



UIT

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Handelshøyskolen og Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

## Strategisk kompetansemobilisering i ideelle organisasjoner

*En kvantitativ studie om ansattes opplevelse av kompetansemobilisering i en ideell organisasjon. Hva kan forklare denne, og påvirker kompetansemobilisering turnover-intensjon?*

**Ranveig Aksnes Plementas**

*Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi – november 2016*







## Forord

---

Denne oppgaven markerer slutten på noen spennende studieår ved Universitetet i Tromsø. Lite visste jeg hva det innebar da jeg startet på masterstudiet i strategisk ledelse og økonomi (MBA), men det har vært noen innholdsrike år der jeg har blitt beriket med mer forståelse og innsikt i de ulike fagfeltene. Å sette punktum på denne oppgaven føles ubeskrivelig godt.

Først og fremst vil jeg takke min veileder Einar Kristoffer Brandsdal. Uten din hjelp hadde jeg ikke kommet i mål. Du har veiledet meg gjennom hele prosessen slik at jeg nå kan levere et ferdig resultat.

En stor takk til min arbeidsgiver som har gitt meg mulighet til å studere ved siden av jobben. Jeg vil også takke NLM som gav meg lov til å gjennomføre undersøkelsen og til alle respondentene som svarte.

Til slutt vil jeg takke min kjære mann, Markus:

Du har støttet meg når jeg har stått fast

Trøstet meg når alt virket håpløst

Oppmuntret meg når jeg trengte det

Takk for at du ikke gav opp!

## Sammendrag

---

Tema for oppgaven er opplevd kompetansemobilisering blant ansatte i ideelle organisasjoner, og i hvilken grad dette har påvirkning på deres turnover-intensjon. Formålet med oppgaven var å undersøke i hvor stor grad ansatte opplever å få mobilisert sitt kompetansepotensial, og om dette hadde en effekt på hvor lenge de så for seg å bli værende i stillingen sin. Problemstillingen for oppgaven er:

*Har opplevelse av kompetansemobilisering påvirkning på turnover-intensjonen blant ansatte i ideelle organisasjoner, og hvilke faktorer kan påvirke denne mobiliseringen?*

Det teoretiske rammeverket er i hovedsak knyttet til Lai (2013), og er i korte trekk sentrert rundt begrepene turnover-intensjon, kompetansemobilisering, og drivere for kompetansemobilisering.

Den metodiske tilnærmingen som er brukt er kvantitativ undersøkelse av ansatte i én ideell organisasjon, Norsk Luthersk Misjonssamband (NLM). Dette danner det empiriske grunnlaget for videre analyse og diskusjon, knyttet opp mot det teoretiske rammeverket. Fortrinnsvis anvendes multippel regresjonsanalyse ved analyseringen av datamaterialet.

Hovedfunnene i undersøkelsen viser at sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og turnover-intensjonen ikke er så sterk som først antatt. Selv om funnene viste en positiv sammenheng, kan ikke satsing på kompetanseutviklingstiltak og kompetansemobilisering alene føre til at ansatte forblir i stillingen.

Videre viste analysen at rolledefinerings, mestringstro og opplevd satsing på kompetanseutvikling i organisasjonen var viktige drivere for kompetansemobilisering. Det viste seg i tillegg at de hadde direkte effekt på hverandre. Det klareste funnet i undersøkelsen er at rolledefinerings framstår som en meget sentral faktor.

Rapportens hovedfunn er presentert i kapittel 5 (side 41).

## Innholdsfortegnelse

---

Forord .....	ii
Sammendrag .....	iii
<b>Kapittel 1- Innledning</b> .....	1
1.1 Tema .....	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	3
1.3 Empirisk kontekst- presentasjon av studieobjektet .....	3
1.4 Tilnærming og avgrensing av oppgaven .....	5
1.5 Oppgavens struktur .....	5
<b>Kapittel 2 -Teoretisk referanseramme</b> .....	6
2.1 Turnover og turnover-intensjon .....	6
2.2 Kompetanse .....	7
2.2.1 Kompetansekomponeanter .....	8
2.3 Ulike kompetanseformer .....	9
2.4 Kompetansetiltak .....	10
2.4.1 Rekruttering .....	11
2.4.2 Kompetanseutvikling .....	11
2.4.3 Kompetansemobilisering .....	12
2.5 Viktige drivere for kompetanemobilisering .....	13
2.5.1 Rolledefinering .....	13
2.5.2 Mestringstro .....	14
2.5.3 Autonomi .....	15
2.5.4 Mestringsorientert ledelse .....	15
2.5.5 Mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger .....	16
2.5.6 Opplevelse av satsing på kompetanseutvikling .....	16
2.5.7 Oppsummering av identifiserte drivere .....	17
2.6 Analysemodell .....	17
<b>Kapittel 3- Metode</b> .....	19
3.1 Valg av metode .....	19
3.2 Undersøkellesdesign .....	19
3.2.1 Innsamling av data .....	20
3.2.2 Utsendelse .....	21
3.3 Valg av studieobjekt .....	21
3.4 Undersøkelsens vitenskapelige kvalitet .....	21
3.4.1 Reliabilitet .....	22
3.4.2 Validitet .....	23

3.4.3	Operasjonalisering og spørsmålsutforming.....	24
3.4.5	Etiske betraktninger.....	28
<b>Kapittel 4- Analyse og diskusjon.....</b>		<b>29</b>
4.1	Demografiske forhold.....	29
4.1.1	Variasjoner i turnover-intensjon etter demografi .....	30
4.1.2	Variasjoner i kompetansemobilisering etter demografi .....	31
4.2	Analyse av sammenhenger i hovedmodellen .....	32
4.2.1	Bivariate sammenhenger mellom drivere og turnover-intensjon.....	32
4.2.2	Bivariate sammenhenger i hovedanalysemodellen .....	33
4.2.3	Regresjonsanalyse .....	34
4.3	Forenkling av analysemodellen .....	36
4.3.1	Mestringstro .....	37
4.3.2	Opplevd kompetanseutvikling.....	38
4.3.3	Rolledefinering.....	39
4.4	Begrensninger med undersøkelsen og forslag til videre forskning .....	40
<b>Kapittel 5- Konklusjon og sammendrag .....</b>		<b>41</b>
5.1	Forskningsspørsmål 1 .....	41
5.2	Forskningsspørsmål 2 .....	41
5.3	Forskningsspørsmål 3 .....	42
5.4	Avslutning .....	42
<b>Referanser .....</b>		<b>43</b>
<b>Vedlegg .....</b>		<b>46</b>
Bakgrunn og formål .....		54
Hva innebærer deltakelse i studien?.....		54

## Figur og tabelloversikt

<b>Figur 1:</b> Teoretisk rammeverk.....	18
<b>Figur 2:</b> Bivariate sammenhenger i hovedanalysemodellen.....	33
<b>Figur 3:</b> Regresjonsanalyse av hovedmodellen. Direkte effekter av hver variabel mot den mellomliggende variabel, og av mellomliggende mot avhengig variabel, kontrollert for de øvrige uavhengige.....	35
<b>Figur 4:</b> Forenklet analysemodell.....	37
<b>Tabell 1:</b> Gjennomsnittscore for turnover-intensjonen i demografiske variabler.....	31
<b>Tabell 2:</b> Gjennomsnittscore for kompetansemobilisering i demografiske variabler.....	32
<b>Tabell 3:</b> Bivariate sammenhenger mellom drivere og turnover-intensjonen.....	33
<b>Tabell 4:</b> Regresjonsanalyse av turnover-intensjonen, kontrollert for øvrige uavhengige variabler.....	34

# Kapittel 1- Innledning

---

## 1.1 Tema

Effektivisering og profesjonalisering er to ord som klinger godt i ørene på enhver ledelse i dagens samfunn. Administrasjoner slankes, strukturer omlegges og moderniseres, alt for å øke effektivitet og lønnsomhet. Dette gjelder i økende grad også innenfor ideelle organisasjoner. Man satser i større grad på profesjonalisering, kompetanseheving og ansettelse av fagfolk. Ideelle organisasjoner som arbeidsgivere søker gjerne etter nye medarbeidere med høyere utdanning, og flere stillingsannonser har krav om mastergrad.

Det har i dag blitt mer og mer vanlig å ha høyere utdanning, det vil si utdanning på universitets- og høyskolenivå. Statistisk sentralbyrå (SSB 2016) deler høyere utdanning inn i to kategorier; kort universitets- og høyskoleutdanning (fire år eller mindre) og lang universitets- og høyskoleutdanning (5-årig utdannelse eller mer). Utdanningsnivået i Norge har hatt en jevn økning de siste årene. Tall fra 2015 viser at av den norske befolkning har 32 prosent høyere utdanning: 23 prosent har kort høyskoleutdanning og 9,2 prosent har lang høyskoleutdanning (SSB 2016). Med høyere utdanning og kompetanse fører også høyere forventninger og krav. Den nye generasjonen har ikke samme lojaliteten til arbeidsgiver, og man bytter oftere jobb enn tidligere (Lem 2016). Arbeidsgivere utfordres til å vinne lojalitet og til å skaffe seg de beste medarbeiderne. En av farene ved dette er oversalg av jobbstillinger. Både i form av krav om høyere utdanning og store ord i stillingsbeskrivelsen, som for eksempel: *utfordrende arbeidsoppgaver, gode muligheter til personlig og faglig utvikling, og stimulerende arbeidsmiljø* (Lai 2013:76). I jaget etter å skaffe seg nye medarbeidere kan arbeidsgivere stå i fare for å øke problemet. For dersom arbeidsgiver etterspør kompetanse utover det reelle behovet, kan dette føre til at medarbeideren opplever kompetanseinkongruens. Dette kan føre til demotivering og i verste fall til at den ansatte slutter. Kan dette være tilfelle for ideelle organisasjoner?

En stor ideell organisasjon i Norge, Norsk Luthersk Misjonssamband (NLM) er en av de som ser en tydelig økning i turnover blant ansatte. En del av dette er intern turnover, det vil si bytte stilling innad i organisasjonen, men mange slutter også i organisasjonen etter noen få år. Særlig i barne- og ungdomssektoren er det en hyppig utskiftning blant ansatte. Også i utlandssektoren ser man en økende grad av korttidsengasjement fremfor langvarige opphold, som var mye mer



vanlig før. Dette bidrar til at organisasjonen til stadig må jobbe aktivt med rekruttering for å holde tritt. En slik stadig utskiftning av personale kan være både kostbar og krevende. Mye tauskunnskap kan gå tapt når en ansatt slutter og organisasjonen mister dermed viktige ressurser. Er kompetanseutvikling i virksomheten et virkemiddel mot turnover, eller har det motsatt effekt?

NLM satser nå på å tilrettelegge for kompetanseheving blant ansatte som ønsker å ta videreutdanning, både ved dekking av kostnader og disponering av arbeidstid avhengig av i hvor stor grad utdanningen er relevant for organisasjonen.

Det er mange deltidsstillinger i organisasjonen. Spesielt gjelder dette barne- og ungdomssektoren, der flere av de ansatte er unge studenter som har det som jobb ved siden av studiene. Det er vanskeligere å få yngre søkere til 100 prosent stillinger. Derfor har ledelsen opprettet flere deltidsstillinger, med ønske om å øke prosenten ved studieslutt. Andre har det som deltidsjobb ved siden av andre jobber. Kan en deltidsstilling gjøre at man i mindre grad knytter seg til organisasjonen og dermed føre til turnover?

Basert på tidligere gjennomførte arbeidsmiljøundersøkelser kommer det frem at ansatte i NLM har høy grad av organisasjonsidentitet og indre motivasjon (NLM 2014). Dette er i tråd med tidligere forskning som viser at ansattes opplevelse av å identifisere seg med organisasjonens verdier er en sentral motivasjonsfaktor (Seland 2011). Ifølge forskning er den ansattes opplevelse av kompetansemobilisering, det vil si i hvilken grad ansatte opplever å få mobilisert sitt kompetansepotensial, en faktor som spiller inn om vedkommende planlegger å slutte i organisasjonen. Høy grad av opplevd kompetansemobilisering gir i mindre grad planer om å slutte (Lai 2011a). Forskning viser også at motivasjon og høy mestringstilnærming har sammenheng med turnover-intensjonen. Dersom de ansatte opplever mulighet til å lære og utvikle seg, og opplever å ha meningsfulle oppgaver, er sannsynligheten for at de velger å slutte mindre (Dysvik og Kuvaas 2010).

Dermed skulle det være naturlig å tro at ansatte i NLM har liten intensjon om å slutte med det første. Men slik jeg opplever det, virker det nesten som om det skjer det motsatte. Utfra egne observasjoner ser mange på stillingen sin i organisasjonen som et springbrett for videre karriere, et midlertidig stoppested. Jeg lurer på hva årsaken er at så mange slutter?

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Ut fra forholdene som er beskrevet over, vil denne studien undersøke i hvilken grad de ansatte opplever kompetansemobilisering i ideelle organisasjoner og i hvilken grad dette påvirker turnover-intensjonen. Resultatene fra studien kan være interessante for denne organisasjonen, men også for andre organisasjoner som har lignende utfordringer med høy turnover blant sine ansatte.

Hovedproblemstillingen for denne studien er:

*Har opplevelse av kompetansemobilisering påvirkning på turnover-intensjonen blant ansatte i ideelle organisasjoner, og hvilke faktorer kan påvirke denne mobiliseringen?*

Som jeg har nevnt i innledningen kan det tyde på at ulike grupper opplever dette forskjellig. Det kan for eksempel være forskjell mellom stillingsstørrelse, høyere utdanningsnivå, ulike arbeidsforhold og lignende. Det vil derfor være interessant å identifisere disse forskjellige grupperingene og se om noen av disse påvirker opplevelsen av kompetansemobiliseringen.

I teorikapittelet vil det bli beskrevet viktige drivere for kompetansemobilisering. Det vil være interessant å se i hvilken grad disse påvirker ansattes opplevelse av å få mobilisert sitt kompetansepotensial, og om dette kan påvirke turnover-intensjonen. Dersom det viser seg å være negativ sammenheng mellom driverne og kompetansemobiliseringen, vil dette gi føringer for om organisasjonen lykkes med satsingen.

Ut fra disse konkretiseringene er det formulert tre forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen:

1. Har ansatte med høy grad av opplevd kompetansemobilisering lavere grad av turnover-intensjon?
2. Blir opplevd kompetansemobilisering og turnover-intensjon påvirket av demografiske og formelle ansettelsesforhold?
3. I hvilken grad påvirker andre sider ved arbeidssituasjonen (drivere) kompetansemobiliseringen og turnover-intensjonen?

## 1.3 Empirisk kontekst- presentasjon av studieobjektet

Det finnes et mangfold av frivillige organisasjoner i Norge (Frivillighet Norge). Det som skiller frivillige organisasjoner fra kommersielle virksomheter er at formålet ikke er profitt. Det er ikke-statlige organisasjoner (NGO) med ulike formål, som for eksempel miljøvern, idrett,

friluftsliv, sosiale eller kulturelle formål, solidaritetsarbeid, bistand, tro- og livssynsformidling, folkehelsearbeid, og menneskerettigheter. Man deler gjerne mellom interesseorganisasjoner og ideelle organisasjoner. Interesseorganisasjoner har som mål å fremme sine medlemmers interesse. Formålet for ideelle organisasjoner er å tilby humanitære eller sosiale tjenester uten å kreve vederlag. Eventuelle overskudd blir brukt til å fremme ideelle formål. Dette kan rette seg til allmennheten eller til spesielle grupper. Organisasjonene er ofte organisert som stiftelser (Heitmann 2010, Virke 2008).

Problemstillingen tar utgangspunkt i ideelle organisasjoner. Organisasjonen som blir brukt som studieobjekt i denne rapporten er Norsk Luthersk Misjonssamband (NLM), som er en av Europas største misjons- og bistandsorganisasjoner. Den ble opprettet allerede i 1891, og har i dag et vidt arbeidsfelt i tre verdensdeler (Afrika, Asia og Sør- Amerika), i tillegg til et omfattende arbeid i Norge. Organisasjonen er demokratisk oppbygd. Generalforsamlingen holdes hvert 3. år og samler ca. 1000 utsendinger (delegater) fra ulike foreninger, forsamlinger og lag. På generalforsamlingen er det valg av hovedstyre, som består av syv valgte medlemmer. I tillegg godkjennes regnskap og strategi. NLMs arbeid i Norge er delt opp i syv regioner, som hver ledes av et regionstyre som blir valgt ved årlige regionårsmøter. Alle lokale foreninger, forsamlinger og lag har en tilhørighet til en region. Regionene har egne budsjetter og strategier for lokalt arbeid. Organisasjonen er etablert som et konsern. I tillegg til avdelingene NLM Utland og NLM Norge, er organisasjonen eier/medeier av flere institusjoner og virksomheter som er organisert som egne juridiske enheter. Blant annet barnehager, utdanningsinstitusjoner (fra barneskole til høyskolenivå), folkehøyskoler og bibelskoler, lokalradioer, gjenbruksbutikker, asylmottak, bokforlag, leirsteder, og frivilligsentraler.

I denne undersøkelsen blir bare ansatte som går inn under kjernevirksomheten medregnet. Dette gjelder de som er ansatt på hovedkontoret, i regionene og på feltene (avdeling Utland). Totalt er dette 416 ansatte, der 132 av dem er stasjonert på de ulike feltene under avdeling Utland.

Oppgaven skiller mellom ansatte i Norge og utland, og mellom ansatte som har fast kontorplass og de uten. Ansatte ved både hovedkontoret og regionskontorene jobber i hovedsak med administrative oppgaver og lederoppgaver, i tillegg til noen faglige støtteoppgaver. Organisasjonen har også mange ansatte med utadretta stillinger. Disse ansatte jobber desentralisert med uten fast kontorplass, ofte er de stasjonert i egne områder og jobber alene. De har derfor liten kontakt med andre ansatte.

Grunnlag for valgt studieobjekt vil bli utdypet mer i kapittel 3.3 Valg av studieobjekt.

