på dette punktet. Industrikonsernet har en høy snittalder, og med tanke på at de ikke har hatt spesielt høyt fokus på rekruttering til utkantstrøk før i år kan dette være en svakhet i VRIO-analysen.

Et av elementene fra intervjuet med Industrikonsernets representant var at de ikke har en egen strategi for å rekruttere spesifikt til utkantstrøk(Vedlegg 4), men derimot en generell rekrutteringsplan med utgangspunkt i interne og eksterne analyser. På den interne siden dreier det seg om hvilken kompetanse det er behov for hos de ulike lokasjonene, samt sikring av kontinuitet, i og med det er en høy snittalder blant de ansatte. Det kan være en hindring at konsernet ikke har utarbeidet tiltak for rekrutteringen til utkantstrøkene ennå, og at man har ventet med dette. Man kan argumentere for at denne strategien burde hatt et større fokus på et tidligere tidspunkt, siden det kan være utfordrende å få tak i riktig kompetanse på kort tid. Eksternt handler det om å være i forkant i forhold til konkurrenter og den teknologiske utviklingen, som i en VRIO-analyse er en verdifull, sjelden, vanskelig å imitere og godt organisert ressurs som Industrikonsernet besitter.

Den ledende posisjonen som konsernet har i forhold til utvikling av teknologi(Vedlegg 5), er en arena hvor utviklingen skjer raskt, og gjennom intervjuet med konsernets HR-representant kom det frem at det er utfordrende å forutsi hvilke behov for bemanning og kompetanse det vil være i fremtiden. For å møte disse utfordringene er det et høyt fokus på prosjektarbeid. Slik kan man overføre kompetanse, forsøke å forutsi hva vil skje, og på denne måten kunne være best mulig forberedt(Vedlegg 4). I rekrutteringsprosessen kunne det vært aktuelt å gjøre en interessentanalyse for nærmere kartlegging av behovene både hos selskapet og de ansatte. På denne måten kan konsernet bedre møte de krav som kan dukke opp i fremtiden, og ta bedre vare på sine ansatte.

Forskningsspørsmål 2 - Hvordan jobber Industrikonsernet for å motivere medarbeidere?

Resultater

Oppdragsgiver kunne presentere en spørreundersøkelse som ansatte tar, for å kartlegge medarbeidernes tilfredshet i forbindelse med sitt engasjement i jobben. Herunder kommer også stolthet og lojalitet til jobben, og i den grad de føler et personlig ansvar og eierskap til jobben. I tillegg dekker denne medarbeidernes opplevelse og atferd i forbindelse med hvordan de opplever Industrikonsernet som en engasjert organisasjon, med tanke på kundeservice, produktkvalitet og kontinuerlig forbedringsarbeid som områder for å oppnå gode resultater. Det siste som blir fokusert på, er i hvilken grad teamarbeid er med på å forbedre både engasjement og opptreden på veien mot resultatmålene. Dette har Industrikonsernet et eget rammeverk for, som vi har blitt presentert for i interne dokumenter, hvor de har en egen spørreundersøkelse som ansatte tar.

I denne undersøkelsen, får spørsmålet om hvor engasjerte medarbeiderne er en høy score hos oppdragsgiver. De fleste medarbeiderne er fornøyd med både arbeidsplassen, de er stolte av den, og vil anbefale den som arbeidsplass. Vi fant at medarbeiderne er generelt mer enn over middels fornøyde med hvordan deres kompetanse er i forhold til jobben, og at de har medbestemmelsesrett og ansvar for egen arbeidshverdag. Dernest er teamarbeid en viktig medvirkende faktor til medarbeidertilfredshet. Arbeid i team hvor de har standardiserte arbeidsprosesser, og kontinuerlig arbeid med forbedring av prosesser, føler de gir dem muligheten til å jobbe mer effektivt. I tillegg føler medarbeiderne at Industrikonsernet som helhet er bevisst på kundertilfredshet og at de bruker tilbakemelding fra kundene for å forbedre prosesser.

Det man kan se ut ifra konsernets undersøkelse, er at flertallet av de ansatte er fornøyde med ledelsen og at konsernet tar godt vare på sine ansatte. I tillegg ser medarbeiderne en sammenheng mellom overordnede mål og strategier i konsernet med den jobben de gjør. Konsernets verdier føler de er godt kommunisert ut til de ansatte, og kan jobbe i tråd med disse. Medarbeiderne synes konsernet gjør de nødvendige endringene som trengs for å kunne være med i konkurransen, samt at karriere- og utviklingsmuligheter for ansatte er tilstede. På spørsmålet om jobbprestasjon og lønn står i sammenheng med hverandre, er meningene delt, og halvparten mener at disse samsvarer, men man ser en klar økning fra tidligere år til nå. Tilbakemeldinger for arbeidsinnsatsen er noe som scorer høyt derimot.

Industrikonsernet bruker teamjobbing som et ledd i motivasjonsarbeidet, og de ansatte i produksjonen opplever i stor grad at de har fått den riktige opplæringen, og at de vet hva som er forventet av dem. Det oppleves også at det eksisterer en kultur for åpen og ærlig kommunikasjon, samt at rollene og arbeidsoppgavene til medarbeiderne er klart definerte. Hvert team har egne målsettinger som de føler følges opp på en god måte, og de ansatte har en klar forståelse av hvordan disse skal gjennomføres og hva kundene forventer. I tillegg føler de ansatte at ledelsen eller lederen de rapporterer til involverer og informerer dem i forhold til endringer, og lar de ansatte komme med innspill og kommentarer underveis i beslutningsarbeidet. De ansatte svarer i interne dokumenter godt over middels på at ledelsens visjon for fremtiden var noe som motiverte de sterkt. Spørsmålet om jobbtrygghet og HMS får høy score, og er noe som medarbeiderne verdsetter og jobber kontinuerlig med. Ledelsen er oppfattet som om de tar vare på sine ansatte og som setter sikkerhet høyt.

Intervjuobjektet kunne fortelle at Industrikonsernet jobber med en prosess som skal være med på å definere hver enkelt medarbeiders rolle, hvor man bryter ned de overordnede målene til individuelle mål og resultatmål, og som er med på å få hver enkelt medarbeider til å ta ansvar for egen utvikling, samt bidra med egne målsettinger. Dette bidrar til at de ansatte føler seg sett og blir mer motiverte gjennom feedback. De ansatte får tilbakemelding gjennom to årlige samtaler, hvor den siste er en oppfølgingssamtale. Her måles ikke de ansatte på tall, men på hvorvidt de har nådd sine personlige mål eller ikke. Lederne har en egen matrisemåling, hvor de fokuserer på om den ansatte kvalifiserer til ulike kompetanser eller lederroller. Dette er noe som de ansatte ikke er delaktige i, men de får en muntlig tilbakemelding på hvor de helst bør være ut ifra de mål de har satt seg personlig, og om de stemmer med strategien, samt de mål som er fastsatt hos hvert team(Vedlegg 4).

Individuelle behov er utfordrende å ivareta for Industrikonsernet, spesielt ute i produksjonen, siden de har så store team, og et hierarki med en leder som skal ha ansvar for 50-60 personer under seg. De føler da det blir vanskelig å avholde årlige medarbeidersamtaler og følge opp disse(Vedlegg 4).

De forsøker å ha en kultur med åpenhet, og at man skal kunne gå inn på lederens kontor og ta opp ting som måtte komme. Dette oppleves litt utfordrende, når det eksisterer en sterk teamfølelse og samhold blant de ansatte, der man helst ikke tør stå frem, selv om de har et potensiale til et eventuelt karriereløft. Dette forteller intervjuobjektet er mest blant de eldre i utkantstrøkene, hvor janteloven er mer eksisterende, men at de yngre som kommer inn tør mer å vise hva de står for, og takler utfordringer bedre siden de er mer uredde(Vedlegg 4).

De muligheter som finnes til faglig og personlig utvikling er noe lederne jobber kontinuerlig med, hvor de går sammen og diskuterer hvorvidt de ansatte kvalifiserer til ulike kompetanser eller til etterfølger i andre stillinger. De som kvalifiserer til en spesiell kompetanse settes opp på en liste, slik at de er klare til å ta over i lederstillinger når anledningen byr seg(Vedlegg 4). En annen kilde til faglig og personlig utvikling, er det interne arbeidsmarkedet. Alle stillinger utlyses internt, slik at de ansatte får vist hva de står for, og de har hatt en økning i søknadsmassen den senere tiden. I tillegg jobber Industribedriften mye med jobbrotasjon, for å videreutvikle kompetansen blant ansatte i konsernet på tvers av land og fag, for å skape bredde(Vedlegg 4).

Intervjuobjektet kan fortelle at sett opp mot Industrikonsernets verdier, så er den ideelle nyansatte en med mot og stor ”passion” for å jobbe med industri. En som er proaktiv og som

tar ansvar for egen utvikling uten å være redd for dette. Det er viktig at den nyansatte passer inn i lagspillerkulturen til konsernet, og at man trives med prosjektarbeidsformen, i tillegg til å utfordre eksisterende tankesett og gå foran å gjøre en forskjell(Vedlegg 4).

I forhold til det sosiale nettverket som eksisterer i bedriften, eksisterer det et nettverk som gjør at de ansatte samarbeider på tvers av avdelinger. Dette nettverket blir mer utfordrende i utkantstrøkene, da ikke alle kjenner hverandre på samme lokasjon. Der er de kjent med de som er på samme skift, og man får ikke samme interaksjon med de andre skiftene. Kulturen er slik at medarbeiderne ikke bytter skift ofte, da dette kan føles utrygt hos noen(Vedlegg 4).

Analyse

Gjennom intervjuet med Industrikonsernets representant fikk vi vite at medbestemmelsesrett, ansvar for egen arbeidshverdag og teamarbeid var viktige faktorer for de ansattes trivsel, dette henger godt sammen med jobbkarakteristikamodellen hvor blant annet ansvar fremheves som en motivasjonsfaktor(Kaufmann og Kaufmann, 2003). Man kan også dra paralleller til Herzbergs tofaktorteori og herunder motivasjonsfaktorene. I følge Kaufmann og Kaufmann gir motivasjonsfaktorene trivsel når de er tilstede, men ikke nødvendigvis mistrivsel hvis de er fraværende.

Medbestemmelsesrett hører under motivasjonsfaktorene, og Herzberg mener at man gjennom jobb berikende tiltak vil få en langtidseffekt på medarbeidernes holdninger til arbeidet (Herzberg, 1968). Teamarbeid har stort fokus hos konsernet, og scorer høyt gjennom undersøkelser utført blant både ansatte så vel som potensielle ansatte. Herzberg snakker i tofaktorteorien om hygienefaktorer, som kan føre til mistrivsel hvis de mangler men ikke nødvendigvis gi trivsel om de er der(Kaufmann og Kaufmann, 2003). Blant hygienefaktorene finner vi sosiale relasjoner som igjen kan knyttes til teamarbeid. Dette var ifølge intervjuobjektet en viktig faktor for trivsel på arbeidsplassen, og sammenfaller med tofaktorteorien. Maslow argumenterte for at mennesket har behov for sosiale relasjoner, og dette behovet finnes blant underskuddsbehovene i behovspyramiden(Kaufmann og Kaufmann, 2003). Dette dekkes i konsernets arbeidsmetoder og kan i tillegg øke den indre motivasjonen i arbeidet.

Interne dokumenter i den kvalitative delen av undersøkelsen, tyder på at konsernets ansatte ser en sammenheng mellom Industrikonsernets overordnede mål og strategier, og den jobben de utfører. I tillegg viser interne dokumenter at tilbakemelding for arbeidsinnsatsen er høyt

verdsatt. Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell fremhever fem trekk som er egnet for å fremme indre motivasjon og ut fra det man kan se fra intervjuet ser teorien ut til å stemme med denne modellen.

Industrikonsernet ser etter medarbeidere til ulike stillinger i konsernet, men de ønsker primært ansatte som har en "passion" for industriarbeid og som ønsker å gjøre en forskjell. Det er mulig å dra paralleller til den indre motivasjonen som eksisterer i mennesker, og som gjør at man vil trives i en jobb. Dette blir viktig i forbindelse med rekruttering, og i særlig grad til utkanstrøkene. Siden den indre motivasjon har en mer langtidsvirkende effekt, er det ønskelig å beholde medarbeidere i utkantrøkene lengst mulig, for å bevare en lav turnover i konsernet.

Intervjuet viser at to årlige medarbeidersamtaler, der hver enkelt medarbeider er med og setter individuelle mål og resultatmål, bidrar til at medarbeiderne tar ansvar for egen utvikling, samtidig som opplevelsen av å bli sett av ledelsen blir sterkere (Vedlegg 4). Dette gjør at medarbeiderne til en viss grad selv er med og bestemmer hvordan arbeidet skal utføres, noe som støtter Deci og Ryans teorier om indre motivasjon, hvor mestring og medbestemmelse står sterkt (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Gjennom medarbeidersamtalene vurderes det hvorvidt den ansatte har potensiale for eksempelvis en høyere stilling i fremtiden (Vedlegg 4). En tilbakemelding om dette kan fungere som en ytre motivasjon. Teorien sier at overfokusering på ytre motivasjon i form av en belønning, kan føre til at den indre motivasjonen kan havne i bakgrunnen eller i verste fall forsvinne (Deci og Ryan, 1985). Det kvalitative intervjuet tyder likevel på at konsernet har funnet en god balanse i denne sammenhengen.

Gjennom interne dokumenter får vi vite at sikkerhet og HMS er svært viktig for de ansatte, og dette er også noe selskapet jobber med kontinuerlig i forhold til potensielle forbedringer. Dette støtter opp om Maslows behovsteori, hvor vi blant underskuddsbehovene finner nettopp behovet for sikkerhet og trygghet. Man kan også dra paralleller til Herzbergs hygienefaktorer.

Forskningsspørsmål 3 - I hvor stor grad bruker Industrikonsernet en CSR-tankegang i forhold til nyansettelser?

Resultater

Industrikonsernets HR-leder kunne fortelle at de i rekrutteringsarbeidet gjennomfører en kartlegging av hvorvidt potensielle nyansattes oppfatninger av Industrikonsernet stemmer overens med det konsernet kommuniserer ut. Denne undersøkelsen inneholder flere elementer som er relevante i forhold til CSR, sosial bærekraft og stakeholderteori.

Den kvalitative delen av undersøkelsen viser at konsernet forbindes med blant annet et vennlig arbeidsmiljø, respekt for mennesker og kultur, samt konkurransedyktige lønnsvilkår. Det man forsøker å kommunisere ut som er relevant for dette kapitlet er finansiell styrke, at de er miljøvennlige, har fokus på CSR og at de driver etter etiske retningslinjer (Vedlegg 4). Gjennom intervjuet kom det frem at Industrikonsernet sponser lokale kulturaktiviteter, men at dette ikke har fokus i rekrutteringen.

HR-lederen kunne også fortelle at de i rekrutteringsarbeidet ikke har hatt et bevisst fokus på bærekraft, herunder sosial bærekraft, men at dette er noe potensielle arbeidstakere i større og større grad fokuserer på. Ut fra dette er det en tematikk som ifølge konsernet bør trekkes mer frem i fremtiden. Sosial bærekraft handler ifølge Carson om bedriftens effekt på mennesker, både internt og eksternt (Carson, *et al.*, 2015). Undersøkelsen avdekker et stort engasjement fra selskapets side på dette punktet, da de har høyt fokus på sikkerhet, diskriminering og gode lønnsvilkår (Vedlegg 4). Den eksterne delen dreier seg i hovedsak om menneskerettigheter og korrupsjon, og diskuteres derfor ikke her, fordi det vil være mer relevant utenfor landets grenser.

Ut fra intervjuet vurderer vi at selskapet kontinuerlig jobber med å utvikle forholdet til de ansatte som stakeholdere. Dette gjøres gjennom prosesser hvor de forsøker å synliggjøre hver enkelt ansatts rolle i selskapet. Mer konkret handler prosessen om å se egen rolle i det store bildet gjennom blant annet samtaler, resultatmål og atferdsmål som gjenspeiler selskapets verdier (Vedlegg 4).

Analyse

I teoridelen tok vi for oss CSR, som handler om bedrifters ansvar på fire områder; økonomisk, juridisk, etisk og filantropisk (Carson, *et al.*, 2015). Stakeholderteori og sosial bærekraft er nært beslektet med CSR-teori, og derfor har vi valgt å inkludere disse temaene i dette kapitlet. Gjennom intervjuet med HR-representanten, kom det frem at de har et stort fokus på CSR i rekrutteringsarbeidet, og intervjuet viser at de legger stor vekt på å kommunisere at de er finansielt sterke, i tillegg til at de legger stor vekt på en etisk riktig og miljøvennlig drift (Vedlegg 4).

Gjennom interne dokumenter kom det frem at deler av CSR-arbeidet i konsernet ikke nødvendigvis er høyt prioritert blant potensielle ansatte. Elementer ved Industrikonsernet som

rekruttene verdsetter høyt er blant annet spennende produkter, konkurransedyktig lønn, ledermuligheter, gode referanser å ta med videre, et godt arbeidsmiljø og respekt for mennesker. Responsen fra rekruttene antyder at det kan være et gap mellom det Industrikonsernet forsøker å formidle, og det som de forbindes med.

Industrikonsernets fokus på CSR samsvarer godt med deler av Carolls pyramide; den økonomiske og den etiske delen, men også det økonomiske og sosiale aspektet innen bærekraft. En sunn og sterk økonomi er en forutsetning for enhver bedrift, og dette brukes bevisst i rekrutteringen. Samtidig forsøker de å kommunisere at de tar vare på hverandre gjennom et godt arbeidsmiljø, god opplæring og muligheter for personlig utvikling. Det kommer frem i intervjuet at de har et høyt fokus på blant annet sikkerhet og diskriminering, og det samsvarer med intern sosial bærekraft selv om dette ikke er noe som brukes bevisst i rekrutteringen.

Den juridiske siden nevnes ikke i intervjuet, men det er ikke nødvendigvis så overraskende når man ser på den nordiske modellen. Denne modellen viser at det juridiske aspektet ved arbeidsplassene er dekket gjennom et samarbeid mellom stat, næringsliv og forskjellige interesseorganisasjoner, som bidrar til å ivareta arbeidstakernes rettigheter (Carson, *et al.*, 2015). Norske arbeidstakere er godt beskyttet gjennom lovverket, både når det gjelder lønn, arbeidstid, ferier og oppsigelser, for å nevne noe. Det er da kanskje ikke så oppsiktsvekkende at dette ikke er et stort tema i det daglige for norske arbeidere. Man kan anta at saken ville stilt seg annerledes om man hadde sett på prioriteringen av CSR blant arbeidstakere i andre land.

Gjennom forurensningsloven eksisterer det klare føringer når det gjelder for eksempel utslipp. Dette kan knyttes opp til den etiske siden av CSR-pyramiden, i tillegg til den miljømessige siden av bærekraft. I rekrutteringen kommuniserer Industrikonsernet at de er miljøvennlige, men dette kunne vært vektlagt mer. I intervjuet kommer det frem at de opplever at bærekraft er et tema som engasjerer de unge i større grad nå enn tidligere, og at de derfor vil vurdere å fremheve dette (Vedlegg 4). Med et økende grønt fokus blant unge, potensielle ansatte, kan fokus på bærekraft være et trekkplaster for å skaffe nødvendig kompetanse til selskapet, og kanskje også til utkantstrøkene, hvor tilgangen på frisk luft, sjø og friluftaktiviteter er større enn i byene.

I forhold til den filantropiske delen av CSR-pyramiden, kom det frem at Industrikonsernet støtter lokale kulturaktiviteter, men at dette ikke brukes aktivt i rekrutteringen. Da dette henger

tett sammen med etikk, som handler om å gjøre det som er riktig, kan man argumentere for at dette kan trekkes frem mer.

Et virkemiddel for å øke de ansattes eierskapsfølelse til selskapet, var gjennom å synliggjøre hver enkelts rolle i det store bildet. Dette samsvarer med stakeholderteori og kan bidra til å skape lojalitet til selskapet. I et selskap hvor de menneskelige ressursene er såpass betydelige, kunne det samtidig være fordelaktig å bruke en interessentanalyse for å utrede de ansattes påvirkningskraft på selskapet.

Konklusjon delproblemstilling 1

Selve rekrutteringsprosessen ser ut til å følge en plan som samsvarer med Ashridge Mission Model, hvor man har en god forankring i selskapets visjon og verdier. Videre tyder intervjuet på at det foretas forskjellige typer kartlegging og analyser, for å utrede hvilke behov som finnes. Industrikonsernet har per i dag hovedvekt på intern rekruttering, og i tillegg jobber de mye med jobbtrotasjon og teamwork, for på denne måten å styrke kompetansen blant de ansatte. Prosjektarbeid brukes i stor grad for å forsøke å si noe om hva fremtiden bringer, både når det kommer til fremtidige kompetansebehov og hva som skjer på den teknologiske siden. Noe overraskende var det at selskapet ikke har hatt større fokus på en strategisk bemanningsplanlegging før i år, særlig med tanke på den høye snittalderen og den påfølgende risikoen for tap av verdifull kompetanse. En positiv side er at de gjennom midlertidige boløsninger er hjelpelige når nyansatte flytter til utkantstrøk fra andre deler av landet.

Interne dokumenter indikerer at selskapet, gjennom høyt fokus på teamwork, ansvar og muligheter for personlig utvikling samt tilbakemeldinger, bruker gode metoder for å motivere de ansatte. Dette støtter Hackman og Oldhams Jobbkarakteristikamodell, hvor tilstedeværelse av visse faktorer ansees å øke den indre motivasjonen. Det stemmer også godt med Herzbergs tofaktorteori, spesielt med tanke på jobb-berikelsesmetoden. De samme dokumentene indikerer at Maslows underskuddsbehov er viktige for de ansatte, men samtidig ser man en tendens til at enkelte prioriterer behov fra den øvre delen av pyramiden før enkelte av underskuddsbehovene, for eksempel lønn. Dette henger også sammen med Deci og Ryans teori om indre og ytre motivasjon, og intervjuet sammen med interne dokumenter indikerer at Industrikonsernet har en god balanse mellom disse motivasjonsfaktorene.

Selskapet forteller gjennom intervjuet at de har et høyt fokus på CSR i rekrutteringsarbeidet, men det er noe overraskende at informasjonen fra de interne dokumentene antyder at deler av

dette arbeidet ikke var av stor betydning for potensielle ansatte. Dette kan ha en sammenheng med den «nordiske modellen»(Carson, *et al.*, 2015). Industrikonsernets arbeid henger godt sammen med en CSR-tankegang, selv om de kun bruker deler av den bevisst i rekrutteringsprosessen. Det kom frem at unge i dag vektlegger bærekraft i større grad enn tidligere, og Industrikonsernet vurderer derfor å øke fokus på dette i fremtiden. Konsernet jobber kontinuerlig med å utvikle forholdet til de ansatte som stakeholdere. Dette gjøres gjennom flere forskjellige prosesser, blant annet ved å synliggjøre hver enkelts rolle i det store bildet.