## 1.4 Tilnærming og avgrensing av oppgaven

Fagfeltet kompetanse er et stort tema. I denne oppgaven vil dette blir avgrenset til å gjelde ansattes opplevelse av organisasjonens satsing på strategisk kompetansemobilisering og turnover-intensjon, og bakenforliggende faktorer som kan påvirke disse. Det teoretiske rammeverk er i hovedsak hentet fra Lai (2013) sitt perspektiv. Utvalget er begrenset til en kvantitativ undersøkelse av ansatte i én ideell organisasjon, der kun ansatte innenfor organisasjonens kjernevirksomhet er tatt med.

## 1.5 Oppgavens struktur

Kap. 1- Innledning gir en innføring i oppgavens tema, problemstilling og forskningsspørsmål, presentasjon av studieenhet, tilnærming og avgrensing.

Kap. 2- Teoretisk rammeverk presenterer teori og empiri som har relevans for problemstillingen og funn.

Kap. 3- Metode beskriver og drøfter den metodiske tilnærmingen som er valgt.

Kap.4- Analyse og diskusjon beskriver og drøfter sentrale funn knyttet til problemstillingen og teorien presentert i kapittel to. Eventuelle implikasjoner og begrensninger vil bli diskutert her, samt forslag til videre forskning.

Kap. 5- Konklusjon og sammendrag gir en oppsummering av hvilke funn og mulige konklusjoner som kan trekkes utfra denne studien.

## Kapittel 2 -Teoretisk referanseramme

---

I dette kapitlet blir det gitt en kort presentasjon av teorier og funn i tidligere forskning som kan være relevant for å besvare problemstillingen. Dette vil bidra til å identifisere relevante variabler knyttet til forskningsspørsmålene. Teoridelen vil gi faglig bakgrunn for- og kunne belyse problemstillingen, og være en hjelp til å utvikle en analysemodell og en metodisk tilnærming til analyse av det innsamlede datamaterialet.

### 2.1 Turnover og turnover-intensjon

Turnover handler om at ansatte sier opp og slutter i sin stilling. Man skiller gjerne mellom intern og ekstern turnover. Intern turnover er når medarbeideren slutter i stillingen for å gå inn i en ny stilling innad i samme virksomhet. Ved ekstern turnover avsluttes medarbeiderens arbeidsforhold i virksomheten. En viss grad av turnover kan være både sunt og ønskelig i en virksomhet. Dette hindrer stagnasjon, som kan være ulønnsomt. Med gjennomtrekk åpner det opp for nye impulser og kompetanse. Det motsatte, uønsket turnover, skjer når virksomheten mister verdifull arbeidskraft ved at viktige medarbeidere slutter. Det skilles mellom to typer årsaker til turnover; de interne og de eksterne. De interne årsakene handler om forhold innad i virksomheten som forårsaker at medarbeidere slutter, også kalt frastøtningsforhold. Det kan blant annet forårsakes av dårlig ledelse, for lite utfordringer, dårlig arbeidsforhold, liten mulighet til karriere og utvikling, og dårlig belønningsstruktur. Dette er forhold virksomheten har mulighet til å påvirke. De eksterne årsakene til turnover er de som ligger utenfor virksomheten, og som den i liten grad har innflytelse på, også kalt tiltrekningsfaktorer/ pull-forhold. Eksempel på dette kan være fristende jobbtilbud fra andre som virksomheten ikke klarer å matche opp mot, familie- og boforhold, lange arbeidsreiser, eller videreutdanning. En annen naturlig årsak til turnover er at ansatte går av med pensjon. Kartlegging av stabens aldersbesetning vil derfor være viktig for å avdekke fremtidig turnover i organisasjonen (Grimsø 2004, Grimsø 2015). Turnover kan måles ved følgende formel (Grimsø 2015):

$$\frac{\text{Antall personer sluttet i gitt periode} * 100}{\text{gjennomsnitt antall personale i perioden}} = \text{Turnover i prosent}$$



Denne måten å måle turnover på har sine begrensinger. Den tar ikke høyde for skillet mellom intern og ekstern turnover, heller ikke mellom ønsket og uønsket turnover. Grimsø (2015) påpeker at det er viktig å måle turnover på avdelingsnivå. For selv om turnover-prosenten i organisasjonen som helhet er lav, kan den være svært høy på en avdeling. Dette kan være en indikasjon på at det er problemer knyttet til avdelingen, som ikke kommer frem ved en overordnet måling av turnover.

En annen måte å måle turnover på, som har vist seg å være relevant, er å måle turnover-intensjonen. Den reflekterer en medarbeiders planer om å se seg om etter jobb et annet sted, og har vist seg å være en god prediktor for faktisk turnover (Lee 2008, Sousa-Poza og Henneberger 2004). Tidligere forskning viser at ansattes turnover-intensjon i stor grad blir påvirket av den ansattes indre motivasjon og engasjert forpliktelse til organisasjonen (Seland 2011). Tall fra arbeidsmiljøundersøkelser utført i organisasjonen som er denne studiens objekt bekrefter disse påstandene (NLM 2014). Utfra slike funn skulle man tro at ideelle organisasjoner, som i stor grad har ansatte med både høy indre motivasjon og engasjert forpliktelse, skulle ha en signifikant lavere turnover-frekvens enn type virksomheter. Allikevel viser det seg at turnover-frekvensen øker. Kan dette skyldes at organisasjonen bommer på sine satsninger for å holde på medarbeiderne? Misslykker organisasjonen i kompetansemobiliseringen?

## 2.2 Kompetanse

For å forske på kompetansemobilisering er det først viktig å forklare begrepet kompetanse. Opprinnelig kommer det fra det latinske begrepet *competentia* og betyr: *Å være funksjonsdyktig eller å ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og oppnå ønskede resultater* (Lai 2013:46). Begrepet har blitt definert noe ulikt i vitenskapelig sammenheng. En som kan trekkes frem er motivasjonspsykologen White, som definerte kompetanse som individets kapasitet til å takle krav fra omgivelsene, en definisjon som blir beskrevet som meget generell (Nordhaug, 2004). Andre har fokusert mer på kunnskap og ferdighet som sentrale element. Innenfor norske termer er det naturlig å trekke frem Nordhaugs (2004) definisjon av kompetanse som trekker frem elementene kunnskap, ferdigheter og evner. Disse blir ofte sett på som kjernekomponenter. Lai (2004) har i tillegg tatt med elementet holdninger i sin definisjon, med betydning meninger, innstillinger og verdier. Hun påpeker på at disse fire komponentene har sin forankring i enkeltindividet. I denne oppgaven benyttes definisjonen til Lai (2004:48): *Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og*

*holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål.* Videre gis det en kort beskrivelse av hver av de fire komponentene.

### 2.2.1 Kompetansekomponeenter

#### **Kunnskap**

Kunnskap kan deles inn i to kategorier, eksplisitt og implisitt kunnskap. Eksplisitt kunnskap er den kunnskapen som er overførbar. Den uttrykkes direkte og kan formidles til andre. Det motsatte av eksplisitt kunnskap er implisitt kunnskap. Implisitt kunnskap er den kunnskapen som ikke er åpen og som ikke kan formidles verbalt. Den kalles også taus kunnskap. Implisitt kunnskap blir tilegna gjennom erfaringer, sosialisering og imitering av hvordan det gjøres (Know-How). Den er personlig og gjerne knyttet spesifikt til konteksten. (Lai 2013).

#### **Ferdigheter**

Lai (2013: 49) definerer begrepet ferdigheter som: *evnen til å utføre komplekse, velorganiserte atferdsmønstre på en smidig og tilpassningsdyktig måte for å nå definerte mål.* Ferdigheter er ofte lettere å observere og måle enn kunnskap, evner og holdninger, fordi denne kompetansekomponeenten er den som er nærmest tilknyttet konkrete, praktiske handlinger. Definisjonen ovenfor omfatter både observerbare og ikke-observerbare ferdigheter. Fysiske ferdigheter, som håndtering av verktøy og teknologi, er eksempler på ferdigheter som lett lar seg observere. Andre eksempler som gir seg direkte atferdsmessige uttrykk, er å selge og overbevise andre (Lai 2013). Det finnes også ferdigheter som ikke så lett lar seg observere, og som oftere er taus. Kognitive ferdigheter innenfor analysing, tolkning, vurdering og behandling av problemer er eksempler på slike ferdigheter, som kommer indirekte til uttrykk gjennom etterfølgende praktisk handlinger. Man kan også tilegne seg ferdigheter over tid gjennom øvelser, observasjon og imitasjon. Medarbeidere kan derfor både vite mer og gjennomføre oppgaver på en god måte uten at de kan sette ord på eller forklare hvordan eller hvorfor. Ifølge Lai (2013) vil mulighetene for å tilegne seg ferdigheter bli påvirket av medarbeiderens kunnskap, evner, og holdninger, og hun sier at disse komponentene først får noen verdi når de blir uttrykt i konkret handlinger.

#### **Evner**

Evner kan beskrives som et individs potensial i form av: *stabile egenskaper, kvaliteter, talent og øvrige trekk som påvirker mulighetene til å utføre en oppgave og for å tilegne seg og anvende nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger* (Lai 2004:50). Til forskjell fra de tre andre kompetansekomponeentene kunnskap, ferdighet og holdning, er evner noe som i liten grad kan

tilegnes eller påvirkes via utviklingstiltak. Likevel er evner en sentral komponent. For å få optimal utnyttelse av kompetanse må det være samsvar mellom oppgaven og medarbeiderens personlige egenhet. Dette er viktig både gjennom rekruttering, ved å finne de medarbeiderne som er best egnet, og gjennom mobilisering slik at oppgavene blir tilrettelagt medarbeiderens evner og behov for utføring av arbeid (Lai 2004).

## Holdninger

Begrepet holdning er et grunnleggende begrep innenfor sosial- og organisasjonspsykologi. En tradisjonell definisjon av begrepet beskriver holdning som: *en disposisjon (beredskap) til å reagere, følelsesmessig, kognitivt og atferdsmessig* (Kaufmann og Kaufmann 2009). Fordi holdninger har en direkte påvirkning på utførelse av oppgaver, mener Lai (2004) at det er en viktig komponent i kompetansebegrepet. Det viser til i hvilken grad en person er kompetent, både i tilegnelse og i utnyttelse av kompetanse. Det er ikke nok å bare ha kunnskap og ferdigheter. Holdningene vil ha stor påvirkningskraft i utførelsen. Et eksempel er i serviceyrker, der holdningen, eller innstillingen til produktet eller kundene er en avgjørende faktor for god service. Det kan skilles mellom ulike typer holdninger:

- *Jobbrelaterte holdninger innebærer meninger, oppfatninger og verdier som er direkte knyttet til aktuelle oppgaver og funksjoner.*
- *Selvrefererende holdninger innebærer subjektiv mestringstro og selvfølelse, motivasjon og vilje. (Lai 2004: 51-52)*

## 2.3 Ulike kompetanseformer

Man skiller gjerne mellom ulike former for kompetanse. All kompetanse som kan dokumenteres og er i regi av utdanningsinstitusjoner og godkjente sertifiseringsordninger blir definert som formell kompetanse. Den kan bestå av både kunnskap og ferdigheter. Dette varierer i ulike grad på tvers av yrker og utdannelser. Innenfor formell kompetanse skilles det i Norge mellom utdanning på høyskole- universitetsnivå (høyere utdanning) og fra videregående/ yrkesfag. Kompetansen kan også være fagspesifikk, som tilegnes gjennom ulike fagbrev og sertifikater. Eller den kan være bransjespesifikk, det vil si at kompetansen er knyttet til en spesiell bransje. Et vesentlig skille på kompetanse er mellom den generelle og den organisasjonsspesifikke kompetansen. Den kompetansen som blir tilegnet gjennom offentlige utdanningssystem og profesjonell kursing, er for det meste en generell standardkompetanse som har høy overførings-verdi mellom organisasjoner. Derimot er den kompetansen som blir

utviklet i organisasjonen mer spesifikk og tilegnes gjennom systematiske læringstiltak eller ved uformell erfaringslæring. Eksempel på slik kompetanse kan være kunnskap om strategi, mål, struktur, normer og arbeidsmåter, og ferdigheter i å bruke organisasjonsspesifikke prosedyrer og rutiner. Denne type kompetanse har mindre overføringsverdi mellom organisasjoner (Lai 2013).

Uformell kompetanse er det som blir utviklet utenfor utdanningsinstitusjoner, den erfaringsbaserte læringen som skjer fortløpende i arbeidslivet og på andre arenaer. Den totale beholdningen av kompetanse en person har tilegnet seg, det vil si både den formelle og uformelle kompetanse til sammen, kalles realkompetansen (Lai 2013).

Å være kompetent vil si at det er samsvar mellom personens potensial og kompetansekravene. Når samsvaret er optimalt, vil medarbeideren befinne seg i en såkalt «flytsone». Dette begrepet ble først introdusert av kreativitetsforskeren Mihalyi Csikszentmihalyi, og beskrives som en ekstremt positiv emosjonell tilstand som tiltrer når det er full klaff mellom kompetansekrav og kompetansenivå (Kaufmann og Kaufmann 2009). Flytsonen kan inntreffe både på høyt og lavt kompetansenivå. Dersom det ikke er samsvar, vil personen være inkompetent i den gjeldende sammenhengen, uavhengig av om personen kanskje har mye kompetanse innenfor andre felt. Inkompetanse kan inntre både ved at ansatte mangler rett kompetanse, har for høy kompetanse/ er overkvalifisert, eller har feil/ uønsket kompetanse. Tiltak for å skape god balanse mellom kompetansepotensialet og kompetansekravene kan være kompetanseheving, kompetanseutvikling eller redesign av jobb krav og jobbinnhold, eller kompetanseavvikling.

## 2.4 Kompetansetiltak

Den raske utviklingen av ny teknologi og kunnskap, og økende globalisering gjør at behovet for omstilling øker, både på individ-, gruppe-, og organisasjonsplan. Ressurser må reorganiseres og oppdateres for å møte konkurransepresset. Organisasjonens beholdning, benyttelse og systematisering av medarbeidernes kunnskap og kompetanse, også kalt den intellektuelle kapitalen, blir i økende grad et viktig konkurransefortrinn (Hoff 2009, Kaufmann og Kaufmann 2009, Jacobsen og Thorsvik 2013). Den intellektuelle kapitalen kan deles inn i to underkategorier; humankapital og strukturkapital. Humankapitalen refererer til den kompetansen den enkelte medarbeider besitter. Det gjelder både den kompetansen medarbeideren har ved ansettelse, og det som har blitt utviklet i ansettelsesforholdet gjennom erfaring, kurs og opplæring, samt kjennskap og kunnskap om virksomhetens kjernekompetanse.

Humankapitalen er veldig sårbar for virksomheter, fordi den lett kan forsvinne ved at medarbeidere slutter. Strukturkapitalen handler om virksomhetens bruk av humankapitalen, og hvordan den tilrettelegges, styres og struktureres (Hoff 2009). Siden den intellektuelle kapitalen i økende grad har påvirkning på virksomhetens resultater, kan det være behov for å gjennomføre kompetanseanalyse. Det går ut på å kartlegge den intellektuelle kapitalen og kompetansebehovene i organisasjonen, for å se i hvilken grad beholdningen tilfredsstillende behovene. Analysen vil gjøre organisasjonen i stand til å se hvilke kompetiltak som bør settes i gang, samt gi føring for organisasjonens overordnet strategiarbeid (Lai 2013).

Lai (2013) fremhever leders ansvar for å kjenne sine medarbeidere godt nok, slik at den kompetansen de besitter blir benyttet og at behovene blir dekket. Dette krever at leder og medarbeidere har jevnlig interaksjon og utviklingssamtaler, noe som i mange tilfeller kan være krevende i organisasjoner med bl.a. store medarbeiderstaber eller fjernledelse (dvs at medarbeider og leder ikke arbeider på samme sted). Ledere må på bakgrunn av kjennskapen til sine medarbeidere vurdere om den tilgjengelige kompetansen dekker de kravene som stilles, og videre utrede hvilke ytterligere behov som finnes. Det finnes tre måter å skaffe seg relevant kompetanse på, gjennom rekruttering, utvikling og mobilisering. Jeg kommer videre til å gi en kort beskrivelse av de tre kompetansetiltakene.

#### 2.4.1 Rekruttering

Et av de viktigste tiltakene for å anskaffe kompetanse er gjennom rekruttering av medarbeidere. Det er vanlig å skille mellom ekstern og intern rekruttering. Intern rekruttering handler om å omfordele allerede eksisterende kompetanse innad i organisasjonen og faller dermed naturlig under mobilisering av kompetanse (se kapittel 2.4.3). Ved ekstern rekruttering skaffes kompetansen gjennom det eksterne markedet. Den vanligste måten å skaffe til veie nye kompetanse er å ansette nye medarbeidere. Andre måter er gjennom midlertidige leieavtaler med eksterne selskaper eller ved å kjøpe konsulenttjeneste. Disse måtene for rekruttering har tett tilknytning til utvikling av kompetanse (se kapittel 2.4.2). Fordi denne studien kun tar utgangspunkt i medarbeidere som allerede er ansatte, vil jeg ikke gå videre inn på rekruttering.

#### 2.4.2 Kompetanseutvikling

Medarbeiderne blir regnet som kapital for organisasjonen. Det vil være av økonomisk interesse for organisasjoner at denne kapitalen blir benyttet optimalt. Derfor blir satsing på å øke ferdighetene blant medarbeiderne regnet som en gunstig investering. Dette kan gjøres på flere måter. Organisasjonen kan iverksette formelle opplæringstiltak. De kan gjennomføres ved at organisasjonen selv står for opplæringen, eller ved å bruke eksterne aktører, slik som



kursholdere, eksperter o.l. Innholdet i opplæringen kan variere, alt etter hvilke behov organisasjonen ønsker å dekke. Den kan enten være av faglig art, der de ansatte får opplæring for å øke ferdighetene sine knyttet til konkrete oppgaver. Eller den kan være organisasjonsrelatert, som for eksempel å øke ferdigheter i samhandling og kommunikasjon. Det bør også vurderes om opplæringen skal skje individuelt eller kollektivt (Jacobsen og Thorsvik 2013).

### 2.4.3 Kompetansemobilisering

Dersom ikke organisasjonen får tatt i bruk den kompetansen den har tilgjengelig gjennom sine medarbeidere, er den ikke mye verdt. Derfor er det strategisk og viktig at organisasjonen er i stand til å mobilisere kompetansen gjennom tiltak som sikrer og forbedrer bruken. Kompetansemobilisering handler med andre ord om å tilrettelegge og utnytte medarbeidernes kompetansepotensial på en mest mulig fordelaktig måte for organisasjonens måloppnåelse og verdiskapning. For å klare det må organisasjonen være klar over hvilken kompetanse den besitter. Tidligere forskning i Norge viser til at mange ansatte har et ubenyttet kompetansepotensial, for noen organisasjoner gjelder dette en fjerdedel av medarbeiderne (Lai og Kapstad 2009, Lai 2011a, Lai 2011b, Lai og Skiba 2013 i Lai 2013).

Konsekvensene for lav kompetansemobilisering er store. Det påvirker negativt både den ansatte, arbeidsfellesskapet for den ansatte, og for organisasjonen. Forskning viser at lav kompetansemobilisering har negativ effekt på både indre motivasjon, tillitt til egen kompetanse, psykologisk jobbtillfredsstillelse, organisasjonstilknytning, og kan resultere i at ansatte velger å se etter andre jobber (Lai og Skiba 2013 i Lai 2013, Lai 2011a, Lai 2011b, Erdogan og Bauer 2009, Feldman 1996, Feldman og Bolino 2000, Feldman m.fl. 2002, Lai og Kapstad 2009, Maynard mfl. 2006, Morrison mfl 2005, Parker 2003). Det er også gjort undersøkelser som viser at lav kompetansemobilisering har en indirekte sammenheng med dårlig helse og sykefravær, depresjon og utmattelse (Pousette og Hanse 2002, Lange m.fl. 2004, Rafferty m.fl.2011). Lai (2013) påpeker at de negative effektene ikke bare gjelder den faktiske og objektive bruken av kompetansen, men at det også gjelder de ansattes subjektive opplevelse av kompetanse-mobilisering. Og siden det er svært vanskelig å måle faktisk kompetansemobilisering, mener Lai at ansattes opplevelse er den viktigste måleindikatoren som kan brukes.

For ideelle organisasjoner har det tidligere kanskje ikke vært mye fokus på kompetanse og kompetansemobilisering. Basert på egne oppfatninger og erfaringer det stor sannsynlighet for å tro at ansettelse i stor grad har vært basert på den enkeltes engasjement for organisasjonens

visjon og målsetning. Når organisasjoner nå satser på profesjonalisering skapes behov for utvikling og mobilisering av medarbeidernes kompetansepotensial. Spørsmålet er om de lykkes med dette, og om ansattes opplevelse av kompetansemobilisering har betydning for om de har planer om å slutte. Forskningsspørsmål 1 skal forsøke å svare på dette. I hvilken grad dette oppleves ulikt basert på demografiske og formelle ansettelsesforhold blir undersøkt i forskningsspørsmål 2.

For å svare på problemstillingen vil det være viktig å identifisere hvilke faktorer som bidrar til kompetansemobilisering. Utfra dette vil organisasjoner være i stand til å sette inn tiltak for å øke mobiliseringen. Jeg vil derfor videre gi en kort innføring i identifiserte drivere for kompetansemobilisering.

## 2.5 Viktige drivere for kompetansemobilisering

Det er mange ulike faktorer som påvirker i hvilken grad den enkelte medarbeider får brukt sitt kompetansepotensial. Det gjelder både individuelle, gruppemessige, organisatoriske og ledelsesmessige forhold. Ifølge nyere forskning viser det seg at de mest avgjørende faktorene er avhengige av arbeidsmiljøet, nærmeste leder, og organisasjonens struktur. Den ligger med andre ord utenfor den enkelte medarbeiders kontroll, og dermed må ansvaret for kompetansemobiliseringen i stor grad være et lederansvar (Lai 2013). Basert på nyere forskning fra Norge utpeker det seg noen faktorer som i særlig grad påvirker mulighetene for kompetansemobilisering (Lai og Kapstad 2009; Lai 2011 a, 2011b, Lai og Skiba 2013 i Lai 2013). Jeg vil videre gi en kort innføring i de ulike faktorene.

### 2.5.1 Rolledefinering

Når en medarbeider starter i en stilling går han/hun inn i én eller flere roller, som innebærer at det stilles visse forventninger til medarbeiderens atferd. Det kan være til oppførsel, ansvar, og hvilke betingelser som er lagt til rette for å få oppgavene gjennomført. Slike premisser kan være tildelte ressurser, tidsfrister, myndighet til å ta beslutninger, samt forholdet til overordnet leder og krav til samarbeid med andre medarbeidere (Lai 2013). En god definering og forståelse av rollen er svært viktig for at medarbeideren utnytter sitt kompetansepotensial maksimalt. En forutsetning for å være en profesjonell medarbeider er å ha en god rolleforståelse. Profesjonelle medarbeidere opptrer på en måte som representerer rollen de har i jobbsammenheng. Ifølge Lai (2013) er god rolleforståelse en avgjørende del av medarbeiderens kompetanse, og bygger på både medarbeiderens kunnskaper og holdninger. Viktige dimensjoner for å definere roller er rollesamsvar, rolleklarhet, rollebelastning, og rolleorientering. For det første må det være

samsvar mellom oppgavens kompetansebehov og medarbeiderens kompetansepotensial i både kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger. Det er viktig å se etter godt samsvar både i rekrutteringsprosesser og over tid, slik at oppgavene og medarbeiderens potensial utvikler seg i samme retning. Dersom det går i ulik retning vil dette føre til lav kompetansemobilisering. For det andre må rollen være klart definert, slik at både arbeidsgivers og medarbeiderens forventninger til hva rollen innebærer er tydelig kommunisert. Lav rolleklarhet kan føre til frustrasjon og konflikter.

Rollebelastning handler om at oppgavene må være overkommelige innenfor gitte tidsrammer og tilgjengelige ressurser. Overbelastning fører til at medarbeideren ikke får mobilisert sitt kompetansepotensial på en hensiktsmessig måte. Tids- og arbeidspress kan føre til at de oppgavene som har rutinemessige målinger og rapporteringer og som er knyttet til tidsfrister ofte blir prioritert først, selv om det kanskje ikke er de oppgavene som gir størst verdiskapning. En annen type overbelastning er manglende definering av oppgaveprioritering fra leder. Det kan føre til at medarbeideren bruker mest tid på rutineoppgaver og oppgaver som i liten grad er kompetansemessig utfordrende.

En fjerde viktig dimensjon i definering av roller er rolleorientering. For at medarbeideren skal motiveres til å ta i bruk sin kompetanse og utvikle den, må rollen defineres slik at den oppmuntrer medarbeideren til å være proaktiv og fleksibel. Da unngår man holdninger som: *Dette er ikke min jobb*, eller: *jeg gjør det jeg blir bedt om* (Parker 2000). Det er to premisser som er viktige for at medarbeideren skal ha en fleksibel rolleorientering. Det ene ligger på lederen, både indirekte gjennom sin lederstil, og direkte gjennom kommunikasjon av forventninger. Det andre ligger på medarbeideren selv, i hvilken grad han har tro på seg selv til å mestre rollen på en proaktiv og fleksibel måte (Lai 2013).

### 2.5.2 Mestringstro

Å ha tro på egen kompetanse er en viktig forutsetning for kompetansemobilisering. Når en person har tillit til at han har det som trengs for å klare det som kreves, skapes en mestringsfølelse og trygghet. Grad av mestringsfølelse kan påvirke både valg av prioriteringer og ressursbruk hos den enkelte. Det kan være lettere å velge oppgaver der det er mulig å prestere godt, fremfor de oppgavene man føler seg underkvalifisert til. Mestringstroen er domenespesifikk, som vil si at den er avhengig av oppgave eller område. En medarbeider kan ha høy mestringstro i enkelte oppgaver, og lav i andre. Det er dermed viktig å ha fokus på mestringstro knyttet til både spesifikke oppgaver og til rollen som helhet. Mestringstro er en selvrefererende holdning: *som utgjør en del av en medarbeiders kompetansepotensial samtidig*

*som den reflekterer i hvilken grad medarbeideren selv opplever seg selv som kompetent (Lai 2013:160).*

Grad av mestringstro hos medarbeideren påvirker den faktiske mestringen. Forskning viser at mestringstro har stor påvirkning på ytelsesnivået blant medarbeidere. Selv om andre kompetanseelementer, som kunnskap, ferdigheter og evner er lavere, vil medarbeidere med høy mestringstro vanligvis yte bedre enn de med lav mestringstro. Her finnes det imidlertid variasjon utfra hvilke kompetansemessige kvalifikasjoner medarbeiderne har. Medarbeidere med gode kompetansemessige forutsetninger har liten variasjon mellom ytelse og mestringstro. Medarbeidere med dårlige forutsetninger har høyere variasjon mellom ytelse og mestringstro (Bandura 1986, Bandura 1990). Lai (2013) henviser til funn fra flere studier som viser til en kurvlinær sammenheng mellom mestringstro og ytelse. Det betyr at det er en positiv sammenheng mellom de to opp til ett visst punkt, for deretter å avta eller bli negativ når mestringstroen blir veldig høy. Dette kan tyde på at mulighetene for kompetansemobilisering blir undervurdert av medarbeidere som har svært høy tro på egen kompetanse.

### 2.5.3 Autonomi

Autonomi handler om hvordan den enkelte føler å ha frihet til å gjøre valg og handle utfra egen vilje. Når ansatte opplever å få tillit fra andre bidrar dette til å skape indre motivasjon (Lai 2013). Det motsatte av autonomi er heteronomi, som handler om å bli kontrollert mot sin egen vilje (Ryan og Deci 2006). Ifølge nyere forskning er medarbeiderens opplevelse å få tilfredsstilt behovet for autonomi en viktig driver for kompetansemobilisering (Lai 2001 a; Lai og Skiba 2013 i Lai 2013). Autonomi er ikke det samme som å få full frihet og uavhengighet, uten noen form for rammer eller krav. Ansatte kan oppleve å ha god autonomi dersom de får tilstrekkelig handlingsrom innenfor gitte rammer. Dette avhenger av at det finnes en god rolledefinerings, og at disse rammene er akseptert (Lai 2013).

### 2.5.4 Mestringsorientert ledelse

Forskning innenfor flere norske organisasjoner viser at medarbeidernes mobiliseringspotensial av egen kompetansen er avhengig av lederens atferd (Lai og Kapstad 2009, Lai 2011a). Lai (2013) refererer til flere undersøkelser som viser at støttende ledelse har en positiv effekt på medarbeidernes mulighet for utvikling, indre motivasjon, organisasjonslojalitet, lav turnover-intensjon og positive resultater for måloppnåelse på organisasjonsnivå. Hun påpeker at begrepet «støttende ledelse» er noe uklart, og at det hersker ulike meninger om hvordan begrepet skal defineres. Lai trekker derfor frem et alternativt begrep, «mestringsorientert ledelse», som

betegner lederatferd som legger til rette for: *høy kompetansemobilisering, indre motivasjon, hensiktsmessige holdninger og gode resultater over tid blant medarbeiderne* (Lai 2013:175).

Det er viktig og hensiktsmessig å skille begrepet mestring fra prestasjoner. I motsetning til prestasjoner, som måler ytelse opp mot andre, måles mestring på ytelse etter beste evne basert på egne forutsetninger. En medarbeider som er mestringsorientert vil være opptatt av å lære og utvikle seg, og vilje til å yte mye for å løse oppgavene best mulig utfra sin kompetanse. Lai (2013) mener at leders atferd er en viktig driver for kompetansemobilisering, og at leder har et overordnet ansvar for å bygge mestringsstro, mestringsorientering og autonomi hos den enkelte medarbeider og i hele arbeidsmiljøet.

### 2.5.5 Mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger

Hva slags motivasjonsfokus medarbeiderne har, blir i stor grad påvirket av det psykososiale arbeidsklimaet. Er det fokus på mestring vil medarbeiderne, både individuelt og i gruppen, bli oppmuntret til samarbeid, deling og utvikling av kompetanse. Er fokuset derimot på prestasjoner, vil man i større grad være opptatt av å prestere for egen vinning. Konkurransinstinkt blant den enkelte kan føre til at man i mindre grad deler kompetanse for å oppnå egne fordeler (Dweck 1986, Cerne m.fl.2014). Lai (2013) viser til at det har blitt gjort funn i flere studier der mestringsklimaet har et bedre grunnlag enn prestasjonsklima for læring- og oppgavemotivasjon og innsats og utholdenhet over tid. Funnene viser at mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger er en viktig driver for kompetansmobilisering (Lai og Kapstad 2009, Lai 2011a, Lai og Skiba 2013 i Lai 2013, Chiaburu og Marinova 2005, Martin 2010).

### 2.5.6 Opplevelse av satsing på kompetanseutvikling

I tillegg til de fem driverne for kompetansemobilisering som Lai (2013) har identifisert, mener jeg det er viktig å trekke fram ansattes opplevelse av at organisasjonen tilrettelegger og satser på kompetanseutvikling. Som beskrevet i kapittel 2.4.2 Kompetanseutvikling, vil det være økonomisk lønnsomt og strategisk å satse på kompetanseutvikling av organisasjonens ansatte (Lai 2013). Hvordan ansatte oppfatter at organisasjonen tilrettelegger for at de kan få utviklet seg som medarbeidere kan indikere i hvilken grad organisasjonen lykkes med sin satsing.

Organisasjonen som er valgt som studieobjekt i denne oppgaven har satset en del på kompetanseutvikling. Blant annet tilrettelegges det for kompetansehevelse i form av formell utdanning. Det har også blitt satset profesjonalisering ved å ansette medarbeidere med høyere utdanning. I tillegg tilrettelegges det i varierende grad for læring gjennom kursing. Det vil derfor være interessant å se i hvilken grad de ansatte opplever at organisasjonen tilrettelegger for nettopp dette. Opplevs organisasjonen som attraktiv med muligheter for å videreutvikle



seg og gjøre karriere, kan dette kanskje påvirke muligheten for å få mobilisert sitt kompetansepotensial.

### 2.5.7 Oppsummering av identifiserte drivere

Basert på de seks identifiserte driverne for kompetansemobilisering som er beskrevet ovenfor, vil det være interessant å se i hvilken grad disse står i sammenheng med opplevd kompetansemobilisering. Dette vil bli undersøkt i forskningsspørsmål 3.

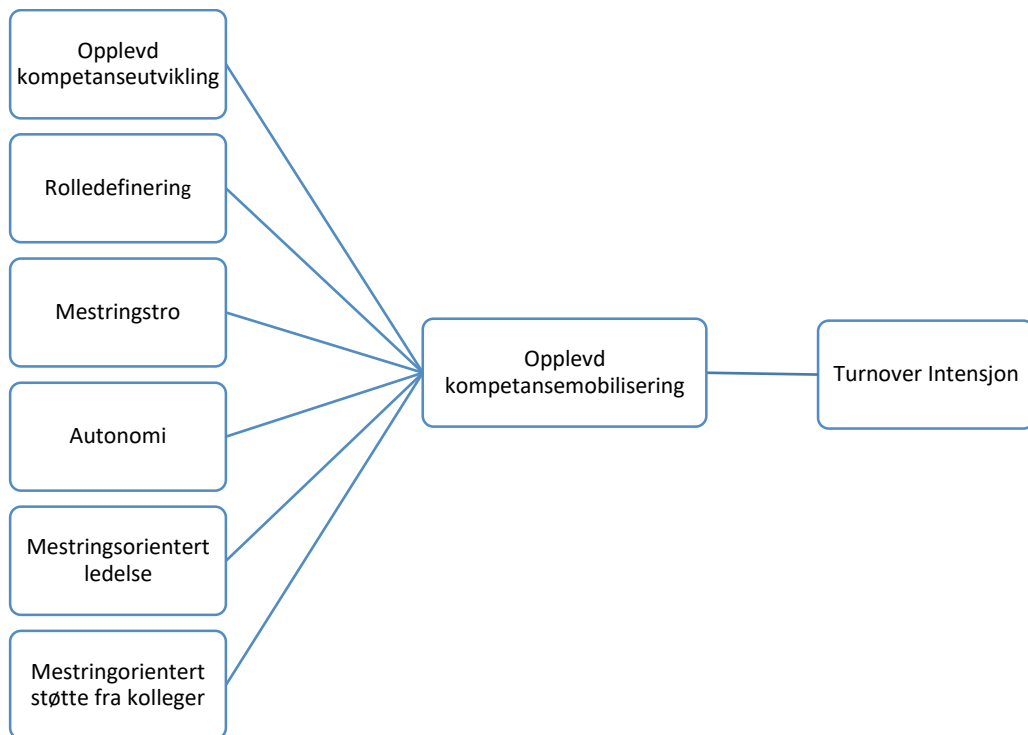
Utfra egne erfaringer kan man anta at ansatte i ideelle organisasjoner opplever høy grad av autonomi, men det vil være lav score på rolledefinerings. Dette vil i så fall være et interessant funn, fordi det for det første vil identifisere en mulig årsak til manglende opplevelse av kompetansemobilisering. For det andre kan det bekrefte antakelsen om at ansatte i ideelle organisasjoner står i en særposisjon når det gjelder rolledefinerings, som kan være svært krevende og bidra til at ansatte velger å slutte. For i tillegg til avklaringer og forventninger hos arbeidsgiver, møter den ansatte et stort og nesten utømmelig forventningspress fra de frivillige medarbeidere og lokallag. Dette kan ofte være i strid med de forventningene arbeidsgiver har, og den ansatte kan oppleve å «falle mellom to stoler». I noen tilfeller vil det også være sannsynlig at ansatte opplever en utydelig rolledefinerings fra arbeidsgiver. Grunnen til dette er at arbeid i ideelle organisasjoner ofte er «nybrots»-arbeid, der den ansatte i stor grad må skape sine arbeidsoppgaver etter hvert som arbeidet bryter frem.