Delproblemstilling 2 - Hvordan prioriterer studentene sine valg innen motivasjonsteori og CSR i forhold til gjeldende teori?

Spørreundersøkelsen fokuserer på hvordan studentene prioriterer i forhold til motivasjonsteorier og CSR, både generelt og i forhold til utkantstrøk. Den inneholder fem spørsmål om generell motivasjon, og i tillegg et flervalgsspørsmål, der studentene velger det de ser på som de fem viktigste faktorene fra Hertzbergs Tofaktormodell. Sju spørsmål viser prioriteringen i forhold til motivasjon og jobb i utkantstrøk. Innen CSR, har undersøkelsen ett spørsmål om CSR generelt, og fem spørsmål i forhold til CSR og jobb i utkantstrøk(Vedlegg 3).

Forskningsspørsmål 4 - Hva sier undersøkelsen om hva som motiverer studenter i forhold til teori?

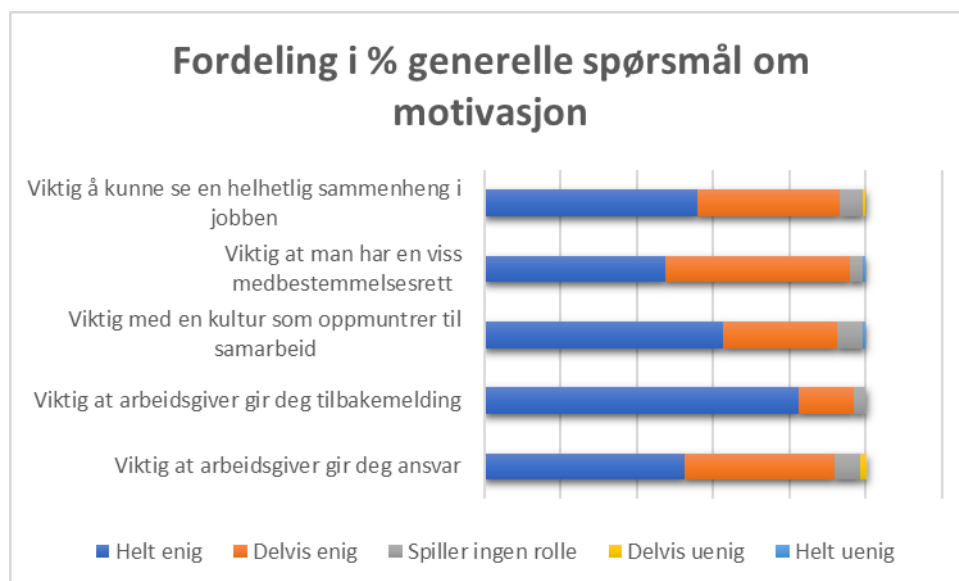
Resultater

I spørreundersøkelsen valgte vi å se på studenter og motivasjon generelt, før vi så på prioriteringen i forhold til motivasjon og utkantstrøk. Tanken var først og fremst å skape en variasjon i spørsmålstillingen, slik at respondentene lettere kunne se forskjellen på de spørsmål som ble stilt. I tillegg fikk vi på den måten sett forskjellen mellom prioriteten av motivasjonsfaktorer isolert sett, og motivasjon i forhold til jobb i utkantstrøk. I etterkant ser vi imidlertid at undersøkelsen kunne vært bedre om alle motivasjonsspørsmål hadde handlet om utkantstrøk, og i eventuelle fremtidige lignende undersøkelser bør dette vurderes.

Generelt om motivasjon

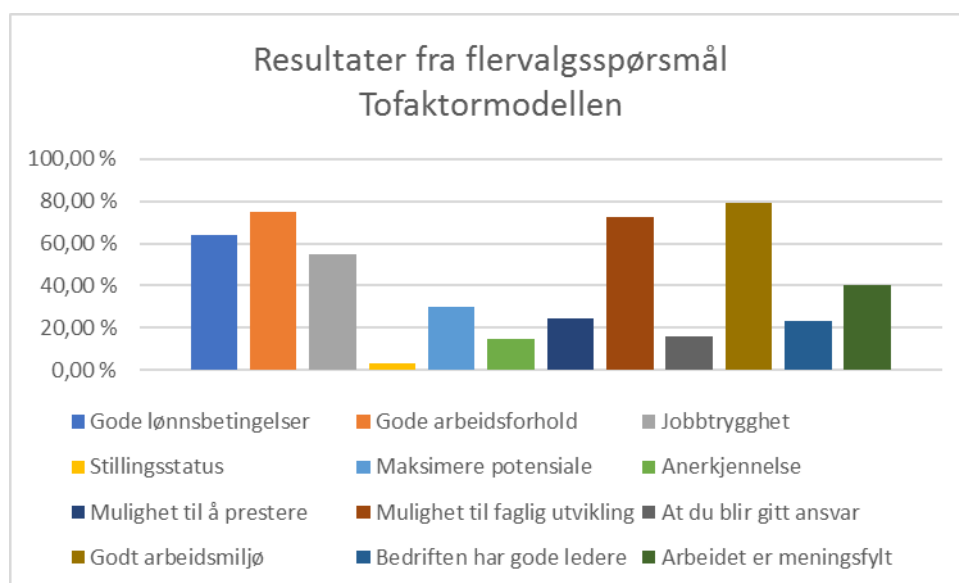
I denne delen av undersøkelsen, som inkluderer spm. 8, 9, 10, 11 og 12 fra spørreskjemaet(Vedlegg 3), ser vi i figur 17 at studentene prioriterer disse i stor grad. I alle spørsmålene er 90% eller mer av studentene helt eller delvis enige i at disse

motivasjonsfaktorene er viktige. Høyest scorer viktigheten av at arbeidsgiver gir tilbakemelding på den jobben man utfører.



Figur 17 – Generelt om motivasjon

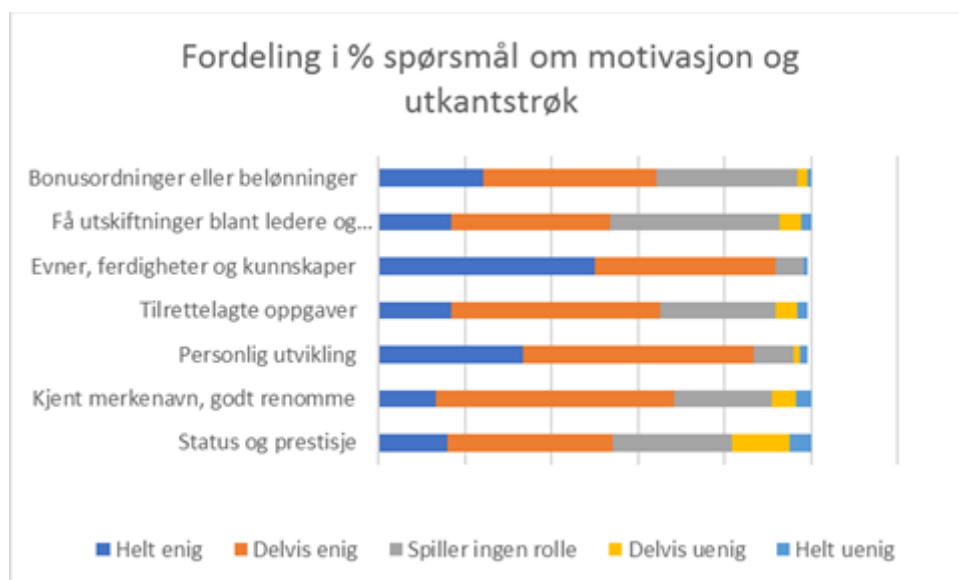
I flervalgsspørsmålet, spm 14 i undersøkelsen (Vedlegg 3), der vi ber studentene velge det som for dem er de fem viktigste alternativene, forsøker vi å se forskjeller i prioriteringen av hygiene- og motivasjonsfaktorer i Hertzbergs Tofaktormodell. Figur 18 viser at et godt arbeidsmiljø er viktigst for studentene, foran gode arbeidsforhold, mulighet for faglig utvikling og lønn. Stillingsstatus har klart lavest prioritet blant studentene.



Figur 18 – Flervalgsspørsmål Tofaktormodellen

Motivasjon og arbeid i utkantstrøk

Når vi i spm. 15, 16, 18, 19, 20, 21 og 23 kobler motivasjonsfaktorer opp mot viljen til å jobbe i utkantstrøk (Vedlegg 3), blir forskjellene større i forhold til hvordan studentene prioriterer. Det at studentene får brukt sine evner, ferdigheter og kunnskaper i jobben, er viktig for at man skal vurdere en jobb i utkantstrøk. Figur 19 viser også at det å få muligheten til å utvikle seg i jobben er viktig i denne sammenhengen. Andelen helt enige faller tydelig i forhold til de generelle motivasjonsspørsmålene, og dette kan ha sammenheng med at en stor del av studentene svarer at de helst vil jobbe i by. Allikevel er andelen helt eller delvis uenige fortsatt liten, selv om spørsmålet omkring en viktigheten av en stillings status og prestisje har en tydelig andel i disse to gruppene, og fremstår som minst viktig av motivasjonsfaktorene.



Figur 19 – Motivasjon og utkantstrøk

Analyse

I undersøkelsen svarte 35% at det ikke spilte noen rolle om de jobbet i by eller tettsted, og senere fordeler det seg med 28% som er delvis enig og 18% er helt enig at de helst vil jobbe i by. Med tettsted, menes her utkantstrøk som er mer enn en times kjøretur fra stedet til nærmeste by. Dette er da et utgangspunkt for å se hvordan studenter er innstilt til å jobbe i utkantstrøk, og for å vise fordelingen. Man ser allerede her at nær halvparten av studentene ønsker og foretrekker å jobbe i by. Vi har sett nærmere på hvilke faktorer av motivasjon og CSR som kan spille inn for å søke jobber i utkantstrøk.

Man kan se et klart flertall av respondenter som foretrekker at arbeidsgiver gir ansvar i jobben. Dette er en motivasjonsfaktor som gjør at en vil trives mer på jobb. I Herzbergs tofaktormodell er ansvar beskrevet som en faktor som gjør at en vil være svært tilfreds (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Ansvar er et behov som ligger høyt oppe i Maslows behovspyramide, og kommer etter at andre grunnleggende behov er dekket. Teorien viser at det å gi ansvar i jobben genererer økt produktivitet. Man kan også trekke paralleller til den indre motivasjonen som er innebygd i mennesket, hvor behovet for selvbestemmelse står sterkt (Kaufmann og Kaufmann, 2003). I tillegg hevder jobbkarakteristikamodellen at ansvar må være tilstede for å oppnå indre motivasjon (Hackman og Oldham, 1975). Selv om denne typen motivasjonsfaktor står sterkt hos flertallet i vår undersøkelse, kan vi imidlertid ikke trekke konklusjonen om at denne alene er med på å trekke arbeidssøkere til utkantstrøkene, men at trivsel på jobb vil innebære flere faktorer.

Tofaktormodellen sier også at en motivasjonsfaktor er anerkjennelse. For å få anerkjennelse, må det være en tilbakemelding fra arbeidsgiver på den jobben en har gjort. Spørreundersøkelsen viste at ingen av respondentene var uenig eller delvis uenig i at tilbakemelding ga dem økt motivasjon, og det kan da se ut som det stemmer med teorien, gitt at andre grunnleggende behov er tilfredsstilt, slik Maslow beskriver. Dette støttes også av Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell som er beskrevet i teorikapitlet. De mener at det ikke bare har mye å si for motivasjonen, men at det er en grunnleggende betingelse for at læring skal finne sted. Man kan da argumentere for at tilbakemelding er en langtidsvirkende faktor (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Tallene fra spørreundersøkelsen viser at flertallet av respondentene ser viktigheten av å ha en kultur som oppmuntrer til samarbeid på arbeidsplassen. Dette er en hygienefaktor innenfor tofaktormodellen, som går på mellommenneskelige relasjoner og teorien sier at en mistrives hvis den ikke er på plass. I tillegg står dette behovet i de nedre sjiktene i Malows pyramide (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Studier viser at helsen bli dårligere, og man kan føles seg ensom eller redd for ikke å bli en del av et felleskap. En kultur på arbeidsplassen som oppmuntrer til samarbeid, er noe organisasjonen vil være tjent med på lang sikt, når sosial kontakt med de samme menneskene kan føre til økt tilfredshet over tid (Aarnes, 2010).

Spørsmålsstillingen i spørreundersøkelsen kunne vært stilt annerledes, for å fremheve at det var mellommenneskelige relasjoner man ønsket å trekke oppmerksomheten mot. Hadde man utelatt samarbeid, og i stedet skrevet sosiale relasjoner eller sosial kontakt, kunne dette kanskje

kommet bedre frem. Samarbeid kan tolkes mer i retning av en ledelsespolitikk, og ikke det mellommenneskelige aspektet mellom ansatte. Det er imidlertid ikke "galt" å knytte svaret opp til hygienefaktorer, da nettopp bedriftspolitikken inngår i tofaktormodellen, og samarbeid kan være et virkemiddel i et konserns politikk (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Her kunne man i stedet stilt to forskjellige spørsmål i undersøkelsen, for å skille de to faktorene og utdypet det nærmere, selv om de går over i hverandre.

På spørsmålet om en ønsker medbestemmelsesrett i jobben, er det et klart flertall i spørreundersøkelsen, hvor kun én er helt uenig. Dette kan knyttes opp mot det å få ansvar i jobben, hvor det også var flertall i undersøkelsen. For å være indre motivert for en jobb, er selvbestemmelse en av de viktigste motivasjonsfaktorene, og det sees på som et grunnleggende behov. Indre motivasjon kan føre til at man har lidenskap for jobben og dette øker tilfredsheten på jobb. Man er fornøyd med selve jobben og dens oppgaver (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Det vil være naturlig å tenke at individuelle forskjeller bestemmer graden av medbestemmelsesrett. Her spiller både kunnskap, ferdigheter og interesser inn som faktorer, og interesser måles ikke i denne oppgaven. Forskjeller innad i de forskjellige gruppene som fordeler seg på alder, kjønn, familiesituasjon etc, vil bli diskutert i delproblemstilling 4 i forbindelse med forskningsspørsmål 7-12.

På spørsmålet om arbeidsgiver legger til rette for å få brukt sine evner, kunnskaper og ferdigheter, svarer et stort flertall at de er enige på dette. Dette spørsmålet omhandler utkantstrøk spesifikt, og er en av tre viktigste faktorene blant respondentene i spørreundersøkelsen. Man kan trekke klare paralleller til Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell, hvor variasjon i ferdigheter er et av trekkene som blir fremhevet som et positivt jobbkarakteristika for en jobb (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Dette kan være svært viktig for motivasjonen, eksempelvis fordi en jobb man er overkvalifisert for, vil virke kjedelig i forhold til en jobb der man får brukt sine kvaliteter.

Å se en større sammenheng med den jobben en gjør, er ifølge jobbkarakteristikamodellen et av de viktige trekkene for oppnåelse av indre motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Da ser man meningen med alle ledd i en jobb. I undersøkelsen får teorien støtte med flertall på dette punktet. Respondentene mente at dette var viktig for dem ved en eventuell jobb. Enkelte ganger er jobben en gjør bare et ledd i en større prosess, og det er da viktig å kunne se betydningen av dette. I spørreundersøkelsen er det slått sammen oppgaveidentitet og oppgavebetydning fra jobbkarakteristikamodellen, siden disse spørsmålene hadde kommet til å bli like. Man kunne i

stedet gjort en eventuell klassifisering av de forskjellige jobbkarakteristika, for å se hvilke faktorer som ble ansett som viktigst.

Spørreundersøkelsen tok for seg motivasjons- og hygienefaktorer som er beskrevet i teorikapitlet under tofaktorteorien til Herzberg. Her ville vi foreta en kartlegging for å se hva studentene i undersøkelsen mente var de viktigste faktorene for motivasjonen for en jobb. Det viste seg at et godt arbeidsmiljø, gode arbeidsforhold og mulighet for faglig utvikling var de som kom på topp tre- listen. En kan se en tendens til at hygienefaktorene er de som blir prioritert først, noe som stemmer med teorien til både Maslow og Herzberg, men i den kognitive evalueringsteorien med ytre og indre motivasjon, er fokuset på indre motivasjon sterkere. Noe overraskende var det at lønnsbetingelser kom på fjerde plass på listen, da vi hadde trodd at dette var verdsatt mer. Lønn er fortsatt viktig, men det kan se ut til at for å trives på jobb, så spiller det sosiale aspektet en større rolle.

En studie gjort av professor Bård Kuvaas på BI, viser at indre motivasjon går foran den ytre motivasjonen som lønn og prestisje blant 800 kommuneansatte i tre kommuner. I tillegg presterer de som har indre motivasjon bedre enn de som ikke har det (Kuvaas, 2009). Det respondentene i denne undersøkelsen svarte, kan stemme overens med Maslows teori og behovspyramiden, da hygienefaktorene også er forankret i de nedre lagene i pyramiden hvor underskuddsmotivene må være tilfredsstilt til et visst minimum. I tillegg er muligheter for faglig utvikling en motivasjonsfaktor i Herzbergs modell, og som en del i det øvre sjiktet i behovspyramiden (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Det kan se ut som om dette også gjelder for respondentene i denne undersøkelsen, da faglig utvikling kom på tredje plass i flervalgsspørsmålet i vår spørreundersøkelse (Vedlegg 3), foran lønn på fjerde.

En annen interessant betraktning i undersøkelsen er at 28 av 120 respondenter har svart at god ledelse er viktig, og dette er en niende plass på rangeringslisten av 12 faktorer. Dette er en hygienefaktor som er langt ned på prioriteringslisten. Dette tenderer til å ikke stemme helt overens med teoriene, hvor man mistrives hvis faktoren ikke er på plass (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Dette igjen kan bunne ut i at det er individuelle forskjeller, og at det kan være andre ting på listen som har høyere prioritet for noen. Ansvar er også kommet langt ned på listen, til tross for at det var et flertall helt eller delvis enige når man stilte spørsmålet tidligere i spørreundersøkelsen. Dette er naturlig, da ansvar er en motivasjonsfaktor og det er hygienefaktorene som dominerer.

Til tross for dette kom status som en hygienefaktor sist på listen. Med status menes stillingsstatus, og her svarte kun 4 at dette var viktig. Også her kan vi se et avvik fra teorien til Maslow. Ser man på behovspyramiden med kritiske øyne, kan noen ofre behov på de laveste trinnene i pyramiden til fordel for behov høyere i pyramiden. Hvis status og prestisjebehovet står sterkt hos noen, så er de rede til å oppgi noe i underskuddmotivene (Kaufmann og Kaufmann, 2003). For eksempel kan man spørre seg om en høy stilling til en jobb i utkantstrøk som gir høy status, kan stå så sterkt at man er villig til å flytte på seg for å få jobben? Og vil dette vare i lengden?

Status og prestisjespørsmålet ble stilt i sammenheng med arbeid i utkantstrøk i undersøkelsen, og da ser man at det er mer delte meninger. Et lite flertall syntes det var et viktig kriterie, men mange svarte også at det ikke spilte noen rolle, eller at de var uenige i utsagnet. Man kan kanskje tolke svaret som at status og prestisje kan ha en del å si for å velge jobben, men at andre faktorer spiller inn i tillegg, og at andre viktigere ting bør være på plass før det. Her kan man se en tendens til at individuelle forskjeller spiller en stor rolle, og at status er viktigere for noen enn for andre ut fra hvilke behov de har. Som Hackman og Oldham beskriver er det forskjeller i vekstbehov, tilfredshet, samt kunnskap og ferdigheter (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Flertallet har svart at det er viktig at en arbeidsgiver har et godt renommé eller merkenavn, og at det bør være et konsern med en god markedsposisjon for at man skal vurdere jobb i utkantstrøk. 22% har svart at dette ikke spiller noen rolle, så her er det også delte meninger. Individuelle forskjeller spiller også her en rolle, samt i hvilken grad man er opptatt av merkenavn eller ikke. Dette kan i tillegg henge sammen med status og prestisje, hvor en jobb som er godt etablert i omgivelsene og kjent for allmennheten, kan være med på å gi en viss form for status ved at man jobber der. Dette blir da en ytre motivasjon for jobben, hvor egenskaper ved selve jobben ikke står i fokus, slik som Deci og Ryans teori beskriver med ytre og indre motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Muligheter for personlig utvikling er for de aller fleste respondentene viktig i valg av arbeid i utkantstrøk. Dette er en av de tre viktigste faktorene for at studentene i undersøkelsen skal vurdere jobb her. Hos Maslow er dette det nest øverste trinnet i pyramiden og er viktig med tanke på å videreutvikle sin kompetanse og utvikle selvrespekt og anerkjennelse fra andre. Tofaktorteorien sier at dette er en motivasjonsfaktor som gjør at man vil trives på arbeidsplassen. Man kan også se visse likheter med indre motivasjon, hvor man får brukt sin kompetanse, som er viktig i forhold til å skape økt arbeidsmotivasjon (Kaufmann og Kaufmann,

2003). Dette spørsmålet ble stilt som et eget i spørreundersøkelsen, og det var viktig for flertallet at man fikk brukt sin kompetanse i en potensiell jobb.

I undersøkelsen kan man se en tendens til at teoriene kan stemme med det respondentene svarte siden det er flertall. Det at arbeidsgiver gir ansatte tilrettelagte arbeidsoppgaver, er for mange av respondentene i spørreundersøkelsen viktig for å vurdere en jobb i utkantstrøk. Samtidig er det mange som mener at det ikke spiller noen rolle, og et fåtall er helt eller delvis uenig. Her kunne man definert hva man mente med tilrettelagte oppgaver for å spesifisere det nærmere, og for å være sikker på å få mer valide svar, da disse tre spørsmålene går over i hverandre, spesielt med tanke på at alle tre kan være aktuelle og prioriterte i forhold til å ta jobb i utkantstrøk.

På spørsmålet om man lettere vil flytte til utkantstrøk når det er lite turnover i bedriften, har studentene svart nesten 50-50% på det spørsmålet. Knytter man dette sammen med indre motivasjon kan man se at de som er indre motiverte for en jobb, har lettere for å bli værende i en jobb og har mer betenkeligheter med å slutte. Disse menneskene er mer stabile over tid (Kaufmann og Kaufmann, 2003). I tillegg er de som får utvikle seg og føler at de mestrer jobben, de som blir værende lengst viser forskning (Kuvaas og Dysvik, 2010).