Utfra det teoretiske rammeverket som er presentert ovenfor er både mestringsfølelse, autonomi, mestringsorientert ledelse og støtte fra medarbeidere, opplevd kompetanseutvikling, i tillegg til klar rolledefinerings, viktige faktorer for i hvilken grad den ansatte opplever å få brukt sitt kompetansepotensial. Dersom den ansatte scorer lavt på noen av disse faktorene, vil det være en indikator på en mulig fremtidig turnover, noe organisasjonen mest sannsynlig ikke er tjent med.

## 2.6 Analysemodell

Som en oppsummering på det teoretiske rammeverket som er blitt presentert i dette kapitlet, vil jeg gi en kort presisering på hvilke teoretiske begreper, teorier og perspektiver jeg kommer til å benytte i analysen for å besvare problemstillingen min. Figur 1 viser hvordan oppgaven er bygd opp rundt det teoretiske rammeverket:

Figur 1: Teoretisk rammeverk



For det første vil turnover-intensjonen være den avhengige variabelen i analysen. Jeg vil søke etter forklaringer for hvorfor ansatte i ideelle organisasjoner har høy turnover. Den mellomliggende variabelen er opplevd kompetansemobilisering. I tillegg har jeg identifisert seks bakenforliggende variabler som kan påvirke ansattes mulighet til kompetansemobilisering. Dette er rolledefinering, mestringstro, autonomi, mestringsorientert ledelse, mestringsorientert støtte fra kolleger, og opplevd satsing på kompetanseutvikling. Hver av disse variablene/samlemålene vil bli operasjonalisert i kapittel 3- Metode.

## Kapittel 3- Metode

---

Jeg vil i dette kapitlet beskrive og begrunne metoden jeg har valgt for å samle inn empiri som kan svare på problemstillingen i oppgaven. Jeg vil gjøre rede for valg av tilnærming, undersøkelsesdesign, innsamling av data, operasjonalisering og spørsmålsutforming, utvalg, reliabilitet, validitet og etiske betraktninger.

### 3.1 Valg av metode

Jeg ønsker å finne ut av summen av enkelt individers oppfatning, og mener derfor at kvantitativ tilnærming vil være best egnet. Fordelen med å velge en kvantitativ tilnærming er at jeg vil innhente data fra mange enheter, som gjør det mulig å generalisere fra utvalget til populasjonen med en stor grad av sikkerhet. Ulemper kan være at jeg vil få inn mye overfladisk informasjon, rigiditet i datainnsamlingen, og at jeg gjennom standardiserte svaralternativ i spørreskjemaet påtvinger respondentene spesielle meninger (Jacobsen 2005). Kvantitative tilnærminger er relativt lukkede, informasjonen som blir innhentet er i stor grad predefinert gjennom standardiserte spørsmål og svaralternativer. Jeg vil dermed ikke få dybde og detaljforståelse av meningsinnholdet i datamengden. Men temaet jeg har valgt å skrive om er et tema det har blitt gjort mye forskning på, og som det dermed finnes ganske god forhåndskjennskap til. Fordi jeg ønsker å finne ut av omfanget av et fenomen, mener jeg at dette er den beste tilnærmingen.

### 3.2 Undersøkelsesdesign

Jeg har valgt et ekstensivt design. Bakgrunnen er at jeg ønsket å se i hvor stor grad fenomenet opplevd kompetansemobilisering er utbredt, om det er variasjon i graden og om dette kan forklares på bakgrunn av de utvalgte variablene. Noen av begrensninger i undersøkelsen min er i hvor stor grad funnene vil være generaliserbare, på bakgrunn av valg av kontekst og undersøkelsesenheter. En svakhet ved å velge denne type design, er at funnene fort kan bli veldig generelle og overfladiske. Som det kommer frem i teorier og tidligere forskning, er fenomenet svært sammensatt og der er mange «det kommer an på..». Ved å gjennomføre et ekstensivt design vil jeg ikke kunne komme i dybden, og funnene vil i stor grad være preget av hva jeg velger å inkludere i spørreundersøkelsen.

I denne undersøkelsen har jeg valgt å benytte tverrsnittstudie, som er en studie som beskriver situasjonen på kun et gitt tidspunkt. Grunnen til at jeg valgte denne formen for undersøkelsesopplegg er fordi jeg ikke har hatt mulighet til å innhente data over tid (som gjøres i tidsseriestudier, kohortstudier, panelundersøkelser). Det har heller ikke blitt utført tidligere undersøkelser på fenomenet innenfor den valgte konteksten, som kunne ha gjort det mulig å se på endringer over tid. Likevel tror jeg at en tverrsnittstudie vil være et godt utgangspunkt for å få fram bredde i bildet og få forståelse av hvorfor noe fører til noe annet, og mulighet til å sammenligne grupper på et gitt tidspunkt (Jacobsen 2005).

### 3.2.1 Innsamling av data

Kjernen i kvantitative undersøkelser er å standardisere datainformasjonen. Dette krever at jeg på forhånd operasjonaliserer begreper (gjøre de målbare) og definerer kategorier, slik at jeg er i stand til å standardisere den innsamlet informasjonen i form av tall. Siden det i liten grad finnes forskning på kompetansemobilisering i ideelle organisasjoner, valgte jeg å samle inn primærdata, som jeg samlet inn gjennom spørreskjema med lukkede svaralternativer. Dette er den metoden som er mest vanlig for innsamling av primærdata i kvantitative metoder. Ved lukkede svaralternativer er respondentene tvunget å gi standardiserte svar innenfor den rammen som er satt. Ulempen med å velge dette er at jeg legger begrensninger for hva respondentene kan svare, og dermed minsker variasjonen man får dersom svarmulighetene er åpne. Men siden målet med kvantitativ metode er å beskrive hyppigheten eller omfanget av et fenomen, vil en slik standardisering være nødvendig (Jacobsen 2005). Ved spørreundersøkelser med lukkede svaralternativer er det viktig at svaralternativene er utfyllende, slik at alle relevante svaralternativer blir tatt med. I tillegg må kategoriene være gjensidig utelukkende, som betyr at det ikke må være mulig for respondentene å falle inn under flere kategorier samtidig. Det er også viktig at svarene som rangeres i en skala får en rimelig fordeling av svar mellom ytterpunktene. Det betyr at det må være like mange svaralternativ på den negative og den positive siden av skalaen. Er svarene noenlunde normalfordelte kan vi nemlig benytte mer avanserte statistiske metoder. Jeg har valgt å ha to alternativer på begge sider og skalaen går fra helt uenig, ganske uenig, verken enig eller uenig, ganske enig, og helt enig. I tillegg har jeg satt opp svaralternativet vet ikke/ikke relevant. Skalaen blir videre drøftet i kapittel 3.4.1 Reliabilitet.

Det er to måter å utforme spørsmålene, enten ved direkte spørsmål eller ved å be respondenten om å forholde seg til påstander. Ifølge Jacobsen (2005) er den siste mer vanlig, spesielt i undersøkelser som måler følelser og holdninger. I studieobjektet har det tidligere blitt

gjennomført arbeidsmiljøundersøkelser som har benyttet seg av påstander. Respondentene er derfor vant formen, og derfor valgte jeg å bruke dette i de aller fleste spørsmålene i spørreskjemaet.

### 3.2.2 Utsendelse

Siden antall respondenter er under 500, anbefales det å sende ut spørreundersøkelsen til samtlige (Jacobsen 2005). Undersøkelsen ble gjennomført som nettbasert spørreskjema med programmet Questback. Alle ansatte i organisasjonen mottok en mail med link til skjemaet. Den ble sendt ut den 07. oktober 2016 med svarfrist 16. oktober. Det ble sendt ut to påminnelser i løpet perioden. I tillegg ble det også sendt ut en siste påminnelse 17. oktober med en forlenget frist til 20. oktober. Spørreskjemaet og følgebrevet ligger som vedlegg.

## 3.3 Valg av studieobjekt

Jeg valgte å gjennomføre spørreundersøkelsen i ett studieobjekt. Grunnen til dette er at jeg dermed har hatt mulighet til å se mangfoldet hos respondentene som tilhører samme type organisasjon. Svakheter ved å begrense konteksten til kun å gjelde en organisasjon er at det svekker muligheten til å generalisere funnene til andre organisasjoner. Grunnen til at jeg valgte NLM som studieobjekt er fordi jeg mener den er et godt eksempel for ideelle organisasjoner. NLM har lange tradisjoner med virksomhet i 125 år, og er en av de eldste og største misjonsorganisasjonene i Norge. Med et omfattende arbeid innenfor mange ulike felt både i utland og i hele Norge kan NLM være representativ for ulike ideelle organisasjoner. Som jeg har vært inne på tidligere, har ansatte i ideelle organisasjoner ofte større motivasjon, organisasjonsidentitet og tilhørighet, og et ønske om å jobbe i organisasjonen (Seland 2011). Dette samsvarer med de funnene fra arbeidsmiljøundersøkelsene i NLM, og jeg mener derfor at organisasjonen er et godt studieobjekt. Det har også hatt påvirkning på valget at jeg selv har en stilling innad i organisasjonen, som både har gjort at jeg lettere har hatt tilgang til respondenter og rapporter. Jeg vil utdype min rolle mer i kapittel 3.4.5 Etske betraktninger.

## 3.4 Undersøkelsens vitenskapelige kvalitet

Ifølge Jacobsen (2005) er det to krav som bør tilfredsstilles ved innsamling av empiri; at undersøkelsen må være reliabel og valid.

### 3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitetskravet handler om at empirien må være behandlet troverdig og målt pålitelig (Jacobsen 2005). Det er flere faktorer som kan påvirke reliabiliteten. Måten undersøkelsen er gjennomført på kan påvirke funnene. Respondentene kan bli påvirket av forskeren, og forskeren kan bli påvirket av de oppståtte relasjonene i undersøkelsen (Jacobsen 2005). Ved bruk av spørreskjema har jeg i stor grad unngått samhandlingsproblematikken. Men som jeg kommer inn på i kapittel 3.4.3. Etske betraktninger, har jeg allikevel hatt en utfordring fordi jeg selv jobber i organisasjonen. Når det gjelder utforming av spørreskjemaet har jeg prøvd å unngå ledende spørsmål og spørsmålskontekst. Jeg har strebet etter å ha klare og tydelige spørsmål, og prøvd å unngå doble spørsmål som villreder respondentene.

En annen mulig feilkilde vil være trekk ved respondenten. Det kan være at respondentene velger å svare strategisk, at de har egeninteresse for å svare usant. Eller det kan være at de ikke tar undersøkelsen seriøst og svarer på måfå i undersøkelsen (Jacobsen 2005). Jeg har prøvd å sikre meg mot dette ved å tilføye et eget svaralternativ som «vet ikke/ ikke relevant». I tillegg har jeg også et svaralternativ som «verken enig eller uenig». På den måten har jeg kanskje klart å skille ut de som stiller seg nøytrale til påstanden fra de som ikke har kunnskap, eller som mener at dette ikke er relevant for deres stilling. Faren var at jeg kunne oppnå å få mange svar i disse to kategoriene, fordi jeg ikke tvang de ansatte til å ta standpunkt i påstanden. Samtidig kan jeg kanskje enda tydeligere trekke beslutninger fra funnene, fordi jeg med større sannsynlighet kan tro at respondentene har svart sant.

Respondentens opplevelse av anonymitet kan også påvirke reliabiliteten. Dette har jeg drøftet mer i kapittel 3.4.3 Etske betraktninger. Trekk ved konteksten respondenten befinner seg i kan være en mulig feilkilde. Ved bruk av nettbasert spørreskjema kan jeg ikke være helt sikker på hvem som faktisk fylte ut skjemaet. Fordi jeg sendte link til spørreskjemaet til jobb-eposten til respondentene tror jeg at det har bidratt til at jeg med stor sikkerhet kan anta at rett person svarer. En annen trussel for påliteligheten er forskerens manglende kunnskap til å få ut nødvendig informasjon fra innsamlet datamateriale. Jeg har benyttet programmet SPSS for statistiske analyser. Elementene som inngår i spørreskjemaet baserer seg på teoretiske og begrepsmessige perspektiver, som er vel utprøvd i tidligere forskning. Jeg har allikevel gjennomført en faktoranalyse og reliabilitetsanalyse for samtlige variabler.

### Faktoranalyse

Det ble gjennomført en faktoranalyse for å se om spørsmålene som er blitt brukt for å måle samlemålene passer sammen, og at de måler det begrepet de har til hensikt å måle. Den roterte

analysen viser at inndelingen av syv samlemål er en fornuftig inndeling som kan støttes teoretisk. De syv samlemålene er opplevd kompetansemobilisering, opplevd kompetanseutvikling, rolledefinerings, mestringstro, autonomi, mestringsorientert ledelse, og mestringsorientert støtte fra kolleger. Analysen viste at det er høy grad av overensstemmelse med de samlemålene jeg satte opp. Det var et par av variablene som fordelte seg på flere faktorer, med de scorene nesten like høyt på mitt samlemål. Resultatene for faktoranalysen er vist i vedlegg 1.

### Reliabilitetsanalyse

Det ble også gjennomført en reliabilitetsanalyse for samtlige variabler innenfor de syv samlemålene. Reliabilitetsanalysen (Cronbach's Alpha) analyserte den indre konsistensen til spørsmålene under hvert samlemål, slik at ikke spørsmålene var sprikende og gikk i hver sin retning. Reliabilitetsanalysen målte at den indre konsistensen for hvert samlemål er tilfredsstillende. For fem av samlemålene ble Cronbachs alpha beregnet til verdier mellom 0,791 - 0,870, som er over det aksepterte minstenivået på 0,70. For samlemålene Mestringstro og Autonomi ble alphaverdien målt til 0,636 og 0,657. Undersøkelsen reliabilitet ble vurdert som tilfredsstillende. Resultatene i Reliabilitetsanalysen er vist i vedlegg 2.

#### 3.4.2 Validitet

Validitet handler om at empirien må være gyldig og relevant. Generell gyldighet og relevans kan deles inn i tre delkomponenter: begrepsgyldighet og relevans, intern gyldighet og ekstern gyldighet. Begrepsgyldighet og relevans handler om at jeg faktisk målte det jeg ønsket å måle (Jacobsen 2005). Ved å bruke spørreskjema med lukkede svaralternativer stod jeg over for en stor utfordring for å sikre at det ikke ble gjort feilmålinger. Måleindikatorne i undersøkelsen er hentet fra Lai (2013) med henvisninger til flere studier i Norge der disse indikatorne er blitt brukt (Lai og Kapstad 2009; Lai 2011 a, 2011b, Lai og Skiba 2013 i Lai 2013). Fordi jeg har benyttet allerede utviklet og validerte måleindikatorer for å måle de teoretiske begrepene, mener jeg at undersøkelsen har en god begrepsgyldighet. Og fordi begreper ofte er komplekse og vanskelig å måle, brukte jeg flere operasjonelle spørsmål for hvert begrep, for å fange opp forskjellige delelementer. På de begrepene jeg selv har utarbeidet måleindikatorer er disse basert på dimensjonene som er presentert i teorien. Dermed mener jeg validiteten for disse er ivaretatt. Jeg vil allikevel kommentere begrepsvaliditeten for hver samlemål/faktor i kapittel 3.4.3 Operasjonalisering og spørsmålsutforming, fordi begrepene blir satt inn i en ny setting.

Intern gyldighet handler om i hvilken grad jeg har dekning i empirien for å trekke noen konklusjoner. Testing av den interne gyldigheten gjøres gjennom to tiltak: Kontrollere



undersøkelse og konklusjoner mot hverandre, og gjøre en kritisk vurdering av resultatene (Jacobsen 2005). Jeg har forsøkt å ivareta den interne gyldigheten gjennom valgte forskningsdesign, og komme til å drøfte dette videre i kapittel 4 Analyse og diskusjon. Ekstern gyldighet går på i hvilken grad funnene er generaliserbare utenfor populasjonen, det vil si om det kan overføres til andre sammenhenger. Som nevnt i kapittel 3.3 Valg av studieobjekt, vil den eksterne gyldigheten være svekket på grunn av valg av studieobjekt. Dette gjelder både at jeg gjennomførte undersøkelsen i kun én organisasjon, og at antall respondenter er lavt for å være kvantitativ metode. Allikevel mener jeg at den eksterne gyldigheten er tilstede. Jeg har valgt kvantitativ metode nettopp på grunn av dette, at det vil bidra til ekstern gyldighet. Hadde jeg valgt kvalitativ metode innad i kun én organisasjon hadde respondentantallet vært mye lavere, og funnene hadde hatt liten gyldighet og relevans. Begrensninger om valg av studieobjekt vil bli videre drøftet i kapittel 4.3.2 Begrensninger og videre forskning.

Det vil alltid oppstå et visst frafall av respondenter. Noen kan velge bevisst å ikke svare, andre har av ulike årsaker ikke anledning. Det kan oppstå systematisk skjevt frafall, det vil si at spesielle grupper nekter å svare. Det kan for eksempel være de som ikke er interessert i problemstillingen eller har kunnskap om den, eller at de ikke har internett-tilgang. I og med at jeg sendte spørreskjemaet via jobb-epost til ansatte mener jeg at det er god grunn til å tro at alle mottok skjemaet. Det ble poengtert i mailen at personalavdelingen hadde gitt tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen og oppfordret til å svare på den.

### 3.4.3 Operasjonalisering og spørsmålsutforming

For å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene måtte jeg operasjonalisere teoribegrepene turnover-intensjon, opplevd kompetansemobilisering, opplevd kompetanseutvikling, rolledefinering, mestringsstro, autonomi, mestringsorientert ledelse og mestringsorientert støtte fra kolleger. For hvert av begrepene, utenom rolledefinering og opplevd kompetanseutvikling, valgte jeg å bruke måleindikatorer som ifølge Lai (2013) er utviklet og godt validert i flere norske studier. Utfra disse indikatorene ble det beregnet en gjennomsnittsverdi som uttrykte respondentenes samlede oppfatning av hvert begrep. Ved å bruke tidligere identifiserte indikatorer kunne jeg belyse mine funn i sammenheng med tidligere forskning. Måleindikatorene blir delt inn i en skala fra 1-5, der 1= helt uenig, 2= ganske uenig, 3= hverken uenig eller enig, 4= ganske enig, 5= helt enig. Det ble i tillegg tatt med kategorien vet ikke/ikke relevant.

## Turnover-intensjon

For å besvare forskningsspørsmål 1 måtte jeg operasjonalisere begrepene turnover-intensjon og kompetansemobilisering. Turnover-intensjonen ble målt i et direkte spørsmål: Hvor lenge ser du for deg å bli værende i den stillingen du har? Svaralternativene var:

- Mindre enn 1 år
- 1-5 år
- 6-10 år
- Mer enn 10 år

I etterkant ser jeg at jeg burde ha snudd verdiene for variabelen i forhold til begrepet turnover-intensjon. I analysen av datainnsamlingen vil høy verdi og positive sammenhenger betyr at ansatte ikke tenker å slutte i stillingen. Spørsmålet måler i hvilken grad ansatte ønsker å forbli i sin nåværende stilling. Derfor kan dette gjelde både intern og ekstern turnover. Det er viktig at ansatte blir værende i de stillingene de har, organisasjonen er avhengig av at ansatte ikke slutter. Spesielt gjelder kanskje dette for ideelle organisasjoner der de kanskje kan bli nødt til å lage en ny stilling når den ansatte slutter, fordi stillingen er så nært knyttet opp til personen. Uansett om turnover-intensjonen gjelder intern eller ekstern, vil dette være et tydelig signal til organisasjonen om fremtidige utfordringer.

## Kompetansemobilisering

Jeg benyttet fire spørsmål som var utformet som fire påstander for opplevd kompetansemobilisering hentet fra Lai (2013). Jeg mener disse påstandene for kompetansemobilisering er gjeldende også for ideelle organisasjoner. De dekker de elementene som er blitt beskrevet i teorikapittelet og får frem ulike nyanser innenfor begrepet. De fire påstandene var:

- Jeg får utnyttet min kompetanse slik jeg forventet da jeg tok jobben
- Det er samsvar mellom de kravene jobben stiller og min kompetanse
- Jeg får brukt mine kunnskaper, ferdigheter og evner i min nåværende jobb
- Jeg har oppgaver som jeg er spesielt dyktig til å utføre

Forskningsspørsmål 2 tok utgangspunkt i opplevd kompetansemobilisering og turnover-intensjon, og jeg ønsket å se om dette ble påvirket av demografiske- og formelle arbeidsforhold. De ble valgt ut for å se om det var variasjoner mellom gruppene, enten om funnene i undersøkelsen slo sterkere ut for noen grupper, eller bare var tilstede i noen grupper. Jeg valgte å ta med disse variablene: høyere utdanningsnivå, alder, kjønn, stillingsstørrelse, ansiennitet innad i organisasjonen, fast kontorplass, og arbeidssted Norge/utland. De to siste variablene er

særegne for studieobjektet og gjør at det er mulig å kategorisere respondentene utfra hvor i organisasjonen de jobber.

Forskningsspørsmål 3 viser til indentifiserte drivere av kompetansemobilisering beskrevet i teorikapittelet: rolledefinering, mestringstro, autonomi, mestringsorientert ledelse, mestringsorientert støtte fra kolleger og opplevd kompetanseutvikling.

### Rolledefinering

Spørsmålene for rolledefinering er utformet basert på de fire dimensjonene som er beskrevet i kapittel 2.5.1 Rolledefinering, som går på rollesamsvar, rolleklarhet, rollebelastning, og rolleorientering. Siden dimensjonen om rolleorientering er så nært knyttet til mestringstro og lederstil, ble den ikke operasjonalisert i undersøkelsen. De to siste påstandene knyttet til rolleklarhet, er kanskje spesielt for ansatte i ideelle organisasjoner, som er beskrevet i kapittel 2.5.7 Oppsummering av identifiserte drivere. Det ble utarbeidet fem påstander som måler rolledefinering:

- Jeg opplever at mine arbeidsoppgaver er klart definert
- Det er samsvar mellom min arbeidsmengde og den arbeidstid jeg har til rådighet for å fullføre oppgavene
- Jeg opplever at arbeidsgiver har tydelig kommunisert hvilke forventninger som ligger til stillingen min
- Jeg opplever at det er samsvar mellom de forventninger arbeidsgiver har og de forventningene jeg møter fra omgivelsene (frivillige medarbeidere/lokalt engasjerte)
- Jeg opplever at omgivelsene har realistiske forventninger til min stilling

### Mestringstro

Mestringstro ble målt gjennom tre spørsmål basert på Lai (2013). Disse tre påstandene målte både den ansattes holdning, som er en av kompetansekomponentene (jamfør kapittel 2.2.1. Kompetansekomponenter) og en viktig del av medarbeidernes kompetansepotensial. De målte også den ansattes egen oppfatning av å være kompetent (Lai 2013). De tre påstandene var:

- Jeg kan oppfylle de fleste krav som stilles til meg i min jobb
- Jeg har tilstrekkelig med ressurser og handlingsrom som gjør at jeg kan takle uventede situasjoner i jobben
- Min jobberfaring gjør meg godt forberedt til fremtidige arbeidsoppgaver

### Autonomi

Autonomi ble målt gjennom tre spørsmål hentet fra Lai (2013) Disse tre påstandene viser til ulike sider ved autonomi, både til friheten i å kunne regulere seg selv og sin arbeidssituasjon, og til opplevelse av få tillit fra andre. De tre påstandene var:

- Jeg har frihet til å utføre oppgavene mine slik jeg selv mener er riktig
- Jeg kan selv velge hvilket tempo jeg vil jobbe i
- Jeg er ikke så avhengig av andre at det hindrer meg i å gjennomføre oppgavene når det passer meg best

### Mestringsorientert ledelse

Mestringsorientert ledelse ble målt gjennom fem spørsmål fra Lai (2013). Disse fem påstandene belyser ulike sider ved det Lai (2013) refererer til som mestringsorientert ledelse, som er en type lederatferd som ifølge Lai har positiv påvirkning på opplevd kompetansemobilisering. De fem påstandene var:

- Min leder gir meg konstruktive tilbakemeldinger som jeg kan lære av
- Min leder er ikke redd for å si ifra dersom jeg ikke presterer som forventet
- Min nærmeste leder gir meg den støtten jeg ønsker utfra mine mål og ambisjoner
- Min nærmeste leder setter sammen meg realistiske utviklingsmål
- Min nærmeste leder holder meg informert om forskjellige karrieremuligheter

### Mestringsorientert støtte fra kolleger

Mestringsorientert støtte fra kolleger ble målt gjennom seks spørsmål hentet fra Lai (2013) og ble utformet som påstander. Disse gjenspeiler ulike aspekt ved begrepet som beskrevet i kapittel 2.5.5 Mestringsorientert støtte fra nærmeste kolleger. De seks påstandene var:

- Mine kolleger verdsetter den jobben jeg gjør
- Mine kolleger stimulerer meg til å yte mitt beste
- Mine kolleger er åpne for nye kunnskaper som jeg har tilegnet meg
- Mine kolleger gir meg ofte tilbakemelding på det jeg gjør
- Mine kolleger hjelper meg når jeg trenger det
- Mine kolleger verdsetter min kompetanse

### Opplevd kompetanseutvikling

Opplevd kompetanseutvikling ble målt gjennom fire spørsmål. Disse ble utarbeidet på grunnlag av det teoretiske perspektivet som er beskrevet i kapittel 2.5.6 Opplevelse av satsing på kompetanseutvikling. Disse påstandene måler ulike aspekter innenfor begrepet. Det går både på læring og formell utvikling, og i hvilken grad den ansatte opplever at dette bidrar til å øke deres kompetanse og muligheter. De to første er aspekter som beskrives innenfor kompetanseutvikling (Lai 2013, Jacobsen og Thorsvik 2013). De to andre måler i hvilken grad ansatte opplever at organisasjonen gir de fordeler, både internt og eksternt. Dette vil mulig påvirke opplevelsen av kompetansemobilisering.

De er utformet som fire påstander:

- Jeg opplever at organisasjonen fordeler arbeidsoppgaver slik at den enkelte har muligheter til å lære gjennom jobben
- Jeg opplever at organisasjonen tilrettelegger for at medarbeiderne får gode faglige utviklingsmuligheter (kurs og annen opplæring)
- Jeg opplever at organisasjonen tilrettelegger for gode karrieremuligheter for meg
- Jeg opplever at organisasjonen har styrket min mulighet til å gjøre karriere utenfor organisasjonen

### 3.4.5 Ethiske betraktninger

Fordi jeg valgte å gjennomføre undersøkelsen i egen organisasjon har det vært viktig å være klar over hvilke undersøkelseeffekter dette har gitt. Ifølge Jacobsen (2005) vil undersøkelseeffekter oppstå i enhver undersøkelse, både i kvantitative og kvalitative undersøkelser. Jeg mener at ved å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse har jeg fått en viss distanse mellom meg som forsker og respondentene. Jeg har hatt både den nødvendige nærheten til å forstå respondentenes virkelighet, samtidig som jeg har holdt avstand slik at det har gitt mulighet for å belyse det i et videre perspektiv (Jacobsen 2005).

Det er et ideal at de som undersøkes forblir anonyme, det vil si at det ikke er mulig å koble innsamlet informasjon med enkeltpersoners identitet. Fordi det ikke alltid er mulig å garantere anonymitet, for eksempel ved et lite antall respondenter, stilles det krav til konfidensialitet (Jacobsen 2005). Siden jeg valgte å gjennomføre undersøkelsen i kun én organisasjon kunne det oppstå mulighet for å identifisere enkeltpersoner utfra de bakenforliggende variablene. Følgerebrevet til spørreundersøkelsen opplyste respondentene om at all innsamlet data ville bli behandlet konfidensielt, og at det var kun jeg som student som ville ha tilgang til datamaterialet. Det er vanlig at det ikke regnes statistikk på grupper som er mindre enn fem. Dersom det for eksempel er mindre enn fem kvinner eller menn som har svart, ville jeg ikke sammenligne kjønn. På den måten minsket jeg muligheten for identifisering. Det vil ikke være mulig for organisasjonen å spore opplysningene tilbake til eller gjenkjenne enkeltpersoner i publikasjonen. All innsamlet data vil bli slettet ved prosjektets slutt. Følgerebrevet ligger som vedlegg.

Undersøkelsen ble meldt inn til Personvernombudet for forskning (NSD), som fant at behandlingen av personopplysningene ville være regulert av §7-27 i personopplysningsforskriften og tilrådte at prosjektet ble gjennomført. Respondentene ble informert om godkjenningen fra NSD. De mottok et følgerebrev til spørreskjemaet der de ble informert om hensikten med undersøkelsen og muligheten til å ikke delta eller trekke seg underveis.

## Kapittel 4- Analyse og diskusjon

---

I dette kapittelet vil jeg presentere, analysere og drøfte resultatene fra det innsamlede datamaterialet med bakgrunn i problemstillingen min og teori. Først gis en kort gjennomgang av fordelingen blant respondentene basert på de demografiske variablene. Deretter blir analysen strukturert rundt modellen som ble presentert i kapittel 2.6 Analysemodell.

### 4.1 Demografiske forhold

Svarprosenten for undersøkelsen var på 42 prosent. Dette er noe lavere svarprosent enn hva Jacobsen (2005) opererer med som tilfredsstillende. Hvorvidt svarprosenten likevel kan være akseptabel avhenger av representativiteten - om de som har svart avspeiler mangfoldet i organisasjonen. Nedenfor gis en kort redegjørelse i fordelingen utfra demografiske- og ansettelsesforhold. Dessverre foreligger det ikke data på den reelle demografiske sammensetningen i organisasjonen, så jeg stoler litt på mitt eget skjønn når jeg vurderer representativiteten.

**Kjønn:** Av respondentene var 65 prosent menn og 35 prosent kvinner. Av alle 416 ansatte ved organisasjonen som mottok spørreskjemaet er 223 menn (54 prosent) og 193 kvinner (46 prosent). Det betyr at menn er noe overrepresentert i utvalget mitt.

**Alder:** Under 35 år: 34 prosent, 35-50 år: 34 prosent, over 50 år: 32 prosent. På grunn av manglende informasjon om ansatte i organisasjonen, kan jeg ikke si om utvalget er representativ for forholdet i organisasjonen. Men etter mitt kjennskap til organisasjonen har den en jevn fordeling i de ulike aldersgruppene.

**Stillingsstørrelse:** Heltid: 66 prosent, Deltid i 50 prosent eller høyere: 23 prosent, Deltid i mindre enn 50 prosent: 11 prosent. Også her mangler det informasjon om ansattes stillingsprosent. Av egen oppfatning er antall ansatte i deltidsstilling noe høyere i virkeligheten enn hva mitt svarutvalg viser. Antatt grunn til en litt skjev fordeling er at ansatte i små stillinger naturlig nok jobber mindre. På grunn av den relative korte svarfristen, er jeg redd for at det har ført til en lavere svarprosent i disse stillingene. Det betyr at de heltidsansatte er noe overrepresentert i utvalget.

**Utdannelse:** Mindre enn 3 år høyere utdanning: 17 prosent, Bachelor eller tilsvarende: 48 prosent, Mastergrad eller høyere: 35 prosent. Til sammen har 83 prosent respondentene krysset

av for at de har høyere utdanning (Bachelor eller høyere). 35 prosent har mastergrad eller høyere. Sammenlignet med tall fra SSB (2016) som viser at 32 prosent av den norske befolkning som har høyere utdanning, er utdanningsnivået blant respondentene i organisasjonen høyt. Men fordi jeg ikke har tilgang til opplysninger om utdanningsnivå til alle ansatte i organisasjonen, er det ikke mulig å si hvor representativt svarene er for organisasjonen i sin helhet. Men det er et kjennetegn ved organisasjonen at den har et høyt utdanningsnivå.

**Antall år i organisasjonen:** Under 2 år: 19 prosent, 2-5 år: 23 prosent, 6-10 år: 15 prosent, Over 10 år: 43 prosent. Også her mangler informasjon til å si hvorvidt utvalget er representativt.

**Fast kontorplass:** Ja: 68 prosent, Nei: 32 prosent. Mangler informasjon fra organisasjon.

**Jobber i Norge:** Ja: 76 prosent, Nei: 24 prosent. Av de 416 ansatte som er ansatte i organisasjonen jobber 132 av de i utland (32 prosent). Utvalget regnes dermed som forholdsvis representativt på dette kjennetegnet.

Alt i alt er min vurdering at av de som har svart er heltidsansatte og menn noe overrepresentert. Dette er et forhold jeg vil ta i betraktning når jeg konkluderer i analysen.

#### 4.1.1 Variasjoner i turnover-intensjon etter demografi

Funnene viser at turnover-intensjonen blant respondentene er svært høy. Hele 72 prosent svarte at de ser for seg å slutte i stillingen innen fem år. En viss gjennomtrekk er sunt i enhver bedrift, det kan bidra til fornyelse og økonomisk vekst (Grimsø 2004, 2015). Men en så høy turnover-intensjon som det ble målt i denne organisasjonen, kan neppe anses som sunt og ønskelig. Selv om denne intensjonen er målt basert på hvor lenge ansatte ser for seg å være i den stillingen de besitter i dag, og de kanskje ser for seg å bytte til andre stillinger internt i organisasjonen, vil dette uansett føre til store utfordringer for organisasjonen.

Tabellen viser gjennomsnitt scoren for turnover-intensjonen i de ulike demografiske variablene. Scorene er: 1=Mindre enn 1 år, 2= 1-5 år, 3= 6-10 år, og 4= Mer enn 10 år. Som jeg redegjorde for i kapittel 3.4.3 Operasjonalisering og spørsmålsutforming, burde jeg ha snudd verdiene for variabelen i forhold til begrepet turnover-intensjon. Høy verdi og positive sammenhenger i analysen betyr at ansatte ikke tenker å slutte/skifte stilling.



Tabell 1: Gjennomsnittscore for turnover-intensjon i demografiske variabler

Bakenforliggende variabler		Gjennomsnittscore på TU-intensjon	Cramer's V signifikans (P)
<b>Kjønn:</b>	Kvinne: Mann:	2,34 2,08	0,051
<b>Alder</b>	Under 35 år: 35-50 år: Over 50 år:	1,97 2,37 2,25	0,003
<b>Stillingsstørrelse</b>	Heltid: Deltid i 50% eller større: Deltid under 50 %:	2,30 2,12 2,21	0,514
<b>Utdannelsesnivå</b>	Mindre enn 3 år høyere utdanning: Bachelor eller tilsvarende: Master eller høyere:	2,25 2,19 2,21	0,281
<b>Antall år i organisasjonen</b>	Under 2 år: 2-5 år: 6-10 år: Over 10 år:	2,03 1,95 2,23 2,51	0,000
<b>Fast kontorplass</b>	Ja: Nei:	2,17 2,43	0,081
<b>Jobber i Norge</b>	Ja: Nei:	2,35 1,93	0,006

Når turnover-intensjonen blir kontrollert for grupperingene som er beskrevet ovenfor, viser det at det er tre av dem som har signifikante sammenhenger: alder, antall år i organisasjonen, og jobb i Norge. At turnover-intensjonen blant respondentene som jobber i Utland er høy, stemmer overens med faktisk turnover i denne avdelingen. Det er mer og mer vanlig med kortere arbeidsperioder. Noen fornyer med flere perioder, men det er allikevel en utfordring med stadig utskifting av medarbeidere. Det er interessant å se at det ikke er noen signifikant sammenheng mellom turnover-intensjonen og høyere utdanning. Med tanke på at dagens utdanningsnivå øker, hadde det vært forventet å se en større variasjon i de ulike gruppene. Funnene viser heller ikke signifikant sammenheng mellom turnover-intensjonen og stillingsstørrelse, som antatt i kapittel 1 Innledning. Men dette kan skyldes at heltidsansatte i utvalget er overrepresentert.