Man kan bruke "Job Diagnostic Survey" modellen til å måle turnover i en bedrift (Craig, 2009). For om lag halvparten av respondentene er ikke turnover en avgjørende faktor for å ta jobb i utkantstrøk, mens den andre halvdel har betenkeligheter med dette. En bedrift med høy turnover vil man kanskje se på som et sted hvor arbeidsmiljøet ikke er bra, at det er svak ledelse eller dårlige muligheter for personlig utvikling, og dermed gjør ikke dette arbeidsplassen attraktiv.

I spørsmålet om arbeidsgivers tilrettelegging av sosiale aktiviteter i utkantstrøk, svarer også respondentene ganske delt på med nesten 50-50%, til tross for at dette er et av de grunnleggende behovene i behovsteorien (Kaufmann og Kaufmann, 2003). De sosiale behovene kan også gjelde relasjoner utenom jobben. Det kan da tenkes at disse kan være viktigere, og at individuelle forskjeller hos hver enkelt bestemmer graden av hvorvidt man synes sosiale relasjoner er viktig. Dette er en hygienefaktor i tofaktorteorien, og er viktig for å ikke mistrives på jobben, og hvis den ikke er til stede vil man savne den (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Det kan da tenkes at de som arbeider i utkantstrøkene vil savne det sosiale aspektet hvis det ikke eksisterte til en viss grad, også med tanke på at arbeidsmiljø på arbeidsplassen kom på første plass i rangeringsspørsmålet i spørreundersøkelsen. Uten noen form for sosiale aktiviteter kan

det være vanskelig å opprettholde et godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen, eller virke attraktiv for nye, potensielle medarbeidere. Uten et godt arbeidsmiljø, kan det virke som om det kan være vanskelig å få folk til utkantstrøkene.

På spørsmålet om bonusordninger og belønningssystemer er viktig for å kunne flytte til utkantstrøk for å jobbe, er det 64,2% som svarer at de er helt eller delvis enig i dette. Resten mener det ikke spiller noen rolle eller at de er uenig. Man kan se en tendens her til at lønn er viktig, men at det ikke betyr alt. Lønn er en hygienefaktor i tofaktorteorien og hos Maslow ligger lønnsbetingelser i bunnen av pyramiden. Det er viktig å presisere at Maslow mener at lønnen bør være på et visst minimumsnivå for at det skal dekke de grunnleggende behovene. Deci og Ryan mente at denne formen for ytre belønning kunne være med på å skyve ut betydningen av den indre motivasjonen.

Ved å fokusere for mye på belønningssystemer vil dette ta vekk gleden man har for arbeidet og redusere den indre motivasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Det kan bety at for å flytte til utkantstrøkene er heller ikke lønn den viktigste faktoren for respondentene, men at andre kvaliteter også må være på plass før man kan vurdere en jobb. Det kan imidlertid tenkes at lønnen bør være på et akseptabelt minimumsnivå, og at dette er et bakteppe for vurderingen. Det vil være naturlig å tenke at det er subjektive meninger og at det derfor er delte meninger. En organisasjon som ønsker å beholde en person bør ikke tilby høyere lønn, da dette er overvurdert, men heller ty til andre metoder for å virke attraktive. Studier viser at det er andre forhold på jobben som har mer å si enn lønn, som for eksempel utviklingsmuligheter og relasjonen mellom ansatte og ledelsen (Stranden, 2015). Dette kom også frem i undersøkelsens flervalgsspørsmål (Vedlegg 3), hvor muligheter for utvikling gikk foran lønn.

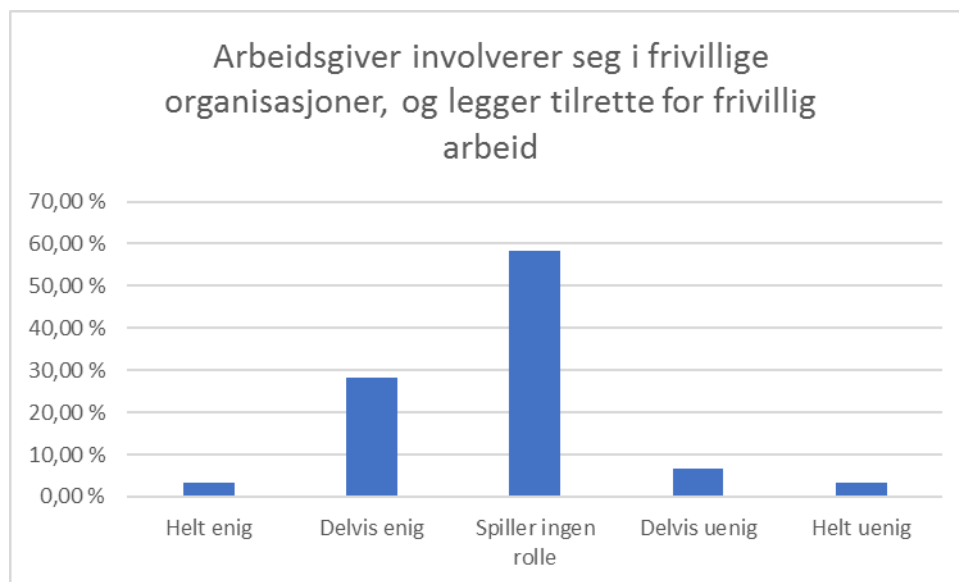
Forskningsspørsmål 5 - Hvordan påvirker arbeidsgivers prioritering av CSR-arbeid studentene?

Resultater

I denne delen av undersøkelsen ser vi på hvordan studentene prioriterer CSR, før vi kobler sammen CSR og jobb i utkantstrøk. Også her ser vi i etterkant at alle spørsmålene godt kunne koblet disse to sammen, og at dette kan være et bedre alternativ i fremtidig forskning innen denne tematikken. Undersøkelsen forsøker å ta hensyn til at respondentene kan mangle en tydelig forståelse av hva CSR innebærer, og stiller derfor spesifikke spørsmål, slik at en eventuell manglende forkunnskap i mindre grad vil påvirke evnen til å svare.

Generelt om CSR

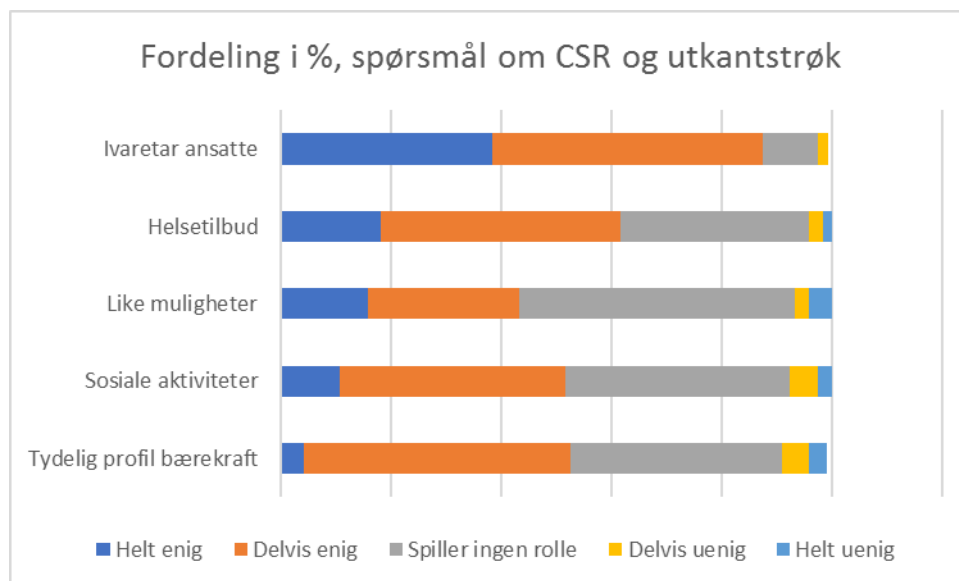
I undersøkelsens spm. 13, ser vi på viktigheten av at arbeidsgiver involverer seg i frivillige organisasjoner, og legger til rette for frivillig arbeid blant de ansatte. Figur 20 viser at en større andel av studentene er helt eller delvis enige, enn andelen helt eller delvis uenige. Allikevel svarer nær 60% av respondentene at dette ikke spiller noen rolle.



Figur 20 – Frivillige organisasjoner og frivillig arbeid

CSR og arbeid i utkantstrøk

I spm. 17, 22, 24, 25 og 26 (Vedlegg 3), forsøker vi å koble sammen CSR med hvordan dette prioriteres i forhold til jobb i utkantstrøk. Spørsmålet om hvorvidt en arbeidsgiver som ivaretar de ansatte, vil gjøre respondentene mer villige til å flytte til utkantstrøk for arbeid, er helt klart høyest prioritert. Figur 21 viser at de andre spørsmålene har betydelige andeler helt eller delvis enige. At spørsmålet om like muligheter for kjønn, alder og forskjellig kulturbakgrunn er lavest prioritert, og at en arbeidsgiver med en tydelig profil innen bærekraft har den klart minste andelen helt enige, er også interessante poenger.



Figur 21 – CSR og utkantstrøk

Analyse

I spørreundersøkelsen var det ikke viktig for respondentene om arbeidsgiver var involvert i eller la til rette for frivillig arbeid. Flertallet mente det ikke spilte noen rolle for valg av jobb. Det var allikevel litt over 30% som mente dette var viktig. Oppdragsgiver i denne bacheloroppgaven kan fortelle i intervjuet at de sponser lokale idrettslag og kulturaktiviteter, men tidligere var også andre tiltak vanlig. Hadde man stilt spørsmålet som et enkelt case, kunne dette gjort at svarene kom ut annerledes og at svarene ble mer troverdige. På den annen side kan man argumentere for at spørsmålstillingen i undersøkelsen ville "farget" svarene til respondentene i større grad, og man hadde lagt føringer for de vi undersøker. Da kunne faren vært at undersøkelsen hadde blitt mindre objektiv. Hvis man hadde gjennomført to spørreundersøkelser, eller skilt motivasjon og CSR-spørsmålene i større grad, ville undersøkelsen blitt større og grundigere med tanke på CSR.

Hadde man stilt spørsmålet om frivillig arbeid globalt, ville sannsynligvis svarene blitt annerledes. Den nordiske modellen innenfor CSR, gjør at man får dekket sine grunnleggende behov i større grad, og dette gjør det nærmest til en hygienefaktor. Det at Norge har så mange lovreguleringer, som blant annet arbeidsmiljøloven, forurensningsloven og straffeloven, gjør at man skiller seg fra andre land. Dette kan knyttes til stakeholderteorien og interessentanalysen, hvor man ser sine medarbeidere i et større omfang og tar vare på sine ansatte i større grad. Dette er vanlig for Norge og i en del andre land, der myndighetene regulerer lovgivning innen CSR i høy grad. I resten av verden, for eksempel i USA, er det i større grad bedriftens eget ansvar å sette fokus på CSR. I Norge blir bedriftene "tvunget" til å gjøre CSR-arbeid gjennom

lovgivning, og gjennom avtaler mellom ulike interesseorganisasjoner. Det er imidlertid få bedrifter som i det hele tatt beveger seg inn på det tredje nivået av CSR-implementering. Dette innebærer å endre på hele sin forretningsmodell for å gjøre CSR arbeid, hvor alt arbeid er basert på et problem i samfunnet og at bedriften gjør noe med det. Norske bedrifter befinner seg hovedsakelig på nivå en og to i forhold til grad av implementering.

Et lite flertall i undersøkelsen mener det er viktig at arbeidsgiver har en tydelig profil i forhold til bærekraft. Dette viser at studentene er delt i svarene om hvorvidt bedrifters samfunnsansvar og etikk er viktig. Når man nevner bærekraft, så spiller dette en større rolle for respondentene enn frivillig arbeid. Industrikonsernet jobber mye med arbeid mot bærekraft, men det er ikke vektlagt i rekrutteringssammenheng. Oppdragsgiver kunne derimot fortelle at de så viktigheten av å se på dette i fremtiden, da de opplever at de unge, nye som rekrutteres blir mer opptatt av bærekraft (Vedlegg 4). Det at det ble flertall i undersøkelsen på dette spørsmålet, og at de andre spørsmålene som handler om CSR ikke fikk like stor prioritet, kan ha noe med å gjøre at CSR spørsmålene ikke var definerte nok. I tillegg kan det ha noe med å gjøre at når man hører ordet bærekraft, så er dette noe som er mer kjent og som er mer ”i vinden” enn noen gang, og derfor blir mer viktig for respondentene.

Om lag 57% mente at det ikke spilte noen rolle eller var helt uenig i at det skulle legges til rette for like muligheter uavhengig av kjønn, alder og kultur for å vurdere jobb i utkantstrøk. Studentenes svar var her noe overraskende, men når man tenker på at spørsmålet også handler om valg av jobb i utkantstrøk, er det kanskje ikke så oppsiktsvekkende at dette ikke er eneste grunn til at man flytter. Hadde man stilt spørsmålene på en annen måte, uten å nevne utkantstrøk, kunne svarene blitt annerledes.

Respondentene kan likevel mene at CSR er viktigere enn undersøkelsen viser, men at det ikke er viktig i forhold til å ta en jobb i utkantstrøk, og at andre mer ”egoistiske” kriterier spiller en større rolle. Studier antyder at en del studenter og ledere i organisasjoner tenker på CSR som et pr-stunt for å kunne skaffe seg et bra omdømme eller kjennskap innenfor merkevarebygging, og at det gjøres grunnet eksternt press (Ditlev-Simonsen og Midttun, 2010).

I forhold til spørsmålet om helsetilbud i lokalmiljøet rundt arbeidsplassen for å jobbe i utkantstrøk, mener et flertall at dette er viktig å tenke på ved valg av arbeidsplass og særlig om det er bestemmende for om man flytter til utkantstrøk. Dette er noe som i liten grad kan bestemmes av arbeidsgiver, med tanke på at man ikke alltid kan bestemme lokasjon, men et

tilbud i lokalsamfunnet rundt bedriften vil gjøre det enklere å kunne flytte på seg for potensielle arbeidssøkere.

Imidlertid er det viktig for de fleste at arbeidsgiver tar vare på de ansatte i bedriften i vurderingen om å flytte til utkantstrøk, og dette er en av de tre viktigste faktorene i undersøkelsen i forhold til arbeid i utkantstrøk. Dette kan sammenfattes med stakeholderteori, hvor de ansatte er interessenter i den bedriften de arbeider i, og hvor det fokuseres på de som kan påvirke eller bli påvirket (Drake, 2011). Oppdragsgiver jobber hele tiden med å ta vare på de ansattes interesser som stakeholdere og jobber med det gjennom sin strategi. I tillegg arbeider de på en slik måte at de ansatte får synliggjort sin rolle i konsernet og ser helheten i jobben de gjør, ved at man setter seg egne mål og bryter ned overordnede mål til delmål for hver enkelt (Vedlegg 4).

Konklusjon delproblemstilling 2

Man kan se en trend i undersøkelsen at hygiene faktorene er sett på som de viktigste, med arbeidsmiljø og arbeidsforhold som de to faktorene som respondentene satte høyest på listen over de viktigste kriteriene i en jobb i rangeringsspørsmålet i undersøkelsen. Spørsmålet ble stilt på generelt grunnlag, og man spesifiserte ikke dette til å gjelde for utkantstrøk. Hadde man gjort det kunne kanskje svarene blitt annerledes. På den annen side så var dette spørsmålet nyttig å stille som et generelt spørsmål, siden det viser hvordan studentene prioriterer, og hvilke faktorer som er viktig hos den enkelte.

Videre er det mye som viser at behovs- og motivasjonsteoriene stemmer overens med det studentene i undersøkelsen mente. En kan se noen avvik fra teorien vedrørende status og god ledelse, da disse kom langt ned på prioriteringslisten. I tillegg viste det seg i undersøkelsen at lønn ikke var det viktigste kriteriet, og teorien sier at en overforkusering på belønningssystemer kan skyve vekk muligheten for indre motivasjon. Det viste seg at respondentene satte en motiveringsfaktor som muligheter til vekst og utvikling foran lønn, noe som avviker fra Maslows behovsteori. Det studentene svarte samsvarte med Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell, og flertallet var enig i de ulike trekkene som kan fremheves ved valg av jobb. Når det gjelder spørsmålene som er stilt om man er villig til å arbeide i utkantstrøk ved diverse kriterier, så kan man anta ut fra besvarelsene at det vil være individuelle forskjeller og subjektive meninger som ligger til grunn for besvarelsene, og at man da ikke kan konkludere med en spesiell grunn for at studentene vil arbeide i utkantstrøk, men at det vil avhenge av flere ulike faktorer. Allikevel viser undersøkelsen at arbeidsgivere som legger til rette for personlig

vekst, og som gir medarbeidere mulighet til å bruke evner, kunnskaper og ferdigheter, er de to viktigste motivasjonsfaktorene i forhold til arbeid i utkantstrøk.

Studentene i undersøkelsen var mer delt i viktigheten av at arbeidsgiver brukte en CSR-tankegang ved valg av jobber til utkantstrøk. Men det at arbeidsgiver ivaretar de ansatte prioriteres høyt. Dette er også noe som oppdragsgiver jobber kontinuerlig med og har egne strategier for. At det gis like muligheter for alle uavhengig av kjønn, alder og kulturbakgrunn er noe studentene i undersøkelsen ikke prioriterer som en god nok grunn for å jobbe i utkantstrøk. Oppdragsgiver har ingen tydelig profil når det gjelder CSR eller sosial bærekraft i rekrutteringssammenheng, men har et større engasjement i forhold til den miljømessige delen av bærekraft.

Delproblemstilling 3 - Hvordan samsvarer kvalitative funn med de kvantitative?

I denne oppgaven vil vi sammenlikne de kvantitative resultatene fra spørreundersøkelsen, med måten Industrikonsernet jobber for å rekruttere til utkantstrøk, og ser om måten oppdragsgiver jobber på samsvarer med studentenes prioriteringer. Dette kan være interessant i en rekrutteringsprosess for å kartlegge hvordan man skaper en attraktiv arbeidsplass i utkantrøkene, og hvilke kriterier som må være på plass.

Forskningsspørsmål 6 - I hvor stor grad sammenfaller Industrikonsernets tankegang for å tiltrekke seg arbeidskraft med studentenes prioriteringer?

Resultater

Resultater her vil si summen av de resultater vi har presentert i delproblemstilling 1 og 2. En sammenligning av disse resultatene vil være subjektiv av art, og følgelig høre inn under analyse.

Analyse

Industrikonsernet jobber aktivt mot studenter ved å bygge kjennskap til sitt merkenavn, samt å kartlegge hva konsernet står for. Dette gjøres gjennom deres bemanningsstrategi, som er beskrevet tidligere i denne oppgaven. Gjennom sitt program for praktikanter skal de skape gode ambassadører, som kan ta dette videre til andre studenter. Her jobbes det også med å kartlegge hva både eksterne og interne mener selskapet står for. Resultatet fra kartleggingen blir presentert til studentene. Blant annet kommer det frem at Industrikonsernet er et spennende konsern med fokus på et ”familiært” nettverk, samt faglig og personlig utvikling, som tilrettelegger og tar vare på de ansatte. Dette er også noe som studentene i spørreundersøkelsen prioriterer høyt. I tillegg var muligheter for utvikling det som kom på tredjeplass i

rangeringsspørsmålet i undersøkelsen, og dette er noe som Industrikonsernet vurderer som et av de viktigste faktorene for at konsernet skal være attraktivt ute i arbeidsmarkedet. Det at de har muligheter til å utvikle medarbeiderne på tvers av land og fag, mener de er en styrke. Dette arbeidet blir viktig i prosessen med å rekruttere til utkantstrøk, og er noe som Industrikonsernet bør fortsette å jobbe med, siden studentene også prioriterer kvalitetene som konsernet står for. Dette er da et viktig ledd i å bli en attraktiv arbeidsgiver.

Industrikonsernet er også forbundet med et godt arbeidsmiljø, og dette var noe studentene i spørreundersøkelsen i bacheloroppgaven satte høyest i rangeringsspørsmålet når det kom til motivasjons- og hygiene faktorer. Industrikonsernet har et nettverk, der de har samarbeid på tvers, og teamene i de forskjellige avdelingene har et sterkt samhold. Det kommer også frem av den interne kartleggingen at konsernet gir medarbeiderne ansvar og medbestemmelsesrett i arbeidshverdagen (Vedlegg 4). Dette er noe som studentene i undersøkelsen også syntes var svært viktige kvaliteter ved en arbeidsplass. Et godt arbeidsmiljø kan da være utslagsgivende for om studentene vil ta jobb i utkantstrøkene hos oppdragsgiver, og strategien med å samarbeide på tvers av team og fag ser ut til å være en riktig vei å gå for Industrikonsernet.

Tilbakemeldinger er noe som studentene i undersøkelsen satte høyt, og dette er noe som oppdragsgiver jobber mye med. Gjennom en prosess hvor de ansatte setter seg egne mål i tråd med strategien i konsernet, skal dette gi grunnlag for tilbakemelding ved årlige samtaler og oppfølging. I tillegg setter lederne dette inn i matriser, der man kategoriserer de ansatte ut fra hvordan de jobber og hvilke mål de setter seg. Dette rammeverket er for å bemanne fremtidige lederstillinger. Tilbakemelding alene, er nok ikke utslagsgivende for om man vil jobbe i utkantstrøk, men teller som en del av en pakke hvor man setter egne realistiske mål. Dette sammen med flere faktorer kan være med å vurdere en jobb i utkantstrøk, og det blir derfor viktig å prioritere i rekrutteringssammenheng.

Det er selvfølgelig også andre faktorer, som denne oppgaven ikke har tatt for seg, og som kan ha betydning for om man vil føle at man får økt livskvalitet ved å ta en jobb i et utkantstrøk. For noen er natur og friluftsliv et trekkplaster i seg selv, og elementer som dette kunne det vært stilt spørsmål om i spørreundersøkelsen. Undersøkelsen mangler også andre generelle faktorer som kan være grunner til å flytte til utkantstrøk. Disse, sammen med motivasjon og CSR, kunne gitt et bredere bilde av problematikken rekruttering til utkantstrøk, og summen av alle disse faktorene kunne gitt et mer nyansert bilde.

Den interne rekrutteringsprosessen gjør det mulig for ansatte å vokse og utvikle seg. Personlig utvikling hos oppdragsgiver skjer også gjennom prosessen hvor man får kartlagt hvor og til hvilke jobber man passer inn (Vedlegg 4). Dette er noe som studentene i spørreundersøkelsen også prioriterte høyt i forhold til arbeid i utkantstrøk. Man kan også stille spørsmålsteget ved oppdragsgivers interne rekrutteringsstrategi. Den interne og lokale rekrutteringsstrategien kan potensielt virke hemmende i arbeidet med å få den riktige kompetansen til konsernet. Det kan være mer fordelaktig å i tillegg rekruttere eksternt, for å få den beste og bredeste kompetansen til konsernet. Det kan argumenteres for at dette burde vært en del av strategien på ved et tidligere tidspunkt, blant annet fordi alderssammensetningen i konsernet gjør at behovet for ny kompetanse vil øke.

Når det kommer til en CSR-tankegang, jobber Industrikonsernet mye med dette, men har et mindre fokus på bærekraft og miljø (Vedlegg 4). Studentene var imidlertid mer delt i denne delen av undersøkelsen, selv om de prioriterer en arbeidsgiver som ivaretar de ansatte høyt. Prioritering av CSR påvirker konsernet positivt utover rekrutteringsarbeid, i tillegg til at det har en effekt på miljø og menneske i og utenfor konsernet. Allikevel viser undersøkelsen at selv om CSR for mange studenter kan være en viktig faktor for å vurdere en jobb i utkantstrøk, vil det for en betydelig del ikke spille noen rolle.

Her er den «nordiske modellen» et argument, der lovgivning og avtaleverk i Norge sørger for et minimumsnivå på flere områder som omtales innen CSR. Slik kan det tenkes at dette blir lavere prioritert hos studentene, enn tilfellet hadde vært om graden av regulering hadde vært mindre. De samme spørsmålene, stilt i et land der bedriftene selv har ansvaret for implementering av CSR, ville muligens vært prioritert i større grad.

Konklusjon delproblemstilling 3

Industrikonsernet jobber med intern og eksternt kartlegging gjennom strategi for å skape kjennskap til merkevaren Industrikonsernet og hva de står for. Dette kommuniseres ut til studentene gjennom deres program for praktikanter, hvor de skaper gode ambassadører. Mange forbinder Industrikonsernet med et familiært nettverk med muligheter for personlig utvikling, og dette skjer gjennom en egen prosess for hver enkelt medarbeider. Disse faktorene verdsetter også respondentene i undersøkelsen i denne bacheloroppgaven høyt. Muligheter for utvikling ser konsernet selv på som en av de viktigste faktorene for å virke attraktive ute i arbeidsmarkedet. Det gode arbeidsmiljøet er noe studentene i undersøkelsen satte på første plass i rangeringsspørsmålet, sammen med viktigheten av medbestemmelsesrett og ansvar.

Tilbakemelding jobber Industrikonsernet mye med og dette var respondentene i undersøkelsen enig i, samt at konsernet har en egen strategi på å bemanne fremtidige lederstillinger. I denne prosessen skaper de også egenvekst og utvikling blant de ansatte, gjennom en intern og lokal rekrutteringsstrategi, men burde kanskje også tenkt på ekstern rekruttering.

Industrikonsernet fokuserer i stor grad på CSR etter den nordiske modellen, men mindre på bærekraft i rekrutteringen. Undersøkelsen viser at studentene er delt i prioriteringen av CSR, men at det for mange kan påvirke viljen til å flytte til utkantstrøk. Det er også andre faktorer som kan øke livskvaliteten som gjør at man kan flytte til utkantstrøkene, som denne oppgaven tar for seg. Dette kan være for eksempel natur og friluftsliv.

Delproblemstilling 4 - Er det prioriteringsforskjeller mellom de undersøkte gruppene i spørreundersøkelsen?

Vi har valgt å bruke både t-tester og khikvadrattester når vi sammenligner de ulike gruppene i forhold til svar på spørreundersøkelsen. T-testen sammenligner gjennomsnittsverdien på to grupper, og ser om de er like eller ulike statistisk sett. Khikvadrattesten sammenligner variansen i to ulike grupper, og ser om de er statistisk like eller ulike (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004). Begge testene bruker en nullhypotese, der gruppene er like. Når nullhypotesen forkastes, hevder man alternativhypotesen, der gruppene ikke er like.

Alle relevante statistiske resultater fra testene er lagt ved oppgaven som vedlegg 6, og blir brukt som referanse i denne delen av oppgaven. Spørsmålene som bruker Likerts skala er vektet fra 1 til 5, slik at 1 er det samme som helt enig, 2 er delvis enig, 3 er spiller ingen rolle, 4 er delvis uenig og 5 er helt uenig. Slik kan vi foreta statistiske analyser på både forskjeller i gjennomsnitt og varians mellom de ulike gruppene.

Forskningsspørsmål 7 - Viser undersøkelsen forskjeller mellom studenter ved NTNU og Fagskolen?

I spørreundersøkelsen har vi 58 respondenter fra Fagskolen, og 62 fra NTNU.

Resultater

I denne undersøkelsen valgte vi å sammenligne studentene fra Fagskolen opp mot de fra NTNU. Den siste gruppen inkluderer da master, årsstudie og bachelor.

T-test Fagskolen og NTNU

H0: Det er ingen forskjell mellom Fagskolen og NTNU

H1: Det er forskjell mellom Fagskolen og NTNU

Testen viser forskjeller mellom gruppene omkring spørsmålet om man helst vil jobbe i by. Fagskolegruppen har en gjennomsnittsverdi på 3,16 mot NTNUs 2,08(Vedlegg 6). Dette antyder at studenter ved NTNU prioriterer det å jobbe i by sterkere enn fagskolestudentene. T-testen viser en signifikans på under en promille(Vedlegg 6), som bekrefter at denne forskjellen mellom gruppene er statistisk signifikant. På bakgrunn av dette vil vi i denne T-testen forkaste nullhypotesen, og hevde H1. Gruppene Fagskole og NTNU er forskjellige.

Khikvadrattest Fagskolen og NTNU

H0: Det er ingen forskjell mellom Fagskolen og NTNU

H1: Det er forskjell mellom Fagskolen og NTNU

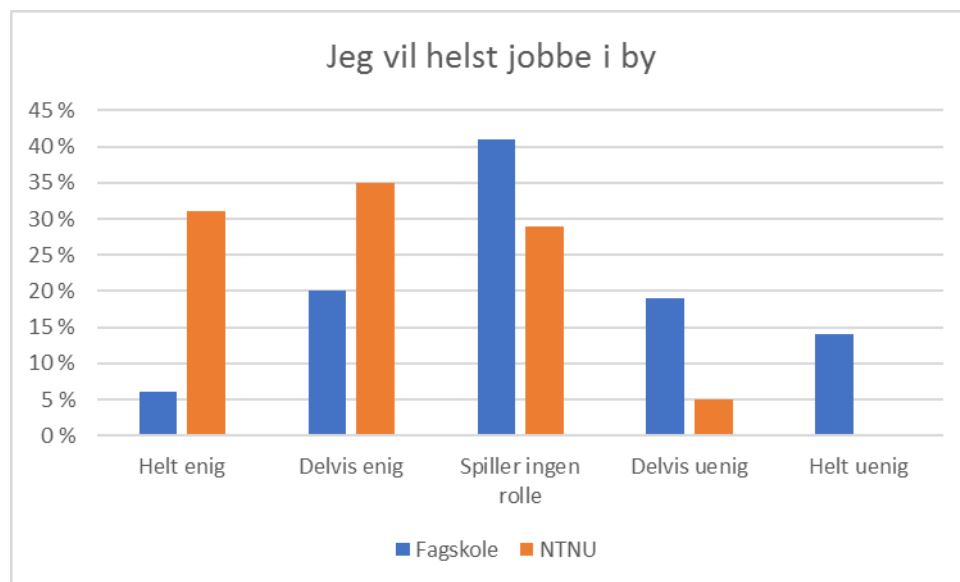
Khikvadrattesten viser også en forskjell mellom gruppene i spørsmålet omkring arbeid i by. Her er også signifikansen under en promille(Vedlegg 6). I tillegg viser den en forskjell i spørsmålet om viktigheten av tilbakemelding fra arbeidsgiver, med en signifikans på 2,4%, som er innenfor de nødvendige 5% for at resultatet skal være signifikant innenfor et 95% konfidensintervall(Vedlegg 6). Tilslutt ser vi en forskjell mellom de to gruppene i spørsmålet om en arbeidsgiver som legger til rette for sosiale aktiviteter, vil gjøre respondenten mer villig til å flytte til utkantstrøk. Her er signifikansen 4,4%(Vedlegg 6). Disse tre forskjellene i khikvadrattesten, gjør at vi forkaster H0, og hevder alternativhypotesen. Det er forskjell på gruppene.

Analyse

Det var vanskelig på forhånd å ha en klar oppfatning av om det ville være forskjeller i prioriteringer av svaralternativer mellom de to studentgruppene. Likevel var idéen bak å inkludere fagskolestudenter interessant, med tanke på attraktiviteten denne gruppen har i forhold til industrien. Gjennom å sammenligne gruppene, håpet vi å finne indikasjoner som at fagskolestudenter prioriterer såpass annerledes fra NTNU-studenter, at man burde velge andre strategier for rekruttering som eksempel.

Det første poenget, og på mange måter det mest iøynefallende i sammenligningen mellom disse to gruppene, er spørsmålet om man helst vil jobbe i by. Både t-testen og khikvadrattesten viser

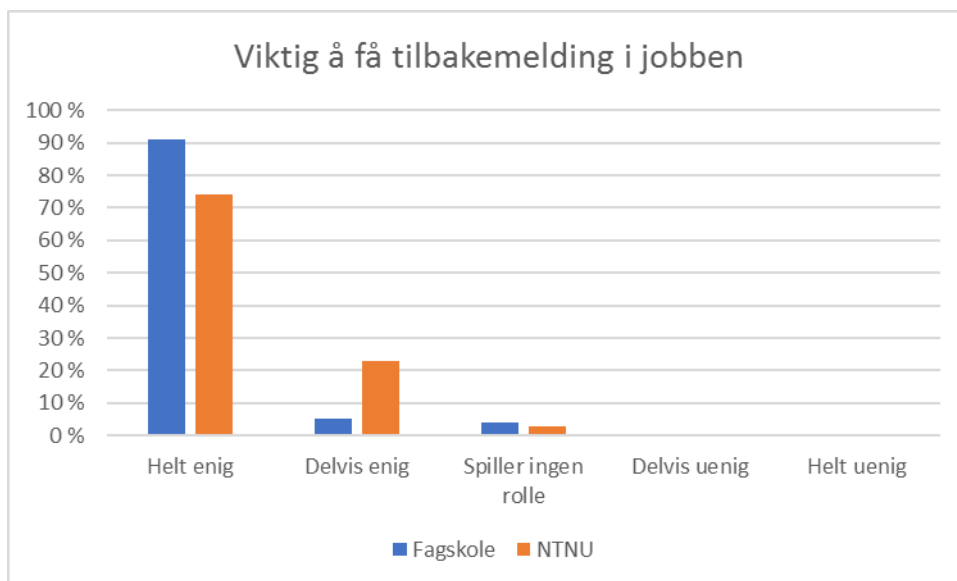
helt klart at gruppene er forskjellige i dette spørsmålet. Ser man så på prosentfordelingen i gruppene, så gir dette noen indikasjoner på forskjeller i prioritering. Omkring 25% av fagskolestudentene vil helst jobbe i by, mens nær 33% helst ikke vil. Hos de undersøkte NTNU-studentene, vil 2 av 3 helst jobbe i by. Under 5% av de spurte var her delvis uenige. Figur 22 viser hvordan gruppene svarte på dette spørsmålet.



Figur 22 – Arbeid i by

Årsaken til denne forskjellen kan diskuteres, eller forskes videre på. Undersøkelsen kartlegger ikke tidligere yrkeserfaringer, og erfaringsmessig har flere fagskolestudenter en større grad av yrkeserfaring enn studentene ved NTNU. Dette er noe av grunnen til at industrien prioriterer denne gruppen i den grad de gjør. En større undersøkelse, der man sammenligner respondentene gjennom flere grupper samtidig, kunne muligens ha avdekket noe av nyansene bak hvorfor det er forskjeller?

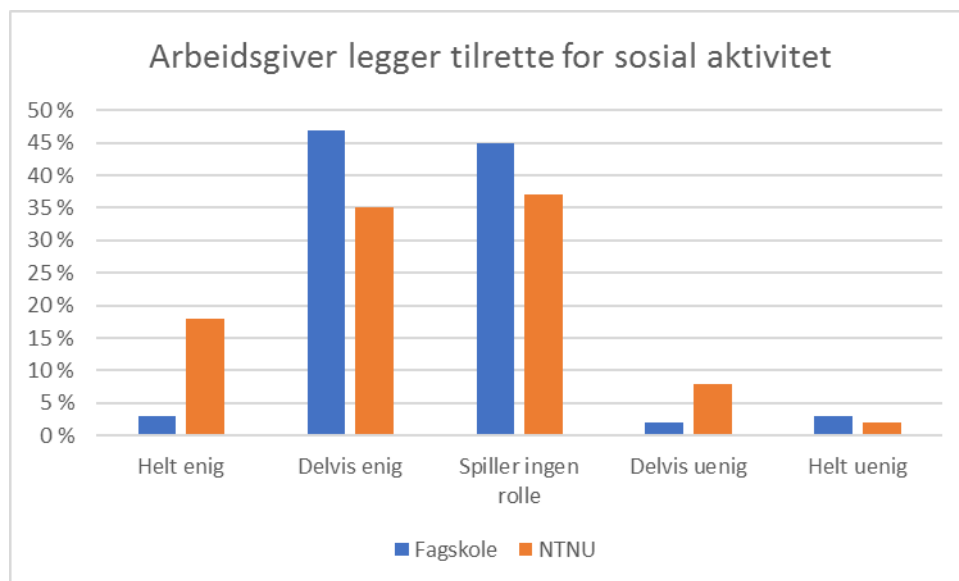
Khikvadrattesten viser også forskjeller i spørsmålet om viktigheten av tilbakemelding fra arbeidsgiver. Over 91% av de undersøkte ved Fagskolen er helt enige i at det er viktig å få tilbakemelding på jobben man utfører, mot 74% ved NTNU. Ingen av respondentene i de to gruppene er uenige i at tilbakemelding er viktig, men det synes å være noe mer prioritert hos fagskolegruppen. Dette illustreres i figur 23.



Figur 23 – Tilbakemelding i jobben

Igjen kan man spekulere i om grad av yrkeserfaring kan være en påvirkningsfaktor. Tidligere erfaringer med for eksempel medarbeidersamtaler, kan bidra til å forsterke inntrykket av hvor viktig tilbakemeldinger i jobben faktisk er. Tilbakemeldinger er viktige for motivasjonen sin del, men kan også være et nyttig læringsverktøy i forholdet mellom leder og medarbeider (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Den siste forskjellen mellom gruppene fra khikvadrattesten, er spørsmålet om viktigheten av at arbeidsgiver legger til rette for sosiale aktiviteter, og hvorvidt dette kan gjøre det lettere å vurdere en jobb i utkantstrøk. 2 av 58 fagskolestudenter er helt enige i at dette er viktig, mens nesten 18% av NTNU-studentene er av samme oppfatning, og dette fremgår i figur 24. Igjen kan grad av yrkeserfaring være en mulig forklaring.



Figur 24 – Sosial aktivitet

At man ser forskjeller når det gjelder ønsket om å jobbe i by, er kanskje ikke overraskende, men allikevel interessant i forhold til hvordan man rekrutterer studenter fra disse gruppene. Videre forskning innen motivasjon og rekrutteringsstrategi, vil kanskje avdekke behovet for å bruke forskjellige fremgangsmåter for å effektivt rekruttere studenter fra NTNU og fagskolemiljøer.

Forskningsspørsmål 8 - Viser undersøkelsen forskjeller mellom kjønn?

I denne gruppesammenligningen har vi 109 mannlige respondenter, mot 11 kvinner. Dette gjør det utfordrende å finne statistiske forskjeller mellom gruppene. En bedre metode hadde vært å stratifisere utvalgene, slik at vi fikk grupper som var mer like i størrelse. Slik ville vi også ha økt muligheten til å se flere nyanseforskjeller mellom gruppene.

Resultater

T-test

H0: Det er ingen forskjeller mellom kjønn

H1: Det er forskjeller mellom kjønn

Trolig på grunn av den lave andelen kvinner i undersøkelsen, finner vi ingen signifikante forskjeller i et 95% konfidensintervall mellom menn og kvinner i t-testen. Spørsmålene omkring like muligheter for mennesker med forskjellig alder, kjønn og kulturbakgrunn, og at arbeidsgiver ivaretar de ansatte er imidlertid så nært signifikante, at det hadde vært interessant å se statistikk for et utvalg med en større andel kvinner. Det kan tyde på, uten at denne antydningen er signifikant, at kvinner prioriterer begge disse spørsmålene noe høyere enn menn.

Resultatet av testen, er imidlertid at vi velger å beholde H_0 , der vi ikke kan si at det er en forskjell mellom kjønn i t-testen.

Khikvadrattest

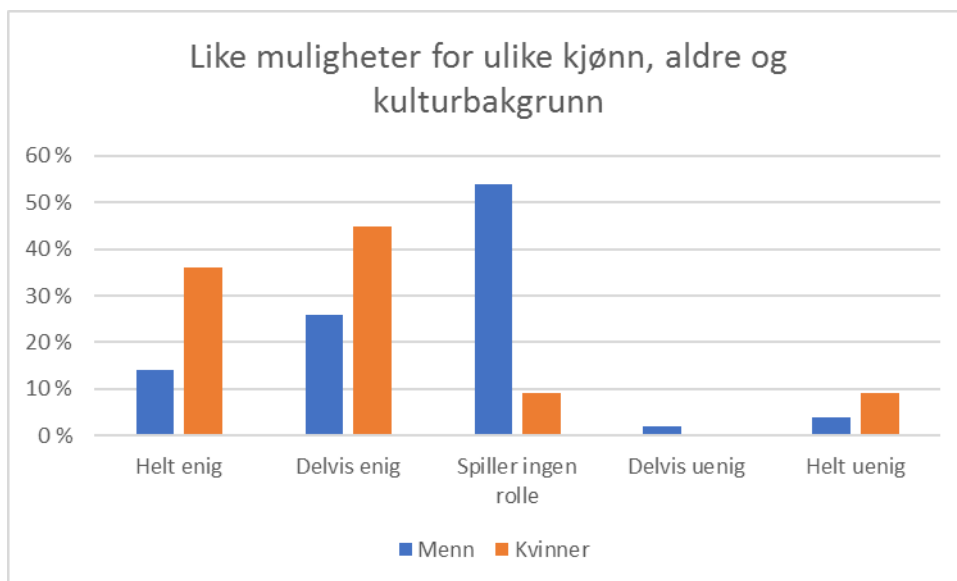
H_0 : Det er ingen forskjell på kjønn

H_1 : Det er forskjell på kjønn

Denne testen finner to signifikante forskjeller mellom gruppene, som videre forsterker inntrykket av at det hadde vært interessant å se tester på to mer størrelsesmessig like grupper. Spørsmålet om like muligheter for ulike aldre, kjønn og kulturbakgrunner, viser en signifikans på 4,6% (vedlegg 6). Videre er det forskjell mellom gruppene i om arbeidsgivers bruk av bonus eller andre belønningssystemer vil gjøre respondenten mer villig til å flytte til utkantstrøk. Her er signifikansen 0,9% (Vedlegg 6). I khikvadrattesten forkaster vi derfor nullhypotesen, og hevder H_1 ; Det er forskjell mellom menn og kvinner.

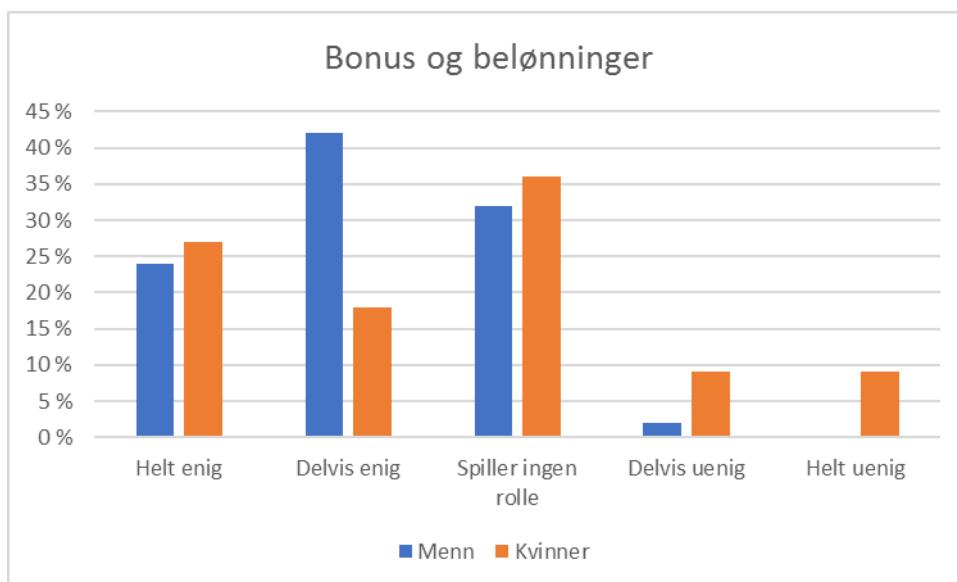
Analyse

T-testen avslørte ingen signifikante forskjeller mellom kjønnene, men i khikvadrattesten avdekket vi allikevel noen forskjeller mellom menn og kvinner. I spørsmålet omkring like muligheter for ulike kjønn, aldersgrupper og forskjellig kulturbakgrunn, og om dette ville gjøre det lettere å vurdere en jobb i utkantstrøk, hadde vi til en viss grad en forventning av at kvinner ville prioritere denne egenskapen hos en arbeidsgiver høyt. 9 av 11 undersøkte kvinner var helt eller delvis enig i at en slik arbeidsgiver ville gjøre det lettere å vurdere en jobb i utkantstrøk. Hos menn var 39% av samme oppfatning. Forskjellen mellom gruppene fremgår av figur 25.



Figur 25 – Like muligheter

Det andre spørsmålet der khikvadrattesten avdekket en forskjell mellom kjønnene, er spørsmålet om bonus eller andre typer belønninger gjør det lettere å vurdere en jobb i utkantstrøk. 66% av undersøkte menn er helt eller delvis enig i at dette er viktig, og andelen kvinner med samme oppfatning var 45%. Det er en forskjell her, som vist i figur 26, men den er ikke spesielt stor.



Figur 26 – Bonus og belønninger

Oppsummert finner vi altså en forskjell mellom menn og kvinner, men det hadde vært interessant å inkludere flere kvinner i et fremtidig prosjekt for å se om man kunne finne ytterligere forskjeller. Det at kvinner synes å prioritere arbeidsgivere som legger til rette for like

muligheter for alle i større grad enn menn, er spennende for bedrifter og konsern som vektlegger dette i sitt CSR-arbeid.

Forskningsspørsmål 9 - Viser undersøkelsen forskjeller mellom aldersgrupper?

Her valgte vi å dele respondentene inn i gruppene under 30 år, og 30 år og opp. Den eldste gruppen har bare 12 enheter mot 108 hos de yngste, og her kunne det også vært gjort en stratifisering i utvalgsmetode, slik at man fikk to mer like grupper i størrelse.