#### 4.1.2 Variasjoner i kompetansemobilisering etter demografi

Respondentene viser tendenser til positiv opplevelse av å få mobilisert sin kompetanse i organisasjonen. Gjennomsnittscoren er 3,67. Både medianen og typetallet er 4, det vil si delvis eller helt enig i påstandene. Tabellen under viser gjennomsnittscoren for opplevd kompetansemobilisering i de ulike demografiske variablene.

Tabell 2: Gjennomsnittscore for kompetansemobilisering i demografiske variabler

Bakenforliggende variabler		Gjennomsnittscore på kompetansemobilisering	Cramer's V signifikans (P)
<b>Kjønn:</b>	Kvinne:	3,60	0,269
	Mann:	3,71	
<b>Alder</b>	Under 35 år:	3,58	0,836
	35-50 år:	3,73	
	Over 50 år:	3,70	
<b>Stillingsstørrelse</b>	Heltid:	3,75	0,387
	Deltid i 50% eller større:	3,51	
	Deltid under 50 %:	3,53	
<b>Utdannelsesnivå</b>	Mindre enn 3 år høyere utdanning:	3,63	0,708
	Bachelor eller tilsvarende:	3,64	
	Master eller høyere:	3,74	
<b>Antall år i organisasjonen</b>	Under 2 år:	3,35	0,466
	2-5 år:	3,85	
	6-10 år:	3,73	
	Over 10 år:	3,70	
<b>Fast kontorplass</b>	Ja:	3,74	0,099
	Nei:	3,52	
<b>Jobber i Norge</b>	Ja:	3,66	0,609
	Nei:	3,71	

Kontrollert for demografiske variabler viser det seg at det er ingen signifikant sammenheng med noen av disse og opplevd kompetansemobilisering.

## 4.2 Analyse av sammenhenger i hovedmodellen

Det er mange sammenhenger det kunne vært interessant å analysere. Omfanget på oppgaven gjør at jeg holder meg til hovedanalysemodellen min. Det betyr at jeg først vil redegjøre for de bivariate sammenhengene mellom variablene. Deretter vil jeg gjennomføre en regresjonsanalyse av sammenhengene.

### 4.2.1 Bivariate sammenhenger mellom drivere og turnover-intensjon

Med bivariate krysstabell måler jeg hvordan hver enkel variabel samvarierer med den avhengige variabelen. Modellen under viser de bivariate sammenhengene målt i Cramer's V. Jeg gjennomførte først en bivariat analyse av de enkelte driverne mot turnover-intensjonen for å se om de gav noen effekt på den avhengige variabelen turnover-intensjon. Funnene er presentert i tabellen under.

Tabell 3: Bivariate sammenhenger mellom drivere og turnover-intensjon.

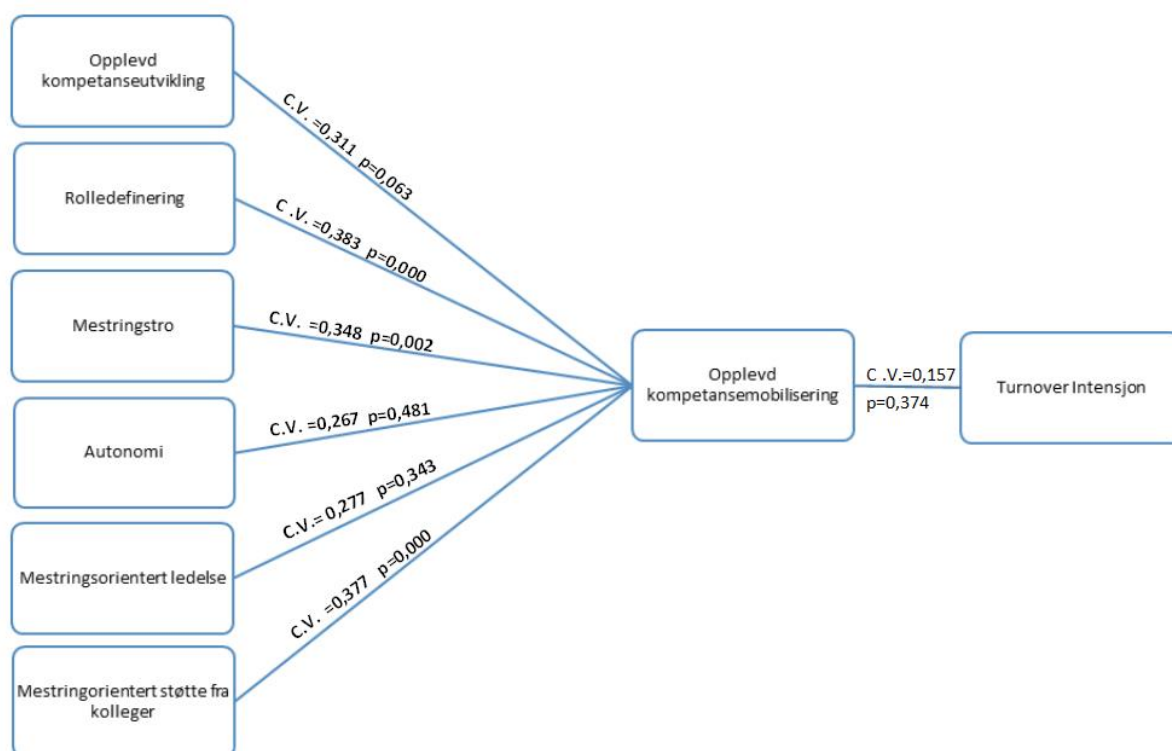
Variabler	Cramer`s V	Signifikans (p)
Rolledefinering	0,107	0,913
Mestringstro	0,166	0,264
Autonomi	0,135	0,647
Mestringsorientert ledelse	0,200	0,051
Mestringsorientert støtte fra kolleger	0,158	0,358
Opplevd kompetanseutvikling	0,229	0,007

Analysen viser at variabelen opplevd kompetanseutvikling har en signifikant sammenheng med turnover-intensjonen. Mestringsorientert ledelse hadde en nær signifikant sammenheng.

#### 4.2.2 Bivariate sammenhenger i hovedanalysemodellen

Deretter gjennomførte jeg en bivariat analyse av variablene slik de ble presentert i hovedanalysemodellen. Funnene er presentert i figuren under.

Figur 2: Bivariate sammenhenger i hovedanalysemodellen



Analysen viser en signifikant sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og variablene opplevd kompetanseutvikling, rolledefinerer, mestringstro, og mestringsorientert støtte fra kolleger. Det var ikke signifikant sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og turnover-intensjon.

#### 4.2.3 Regresjonsanalyse

I en regresjonsanalyse får vi frem de direkte effektene av hver enkelt variabel mot den avhengige, kontrollert for de øvrige uavhengige. Den selvstendige effekten angis med standardiserte koeffisienter (Beta). Det ble først gjennomført en regresjonsanalyse der alle de syv samlemålene ble målt som uavhengige variablene mot den avhengige variabelen turnover-intensjon. Funnene er ført inn i tabellen under.

Tabell 4: Regresjonsanalyse av turnover-intensjon kontrollert for øvrige uavhengige variabler.

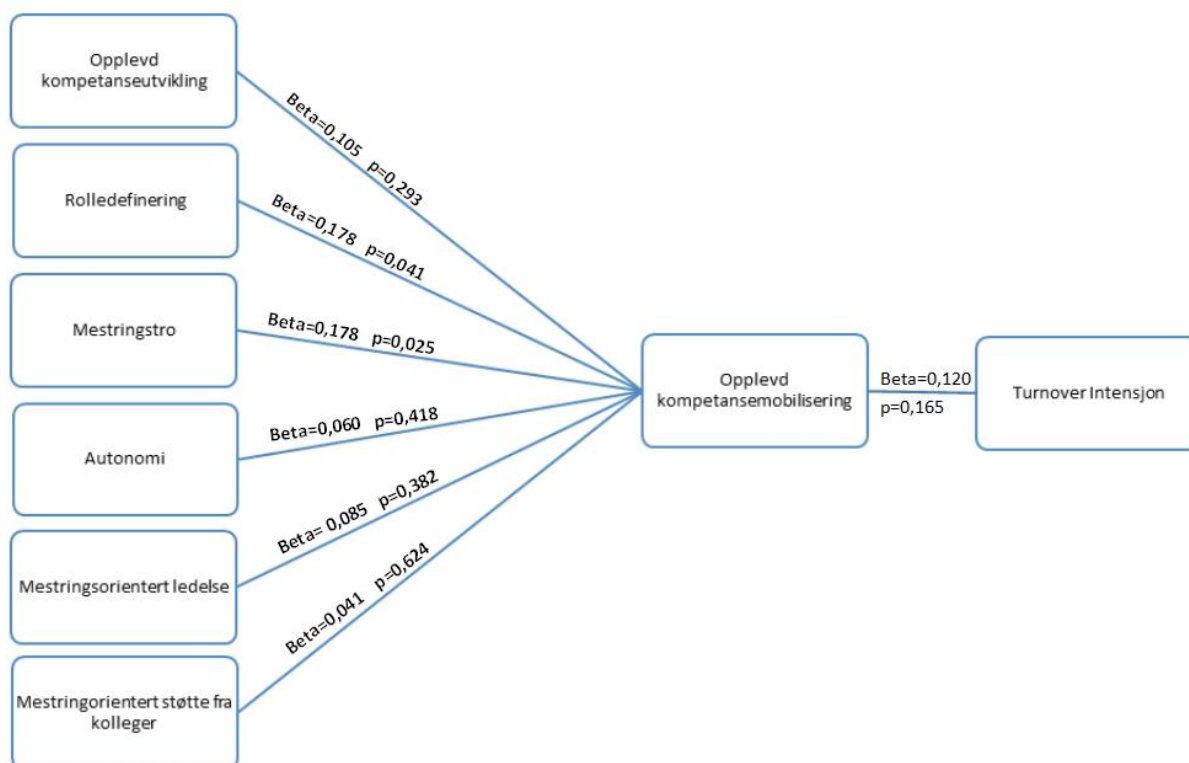
Variabler	Betaverdi	Signifikant (p)
<b>Opplevd kompetansemobilisering</b>	0,120	0,165
<b>Rolledefinerer</b>	0,041	0,670
<b>Mestringstro</b>	0,019	0,830
<b>Autonomi</b>	-0,021	0,830
<b>Mestringsorientert ledelse</b>	0,096	0,798
<b>Mestringsorientert støtte fra kolleger</b>	0,043	0,373
<b>Opplevd kompetanseutvikling</b>	-0,018	0,868

Regresjonsanalysen viste at når de uavhengige variablene ble kontrollert for hverandre, forsvant den opprinnelige sammenhengen som kom til uttrykk i den bivariate analysen for noen av variablene. Adjusted R Square (R<sup>2</sup>) målte 0,006, som betyr at det kun er 0,6 % av de totale endringene i den avhengige variabelen kan forklares av de uavhengige variablene. Vi kan derfor konkludere at de uavhengige variablene ikke påvirker turnover-intensjonen. Den som har høyest betaverdi er variabelen opplevd kompetansemobilisering (betaverdi 0,120), som kan tyde på at ansattes opplevelse av kompetansemobilisering har en viss effekt på turnover-intensjonen. Utfra teori og tidligere forskning i flere private og offentlige organisasjoner i Norge, skulle høy opplevelse av kompetansemobilisering føre til lavere turnover-intensjon (Lai 2011a, Lai2013, Dysvik og Kuvaas 2010). Resultatene fra en undersøkelse blant 4 451 respondenter innenfor offentlige, tjenesteytende virksomheter viste en klar sammenheng mellom kompetansemobilisering og turnover-intensjonen, med betaverdier mellom -0,33 og -

0,40,  $p < 0,001$  (Lai 2011a). Det er derfor interessant å se at denne sammenhengen ikke kommer tydelig frem i denne organisasjonen. Kan dette tyde på at antakelsen min om at ansatte i ideelle organisasjoner ser på stillingen som et springbrett til videre karriere? Seland (2011) målte turnover-intensjon i en annen ideell organisasjon i Norge, og funnene viste en mye lavere turnover-intensjon enn det som denne undersøkelsen viser. Selv om det ble brukt andre måleindikatorer og måleskala, er det allikevel interessant å se at forskjellen er meget stor. 72 prosent av respondentene i undersøkelsen til Seland svarte negativt til påstandene om turnover-intensjon, mens det i denne undersøkelsen er motsatt. Det vil være interessant å finne ut av hvorfor turnover-intensjonen avviker fra tidligere forskning og teori. Selv om det ikke er sikkert at turnover-intensjonen faktisk fører til reell turnover, er det likevel et tydelig signal for at organisasjonen kan komme til å miste mye av sin intellektuelle kapital innen fem år.

Deretter ble det gjennomført en regresjonsanalyse etter hovedmodellen i undersøkelsen. I figuren under er disse skrevet inn og signifikansnivået er angitt.

Figur 3: Regresjonsanalyse av hovedmodellen. Direkte effekter av hver variabel mot den mellomliggende variabel, og av mellomliggende mot avhengig variabel, kontrollert for de øvrige uavhengige.



Også her endres sammenhengen seg fra den bivariate analysen. Sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og driveren mestringsorientert støtte fra kolleger forsvant når variabelen ble kontrollert for andre. Analysen viser at det er signifikant sammenheng mellom

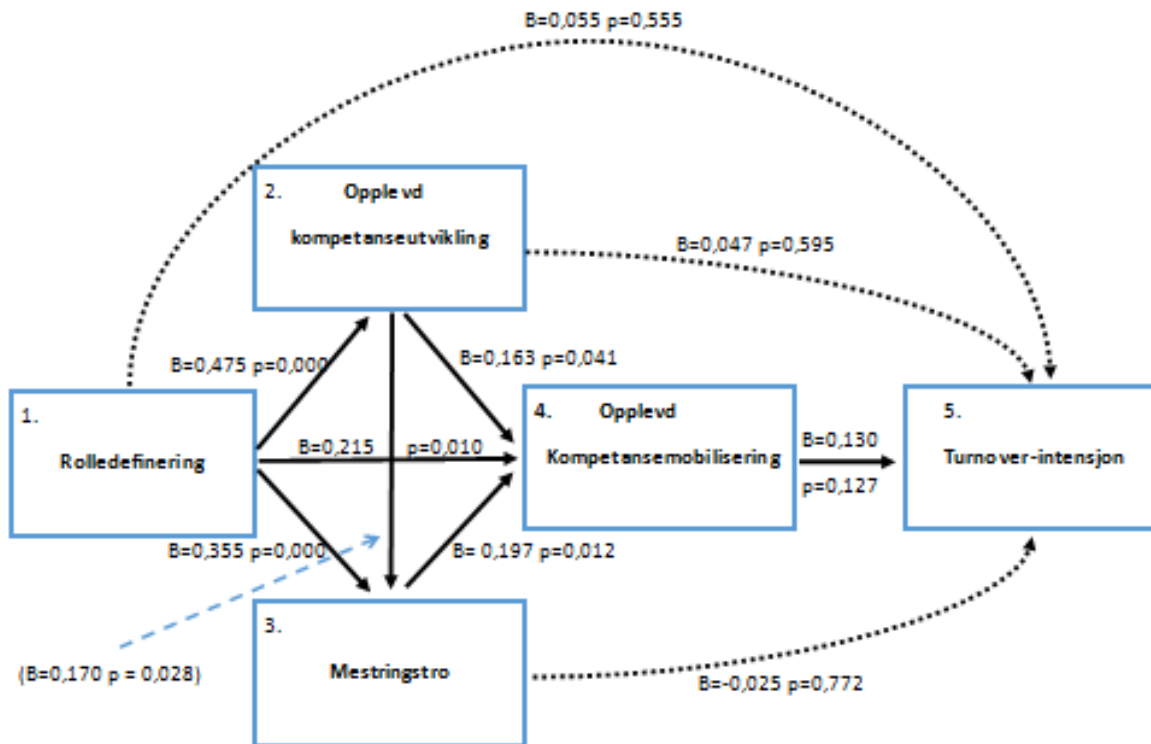
opplevd kompetansemobilisering og driverne rolledefinering og mestringstro. Variabelen Opplevd kompetanseutvikling viste også en sammenheng (Betaverdi over 0,1), selv om den var ikke signifikant når den ble kontrollert for de andre driverne i hovedmodellen.

### 4.3 Forenkling av analysemodellen

Som det er nevnt ovenfor, ble det gjennomført en regresjonsanalyse med opplevd kompetansemobilisering som avhengig variabel. Denne viste at det var tre av de uavhengige variabler som hadde betaverdi over 0,1. Disse tre variablene er rolledefinering, opplevd kompetanse-utvikling og mestringstro. Variablene autonomi, mestringsorientert ledelse og mestringsorientert støtte fra kolleger hadde derimot betaverdi på nær 0. Det tyder på at det er svært liten sammenheng mellom disse uavhengige variablene og den avhengige (i modellen mellomliggende) variabelen opplevd kompetansemobilisering. Det er mulig at dette har sammenheng med organisasjonens struktur og organisering, og at dette kan være naturlige forklaringer for hvorfor disse faktorene ikke har påvirkningskraft. Organisasjonen har en desentralisert struktur der de ansatte jobber spredt med relativt liten kontakt med andre kolleger og ledelse.