Resultater

T-test 18-29 og 30+

H0: Det er ingen forskjell mellom aldersgrupper

H1: Det er forskjell mellom aldersgrupper

I spørsmålet om en stillings status og prestisje ville gjøre det lettere å vurdere en stilling i utkantstrøk, har den yngste gruppen et gjennomsnitt på 2,44, mot 3,42 hos de eldste. Denne forskjellen i gjennomsnitt, gir en signifikans på 0,2%, og antyder at status og prestisje prioriteres høyere av de yngste i forhold til å jobbe i utkantstrøk(Vedlegg 6).

Når det gjelder om en arbeidsgivers merkenavn, renommé eller markedsposisjon vil gjøre respondentene mer villig til å flytte til utkantstrøk, er snittet 2,92 hos de eldste, mot 2,24 i den yngste gruppen. Dette har en signifikans på 1,3%(Vedlegg 6). Igjen peker dette mot at de yngste prioriterer dette i større grad.

Resultatet av T-testen, er at vi forkaster nullhypotesen, og hevder H1. Det er forskjell på gruppen under 30 år, og de fra 30 og oppover.

Khikvadrattest 18-29 og 30+

H0: Det er ingen forskjell mellom aldersgrupper

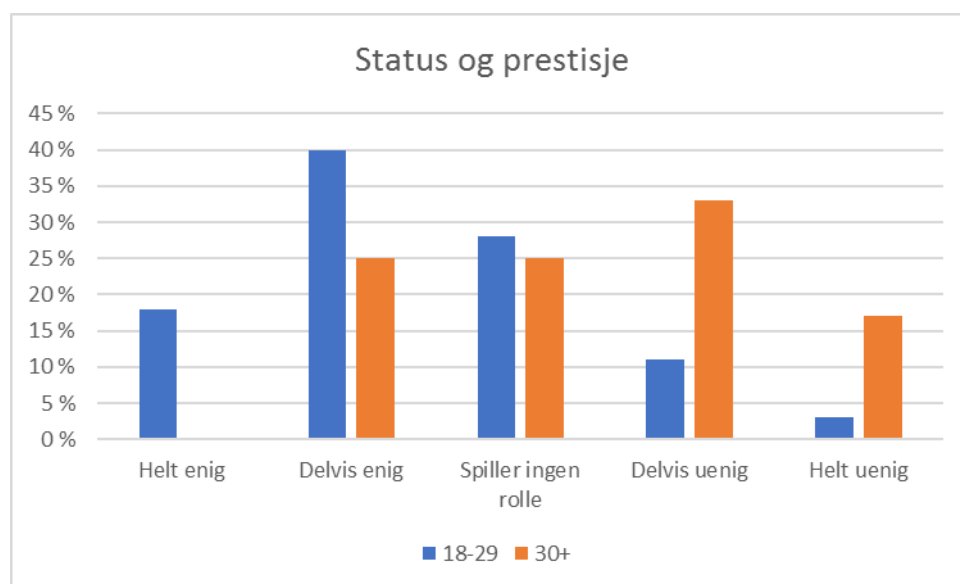
H1: Det er forskjell mellom aldersgrupper

Khikvadrattesten finner også en signifikant forskjell i de samme to spørsmål som i T-testen. Status og prestisje har her en signifikans på 3,4%, og spørsmålet omkring merkenavn, renommé og markedsposisjon en signifikans på 2,9%(Vedlegg 6). I tillegg viser testen en forskjell mellom gruppene i viktigheten av at arbeidsgiver gir ansvar. Her er signifikansen 4,3%(Vedlegg

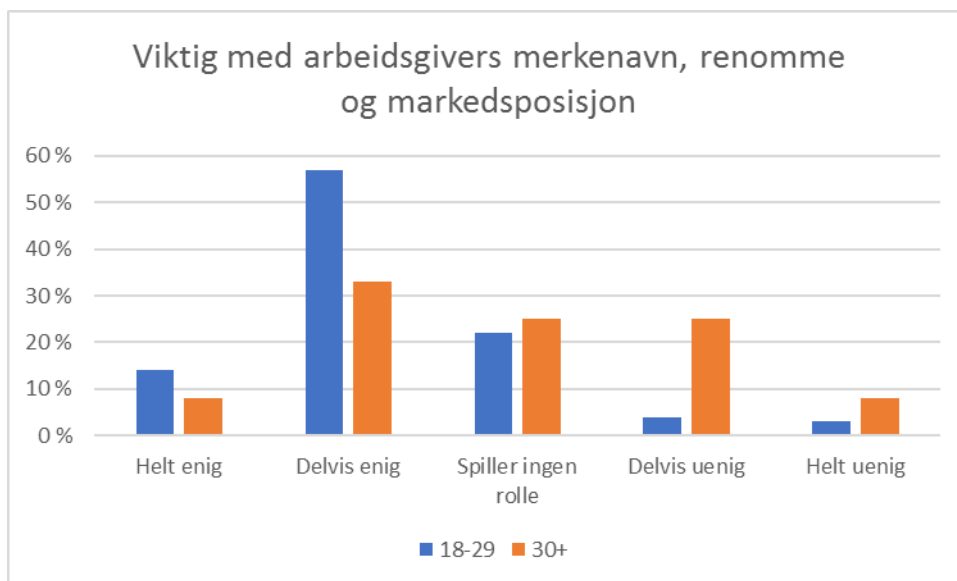
6). Som et resultat av khikvadrattesten, forkaster vi H0, og hevder H1; Det er forskjell på de under 30, og de fra 30 og oppover.

Analyse

Vi valgte å sette de to yngste aldersgruppene i undersøkelsen opp mot de to eldste, for å se om vi kunne finne noen statistisk signifikante forskjeller. T-testen avdekket en forskjell mellom gruppene når det gjaldt viktigheten av at en stilling medfører status og prestisje, og også av at arbeidsgiver har et kjent merkenavn og et godt renommé, og at gruppene vurderer ulikt hvordan disse vektlegges i forhold til å velge en arbeidsgiver i utkantstrøk. Figur 27 viser at 57% av de undersøkte i den yngste gruppen var helt eller delvis enige i at en stilling med høy status og prestisje ville gjøre det lettere å vurdere å flytte til utkantstrøk, mot 25% i den eldste gruppen. I spørsmålet om betydningen av arbeidsgivers merkenavn og renommé var resultatet 71% helt eller delvis enige i den yngste gruppen, mot 41% i den eldste. Dette illustreres i figur 28.

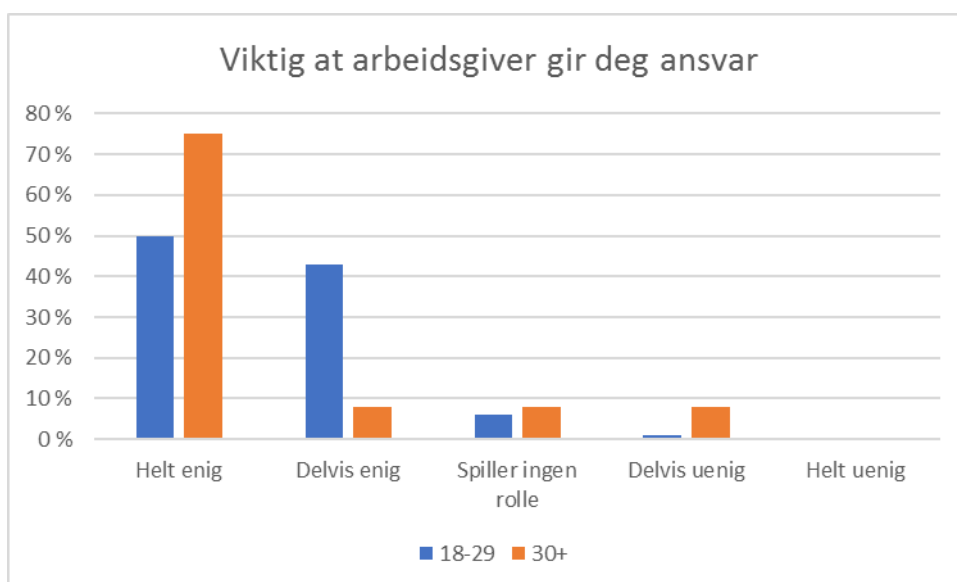


Figur 27 – Status og prestisje



Figur 28 – Merkenavn, renomme og markedsposisjon

Khikvadrattesten avdekket også signifikante forskjeller mellom gruppene på de samme spørsmålene, men i tillegg fant vi en forskjell i viktigheten av at arbeidsgiver gir deg ansvar. 75% av den eldste gruppen var her helt enig i at dette er viktig, mot 50% i den yngste gruppen. Dette viser vi i figur 29. Ansvar hører inn under motivasjonsfaktorene i Hertzbergs tofaktormodell(Kaufmann og Kaufmann, 2003), og det er en interessant tanke at den eldste gruppen kanskje i større grad har dekket de såkalte hygienefaktorene, og fokuserer mer på motivasjonsfaktorer enn de yngste.



Figur 29 – Arbeidsgiver gir ansvar

Forskningsspørsmål 10 - Viser undersøkelsen forskjeller mellom sivilstatus?

I denne gruppesammenligningen, valgte vi å sette de ugifte, skilte og enke/enkemenn i en gruppe, og de gifte, partnere og samboere i den andre. Den første gruppen har 86 enheter, mot 34 i den andre. Stratifisering er her ikke like relevant, når gruppene er nærmere hverandre i størrelse.

Resultater

T-test

H0: Det er ingen forskjell mellom de i et forhold og de ikke i et forhold

H1: Det er forskjell mellom de i et forhold og de ikke i et forhold

T-testen viser to spørsmål, der de to gruppene er signifikant forskjellige. Igjen er status og prestisje ved stillingen, og arbeidsgivers merkenavn, renommé og markedsposisjon det som skiller. Status og prestisje har et gjennomsnitt på 2,38 hos de som ikke er i et forhold, mot 2,91 hos de i et forhold. Dette tyder på at de som ikke er i et forhold prioriterer dette i større grad enn de i den andre gruppen. Signifikansen på forskjellen er 1,4% (Vedlegg 6).

Når det gjelder spørsmålet om merkenavn, renommé og markedsposisjon, er snittet 2,2 hos de som ikke er i forhold, mot 2,59 hos gifte/partnere og samboere. Dette gir en signifikans på 3,1% (Vedlegg 6). Resultatet fra T-testen er dermed at vi forkaster nullhypotesen, og hevder at gruppene er forskjellige.

Khikvadrattest

H0: Det er ingen forskjell mellom de i et forhold og de ikke i et forhold

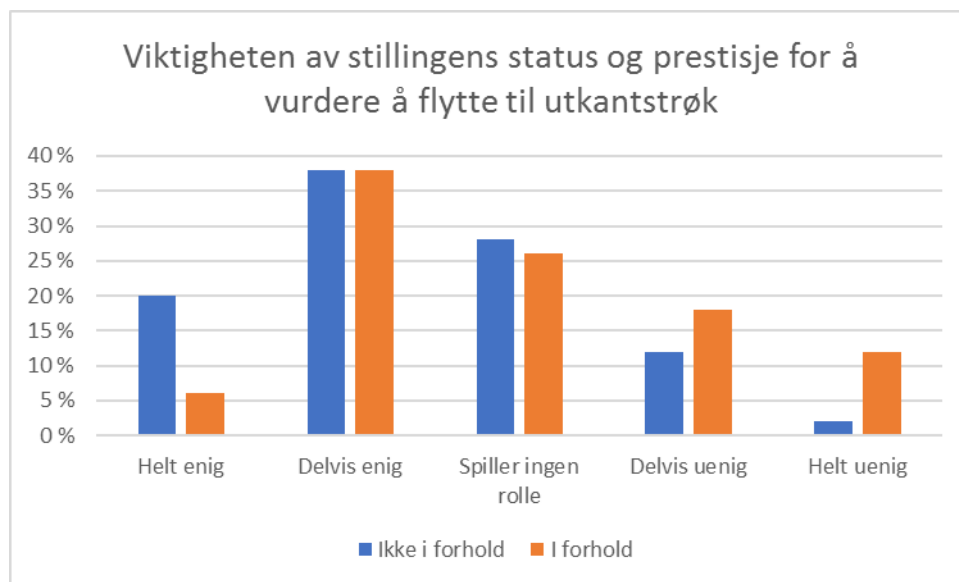
H1: Det er forskjell mellom de i et forhold og de ikke i et forhold

Khikvadrattesten gir ikke signifikante resultater i de to spørsmålene vi fant forskjeller fra T-testen. Men i spørsmålet om man helst vil jobbe i by, er gruppene her forskjellige, med en signifikans på 2,8% (Vedlegg 6). På bakgrunn av dette, forkaster vi H0, og hevder H1.

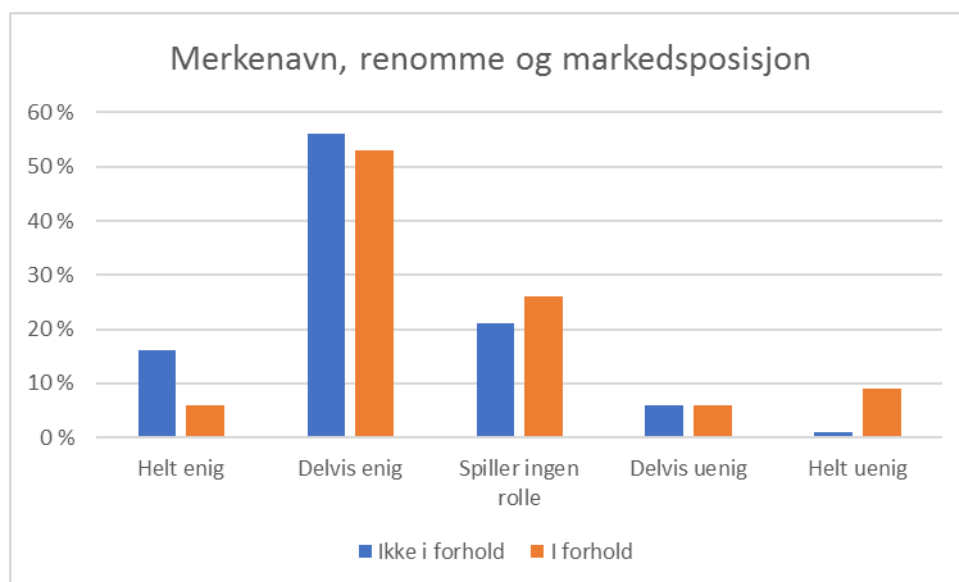
Analyse

I testene for å se på forskjeller i sivilstatus, valgte vi å sette de i et forhold opp mot de som ikke er det. T-testen viser igjen en forskjell i spørsmålene om stillingens status og prestisje, og spørsmålet om arbeidsgivers merkenavn og renommé. Disse vektlegges ulikt i forhold til om de kan være en påvirkningsfaktor til om man velger en jobb i utkantstrøk. Gruppen som ikke er

i et forhold prioriterer begge disse som viktigere enn gruppen som er i et forhold. Nær 20% av de single er helt enig i at stillingens status og prestisje er viktig, mot under 6% av de i et forhold, som vi viser i figur 30. Om viktigheten av arbeidsgivers merkenavn, renommé og markedsposisjon, er 16% av de single helt enige, og igjen under 6% av de i forhold, og dette illustreres i figur 31.

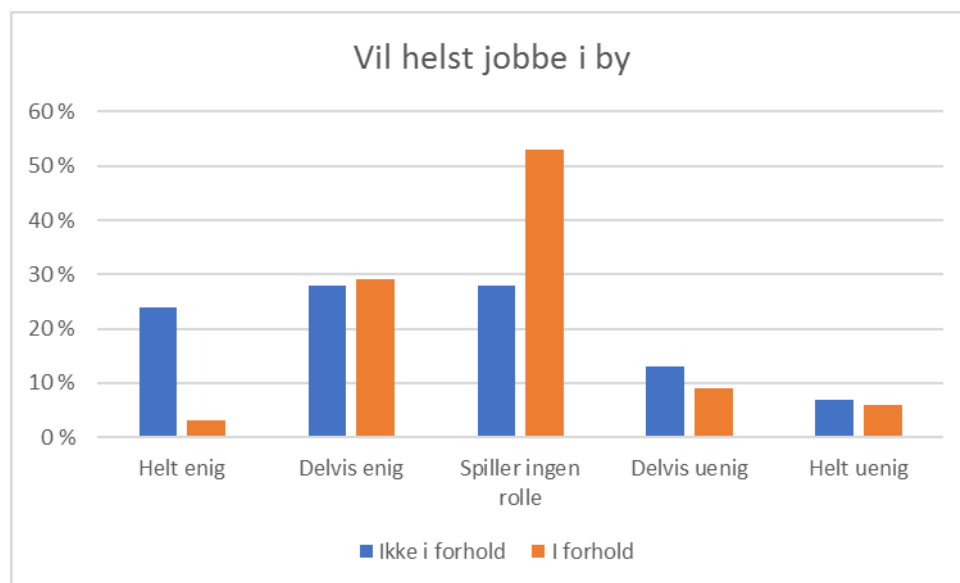


Figur 30 – Status og prestisje



Figur 31 – Merkenavn, renommé og markedsposisjon

Khikvadrattesten viser en forskjell mellom gruppene i forhold til om man helst vil jobbe i by eller ikke. Nær 1 av 4 av de single er helt enig i at de helst vil jobbe i by, mot drøyt 3% av de i et forhold. Ser man på de helt eller delvis enige i påstanden, blir forholdet 52% av de ikke i et forhold, og 32% av de i forhold. Begge disse argumentene fremgår av figur 32. Vi hadde på forhånd en oppfatning av at single ville være lettere å rekruttere i forhold til arbeid i utkantstrøk. Undersøkelsen avdekker her muligens at denne gruppens høye prioritering av å ville jobbe i by, vil gjøre rekrutteringsarbeidet mer komplisert og sammensatt enn først antatt.



Figur 32 – Arbeid i by

Forskningsspørsmål 11 - Viser undersøkelsen forskjeller mellom de med barn og uten?

Gruppen uten barn inneholder 111 enheter, og gruppen med barn har 9. Igjen ville en stratifisert utvalgsmetode vært å foretrekke, slik at testene kunne gitt mer nyanserte resultater.

Resultater

T-test

H0: Det er ingen forskjell på de med barn og de uten barn

H1: Det er forskjell på de med barn og de uten barn

I denne testen finner vi to signifikante forskjeller. Den første er i forbindelse med viktigheten av at arbeidsgiver involverer seg i frivillige organisasjoner, og legger til rette for frivillig arbeid. Her er gjennomsnittet hos de med barn 2,22, mot 2,83 hos de uten. Dette har en signifikans på 2%, og antyder at de med barn prioriterer dette som viktigere enn de uten barn (Vedlegg 6).

I spørsmålet om stillingens status og prestisje gjør respondenten mer villig til å flytte til utkantstrøk, er snittet 3,22 hos de med barn, og 2,48 hos gruppen uten barn. Signifikansen her er 4,4% (Vedlegg 6). På bakgrunn av denne T-testen, forkaster vi da nullhypotesen, og hevder H1; Det er forskjell på gruppene.

Khikvadrattest

H0: Det er ingen forskjell på de med barn og de uten barn

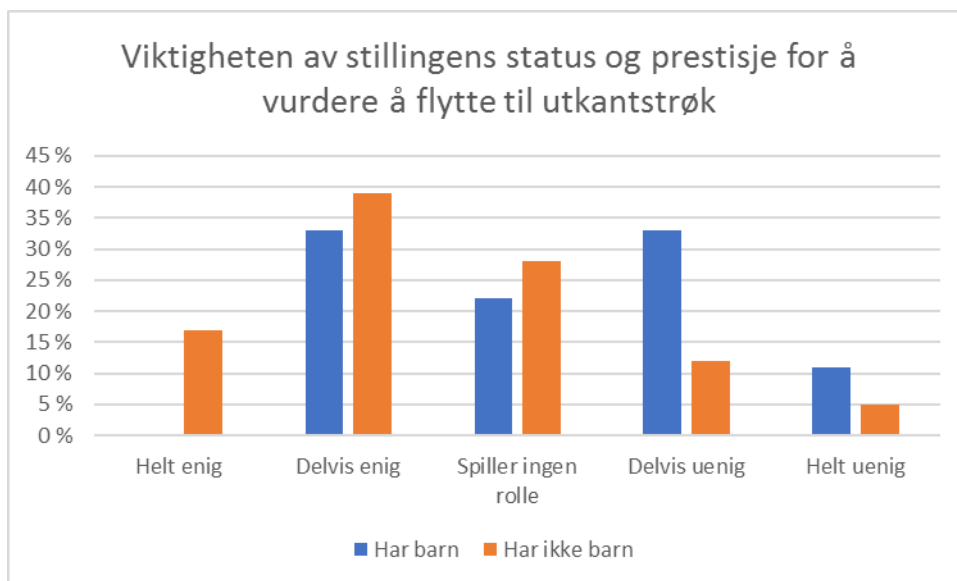
H1: Det er forskjell på de med barn og de uten barn

Khikvadrattesten viser en signifikant forskjell i spørsmålet om villigheten til å flytte til utkantstrøk på bakgrunn av arbeidsgivers merkenavn, renomme og markedsposisjon. Denne signifikansen er på 0,8% (Vedlegg 6). Når vi gjennom alle testene bruker et konfidensintervall på 95%, så blir resultatet her at vi forkaster H0, og hevder H1. Det er forskjell på de med barn og de uten.

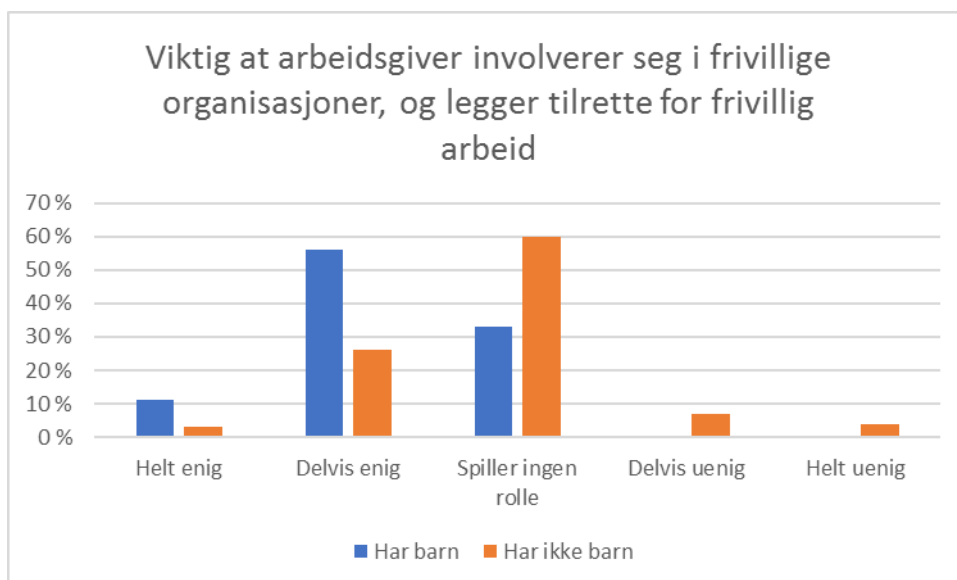
Analyse

I spørsmålet om det er forskjeller mellom de med barn og de uten, avdekket t-testen to statistisk signifikante ulikheter. Spørsmålene omkring viktigheten av en arbeidsgiver som involverer seg i frivillige organisasjoner, og legger til rette for frivillig arbeid, samt viktigheten av stillingens status og prestisje, skiller gruppene. CSR-arbeid i bedrifter prioriteres høyere av de med barn enn de uten, og motsatt er stillingsstatus og prestisje mindre viktig for de med barn, enn det er for de uten.

33% av de med barn er delvis enige i at stillingsstatus er viktig for å velge en arbeidsgiver i utkantstrøk, som vist i figur 33, i forhold til 55% helt eller delvis enig i gruppen uten barn. 66% av de undersøkte i gruppen med barn, er helt eller delvis enig i at det er viktig at arbeidsgiver i sitt CSR-arbeid involverer seg i frivillige organisasjoner, og legger til rette for frivillig arbeid for å vurdere en jobb i utkantstrøk. Av de uten barn, er drøyt 29% av samme oppfatning. Dette viser vi i figur 34.

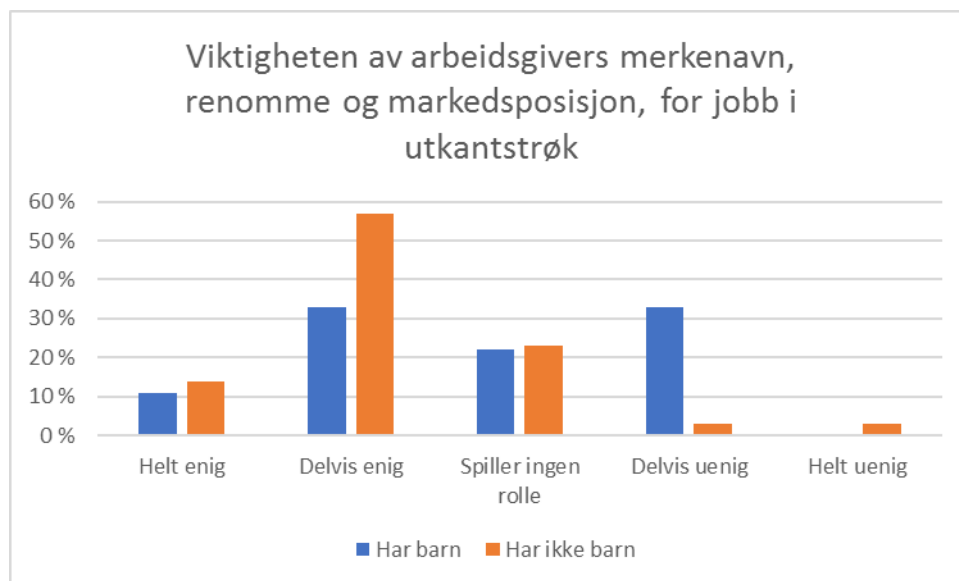


Figur 33 – Status og prestisje



Figur 34 – Frivillige organisasjoner og frivillig arbeid

I khikvadrattesten var det et annet spørsmål som skiller gruppene fra hverandre. Viktigheten av arbeidsgivers merkenavn og renomme prioriteres ulikt av de med og uten barn. 44% av gruppen med barn er helt eller delvis enig i at man er mer villig til å flytte til utkantstrøk for å jobbe for en arbeidsgiver med et kjent merkenavn, godt renomme eller en dominerende markedsposisjon. I gruppen uten barn er over 70% av samme oppfatning, og dette viser vi i figur 35. Prosentvis vil flere av de uten barn være villige til å flytte til utkantstrøk for å jobbe for en arbeidsgiver med disse egenskapene, enn de som har barn.



Figur 35 – Merkenavn, renomme og markedsposisjon

Forskningsspørsmål 12 - Viser undersøkelsen forskjeller mellom de som har flyttet for å utdanne seg, og de som studerer ved hjemstedet?

I denne gruppesammenligningen, har 86 respondenter flyttet for å utdanne seg, 33 studerer ved hjemstedet, og en respondent har ikke avgitt svar på dette spørsmålet.

Resultater

T-test

H0: Det er ingen forskjell mellom de som har flyttet for å utdanne seg, og de som studerer ved hjemstedet

H1: Det er forskjell mellom de som har flyttet for å utdanne seg, og de som studerer ved hjemstedet

T-testen viser ingen statistisk signifikante forskjeller mellom gruppene, og vi velger å beholde H0.

Khikvadrattest

H0: Det er ingen forskjell mellom de som har flyttet for å utdanne seg, og de som studerer ved hjemstedet

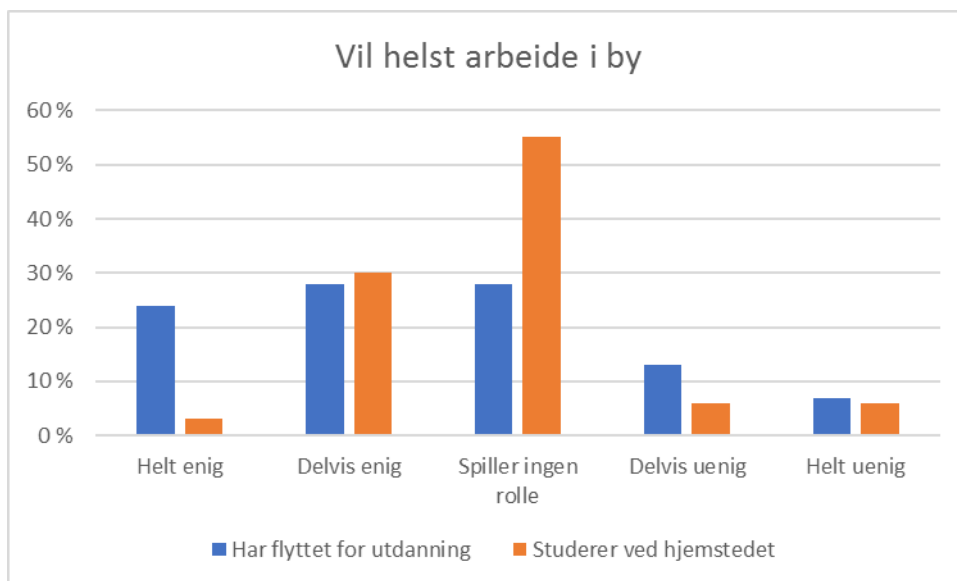
H1: Det er forskjell mellom de som har flyttet for å utdanne seg, og de som studerer ved hjemstedet

I khikvadrattesten finner vi to forskjeller. Disse er spørsmålet om man helst vil jobbe i by, og i spørsmålet omkring viktigheten av å se den helhetlige sammenhengen i den jobben man utfører. Gruppene er forskjellige med en signifikans på 1,3% i om man helst vil jobbe i by, og 1,7% i spørsmålet om sammenhengen i jobben(Vedlegg 6). Begge disse forskjellene er statistisk signifikante, og vi må derfor forkaste nullhypotesen, og hevder H1. Det er forskjell på de to gruppene.

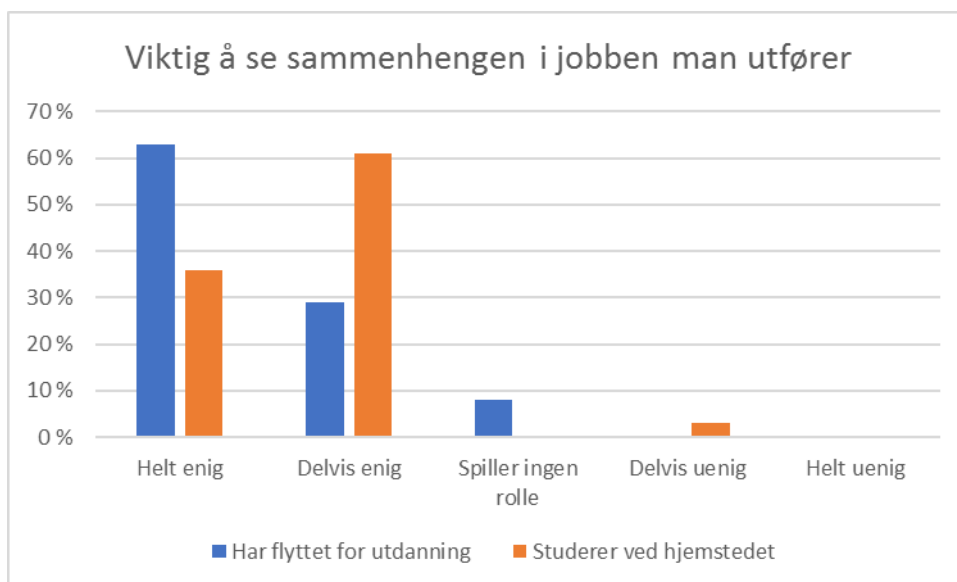
Analyse

Vi syntes det var interessant å se på eventuelle forskjeller mellom de som har flyttet for å utdanne seg, og de som studerer ved hjemstedet, og se på om viljen til å flytte på seg også kunne være overførbar til en arbeidssituasjon. T-testen viste imidlertid ingen signifikante forskjeller i de to gruppene, og vi måtte til khikvadrattesten for å kunne si noe om gruppene var forskjellige eller ikke.

I denne testen viste den statistiske forskjellen seg i to spørsmål; om man helst ville jobbe i by, og i viktigheten av å kunne se den helhetlige sammenhengen i den jobben man utfører. Figur 36 viser at 52% av de som har flyttet for å utdanne seg, er helt eller delvis enig i at man helst vil jobbe i by, og 33% av de som studerer ved hjemstedet er av samme syn. Når det gjelder å kunne se en helhetlig sammenheng i jobben, er 62% av de som har flyttet helt enige i at dette er viktig, mot 36% i den andre gruppen. Dette viser vi i figur 37.



Figur 36 – Arbeid i by



Figur 37 – Se sammenhengen i jobben

Konklusjon delproblemstilling 4

I de seks undergruppene fra spørreundersøkelsen, der vi har foretatt sammenligninger, finner vi statistisk signifikante forskjeller i alle gruppene. En stor andel fagskolestudenter vil helst ikke jobbe i by, mens det hos NTNU-studentene er over 65% som helst vil. Også i spørsmål om tilbakemelding i jobben, og om arbeidsgivers tilrettelegging av sosial aktivitet, og hvilken påvirkning dette har i forhold til arbeid i utkantstrøk, er gruppene forskjellige. Vi antyder at ulik grad av yrkeserfaring kan være en av flere forklarende faktorer, uten at spørreundersøkelsen har undersøkt dette.

Kvinner prioriterer like muligheter for ulike kjønn, aldre og kulturbakgrunner høyere enn menn, og for menn er spørsmålet om viktigheten av bonus og belønninger viktigere. Særlig den første forskjellen må kunne sies å være forventet. I sammenligningen mellom aldersgrupper er status og prestisje, og arbeidsgivers merkenavn, renomme og markedsposisjon viktigere for de yngste, mens tilbakemelding fra arbeidsgiver er mer prioritert hos de fra 30 og oppover. Også når vi sammenligner sivilstatus, er det statistisk signifikante forskjeller i spørsmålene om status og arbeidsgivers merkenavn, og single vektlegger begge disse høyere. I tillegg viser testene at yngre i større grad helst vil jobbe i by.

For tredje gang skiller status og merkenavn gruppene, når vi ser på de med barn og de uten. Begge disse spørsmålene er høyere prioritert av de uten barn. For de med barn, er det at arbeidsgiver involverer seg i frivillige organisasjoner og legger til rette for frivillig arbeid viktigere, enn for de uten barn. Tilslutt ser vi at de som har flyttet for utdanning i større grad helst vil jobbe i by, og at denne gruppen prioriterer det å se den helhetlige sammenhengen i jobben høyere enn de som studerer ved hjemstedet.

Sammenligningene viser at mennesker med ulike egenskaper kan ha vidt forskjellige prioriteringer, selv om de i utgangspunktet alle kan plasseres i gruppen studenter. Bred kunnskap om hvordan disse egenskapene påvirker hvordan man motiveres, og i hvilken grad dette er overførbart til å jobbe i utkantstrøk, kan føre til en mer effektiv bruk av ressurser fra industriens side i rekrutteringssammenheng. Disse forskjellene vi har sett i denne undersøkelsen, åpner for mer detaljert forskning, der effekten kan gi positive effekter i forhold til å sørge for tilstrekkelig tilgang på ny kompetanse til arbeidsplasser i utkantstrøk.

Konklusjon

Vi har i denne oppgaven undersøkt hvordan industrien jobber i forhold til rekruttering til utkantstrøk, gjennom å se på strategisk metode, bruk av motivasjonsteori og prioritering av en CSR-tankegang. I tillegg har vi sett på hvilke prioriteringer studentene har i forhold til motivasjonsteori og CSR. Vi har foretatt et kvalitativt intervju med vår oppdragsgiver Industrikonsernet for å få god bakgrunnsinformasjon, og som et sammenligningsgrunnlag i forhold til resten av oppgaven. Kvantitativt har vi gjort en spørreundersøkelse blant 120 studenter ved Fagskolen i Gjøvik og NTNU i Gjøvik.

Strategisk sett fremstår Industrikonsernets arbeid i forhold til rekruttering hensiktsmessig. Strategien samsvarer godt med selskapets visjon og verdier, og man benytter seg i stor grad av ulike analyseverktøy for å avdekke behov og hvordan man best kan dekke disse. Vi stiller oss imidlertid noe kritisk til arbeidet rundt strategisk bemanningsplanlegging, og at dette ikke har blitt prioritert i større grad på et tidligere tidspunkt. Aldersgjennomsnittet i konsernet øker stadig, og manglende erstatning av denne kompetanse kan bli en risiko i forhold til forsprang i teknologi og markedsposisjon på lengre sikt.

Motivasjon av de ansatte er viktig for Industrikonsernet, og dette fremgår særlig gjennom teamarbeid, grad av ansvar i jobben, muligheter for egenutvikling og gode tilbakemeldinger i forhold til utført arbeid. Informasjonen vi har innhentet fra intervjuet avdekker at medarbeidernes prioriteringer svarer godt til Jobbkarakteristikamodellen og Hertzbergs Tofaktormodell. Sammenligner man med Maslows behovsteori, vil medarbeiderne se på lønn som mindre viktig enn det vi forventer utfra teorien.

Industrikonsernet har et betydelig fokus på CSR, men kun deler av dette brukes i rekrutteringsarbeidet. Bærekraft er noe man foreløpig ikke har prioritert i forhold til rekruttering, men oppfatningen internt i konsernet er at dette er noe stadig flere potensielle arbeidstakere er opptatt av. Å skape et inntrykk av et godt innarbeidet CSR-system, og at man har et fokus på bærekraft, vil i følge Industrikonsernet bidra til økt attraktivitet i rekrutteringsprosessen. Interne undersøkelser viser imidlertid at CSR foreløpig er mindre prioritert, særlig blant unge studenter.

Ser man på motivasjon hos studentene vi har undersøkt, samsvarer mye av resultatene fra spørreundersøkelsen med gjeldende teori. De såkalte hygienefaktorene fra tofaktormodellen prioriteres høyt, med arbeidsmiljø og arbeidsforhold som de to viktigste. Interessant er det også

at studentene ser på personlig vekst og utvikling som mer viktig enn lønn, noe som avviker fra Maslows behovsteori.

Spørreundersøkelsens resultater omkring viktigheten av CSR-arbeid hos en potensiell arbeidsgiver, avslører at dette, med unntak av at arbeidsgiver ivaretar de ansatte, er noe studentene er delt i prioriteringen av. Det er et poeng at flere bedrifter øker sin satsing innen CSR og bærekraft, men at det i alle fall foreløpig ser ut til å ha ulik effekt på de man ønsker å rekruttere til utkantstrøk.

Når vi sammenligner resultatene fra det kvalitative intervjuet med spørreundersøkelsen, samsvarer måten Industrikonsernet jobber mot arbeidsmarkedet med studentenes prioriteringer i stor grad. De viktigste elementene som fremgår fra intervjuet hos Industrikonsernet, går også igjen som høyt prioriterte hos studentene. Faglig og personlig utvikling, arbeidsmiljø, ansvar, medbestemmelsesrett og tilbakemelding på jobben man utfører er eksempler på det som prioriteres høyt hos både konsernet og hos studentene. Et avvik vi vurderer, er konsernets fokus på CSR, når andre faktorer fremstår som mer viktig for studentene.

I sammenligningen mellom ulike grupper innad i spørreundersøkelsen, startet vi med å se på forskjeller mellom fagskolestudentene og studentene ved NTNU. I spørsmålet om man helst ville jobbe i by, var gruppene statistisk sett ulike. En langt større del av de med fagskolebakgrunn foretrekker å ikke jobbe i en by, der de fleste hos NTNU er av motsatt oppfatning. Vi ser også ulikheter i viktigheten av tilbakemelding fra arbeidsgiver og det at arbeidsgiver legger til rette for sosial aktivitet. På fagskolen er tilbakemelding viktigere enn hos NTNU, og sosial aktivitet er høyere prioritert for NTNU-studentene.

Den neste sammenligningen ble foretatt mellom kjønn, og også her avdekket vi forskjeller mellom gruppene. Spørsmålet omkring like muligheter for ulike kjønn, aldersgrupper og forskjellig kultur, prioriteres høyere av kvinner enn menn. Den andre signifikante forskjellen er i spørsmålet om hvor bonus og andre belønningssystemer, der dette fremstår som mer viktig for menn enn for kvinner. Vi er også selvkritiske i forhold til bruken av tilfeldig utvalg i spørreundersøkelsen, da en større andel kvinnelige respondenter kunne bidratt til å avdekke ytterligere forskjeller mellom gruppene.

Videre har vi sammenlignet gruppen under 30, med de over 30. Her vil en stillings status og prestisje, samt arbeidsgivers merkenavn, renomme og markedsposisjon være viktigere for den

Yngste gruppen, i forhold til de over 30. En arbeidsgiver som gir deg ansvar prioriteres mer av de eldste, og er mindre viktig for den yngste gruppen.

Når vi satte de ulike typer sivilstatus opp mot hverandre, valgte vi å sette gifte, partnere og samboere i en gruppe, opp mot ugifte, skilte og enke/enkemenn i den andre. Her fant vi igjen en forskjell mellom gruppene i viktigheten av en stillings status og prestisje, og arbeidsgivers merkenavn, renommé og markedsposisjon. Begge disse elementene er vurdert som viktigere i gruppen som ikke er i et forhold, målt opp mot gruppen i forhold.

Vi har sett på forskjeller i gruppen de som har barn, i forhold til de som ikke har barn, og atter igjen ser vi forskjeller i stillingens status og prestisje, og arbeidsgivers merkenavn, renommé og markedsposisjon. I tillegg ser vi en forskjell i viktigheten av en arbeidsgiver som involverer seg i frivillige organisasjoner og legger til rette for frivillig arbeid. Stillingens status og prestisje og arbeidsgivers merkenavn, renommé og markedsposisjon er viktigere for de uten barn, enn for de med barn. Når det gjelder spørsmålet omkring frivillige organisasjoner og frivillig arbeid, er dette noe som prioriteres i større grad av de som har barn.

Til slutt har vi sett på forskjeller mellom de som studerer ved hjemstedet, og de som har flyttet for å utdanne seg. Her er gruppene ulike omkring om man helst vil jobbe i by, og viktigheten av å kunne se den helhetlige sammenhengen i den jobben man utfører. De som har flyttet vil i større grad helst jobbe i by, og prioriterer det å se en helhetlig sammenheng høyere enn de som studerer ved hjemstedet.

Hvordan kan norsk industri motivere studenter til arbeid i utkantstrøk?

Å rekruttere til utkantstrøk er en sammensatt utfordring for industrien. Mange studenter vil helst jobbe i by, og vil være vanskelige å rekruttere til lokasjoner utenfor bymiljø. Vår oppdragsgiver løser dette ved å rekruttere lokalt og internt, men denne strategien bør evalueres og fremstår som lite bærekraftig. I tillegg krever en effektiv rekrutteringsstrategi god kjennskap til ulike prioriteringer hos ulike grupper blant de man ønsker å rekruttere, og at man evner å tilpasse strategien riktig i forhold til dette. Ser man på de vi har undersøkt under ett, vil arbeidsgivere som legger vekt på muligheter for personlig utvikling, gir medarbeidere muligheten til å bruke sine evner, ferdigheter og kunnskaper, prioriterer det å ivareta de ansatte, og evner å kommunisere disse egenskapene ut til studentene, ha bedre muligheter for å rekruttere kompetente medarbeidere til sine lokasjoner i utkantstrøkene. Videre arbeid med rekruttering, krever mer forskning og kunnskap om hvordan de ulike gruppene prioriterer ulike egenskaper.

Hvis industrien prioriterer bruk av ressurser i denne forskningen, vil man lettere se hvilke studenter som ønsker å jobbe i utkantstrøk, hvilke faktorer som motiverer disse studentene, for deretter å rekruttere på bakgrunn av kompetanse og personlige egenskaper.