Funnene foran reiser spørsmål om det er mulig å forbedre analysen min slik at den forklarer bedre sammenhengene i materialet mitt. Jeg vil derfor teste en stimodell/årsaksmodell der kompetansemobilisering ses som påvirket av rolledefinering, kompetanseutvikling og mestringstro. Årsaksforståelsen i forklaringsmodellen er at rolledefinering påvirker kompetanseutvikling som så påvirker mestringstro.

Figur 4: Forenklet analysemodell



De direkte effektene fra de uavhengige variablene mot kompetansemobilisering er alle signifikante. Sterkest er den direkte effekten fra Rolledefinering. Men mestringstro og opplevd kompetanseutvikling har nesten like sterke sammenhenger. Denne delen av stimodellen er meget god. Den forklarer 19 prosent av variasjonen ( $R^2$ ) av opplevd kompetansemobilisering. Mellom de uavhengige variablene er det også klare og signifikante sammenhenger. Sterkest sammenheng er det mellom rolledefinering og opplevd kompetanseutvikling. Men rolledefinering påvirker også mestringstroen. Det er også en klar positiv sammenheng mellom opplevd kompetanseutvikling og mestringstro. Tas turnover-intensjon inn i modellen, ser vi at alle beta-verdiene er positive, men ingen sammenhenger er signifikante. Alle dataene mine når det gjelder turnover-intensjon tyder derfor på at turnover-intensjonen har en viss positiv sammenheng (at ansatte blir værende i NLM) med kompetanseutviklingstiltak og kompetansemobilisering. Men noe godt botemiddel mot at ansatte vil slutte er det heller ikke. Jeg vil videre drøfte funnene for hver enkelt driver.

#### 4.3.1 Mestringstro

Mestringstro hadde en positiv sammenheng med opplevd kompetansemobilisering (betaverdi  $0,197$ ,  $p=0,012^*$ ). Mestringstro forklarer 12 prosent av variasjonen i opplevd kompetansemobilisering. Det er noe lavere enn forventet, men det stemmer overens med tidligere funn



gjennomført i offentlige organisasjoner i Norge der forklaringsprosenten var mellom 0 og 14 (Lai 2011a). Selv om disse undersøkelsene har ulike utvalg, er tendensene like. Det gir mulighet til å anta at funnene i denne undersøkelsen om mestringstro og kompetansemobilisering kan være gjeldende også for andre ideelle organisasjoner. I analysen av undersøkelsen blant offentlige organisasjoner ble det argumentert med at sammenhengen ikke var så direkte som forventet. Videre analyser viste at når mestringstroen ble veldig høy førte dette til at opplevd kompetansemobilisering avtok og til dels ble negativ (Lai og Kapstad 2009, Lai 2011b). Dette kom ikke frem i denne undersøkelsen, men til gjengjeld dukket det opp et interessant fenomen ved nærmere analyse av mestringstro og rolledefinering.

Undersøkelsen viser at respondentene har forholdsvis høy mestringstro. Gjennomsnittscoren på de tre påstandene lå mellom 3,94 - 4,16. På spørsmålet om at de oppfyller kravene som stilles til jobben, svarer 87 prosent delvis/helt enig. Sammenlignet med spørsmål rundt opplevelse av god rolleklarhet og rollesamsvar, viser det seg at prosentandelen på disse spørsmålene er lavere. 61 prosent av respondentene har svart at de opplever at arbeidsgiver har tydelig kommunisert hvilke forventninger som ligger til stillingen, og 70 prosent har svart at de opplever at arbeidsoppgavene er klart definert. Det er litt interessant, for det gir et litt tvetydig svar. Respondentene har høy tro på egen mestring, selv om rolledefineringen ikke er tilfredsstillende. Kan dette tyde på at respondentene har for høy tro på egen kompetanse? Det er mulighet å se det slik. Lai (2013) henviser til studier som viser en kurvlinær sammenheng mellom mestringstro og ytelse, der ytelsen reduseres når mestringstroen blir for høy. Annen forskning viser til store avvik mellom egen og andres oppfatning av hvor kompetent man er (Sternberg og Kolligian 1990 i Lai 2013). Kan dette være tilfelle hos noen av respondentene? Verken ytelse eller andres oppfatninger av ansattes mestringstro er undersøkt i denne undersøkelsen, så derfor er det ikke mulig å si noe om dette. Lai (2011a) argumenterer for at høy mestringstro kan føre til undervurdering av mulighetene for kompetansemobilisering. Kan for høy mestringstro forklare hvorfor sammenhengen mellom mestringstro og opplevd kompetansemobilisering er svakere enn forventet? Eller kan det være at det er andre faktorer som påvirker? Utfra stimodellen over viser det at både opplevd kompetanseutvikling og rolledefinering har klar sammenheng med mestringstro.

#### 4.3.2 Opplevd kompetanseutvikling

Som nevnt i kapittel 1- Innledning, er lojaliteten blant ansatte i dag mye lavere enn tidligere. Arbeidsgivere må i større grad jobbe for å skaffe og holde på sine medarbeidere. Det vil derfor være sannsynlig at ansatte som opplever at organisasjonen er interessert i deres kompetanse,

opplever å få mobilisert sitt kompetansepotensial, og dermed scorer høyt på opplevd kompetansemobilisering i undersøkelsen. Funnene tyder på at denne antakelsen stemmer. Gjennomsnittsscoren på kompetansemobilisering øker i takt med opplevd kompetanseutvikling. De som i liten grad opplever kompetanseutvikling har lavt score på opplevd kompetansemobilisering. Spesielt tydelig er dette på spørsmålet i hvilken grad ansatte opplever at organisasjonen har styrket deres mulighet til å gjøre karrierer utenfor organisasjonen. For de som svarer helt uenig i denne påstanden er gjennomsnittsscoren på opplevd kompetansemobilisering på 2,9.

Som vist i stimodellen over, har opplevd kompetanseutvikling også en effekt på mestringstroen. Dette kan tyde på at ansatte som opplever at organisasjonen satser på å tilrettelegge for læring- og utviklingsmuligheter, har en høyere tro på egen kompetanse. Det klareste funnet mitt i denne avhandlingen er at rolledefinering framstår som en meget sentral faktor i forklaringsmodellen.

#### 4.3.3 Rolledefinering

Hva er det med rolledefinering? Rolledefinering har en klar sammenheng med opplevd kompetansemobilisering (betaverdi 0,215,  $p=0,01$ ) Gjennomsnittsscoren på opplevd kompetansemobilisering øker i takt med rolledefinering, og de som scorer lavt på rolledefinering har lav score på opplevd kompetansemobilisering. Som nevnt i kapittel 2.5.7 kan det tyde på at påstanden om at ansatte i den ideelle organisasjonen opplever uklar rolledefinering, stemmer. Og som funnene viser, har dette påvirkning på hvordan de opplever å få mobilisert sin kompetanse. Det er mulig å anta at ansatte i ideelle organisasjoner opplever overbelastning, i form av både tids- og arbeidspress. Det er få andre bransjer der arbeidsoppgaver er så lite definert, og det i så stor grad er opp til den enkelte arbeider. Det kan føre til uavklarte forventninger, både fra arbeidsgiver, ansatte, eller fra omgivelsene. Lav rolledefinering kan også skyldes manglende samsvar mellom rollekrav og medarbeiders kompetanse. Funnene i denne undersøkelsen bekrefter dermed teorien om hvor viktig en god rolledefinering er for kompetansemobilisering (Lai 2013).

Funnene tyder på at ansatte som opplever at rollen er klart definert, opplever i større grad at organisasjonen tilrettelegger for læring og utvikling. Opplever de dette, øker troen på egen kompetanse, som igjen fører til at de får mobilisert sitt kompetansepotensial. Utfra denne konklusjonen vil det være viktig for organisasjonen å arbeide for bedre rolledefineringen blant sine ansatte, slik at organisasjonen kan mobilisere ansattes kompetansepotensiale best mulig.

#### 4.4 Begrensninger med undersøkelsen og forslag til videre forskning

Undersøkelsen har flere svakheter som det er viktig å ta i betraktning. For det første har valget med å gjennomføre undersøkelsen kun i én studieenhet begrenset muligheten til å generalisere til ideelle organisasjoner generelt. For det andre var svarprosenten blant respondentene noe lav med bare 42 prosent. Ideelt sett burde undersøkelsen blitt gjennomført i flere organisasjoner og med et mye høyere antall respondenter som ville gitt større ekstern validitet.

Når det gjelder selve spørreskjemaet er det en begrensning med lukkede svaralternativer. Fristen for å svare ble også ganske kort, og dette kan ha påvirket svarprosenten. Interessant nok er denne noe høyere enn i en tilsvarende undersøkelse gjennomført i samme organisasjon tidligere i år, med en mye lengre svarfrist. Dette kan tyde på at kort svarfrist ikke har hatt noen stor påvirkning. Jeg mottok imidlertid flere meldinger om avvikling av ferie, arbeidsreiser i utland og permisjoner blant respondentene. Dette kan forklare noe av frafallet.

En svakhet er at jeg ikke mottok nok informasjon fra organisasjonen om utvalget. Jeg fikk tilgang kun til kjønn og arbeidssted i Norge eller Utland. Dermed kunne jeg ikke si hvor stor grad representativiteten er for stillingsprosent, antall år man har jobbet i organisasjonen eller utdanningsnivået.

En annen begrensning på oppgaven er valg av teoretisk rammeverk, som er relativt smal. Jeg har i stor grad konsentrert meg omkring teori av Lai (2013). Likevel mener jeg at det teoretiske rammeverket er tilstrekkelig. Den største grunnen til oppgavens sneverhet er rammene for oppgaven. Å skrive en masteroppgave på kun 40 sider krever at rammeverket er skåret ned til det minimale.

Som nevnt over er dette et svært interessant tema og det ville vært spennende å forske videre på dette i komparative undersøkelser mellom flere ideelle organisasjoner.

Den aller viktigste begrensningen ved denne studien er at den kun fokuserer på de ansattes subjektive opplevelser. Det er ikke sikkert at dette samsvarer med den faktiske utnyttelsen av kompetansen de innehar, eller om deres oppfatninger stemmer hva som objektivt sett er rett. Det ville derfor være svært interessant å undersøke i hvilken grad de ansattes opplevelse samsvarer med organisasjonens faktiske kompetansebehov.

## Kapittel 5- Konklusjon og sammendrag

---

Fokuset på denne oppgaven har vært å se på hvordan ansattes opplevelse av kompetansemobilisering i ideelle organisasjoner kan ha påvirkning på turnover-intensjon. Følgende problemstilling har blitt forsøkt besvart:

*Har opplevelse av kompetansemobilisering påvirkning på turnover-intensjonen blant ansatte i ideelle organisasjoner, og hvilke faktorer kan påvirke denne mobiliseringen?*

For å gjøre en oppsummering av analysen vender jeg tilbake til de tre forskningsspørsmålene, for å belyse funnene i undersøkelsen opp imot disse.

### 5.1 Forskningsspørsmål 1

**Har ansatte med høy grad av opplevd kompetansemobilisering lavere grad av turnover-intensjon?**

Undersøkelsen viste at opplevd kompetansemobilisering og turnover-intensjon ikke hadde den signifikante sammenhengen som det var antydning i teori og tidligere forskning.

### 5.2 Forskningsspørsmål 2

**Blir opplevd kompetansemobilisering og turnover-intensjon påvirket av demografiske- og formelle ansettelsesforhold?**

I undersøkelsen ble det definert demografiske- og formelle ansettelsesforhold som ble antydning å ha påvirkningskraft til ansattes intensjon om å slutte i stillingen, og på opplevelsen av kompetansemobilisering. Disse var: høyere utdanningsnivå, alder, kjønn, stillingsstørrelse, ansiennitet innad i organisasjonen, fast kontorplass, og arbeidssted Norge. Det viste seg at for turnover-intensjonen var det tre av de som har signifikante sammenhenger: alder, jobb i Norge og hvor lenge man har jobbet i organisasjonen. Turnover-intensjonen var noe høyere blant de yngre. Den var også høyere blant ansatte som jobber i Utland-avdelingen, enn de som jobber i Norge. Antall år man har jobbet i organisasjoner påvirket også, turnover-intensjonen var lavere hos de som hadde jobbet der lengst.

For variabelen opplevd kompetansemobilisering var det ingen signifikant sammenheng med noen av de demografiske og formelle ansettelsesforholdene.

### 5.3 Forskningsspørsmål 3

#### **I hvilken grad påvirker andre sider ved arbeidssituasjonen (drivere) kompetansemobiliseringen og turnover-intensjonen?**

Basert på funn i denne undersøkelsen viser det seg at det er kun tre av de identifiserte driverne som har en signifikant sammenheng med kompetansemobilisering. Disse tre var mestringstro, opplevd kompetanseutvikling og rolledefinering. Det viste seg at disse tre variablene i tillegg hadde sterke direkte effekter med hverandre.

Det viste seg at autonomi, mestringsorientert ledelse og støtte fra nærmeste kolleger ikke hadde den påvirkningen på opplevd kompetansemobilisering som antatt. Men materialet viste i midlertid at lederstøtte og kollegastøtte har en stor påvirkningskraft på opplevd kompetanseutvikling. Dette var ikke et forskningsspørsmål og ble ikke videre analysert i undersøkelsen. Men dette gir grunn til å anta at organisasjonen har utviklingspotensial i hvordan de tilrettelegger og satser på kompetanseutvikling. Spesielt har nærmeste leder en viktig rolle i hvordan dette blir kommunisert til medarbeiderne.

### 5.4 Avslutning

Svaret på problemstillingen blir at sammenhengen mellom opplevd kompetansemobilisering og turnover-intensjonen blant ansatte i denne ideelle organisasjonen ikke er så tydelig som først antatt. Det viste seg at ulike demografiske- og ansettelsesforhold påvirker ansattes turnover-intensjon. Dette er viktige funn som gir signaler til organisasjonen, slik at den kan gjøre tiltak som mulig kan redusere turnover-intensjonen.

Viktige faktorer som påvirker ansattes opplevelse av kompetansemobilisering er rolledefinering, mestringstroen og opplevelse av at organisasjonen satser på kompetanseutvikling. Også dette er viktige funn for organisasjonen, som kan være til hjelp i å forbedre organisasjonens utnyttelse av den intellektuelle kapitalen.

Undersøkelsen har vist både å støtte og utfordre teori og tidligere forskning. Dette tyder på at det fremdeles er mye som kan forskes på, og at ideelle organisasjoner ikke nødvendigvis alltid passer inn i bildet som teorien gir.

## Referanser

---

- Bandura, A. (1986): *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1990): Conclusion: *Reflections on Nonability Determinants of competence*. I: R.J. Sternberg og J. Kolligian jr. (red.) *Competence Considered*, s 315-362. New Haven. Yale University Press.
- Cerne, M. m.fl. (2014): *What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity*. *Academy of Management Journal* 57, no !: 172-192.
- Chiaburu, D.S og S.V. Marinoa (2005): *What Predicts Skill Transfer? An Exploratory Study of Goal Orientation Training Self-Efficacy and Organizational Support*. *International Journal of Training and Development*, 9: 110-123.
- Dysvik A. og B. Kuvaas (2010): *Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention*, *Personnel Review*, Vol. 39 Iss: 5, pp.622 – 638, doi: 10.1108/00483481011064172.
- Dweck, C.S. (1986): *Motivational Processes affecting Learning*. *American Psychologist*, 41: 1040-1048.
- Erdogan B. og T.N. Bauer (2009): *Perceived Overqualification and Its Outcomes: The Moderating Role of Empowerment*. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2): 557-565
- Feldman, D.C. (1996): *The Nature, Antecedents, and Consequences of Underemployment*. *Journal of Management*, 22: 385-409.
- Feldman, D.C. og M.C Bolino (2000): *Skill Utilization of Overseas Interns: Antecedents and Consequences*. *Journal of International Management*, 6: 29-47
- Feldman, D.C m.fl. (2002): *Underemployment and Relative Deprivation among Re-employed Executives*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 453-471.
- Grimsø, R. E. (2004): *Rekruttering og utvalg av medarbeidere*. 2. utgave, Gyldendal Norsk Forlag AS
- Grimsø, R. E. (2015): *Personaladministrasjon. Teori og praksis*. 5. utgave, Gyldendal Norsk Forlag AS
- Heitmann, J.H. (2010): *Vellykkede organisasjoner*. Heitmann Plus AS
- Hoff, K.G (2009): *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, D.I og J. Thorsvik (2013): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave, Bergen: Fagbokforlaget
- Kaufmann, G og A. Kaufmann (2009): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utgave, Bergen: Fagbokforlaget
- Lai, L (2004): *Strategisk kompetansestyring*. 2. utgave, Bergen: Fagbokforlaget
- Lai, L og J.C. Kapstad (2009): *Perceived Competence Mobilization: An Explorative Study of Predictors and Impact on Turnover Intention*. *International Journal of Human Resource Management*, 20 (9):1985-1998
- Lai, L (2011a): *Kompetansemobilisering og egenmotivasjon*.  
<<https://www.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon>>[Lesedato:24.10.2016]

- Lai, L (2011b): *Employees' Perceptions of the Opportunities to Utilize their Competences: Exploring the Role of Perceived Competence Mobilization*. International Journal of Training and Development, 15 (2): 140-157
- Lai, L (2013): *Strategisk kompetanseledelse*. 3 utgave, Bergen: Fagbokforlaget
- Lai, L og T. Skiba (2013): *Self-determination and the Need for Competence: Exploring the Role of Perceived Competence Mobilization*. Working paper. BI Norwegian Business School. I Lai (2013): *Strategisk kompetanseledelse*. 3 utgave, Bergen: Fagbokforlaget
- Lange, A.H. D. m.fl. (2004): *The Relationships between Work Characteristics and Mental Health: Examining Normal, Reversed and Reciprocal Relationships in a 4-wave Study*. Work & stress, 18 (2): 149-166.
- Lee, W. J. (2008): *A Pilot Survey of Turnover Intention and Its Determinants among Adult Probation Line Officers in Texas* (Execute summary, Pilot survey). Angelo State University.
- Lem, C.H (2016): Vil skifte jobber oftere <<https://www.magma.no/vil-skifte-jobber-oftere>> [Lesedato: 24.10.2016]
- Martin, H.J (2010): *Workplace Climate and Peer Support as Determinants of Training Transfer*. Human Resource Development Quarterly, 21 (1). 87-104.
- Maynard, D.C, m.fl. (2006): *Underemployment, job attitudes and turnover intentions*. Journal of Organizational Behaviour, 27: 509-536.
- Morrison, D. m.fl. (2005): *Job Design, Opportunities for Skills Utilization, and Intrinsic Job Satisfaction*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 14 (1): 59-79.
- NLM (2014): *Hovedrapport NLMs arbeidsmiljøundersøkelse 2014*. Internt dokument.
- Nordhaug, O. (2004): *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Parker, S.K. (2000): *From Passive to Proactive Motivation: The Importance of Flexible Role Orientations and Role Breadth Self-efficacy*. Applied Psychology: An international review, 49 (3): 447-469.
- Parker, S.K. (2003): *Longitudinal Effects of Lean Production on Employee Outcomes and the Mediating Role of Work Characteristics*. Journal of Applied Psychology, 88 (4): 620-634.
- Pousette, A. og J.J. Hanse (2002): *Job Characteristics as Predictors of Illhealth and Sickness Absenteeism in Divergent Occupational Types- a Multigroup Structural Equation Modeling Approach*. Work & Stress 16 (3): 229-250.
- Rafferty, Y. m.fl (2001): *The Association between Job Skill Discretion, Decision Authority and Burnout*. Work & Stress, 15 (1): 73-85.
- Ryan, R.M. og E.L. Deci (2006): *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Wellbeing*. American Psykologist, 55: 68-78
- Seland, S.I. (2011): *Mellom idealisme og realisme, mellom Norge og utland: Hva motiverer medarbeidere i bistandssektoren, og hvordan er sammenhengen mellom indre motivasjon og turnover-intensjon? En kvantitativ studie om motivasjon blant hjemmeansatte i en norsk bistandsorganisasjon*. Oslo: Diakonhjemmet Høyskole i Oslo, Masteroppgave.
- SSB (2016): *Befolkningens utdanningsnivå*, 1.oktober 2015. [Lesedato 24.10.2016] <<http://www.ssb.no/utdanning/statistikker/utniv>> [Lesedato 30.10.2016].