Litteratur

- Aarnes, M. M. (2010) Dårlige forhold gir dårlig helse. Tilgjengelig fra: <http://forskning.no/meninger/kronikk/2010/08/darlige-forhold-gir-darlig-helse>.
- Bakken, H. B. (2014) *For få elever velger yrkesfag - hvorfor er det slik?* Tilgjengelig fra: <http://forskning.no/2014/10/yrkesfag> (Hentet: 20.04 2017).
- Barney, J. (2014) *Gaining and sustaining - Competitive advantage*. 4th. utg. Edinburgh: Pearson.
- Braut, G. S. (2009) Bias i forskning *Store Norske Leksikon*. snl.no: Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: https://snl.no/bias_i_forskning (Hentet: 20.04.2017).
- Brunborg, H. og Texmon, I. (2003) Fortsatt sentralisering: Regionale befolkningsframskrivninger 2002-2020, *Økonomiske analyser*, 4. Tilgjengelig fra: https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/178790/brunborg_2.pdf?sequence=1 (Hentet: 09.05.2017).
- Brundtland, G. H. og Khalid, M. (1987) *Our common future*, New York.
- Carson, S. G., et al. (2015) *Etikk for beslutningstakere*. Cappelen Damm.
- Craig, L. (2009) *En analyse av jobbkaraktistikamodellen og krav-kontroll-støtte modellen gjennom swot-baserte intervjuer*. master, Universitetet i Oslo. Tilgjengelig fra: <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/18502/enanalyseavjobbkarakteristikamodellen.pdf?sequence=1> (Hentet: 05.03.17).
- Dahlum, S. (2014) Validitet *Store Norske Leksikon*. snl.no: Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/validitet> (Hentet: 17.04.2017).
- Deci, E. L. og Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic Motivation and self-determination in human behavior*. Springer science+ Business Media New York: Springer USA.
- Ditlev-Simonsen, C. og Midttun, A. (2010) What motivates managers to pursue corporate responsibility? a survey among key stakeholders, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1). Tilgjengelig fra: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.237/full> (Hentet: 02.04.2017).
- Drake, I. (2011) Hvem bør bli hørt om sine synspunkter på ledelse i norske bedrifter?, *Magma*, s. 32-39. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/hvem-bor-bli-hort-om-sine-synspunkter-pa-ledelse-i-norske-virksomheter> (Hentet: 22.04.2017).
- Foss, L. (2004) *Rekruttering og kompetanseutvikling i mekanisk industri i Romsdalsregionen; Delrapport I: Kartlegging av bedriftenes fremtidige tilgang på fagarbeidere*. Molde: Møreforskning. Tilgjengelig fra: <http://www.moreforsk.no/publikasjoner/rapporter/samfunn/rekruttering-og-kompetanseutvikling-i-mekanisk-industri-i-romsdalsregionen-delrapport-i-kartlegging-av-bedriftenes-fremtidige-behov-og-tilgang-pa-fagarbeidere/1075/1484/> (Hentet: 13.03.2017).
- Hackman, J. R. og Oldham, G. R. (1975) Development of the job diagnostic survey, *Journal of the Applied Psychology*, 60(2), s. 159-170. Tilgjengelig fra: [http://www.jwalkonline.org/upload/pdf/Hackman%20%26%20Oldham%20\(1975\)%20-%20Development%20of%20the%20JDS.pdf](http://www.jwalkonline.org/upload/pdf/Hackman%20%26%20Oldham%20(1975)%20-%20Development%20of%20the%20JDS.pdf) (Hentet: 05.03.17).
- Halvorsen, K. (1987) *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Bedriftsøkonomens forlag.
- Herzberg, F. (1968) *One more time: How do you motivate employees*. Harvard Business Review Boston, MA.

- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (1997) *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P. A. (2004) *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*, Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2003) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbogforlaget.
- Kuvaas, B. (2009) A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees, *Department of Leadership and Organisational Management, Norwegian School of Management*, 31(1), s. 17. Tilgjengelig fra: https://sdtheory.s3.amazonaws.com/SDT/documents/2009_Kuvaas_ER.pdf (Hentet: 18.03.2017).
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2010) Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes, *Norwegian School of Management Human Resource Management Journal*, 20(2), s. 18. Tilgjengelig fra: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40195822/Exploring_alternative_relationships_betw20151119-25600-3td0ry.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1494745304&Signature=1z%2BK3Mk6TObq2ZS7PkwW%2BeoUmUU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DExploring_alternative_relationships_betw.pdf (Hentet: 21.03.2017).
- Løvås, G. G. (2013) *Statistikk for universiteter og høyskoler*. Universitetsforlaget.
- Løwendahl, B., Wenstøp, F. E. og Fjeldstad, Ø. (2003) *Grunnbok i strategi*: Oslo: Damm & Søn.
- Rangan, K., Chase, L. og Karim, S. (2015) The truth about CSR, *Harvard Business Review*, 93(1/2), s. 40-49.
- Ryan, R. M. og Deci, E. L. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic definitions and new directions, *Contemporary Educational Psychology*, 25, s. 54-67. doi: 10.1006/ceps.1999.1020.
- Samuelsen, B. M., Peretz, A. og Olsen, L. E. (2010) *Merkevareledelse på norsk 2.0*. 2. utg. Latvia: Cappelen Damm AS.
- SSB (2017) *Studenter i høyere utdanning*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/utdanning/statistikker/utuvh> (Hentet: 29.03 2017).
- Stranden, A. L. (2015) Derfor slutter ansatte i jobben. Tilgjengelig fra: <http://forskning.no/2015/06/derfor-slutter-ansatte-i-jobben>.
- Tuck, A. n. og Hornbæk, K. (2015) Does Herzberg's Notion of Hygienes and Motivators Apply to user experience, *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, 22(4), s. 24. Tilgjengelig fra: <http://delivery.acm.org/10.1145/2730000/2724710/a16-tuch.pdf?ip=128.39.80.16&id=2724710&acc=ACTIVE%20SERVICE&key=CDADA77FFDD8BE08%2E5386D6A7D247483C%2E4D4702B0C3E38B35%2E4D4702B0C3E38B35&CFID=903787953&CFTOKEN=68114109&acm=1487846602ff4605e6f360d8afca3ed9eaab834f8a> (Hentet: 23.02.17).

Referanseliste figurer

Bj, C.S. (2012) Bærekraftig utvikling. Tilgjengelig fra:

https://no.wikipedia.org/wiki/B%C3%A6rekraftig_utvikling#/media/File:B%C3%A6rekraftig_utvikling.jpg

Child, G. (2006) Porters five forces. Tilgjengelig fra:

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Porters_five_forces.PNG#/media/File:Porters_five_forces.PNG

Finkelstein, J. (2006) Maslow's hierarchy of needs. Tilgjengelig fra:

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Maslow%27s_hierarchy_of_needs.svg

Keller, K.L. (2013) Brand Resonance Pyramid. Tilgjengelig fra:

<https://www.linkedin.com/pulse/british-airways-land-rover-comparative-brand-analysis-todor-todorov>

Redmond, B.F. (2012) Factors Leading to Satisfaction and Dissatisfaction. Tilgjengelig fra:

https://wikispaces.psu.edu/download/attachments/41095621/herzberg_2.jpg?version=2&modificationDate=1352222291000&api=v2

Singh, D.P. (2009) Porter Value Chain. Tilgjengelig fra:

https://no.wikipedia.org/wiki/Verdikjede#/media/File:Porter_Value_Chain.png

GGCWiki (2011) Carroll's Corporate Global Social Responsibility Pyramid. Tilgjengelig fra:

http://wiki.ggc.edu/wiki/Principles_of_Management:Power_Points:Chapter_5

Xhienne, N.N. (2007) SWOT. Tilgjengelig fra:

https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis#/media/File:SWOT_en.svg

Vedleggsliste

Vedlegg 1 – Intervjuguide HR-leder Industrikonsernet	3
Intervju med Informant 1, HR-leder i Industrikonsernet	3
Vedlegg 2 – Intervjuguide operativ leder i Industrikonsernet.....	4
Vedlegg 3 – Spørreskjema til spørreundersøkelsen	5
Vedlegg 4 – Utdrag fra transkribert intervju HR-leder	13
Vedlegg 5 – Utdrag fra transkribert intervju operativ leder	16
Vedlegg 6 – Utdrag fra relevante statistiske data fra SPSS	17
Generelt om motivasjon	17
Motivasjon og arbeid i utkantstrøk.....	22
Generelt om CSR	25
CSR og arbeid i utkantstrøk	26
Sammenligning Fagskole og NTNU	28
T-test.....	29
Khikvadrattest	31
Sammenligning mellom kjønn	32
T-test.....	32
Khikvadrattest	34
Sammenligning mellom aldersgrupper	35
T-test.....	35
Khikvadrattest	37
Sammenligning mellom sivilstatus	39
T-test.....	40
Khikvadrattest	42
Sammenligning mellom de med barn og uten.....	43
T-test.....	44
Khikvadrattest	46

Sammenligning mellom de som har flyttet for å utdanne seg, og de som studerer ved hjemstedet.....	46
Khikvadrattest	47

Vedlegg 1 – Intervjuguide HR-leder Industrikonsernet

Intervju med Informant 1, HR-leder i Industrikonsernet

1. Hvordan jobber Industrikonsernet for å rekruttere nyutdannede til sine fabrikker i utkantstrøkene, og hvilken strategi har man for å legge til rette for disse ansettelsene?
2. Jobbet dere annerledes med rekruttering før enn nå, og hvordan? Hvordan påvirker strukturelle og teknologiske endringer i konsernet strategien i forhold til rekruttering og markedsføring?
3. Hvordan ser Industrikonsernet for seg at teknologiutvikling vil endre behovet for fagkompetanse i konsernet, og hvordan vil dette kunne påvirke markedsførings- og rekrutteringsarbeidet?
4. Hva er strategien for å øke attraktiviteten konsernet har i arbeidsmarkedet?
5. Hva mener du er de tre viktigste faktorene for Industrikonsernets attraktivitet i arbeidsmarkedet? (Lønn, goder, utfordringer, karrieremuligheter etc.)?
6. Hvordan jobber Industrikonsernet med å utvikle forholdet til de ansatte som stakeholdere og hvilken påvirkning har dette på rekrutteringsfasen?
7. Har Industrikonsernet en klar strategi i forhold til de ansatte og sosial bærekraft, og prioriteres markedsføring av dette ut til arbeidsmarkedet?
8. Hvilke muligheter til egenvekst og utvikling har Industrikonsernets medarbeidere?
9. Hvordan jobber Industrikonsernet for å motivere medarbeidere?
10. Kan du si litt om utviklingsprogrammer for nyansatte?
11. Hvordan vil du beskrive den ideelle ansatte på fagarbeider- og ledernivå?
12. Hvilke normer og verdier eksisterer i konsernet, og hvordan påvirker dette valg av potensielle nye ansatte?
13. I hvilken grad er kompetansebehovet i Industrikonsernet dekket, og hvilke strategier bruker dere for å sikre rekruttering av relevant kompetanse og faglig kontinuitet?
14. Ingeniører og fagutdannede er sentrale rekrutteringsobjekter for de fleste industribedrifter, men i hvilken grad prioriteres rekruttering av andre fagområder som økonomi, logistikk osv, og bruker eventuelt Industrikonsernet en annen strategi for å rekruttere disse?
15. Hvilken strategi har konsernet for å sikre kontinuitet og lav turnover, og for å bevare kompetansen i konsernet?

Vedlegg 2 – Intervjuguide operativ leder i Industrikonsernet

1. Kan du gi en kort beskrivelse av bedriften og hvordan den er organisert?
2. Hva er Industrikonsernets visjon, forretningsidè og overordnede mål?
3. Kan du si litt om den overordnede strategien i Industrikonsernet og hva dere jobber mot i fremtiden?
4. Hva er de mest sentrale interessegruppene og samarbeidspartnere i og omkring selskapet, og hvorfor?
5. Hva er de viktigste strategiske valgene dere gjør med tanke på å bli mer kostnadseffektive og samtidig skape større verdi for kunden?
6. Hva ser du på som de 5 viktigste elementene i Industrikonsernets verdikjede og hvorfor?
7. Hvordan ser Industrikonsernet på det med samfunnsansvar i forhold til bærekraft?
8. Hvordan jobber Industrikonsernet spesifikt med bærekraft i forhold til energiforbruk og avfallshåndtering?
9. Hvilke styrker og svakheter er de viktigste Industrikonsernet har på det interne plan, slik du ser det?
10. Kan du si litt om hva som er de største økonomiske utfordringene hos Industrikonsernet?
11. Hvilke økonomiske, sosiale og miljøstrategiske endringer må etter ditt syn til for at selskapet skal være mest mulig konkurransedyktig i fremtiden?
12. I et multinasjonalt selskap, hva er de største utfordringene i forhold til korrupsjon og hvordan minimerer man effekten av og muligheten for dette?
13. Hva slags fokus har selskapet på forskning og utvikling og hvordan følges dette opp i praksis?
14. Hvordan jobber selskapet med ansatte for å forhindre utbrenthet grunnet arbeidsmengde og tidspress osv?
15. I et multinasjonalt selskap vil det ofte være rom for strukturelle forbedringer og utfordringer innen effektiv organisering, hvordan ser dere på dette og hvordan jobber dere for å forbedre eventuelle problemer?
16. Hva er selskapets største konkurransefortrinn slik du ser det?
Hva er selskapets unike ressurser etter ditt syn?
Hva slags ressurser besitter selskapet som ikke konkurrentene uten videre kan etterlikne? (Skal inngå i en VRIO- analyse)

Vedlegg 3 – Spørreskjema til spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelse om motivasjon og jobb i bygd/tettsted

Denne undersøkelsen gjennomføres som en del av en bacheloroppgave i økonomi, ledelse og bærekraft ved NTNU i Gjøvik. Oppgaven har som formål å kartlegge motivasjon i forhold til valg av arbeidsgiver, og å se på hvilke faktorer som kan bidra til at arbeidssøkere velger jobber i bygd eller tettsted uten umiddelbar tilknytning til by. Undersøkelsen gjennomføres av Solfrid Haugen Disserud, Elin Bakkelund og Endre Sølvsberg, alle studenter ved NTNU i Gjøvik.

Definisjon: Med utkantstrøk mener vi i denne sammenheng at bygda eller tettstedet ligger mer enn én times kjøreavstand fra en by. Eksempler; Sunndalsøra, Glomfjord, Ikornnes og Årdal.

Undersøkelsen er frivillig og anonym. Svar avgis ved å krysse av i firkanten ved siden av det alternativet du velger. Unntaket er spørsmål 14, der du skal krysse av for de fem viktigste alternativene.

Takk for at du deltar på undersøkelsen!

Spørreundersøkelse om motivasjon og arbeid i utkantstrøk**1. Kjønn** Mann Kvinne**2. Alder** 18-23 24-29 30-35 36+**3. Sivilstatus** Gift/partnerskap Ugift Skilt Samboer Enke/enkemann**4. Har du barn?** Ja Nei**5. Hvilket utdanningsnivå er du i gang med?** Fagskole Bachelor Master Årsstudie

6. Geografisk tilknytning til utdanningssted

- Jeg har flyttet nært utdanningsstedet for å utdanne meg
- Jeg har ikke flyttet for å utdanne meg

7. Jeg vil helst jobbe i by

- Helt enig
- Delvis enig
- Spiller ingen rolle
- Delvis uenig
- Helt uenig

8. Det er viktig for deg at arbeidsgiver gir deg ansvar

- Helt enig
- Delvis enig
- Spiller ingen rolle
- Delvis uenig
- Helt uenig

9. Det er viktig for deg å få tilbakemelding på jobben du utfører

- Helt enig
- Delvis enig
- Spiller ingen rolle
- Delvis uenig
- Helt uenig

10. Det er viktig for deg at det er en kultur som oppmuntrer til samarbeid på arbeidsplassen

- Helt enig
- Delvis enig
- Spiller ingen rolle
- Delvis uenig
- Helt uenig

11. Det er viktig for deg at du har en viss medbestemmelsesrett i jobben du utfører

- Helt enig
- Delvis enig
- Spiller ingen rolle
- Delvis uenig

12. Det er viktig for deg å se hvordan det du bidrar med på arbeidsplassen, henger sammen med det ferdige produktet/tjenesten

- Helt enig
- Delvis enig
- Spiller ingen rolle
- Delvis uenig
- Helt uenig

13. Det er viktig for deg at arbeidsgiver involverer seg i frivillige organisasjoner, og legger til rette for frivillig arbeid, både lokalt og globalt

- Helt enig
- Delvis enig
- Spiller ingen rolle
- Delvis uenig
- Helt uenig

14. Velg de fem alternativene som er mest viktig for deg, og kryss av i boksen ved siden av disse.

- At du får gode lønnsbetingelser
- Gode arbeidsforhold
- Jobbtrygghet
- Stillingsstatus
- Mulighet til å maksimere eget potensiale
- Anerkjennelse fra arbeidsgiver
- At du blir gitt mulighet til å prestere
- Mulighet til faglig utvikling
- At du blir gitt ansvar
- Godt arbeidsmiljø
- Bedriften har gode ledere
- Arbeidet er meningsfylt

15. Et jobbtilbud, der stillingen gir høy status og prestisje, gjør at du lettere vurderer å flytte til utkantstrøk for jobben

- Helt enig
- Delvis enig
- Spiller ingen rolle
- Delvis uenig
- Helt uenig

16. En arbeidsgiver med et kjent merkenavn, godt renommé eller en solid markedsposisjon, gjør deg mer villig til å flytte til utkantstrøk for en jobb

- Helt enig
- Delvis enig
- Spiller ingen rolle
- Delvis uenig
- Helt uenig

17. En arbeidsgiver med en tydelig profil i forhold til bærekraft, vil gjøre at du lettere vurderer en jobb i utkantstrøk

- Helt enig
- Delvis enig
- Spiller ingen rolle
- Delvis uenig
- Helt uenig

18. En arbeidsgiver som gir mulighet til personlig utvikling, gjør at du lettere vurderer en jobb i utkantstrøk

- Helt enig
- Delvis enig
- Spiller ingen rolle
- Delvis uenig
- Helt uenig

19. En arbeidsgiver som gir deg tilrettelagte arbeidsoppgaver, gjør deg mer villig til å flytte til utkantstrøk for jobb

- Helt enig
- Delvis enig
- Spiller ingen rolle
- Delvis uenig
- Helt uenig

20. Det at du får brukt dine evner, ferdigheter og kunnskaper i arbeidet, gjør deg mer villig til å jobbe for en arbeidsgiver i utkantstrøk

- Helt enig
- Delvis enig
- Spiller ingen rolle
- Delvis uenig
- Helt uenig

21. Det er lettere for deg å vurdere å flytte til utkantstrøk, hvis det er få utskiftninger blant ledere og medarbeidere på arbeidsplassen

- Helt enig
- Delvis enig
- Spiller ingen rolle
- Delvis uenig
- Helt uenig

22. En arbeidsgiver som legger til rette for sosiale aktiviteter, gjør deg mer villig til å flytte til utkantstrøk for jobben

- Helt enig
- Delvis enig
- Spiller ingen rolle
- Delvis uenig
- Helt uenig

23. Du vil lettere vurdere en jobb i utkantstrøk, hvis arbeidsgiver tilbyr bonusordninger eller har andre belønningssystemer

- Helt enig
- Delvis enig
- Spiller ingen rolle
- Delvis uenig
- Helt uenig

24. Du vil lettere vurdere en jobb i utkantstrøk, hvis arbeidsgiver legger til rette for like muligheter for mennesker med forskjellig alder, kjønn og kulturbakgrunn

- Helt enig
- Delvis enig
- Spiller ingen rolle
- Delvis uenig
- Helt uenig

25. Et godt utviklet helsetilbud i lokalsamfunnet, er viktig for at du skal vurdere en jobb i utkantstrøk

- Helt enig
- Delvis enig
- Spiller ingen rolle
- Delvis uenig
- Helt uenig

26. En arbeidsgiver som ivaretar de ansatte, gjør deg mer villig til å flytte til utkantstrøk for en jobb

- Helt enig
- Delvis enig
- Spiller ingen rolle
- Delvis uenig
- Helt uenig

Vedlegg 4 – Utdrag fra transkribert intervju HR-leder

- «Vi har vært gjennom mange nedbemanningsrunder opp gjennom årene, blant annet fordi vi har solgt ut flere avdelinger og det vi har jobbet med de senere årene er å definere oss på nytt ute blant potensielle arbeidstakere».
- «Vi har jobbet mye med å bygge kunnskap blant studentene om hva vi faktisk driver med».
- «Lærlingprogrammet er primært for ingeniørstudenter som nettopp er ferdige eller har inntil to års erfaring, dette startet vi med da vi så at vi hadde et etterslep og ingen unge til å ta over fremtidige stillinger».
- «Det er disse elementene folk forbinder oss med; vi tilbyr spennende produkter, innovasjon, sikker jobb, finansiell styrke, miljøvennlige, fokus på CSR og etiske standarder. Hvordan vi gjør det? -Gjennom et vennlig arbeidsmiljø, opplæring og utvikling, stort ansvar og utfordrende arbeidsoppgaver. Dette bruker vi i kommunikasjonen ut mot studenter og andre potensielle arbeidstakere».
- «Alle som søker er gjennom en undersøkelse for å se hvordan søkerens oppfatning av selskapet stemmer med det vi prøver å formidle».
- «Her møtes ledergruppene for å diskutere alle kritiske stillinger og mulige etterfølgere, vi synliggjør da en leadership-pipeline».
- «Nå er det jo ikke sånn at vi rekrutterer mye utenfra til lokale strøk- vi har mer fokus på intern rekruttering. Men jeg tipper det vil tvinge seg frem et behov for å se mer på det fremover».
- «Vi ser det tydelig på intern rekruttering hvis vi ser på for eksempel mot, som er en verdi som går igjen, vi tør å satse på unge talenter. Tradisjonelt så måtte du følge «stigen» - du måtte ha en viss alder før du kunne bli leder- det har vi gått helt bort fra. Vi ser heller etter talenter og tør satse på unge, det må vi også i og med vi har så høy snittalder».
- «I forhold til det å se fremover, så prøver vi når vi rekrutterer å ikke bare se hvordan de passer inn i den rollen vi rekrutterer til men hvordan de passer inn i helheten Industrikonsernet og fremtiden, og der har vi som rekrutterer en viktig rolle. Lederne er ikke nødvendigvis så opptatt av det, men der prøver vi å utfordre».

- «Det er en utfordring å ivareta individuelle behov ute i drift hvor områdelederne kan ha opptil 50-60 ansatte under seg, det blir krevende med medarbeidersamtaler og oppfølging da».
- «Det er mange som har kjempepotensial, men de har ikke lyst, det er ubehagelig å være litt fremme. Men det er stor aldersforskjell, de unge som kommer inn er mer uredde og klare for en utfordring».
- «Og så har vi fokus på jobbrotasjon, noen forretningsområder er rågode på dette, hvor folk bytter mellom avdelinger og bygger kompetanse».
- «Vi prøver å ha fokus på å ikke bare gå oppover, men alle i ledergruppen går også sidelengs og også det å veksle mellom støttefunksjoner og drift og utland og innland».
- «Vi har enkelte steder som vi kan hjelpe til med bolig i en overgangsfase men ikke noe utover det nå lenger. Mulig vi må se på en slags pakkelsøning i forhold til etablerte ungdommer med familie i fremtiden».
- «De som treffer oss da, det er folk som har en passion for den industrien vi opererer i, noen som har lyst til å gjøre en forskjell og som har en genuin interesse for industri- de skiller seg positivt ut. Og så ser vi etter folk som er proaktive og interessert i å utvikle seg selv og som ikke er redd for å ta ansvar for egen utvikling. Folk som trives i en prosjekt samarbeidsform som er lagspillere og som gjerne kan utfordre etablerte tankesett. Det er på en måte noe som kjennetegner Industrikonsernet, det har bestått av folk som hele tiden har mot til å gå foran og gjøre andre ting».
- «Sosial bærekraft er ikke noe vi har jobbet med bevisst i rekrutteringsprosessen, men vi ser at de unge er veldig opptatt av dette med bærekraft. Vi får stadig flere spørsmål rundt dette i arbeidet med rekruttering så det kan hende vi må trekke det frem mer i fremtiden».
- «Vi har en prosess hvor vi ønsker å synliggjøre hva som er din rolle i Industrikonsernet. Vi bryter ned de overordnede målsetningene til individuelle mål sånn at hver enkelt skal forstå hvilken rolle de har i konsernet. Hvordan de bidrar til det store bildet».
- «Pr nå har vi ingen egen strategi for å rekruttere til utkantstrøkene, hovedfokuset er på lokale ungdommer med rett utdanning».
- «Vi tror behovet for kompetanse vil endre seg. Mye usikkerhet og masse prosjekter for å finne ut hva fremtiden bringer, med mange ulike tiltak for å finne ut hva som må gjøres».

- «Stor forskjell fra bymiljø til utkantstrøk, her har dere et miljø hvor folk samarbeider på tvers, men i utkantstrøkene er det ikke alltid de kjenner folk fra de andre skiftene, selv om de jobber under samme tak.»

Vedlegg 5 – Utdrag fra transkribert intervju operativ leder

- «De ansatte er en veldig viktig interessegruppe; vi trenger de beste folkene både i Norge og verden for å kunne konkurrere på global basis».
- «Våre største konkurransefortrinn er den grønne energien, at vi er langt fremme teknologisk og at vi har masse bra kompetanse. Vi har også bra tilgang på kompetanse fra flere land og økonomisk befinner vi oss langt nede på kostnadskurven samtidig som soliditeten er god».

Vedlegg 6 – Utdrag fra relevante statistiske data fra SPSS

Generelt om motivasjon

Viktig at arbeidsgiver gir deg ansvar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt enig	63	52,5	52,5	52,5
	Delvis enig	47	39,2	39,2	91,7
	Spiller ingen rolle	8	6,7	6,7	98,3
	Delvis uenig	2	1,7	1,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Viktig at arbeidsgiver gir deg tilbakemelding i jobben

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt enig	99	82,5	82,5	82,5
	Delvis enig	17	14,2	14,2	96,7
	Spiller ingen rolle	4	3,3	3,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Viktig med en kultur som oppmuntret til samarbeid

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt enig	75	62,5	62,5	62,5
	Delvis enig	36	30,0	30,0	92,5
	Spiller ingen rolle	8	6,7	6,7	99,2
	Helt uenig	1	,8	,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Viktig at du har en viss medbestemmelsesrett i jobben

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt enig	57	47,5	47,5	47,5
	Delvis enig	58	48,3	48,3	95,8
	Spiller ingen rolle	4	3,3	3,3	99,2
	Helt uenig	1	,8	,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Viktig å se en sammenheng mellom jobben og det ferdige produktet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt enig	67	55,8	55,8	55,8
	Delvis enig	45	37,5	37,5	93,3
	Spiller ingen rolle	7	5,8	5,8	99,2
	Delvis uenig	1	,8	,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Fem viktigste faktorer 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Gode lønnsbetingelser	77	64,2	64,2	64,2
	Gode arbeidsforhold	36	30,0	30,0	94,2
	Jobbtrygghet	4	3,3	3,3	97,5
	Maksimere eget potensiale	2	1,7	1,7	99,2
	Mulighet til å prestere	1	,8	,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Fem viktigste faktorer 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Gode arbeidsforhold	54	45,0	45,0	45,0
	Jobbtrygghet	35	29,2	29,2	74,2
	Stillingsstatus	3	2,5	2,5	76,7
	Maksimere eget potensiale	12	10,0	10,0	86,7
	Anerkjennelse fra arbeidsgiver	4	3,3	3,3	90,0
	Mulighet til å prestere	5	4,2	4,2	94,2
	Mulighet til faglig utvikling	7	5,8	5,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Fem viktigste faktorer 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Jobbtrygghet	27	22,5	22,5	22,5
	Stillingsstatus	1	,8	,8	23,3
	Maksimere eget potensiale	20	16,7	16,7	40,0
	Anerkjennelse fra arbeidsgiver	12	10,0	10,0	50,0
	Mulighet til å prestere	16	13,3	13,3	63,3
	Mulighet til faglig utvikling	30	25,0	25,0	88,3
	Blir gitt ansvar	7	5,8	5,8	94,2
	Godt arbeidsmiljø	7	5,8	5,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Fem viktigste faktorer 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Maksimere eget potensiale	2	1,7	1,7	1,7
	Anerkjennelse fra arbeidsgiver	2	1,7	1,7	3,3
	Mulighet til å prestere	7	5,8	5,8	9,2
	Mulighet til faglig utvikling	46	38,3	38,3	47,5
	Blir gitt ansvar	9	7,5	7,5	55,0
	Godt arbeidsmiljø	44	36,7	36,7	91,7
	Gode ledere	9	7,5	7,5	99,2
	Ikke svart	1	,8	,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Fem viktigste faktorer 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mulighet til faglig utvikling	4	3,3	3,3	3,3
	Blir gitt ansvar	3	2,5	2,5	5,8
	Godt arbeidsmiljø	44	36,7	36,7	42,5
	Gode ledere	19	15,8	15,8	58,3
	Meningsfylt arbeid	48	40,0	40,0	98,3
	Ikke svart	2	1,7	1,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Motivasjon og arbeid i utkantstrøk

En stilling som gir høy status og prestisje, gjør det lettere å vurdere en jobb i utkantstrøk

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt enig	19	15,8	15,8	15,8
	Delvis enig	46	38,3	38,3	54,2
	Spiller ingen rolle	33	27,5	27,5	81,7
	Delvis uenig	16	13,3	13,3	95,0
	Helt uenig	6	5,0	5,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

En arbeidsgiver med et kjent merkenavn, godt renommé eller en solid markedsposisjon, gjør deg mer villig til å jobbe i utkantstrøk

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt enig	16	13,3	13,3	13,3
	Delvis enig	66	55,0	55,0	68,3
	Spiller ingen rolle	27	22,5	22,5	90,8
	Delvis uenig	7	5,8	5,8	96,7
	Helt uenig	4	3,3	3,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**En arbeidsgiver som gir rom for personlig utvikling, gjør det lettere å
vurdere en jobb i utkantstrøk**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt enig	40	33,3	33,3	33,3
	Delvis enig	64	53,3	53,3	86,7
	Spiller ingen rolle	11	9,2	9,2	95,8
	Delvis uenig	2	1,7	1,7	97,5
	Helt uenig	2	1,7	1,7	99,2
	Ikke svart	1	,8	,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**En arbeidsgiver som gir deg tilrettelagte oppgaver, gjør deg mer villig
til å flytte til utkantstrøk**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt enig	20	16,7	16,7	16,7
	Delvis enig	58	48,3	48,3	65,0
	Spiller ingen rolle	32	26,7	26,7	91,7
	Delvis uenig	6	5,0	5,0	96,7
	Helt uenig	3	2,5	2,5	99,2
	Ikke svart	1	,8	,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Det at du får brukt dine evner, ferdigheter og kunnskaper i jobben, gjør deg mer villig til å jobbe for en arbeidsgiver i utkantstrøk

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt enig	60	50,0	50,0	50,0
	Delvis enig	50	41,7	41,7	91,7
	Spiller ingen rolle	8	6,7	6,7	98,3
	Helt uenig	1	,8	,8	99,2
	Ikke svart	1	,8	,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Det er lettere å vurdere å flytte til utkantstrøk, hvis arbeidsgiver har få utskiftninger blant ledere og medarbeidere

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt enig	20	16,7	16,7	16,7
	Delvis enig	44	36,7	36,7	53,3
	Spiller ingen rolle	47	39,2	39,2	92,5
	Delvis uenig	6	5,0	5,0	97,5
	Helt uenig	3	2,5	2,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Det er lettere å vurdere en jobb i utkantstrøk, hvis arbeidsgiver tilbyr bonusordninger eller andre typer belønninger

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt enig	29	24,2	24,2	24,2
	Delvis enig	48	40,0	40,0	64,2
	Spiller ingen rolle	39	32,5	32,5	96,7
	Delvis uenig	3	2,5	2,5	99,2
	Helt uenig	1	,8	,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Generelt om CSR

Viktig at arbeidsgiver involverer seg i frivillige organisasjoner, og legger til rette for frivillig arbeid

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt enig	4	3,3	3,3	3,3
	Delvis enig	34	28,3	28,3	31,7
	Spiller ingen rolle	70	58,3	58,3	90,0
	Delvis uenig	8	6,7	6,7	96,7
	Helt uenig	4	3,3	3,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

CSR og arbeid i utkantstrøk

Profil bærekraft

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt enig	5	4,2	4,2	4,2
	Delvis enig	58	48,3	48,3	52,5
	Spiller ingen rolle	46	38,3	38,3	90,8
	Delvis uenig	6	5,0	5,0	95,8
	Helt uenig	4	3,3	3,3	99,2
	Ikke svart	1	,8	,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Sosiale aktiviteter

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt enig	13	10,8	10,8	10,8
	Delvis enig	49	40,8	40,8	51,7
	Spiller ingen rolle	49	40,8	40,8	92,5
	Delvis uenig	6	5,0	5,0	97,5
	Helt uenig	3	2,5	2,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Like muligheter

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt enig	19	15,8	15,8	15,8
	Delvis enig	33	27,5	27,5	43,3
	Spiller ingen rolle	60	50,0	50,0	93,3
	Delvis uenig	3	2,5	2,5	95,8
	Helt uenig	5	4,2	4,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Helsetilbud

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt enig	22	18,3	18,3	18,3
	Delvis enig	52	43,3	43,3	61,7
	Spiller ingen rolle	41	34,2	34,2	95,8
	Delvis uenig	3	2,5	2,5	98,3
	Helt uenig	2	1,7	1,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

Ivaretar ansatte

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt enig	46	38,3	38,7	38,7
	Delvis enig	59	49,2	49,6	88,2
	Spiller ingen rolle	12	10,0	10,1	98,3
	Delvis uenig	2	1,7	1,7	100,0
	Total	119	99,2	100,0	
Missing	Ikke svart	1	,8		
Total		120	100,0		

Sammenligning Fagskole og NTNU

Vil helst jobbe i by

		Helt enig	Delvis enig	Spiller ingen rolle	Delvis uenig	Helt uenig
Utdanningsnivå	Fagskole	3	12	24	11	8
	Bachelor	17	18	14	3	0
	Master	2	1	2	0	0
	Årsstudie	0	3	2	0	0
Total		22	34	42	14	8

		Arbeidsgiver gir tilbakemelding			Total
		Helt enig	Delvis enig	Spiller ingen rolle	
Utdanningsnivå	Fagskole	53	3	2	58
	Bachelor	39	12	1	52
	Master	3	1	1	5
	Årsstudie	4	1	0	5
Total		99	17	4	120

		Sosiale aktiviteter				
		Helt enig	Delvis enig	Spiller ingen rolle	Delvis uenig	Helt uenig
Utdanningsnivå	Fagskole	2	27	26	1	2
	Bachelor	6	20	20	5	1
	Master	2	0	3	0	0
	Årsstudie	3	2	0	0	0
Total		13	49	49	6	3

T-test

Group Statistics

Utdanningsnivå		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ArbeidBy	>= 2	62	2,08	,893	,113
	< 2	58	3,16	1,073	,141

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
ArbeidBy	Equal variances assumed	1,010	,317	-5,979	118
	Equal variances not assumed			-5,943	111,164

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ArbeidBy	Equal variances assumed	,000	-1,075	,180
	Equal variances not assumed	,000	-1,075	,181

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
ArbeidBy	Equal variances assumed	-1,430	-,719
	Equal variances not assumed	-1,433	-,716

Khikvadrattest

Kji-kvadrattest: Arbeid i by

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	27,904 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	32,635	4	,000
Linear-by-Linear Association	27,671	1	,000
N of Valid Cases	120		

Khikvadrattest: Arbeidsgiver gir tilbakemelding

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	7,488 ^a	2	,024
Likelihood Ratio	8,085	2	,018
Linear-by-Linear Association	3,692	1	,055
N of Valid Cases	120		

Khikvadrattest: Arbeidsgiver legger til rette for sosiale aktiviteter

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	9,802 ^a	4	,044
Likelihood Ratio	10,672	4	,031
Linear-by-Linear Association	,915	1	,339
N of Valid Cases	120		

Sammenligning mellom kjønn

		Like muligheter for ulike kjønn, alder og kulturbakgrunn					
		Helt enig	Delvis enig	Spiller ingen rolle	Delvis uenig	Helt uenig	Total
Kjønn	Mann	15	28	59	3	4	109
	Kvinne	4	5	1	0	1	11
Total		19	33	60	3	5	120

		Bonus og belønninger					
		Helt enig	Delvis enig	Spiller ingen rolle	Delvis uenig	Helt uenig	Total
Kjønn	Mann	26	46	35	2	0	109
	Kvinne	3	2	4	1	1	11
Total		29	48	39	3	1	120

T-test

Group Statistics

	Kjønn	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Likemuligheter	Mann	109	2,57	,896	,086
	Kvinne	11	2,00	1,183	,357
Ivaretaransatte	Mann	108	1,79	,711	,068
	Kvinne	11	1,36	,505	,152

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
Likemuligheter	Equal variances assumed	,000	,986	1,946	118
	Equal variances not assumed			1,550	11,188
Ivaretaransatte	Equal variances assumed	,672	,414	1,923	117
	Equal variances not assumed			2,538	14,401

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Likemuligheter	Equal variances assumed	,054	,569	,292
	Equal variances not assumed	,149	,569	,367
Ivaretaransatte	Equal variances assumed	,057	,423	,220
	Equal variances not assumed	,023	,423	,167

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
Likemuligheter	Equal variances assumed	-,010	1,148
	Equal variances not assumed	-,237	1,375
Ivaretaransatte	Equal variances assumed	-,013	,860
	Equal variances not assumed	,067	,780

Khikvadrattest

Khikvadrattest: Like muligheter for alder, kjønn og kulturbakgrunn

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,704 ^a	4	,046
Likelihood Ratio	10,726	4	,030
Linear-by-Linear Association	3,700	1	,054
N of Valid Cases	120		

Khikvadrattest: Bonus og belønninger

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,559 ^a	4	,009
Likelihood Ratio	8,000	4	,092
Linear-by-Linear Association	2,511	1	,113
N of Valid Cases	120		

Sammenligning mellom aldersgrupper

		Status og prestisje				
		Helt enig	Delvis enig	Spiller ingen rolle	Delvis uenig	Helt uenig
Aldersgruppe	18-29	19	43	30	12	4
	30+	0	3	3	4	2
Total		19	46	33	16	6

		Merkenavn og renomme				
		Helt enig	Delvis enig	Spiller ingen rolle	Delvis uenig	Helt uenig
Aldersgruppe	18-29	15	62	24	4	3
	30+	1	4	3	3	1
Total		16	66	27	7	4

T-test

Group Statistics

	Alder	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Statusogprestisje	>= 30	12	3,42	1,084	,313
	< 30	108	2,44	1,026	,099
Merkenavnogrenomme	>= 30	12	2,92	1,165	,336
	< 30	108	2,24	,841	,081

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means
		F	Sig.	t
Statusogprestisje	Equal variances assumed	,146	,703	3,128
	Equal variances not assumed			2,992
Merkenavnogrenomme	Equal variances assumed	3,162	,078	2,534
	Equal variances not assumed			1,955

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Statusogprestisje	Equal variances assumed	118	,002	,981
	Equal variances not assumed	13,285	,010	,981
Merkenavnogrenomme	Equal variances assumed	118	,013	,676
	Equal variances not assumed	12,309	,074	,676

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
Statusogprestisje	Equal variances assumed	,314	,360	1,603
	Equal variances not assumed	,328	,274	1,689
Merkenavnogrenomme	Equal variances assumed	,267	,148	1,204
	Equal variances not assumed	,346	-,075	1,427

Khikvadrattest

Khikvadrattest: Status og prestisje

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	10,389 ^a	4	,034
Likelihood Ratio	10,101	4	,039
Linear-by-Linear Association	9,112	1	,003
N of Valid Cases	120		

Khikvadrattest: Merkenavn og renomme

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	10,822 ^a	4	,029
Likelihood Ratio	7,463	4	,113
Linear-by-Linear Association	6,143	1	,013
N of Valid Cases	120		

Khikvadrattest: Arbeidsgiver gir ansvar

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	8,133 ^a	3	,043
Likelihood Ratio	7,865	3	,049
Linear-by-Linear Association	,156	1	,693
N of Valid Cases	120		

Sammenligning mellom sivilstatus

		Status og prestisje				
		Helt enig	Delvis enig	Spiller ingen rolle	Delvis uenig	
Sivilstatus	Ugift, skilt og enke/enkemann	17	33	24	10	
	Gift/partner eller samboer	2	13	9	6	
Total		19	46	33	16	
					Helt uenig	Total
Sivilstatus	Ugift, skilt og enke/enkemann				2	86
	Gift/partner eller samboer				4	34
Total					6	120

		Merkenavn og renomme				
		Helt enig	Delvis enig	Spiller ingen rolle	Delvis uenig	
Sivilstatus2	Ugift, skilt og enke/enkemann	14	48	18	5	
	Gift/partner eller samboer	2	18	9	2	
Total		16	66	27	7	
					Helt uenig	Total
Sivilstatus2	Ugift, skilt og enke/enkemann				1	86
	Gift/partner eller samboer				3	34
Total					4	120

		Arbeid i by			
		Helt enig	Delvis enig	Spiller ingen rolle	Delvis uenig
Sivilstatus	Ugift, skilt og enke/enkemann	21	24	24	11
	Gift/partner eller samboer	1	10	18	3
Total		22	34	42	14
				Helt uenig	Total
Sivilstatus	Ugift, skilt og enke/enkemann			6	86
	Gift/partner eller samboer			2	34
Total				8	120

T-test

Group Statistics

Sivilstatus2		N	Mean	Std. Deviation
Statusogprestisje	Ugift, skilt og enke/enkemann	86	2,38	1,008
	Gift/partner eller samboer	34	2,91	1,138
Merkenavnogrenomme	Ugift, skilt og enke/enkemann	86	2,20	,823
	Gift/partner eller samboer	34	2,59	1,019

Group Statistics

Sivilstatus2		Std. Error Mean
Statusogprestisje	Ugift, skilt og enke/enkemann	,109
	Gift/partner eller samboer	,195
Merkenavnogrenomme	Ugift, skilt og enke/enkemann	,089
	Gift/partner eller samboer	,175

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means
		F	Sig.	t
Statusogprestisje	Equal variances assumed	,476	,492	-2,492
	Equal variances not assumed			-2,364
Merkenavnogrenomme	Equal variances assumed	3,037	,084	-2,185
	Equal variances not assumed			-1,993

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Statusogprestisje	Equal variances assumed	118	,014	-,528
	Equal variances not assumed	54,601	,022	-,528
Merkenavnogrenomme	Equal variances assumed	118	,031	-,391
	Equal variances not assumed	50,939	,052	-,391

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
Statusogprestisje	Equal variances assumed	,212	-,948	-,108
	Equal variances not assumed	,223	-,976	-,080
Merkenavnogrenomme	Equal variances assumed	,179	-,745	-,037
	Equal variances not assumed	,196	-,784	,003

Khikvadrattest

Khikvadrattest: Arbeid i by

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	10,886 ^a	4	,028
Likelihood Ratio	12,818	4	,012
Linear-by-Linear Association	2,427	1	,119
N of Valid Cases	120		

Sammenligning mellom de med barn og uten

		Status og prestisje					Total
		Helt enig	Delvis enig	Spiller ingen rolle	Delvis uenig	Helt uenig	
Barn	Ja	0	3	2	3	1	9
	Nei	19	43	31	13	5	111
Total		19	46	33	16	6	120

		Frivillige organisasjoner og arbeid					Total
		Helt enig	Delvis enig	Spiller ingen rolle	Delvis uenig	Helt uenig	
Barn	Ja	1	5	3	0	0	9
	Nei	3	29	67	8	4	111
Total		4	34	70	8	4	120

		Merkenavn og renommé					Total
		Helt enig	Delvis enig	Spiller ingen rolle	Delvis uenig	Helt uenig	
Barn	Ja	1	3	2	3	0	9
	Nei	15	63	25	4	4	111
Total		16	66	27	7	4	120

T-test

Group Statistics

	Barn	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Frivilligeorgogarbeid	Ja	9	2,22	,667	,222
	Nei	111	2,83	,749	,071
Statusogprestisje	Ja	9	3,22	1,093	,364
	Nei	111	2,48	1,052	,100

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means
		F	Sig.	t
Frivilligeorgogarbeid	Equal variances assumed	,006	,940	-2,353
	Equal variances not assumed			-2,600
Statusogprestisje	Equal variances assumed	,036	,849	2,037
	Equal variances not assumed			1,972

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

		df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Frivilligeorgogarbeid	Equal variances assumed	118	,020	-,607
	Equal variances not assumed	9,715	,027	-,607
Statusogprestisje	Equal variances assumed	118	,044	,745
	Equal variances not assumed	9,243	,079	,745

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
Frivilligeorgogarbeid	Equal variances assumed	,258	-1,117	-,096
	Equal variances not assumed	,233	-1,129	-,085
Statusogprestisje	Equal variances assumed	,366	,021	1,469
	Equal variances not assumed	,378	-,106	1,596

Khikvadrattest

Khikvadrattest: Merkenavn og renomme

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	13,805 ^a	4	,008
Likelihood Ratio	8,224	4	,084
Linear-by-Linear Association	2,669	1	,102
N of Valid Cases	120		

Sammenligning mellom de som har flyttet for å utdanne seg, og de som studerer ved hjemstedet

		Sammenheng			
		Helt enig	Delvis enig	Spiller ingen rolle	Delvis uenig
Geografi	Har flyttet for utdanning	54	25	7	0
	Har ikke flyttet for utdanning	12	20	0	1
	Ikke svart	1	0	0	0
Total		67	45	7	1

		Total
Geografi	Har flyttet for utdanning	86
	Har ikke flyttet for utdanning	33
	Ikke svart	1
Total		120

		Arbeid i By			
		Helt enig	Delvis enig	Spiller ingen rolle	Delvis uenig
Geografi	Har flyttet for utdanning	21	24	24	11
	Har ikke flyttet for utdanning	1	10	18	2
	Ikke svart	0	0	0	1
Total		22	34	42	14

		Helt uenig	Total
Geografi	Har flyttet for utdanning	6	86
	Har ikke flyttet for utdanning	2	33
	Ikke svart	0	1
Total		8	120

Khikvadrattest

Khikvadrattest: Arbeid i by

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,425 ^a	8	,013
Likelihood Ratio	18,022	8	,021
Linear-by-Linear Association	1,756	1	,185
N of Valid Cases	120		

Khikvadrattest: Viktigheten av å se sammenhengen i jobben

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,442 ^a	6	,017
Likelihood Ratio	17,273	6	,008
Linear-by-Linear Association	,501	1	,479
N of Valid Cases	120		