Sousa-Poza, A. og F. Henneberger (2004): *Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study*. Journal of Economic Issues, volum XXXVIII(1):113-137.

Sternberg R.J. og J. Kolligian jr. (1990): *Competence Considered*. New Haven. Yale University Press. I Lai L. (2013): *Strategisk kompetanseledelse*. 3 utgave, Bergen: Fagbokforlaget

Virke (2008): Hva er en ideell organisasjon, 22. januar 2008

<<http://www.virke.no/virkehjelperdeg/juridiskbistand/juridiskefagartikler/Sider/Hva-er-en-ideell-organisasjon.aspx>> [Lesedato 30.10.2016].

## Vedlegg

---

### **Innhold:**

1. Faktoranalyse
2. Reliabilitetsanalyse
3. Kvittering på melding om behandling av personopplysninger fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste
4. Følgeskriv for spørreundersøkelse
5. Papirutgave av spørreskjemaet

## Vedlegg 1: Faktoranalyse

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Kompetansemobilisering: Hvor enig er du i følgende påstander?: Jeg får utnyttet min kompetanse slik jeg forventet da jeg tok jobben	,163	,113	<b>,796</b>	,210	,180		
Kompetansemobilisering: Hvor enig er du i følgende påstander?: Det er samsvar mellom de kravene jobben stiller og min kompetanse	,135	,164	<b>,776</b>	,139			,181
Kompetansemobilisering: Hvor enig er du i følgende påstander?: Jeg får brukt mine kunnskaper, ferdigheter og evner i min nåværende jobb		,158	<b>,742</b>	,131	,349		
Kompetansemobilisering: Hvor enig er du i følgende påstander?: Jeg har oppgaver som jeg er spesielt dyktig til å utføre		,161	<b>,523</b>		-,245	,352	,243
Rolledefinering: Hvor enig er du i følgende påstander?: Jeg opplever at mine arbeidsoppgaver er klart definert	,399	,128	,411	<b>,574</b>		-,139	
Rolledefinering: Hvor enig er du i følgende påstander?: Jeg opplever at arbeidsgiver har tydelig kommunisert hvilke forventninger som ligger til stillingen min	,562	,130	,360	<b>,480</b>	,189	-,150	
Rolledefinering: Hvor enig er du i følgende påstander?: Jeg opplever at det er samsvar mellom de forventninger arbeidsgiver har og de forventningene jeg møter fra omgivelsene (frivillige medarbeidere/lokalt engasjerte)	,158	,135	,293	<b>,745</b>	,158	,122	

### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Rolledefinering: Hvor enig er du i følgende påstander?: Jeg opplever at omgivelsene har realistiske forventninger til min stilling		,233	,168	<b>,711</b>		,210	,169
Rolledefinering: Hvor enig er du i følgende påstander?: Det er samsvar mellom min arbeidsmengde og den arbeidstid jeg har til rådighet for å fullføre oppgavene		,194	-,177	<b>,577</b>	,185	,346	,420
Mestring: Hvor enig er du i følgende påstander?: Jeg kan oppfylle de fleste krav som stilles til meg i min jobb	,209		,124	,254	-,263	,115	<b>,704</b>
Mestring: Hvor enig er du i følgende påstander?: Jeg har tilstrekkelig med ressurser og handlingsrom som gjør at jeg kan takle uventede situasjoner i jobben		,190		<b>,447</b>	,202	,189	<b>,582</b>
Mestring: Hvor enig er du i følgende påstander?: Min jobberfaring gjør meg godt forberedt til fremtidige arbeidsoppgaver	,248		,175	-,101	,282	-,204	<b>,737</b>
Autonomi: Hvor enig er du i følgende påstander?: Jeg har frihet til å utføre oppgavene mine slik jeg selv mener er riktig	,116	,244	,314		,181	<b>,636</b>	
Autonomi: Hvor enig er du i følgende påstander?: Jeg kan selv velge hvilket tempo jeg vil jobbe i						<b>,813</b>	,203
Autonomi: Hvor enig er du i følgende påstander?: Jeg er ikke så avhengig av andre at det hindrer meg i å gjennomføre oppgavene når det passer meg best	,324	,121		,219		<b>,665</b>	-,145

### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Mestringsorientert ledelse: Hvor enig er du i følgende påstander?: Min leder gir meg konstruktive tilbakemeldinger som jeg kan lære av	<b>,765</b>	,197	,122		,214		,193
Mestringsorientert ledelse: Hvor enig er du i følgende påstander?: Min leder er ikke redd for å si ifra dersom jeg ikke presterer som forventet	<b>,778</b>	,172					
Mestringsorientert ledelse: Hvor enig er du i følgende påstander?: Min nærmeste leder gir meg den støtten jeg ønsker ut fra mine mål og ambisjoner	<b>,716</b>	,305		,131			,215
Mestringsorientert ledelse: Hvor enig er du i følgende påstander?: Min nærmeste leder setter sammen meg realistiske utviklingsmål	<b>,759</b>	,140		,134	,241	,175	
Mestringsorientert ledelse: Hvor enig er du i følgende påstander?: Min nærmeste leder holder meg informert om forskjellige karrieremuligheter	<b>,632</b>	,222		,142	,468	,190	
Mestringsorientert støtte fra kolleger: Hvor enig er du i følgende påstander?: Mine kolleger verdsetter den jobben jeg gjør	,237	<b>,710</b>	,345	,214	-,127	,110	-,105
Mestringsorientert støtte fra kolleger: Hvor enig er du i følgende påstander?: Mine kolleger stimulerer meg til å yte mitt beste	,145	<b>,778</b>		,150	,279	,146	
Mestringsorientert støtte fra kolleger: Hvor enig er du i følgende påstander?: Mine kolleger er åpne for nye kunnskaper som jeg har tilegnet meg	,258	<b>,535</b>	,226		,332		,284

### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Mestringsorientert støtte fra kolleger: Hvor enig er du i følgende påstander?: Mine kolleger gir meg ofte tilbakemelding på det jeg gjør	,344	,657	,117	,123		,143	
Mestringsorientert støtte fra kolleger: Hvor enig er du i følgende påstander?: Mine kolleger hjelper meg når jeg trenger det	,211	,700	,148		,235		,203
Mestringsorientert støtte fra kolleger: Hvor enig er du i følgende påstander?: Mine kolleger verdsetter min kompetanse	,108	,796	,118	,213	,106	,110	
Opplevd kompetanseutvikling: Hvor enig er du i følgende påstander?: Jeg opplever at organisasjonen fordeler arbeidsoppgaver slik at den enkelte har muligheter til å lære gjennom jobben	,399	,293	,202	,318	,390	,152	
Opplevd kompetanseutvikling: Hvor enig er du i følgende påstander?: Jeg opplever at organisasjonen tilrettelegger for at medarbeiderne får gode faglige utviklingsmuligheter (kurs og annen opplæring)	,423	,112	,301	,243	,572	,168	
Opplevd kompetanseutvikling: Hvor enig er du i følgende påstander?: Jeg opplever at organisasjonen tilrettelegger for gode karrieremuligheter for meg	,411	,375		,143	,655		,104
Opplevd kompetanseutvikling: Hvor enig er du i følgende påstander?: Jeg opplever at organisasjonen har styrket min mulighet til å gjøre karriere utenfor organisasjonen	,274	,367	,129		,679		,107

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 18 iterations.

## Vedlegg 2: Reliabilitetsanalyse

Samlemål	Cronbach`s Alpha
<b>Opplevd kompetansemobilisering</b>	0,791
<b>Opplevd kompetanseutvikling</b>	0.842
<b>Rolledefinering</b>	0,809
<b>Mestringstro</b>	0,636
<b>Autonomi</b>	0,657
<b>Mestringsorientert støtte fra leder</b>	0,869
<b>Mestringsorientert støtte fra kolleger</b>	0,870



## Vedlegg 3: Kvittering på melding om behandling av personopplysninger fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste



Hanne C Gabrielsen  
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging UiT Norges arktiske universitet  
Postboks 6050 Langnes  
9037 TROMSØ

Vår dato: 28.09.2016

Vår ref. 49710 / 3 / HIT

Deres dato:

Deres ref.

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 31.08.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

49710	<i>Strategisk kompetanseutvikling innenfor ideelle organisasjoner. Undersøkelsen skal se på om satsing på kompetanseutvikling i ideelle organisasjoner kan føre til økt turnover</i>
Behandlingsansvarlig	<i>UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Hanne C Gabrielsen</i>
Student	<i>Ranveig Aksnes Plementas</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

Personvernombudets tilråding forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.11.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Hildur Thorarensen

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*



Formålet er å skrive masteroppgave i MBA Strategisk ledelse og økonomi. Temaet for oppgaven er: Kan satsing på strategisk kompetanseutvikling i ideelle organisasjoner føre til økt turnover blant ansatte?

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Det behandles sensitive personopplysninger om religiøs oppfatning.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger UiT Norges arktiske universitet sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 15.11.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)

## Vedlegg 4: Følgeskriv for spørreundersøkelse

### ”Satsing på strategisk kompetanseutvikling i ideelle organisasjoner”

#### Bakgrunn og formål

---

Undersøkelsen er en del av min masteroppgave ved studiet Master i Strategisk Ledelse og Økonomi ved Universitetet i Tromsø, og er et selvstendig forskningsprosjekt. Undersøkelsen sendes ut til alle ansatte ved avdelinger, regioner og felt.

Formålet med undersøkelsen er å se i hvilken grad satsing på strategisk kompetanseutvikling i ideelle organisasjoner virker for eller imot sin hensikt. Jeg har fått godkjenning fra personalavdelingen i NLM til å gjennomføre undersøkelsen blant ansatte.

#### Hva innebærer deltakelse i studien?

---

Spørreundersøkelsen inneholder 15 spørsmål som det tar 5-10 minutt å svare på. Spørsmålene vil omhandle din opplevelse av kompetansemobilisering i organisasjonen, din tilknytning til organisasjonen og hvordan du opplever organisasjonen som en fremtidsrettet arbeidsplass. Du vil også bli spurt om å oppgi noen generelle opplysninger om din kompetanse og stilling. Du blir ikke spurt om opplysninger som kan identifisere deg som person. Innsamlet data registreres gjennom dataprogrammet Questback.

#### Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil kun være jeg som student som har tilgang til datamaterialet, organisasjonen vil ikke ha mulighet til å kunne spore opplysningene tilbake til deg som person. Datamaterialet vil bli slettet ved prosjektets avslutning.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.november 2016.

#### Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt Ranveig Aksnes Plementas. Du kan også ta kontakt med veileder Einar Brandsdal.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

## Samtykke til deltakelse i studien

Ved å følge lenken til undersøkelsen samtykker du til deltakelse i studien i henhold til de vilkår som er beskrevet ovenfor.

## Vedlegg 5: Papirutgave av spørreskjemaet

### Spørreskjema Masteroppgave

Nedenfor ber jeg deg ta stilling til en del utsagn om ulike sider ved kompetanseutnyttning og kompetanseutvikling slik du opplever det i NLM. Du svarer ut ifra dine erfaringer og dine egne oppfatninger. Svarskalaen går fra 1= Helt uenig i utsagnet til 5=Helt enig i utsagnet. Dersom du opplever at et utsagn ikke er relevant for din erfaring eller arbeidssituasjon kan du svar Ikke relevant/vet ikke.

#### 1. Kompetansemobilisering: Hvor enig er du i følgende påstander?

- Jeg får utnyttet min kompetanse slik jeg forventet da jeg tok jobben
- Det er samsvar mellom de kravene jobben stiller og min kompetanse
- Jeg får brukt mine kunnskaper, ferdigheter og evner i min nåværende jobb
- Jeg har oppgaver som jeg er spesielt dyktig til å utføre

#### 2. Rolledefinerings: Hvor enig er du i følgende påstander?

- Jeg opplever at mine arbeidsoppgaver er klart definert
- Jeg opplever at arbeidsgiver har tydelig kommunisert hvilke forventninger som ligger til stillingen min
- Jeg opplever at det er samsvar mellom de forventninger arbeidsgiver har og de forventningene jeg møter fra omgivelsene (frivillige medarbeidere/lokalt engasjerte)
- Jeg opplever at omgivelsene har realistiske forventninger til min stilling
- Det er samsvar mellom min arbeidsmengde og den arbeidstid jeg har til rådighet for å fullføre oppgavene

#### 3. Mestringstro: Hvor enig er du i følgende påstander?

- Jeg kan oppfylle de fleste krav som stilles til meg i min jobb
- Jeg har tilstrekkelig med ressurser og handlingsrom som gjør at jeg kan takle uventede situasjoner i jobben
- Min jobberfaring gjør meg godt forberedt til fremtidige arbeidsoppgaver

#### 4. Autonomi: Hvor enig er du i følgende påstander?

- Jeg har frihet til å utføre oppgavene mine slik jeg selv mener er riktig
- Jeg kan selv velge hvilket tempo jeg vil jobbe i
- Jeg er ikke så avhengig av andre at det hindrer meg i å gjennomføre oppgavene når det passer meg best

#### 5. Mestringsorientert ledelse: Hvor enig er du i følgende påstander?

- Min leder gir meg konstruktive tilbakemeldinger som jeg kan lære av
- Min leder er ikke redd for å si ifra dersom jeg ikke presterer som forventet
- Min nærmeste leder gir meg den støtten jeg ønsker ut fra mine mål og ambisjoner
- Min nærmeste leder setter sammen meg realistiske utviklingsmål
- Min nærmeste leder holder meg informert om forskjellige karrieremuligheter

#### 6. Mestringsorientert støtte fra kolleger: Hvor enig er du i følgende påstander?

- Mine kolleger verdsetter den jobben jeg gjør
- Mine kolleger stimulerer meg til å yte mitt beste
- Mine kolleger er åpne for nye kunnskaper som jeg har tilegnet meg
- Mine kolleger gir meg ofte tilbakemelding på det jeg gjør
- Mine kolleger hjelper meg når jeg trenger det
- Mine kolleger verdsetter min kompetanse

**7. Opplevd kompetanseutvikling: Hvor enig er du i følgende påstander?**

- Jeg opplever at organisasjonen fordeler arbeidsoppgaver slik at den enkelte har muligheter til å lære gjennom jobben
- Jeg opplever at organisasjonen tilrettelegger for at medarbeiderne får gode faglige utviklingsmuligheter (kurs og annen opplæring)
- Jeg opplever at organisasjonen tilrettelegger for gode karrieremuligheter for meg
- Jeg opplever at organisasjonen har styrket min mulighet til å gjøre karriere utenfor organisasjonen

**8. Hvor lenge ser du for deg å bli værende i den stillingen du har?**

- Mindre enn 1 år
- 1-5 år
- 6-10 år
- Mer enn 10 år

Til slutt noen generelle spørsmål om hvem du er for å kunne se om ulike grupper har ulike opplevelse av kompetanseutvikling og mobilisering.

**9. Er du mann eller kvinne?**

- Kvinne
- Mann

**10. Hvilken aldersgruppe tilhører du?**

- Under 35 år
- 35 -50 år
- Over 50 år

**11. Hvor stor stilling har du?**

- heltid 100%
- Deltid i 50 % eller høyere
- Deltid mindre enn 50%

**12. Hva slags utdanning har du?**

- Mindre enn 3 år høyere utdanning
- Bachelor eller tilsvarende
- Mastergrad eller høyere

**13. Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?**

- Under 2 år
- 2-5 år
- 6-10 år
- Over 10 år

**14. Har du fast kontor plass?**

- Ja
- Nei

**15. Jobber du i Norge?**

- Ja
- nei