Masteroppgave
Høgskolen i Lillehammer

Intern markedsorientering i offentlig sektor

En studie av somatiske sykehus

Ella Lupina
og
Knut Arne Gravingen

Master i Innovasjon og næringsutvikling
Avdeling for økonomi og organisasjonsvitenskap
Høgskolen i Lillehammer
Våren 2015

Høgskolen i Lillehammer
Lillehammer University College

Forord

Denne masteroppgaven er en avslutningen på et 2-årig masterstudium i Innovasjon og næringsutvikling ved Høgskolen i Lillehammer. Arbeidet med denne oppgaven har vært en lærerik tid. Vi har valgt å se på intern markedsorientering i offentlig sektor, et tema som ikke tidligere er studert i denne konteksten. Dette har gitt oss interessante og krevende faglige utfordringer. Gjennom arbeidsperioden har vi fått god innsikt i temaet intern markedsorientering og tilegnet oss kunnskap om hvordan større vitenskapelige prosjekter skal gjennomføres. Vi har valgt å gjennomføre denne masteroppgaven som en artikkelbasert oppgave. Dette fant vi var mest praktisk ettersom vi ville se på årsaker til intern markedsorientering i den ene artikkelen og effekter av intern markedsorientering i den andre. Oppgaven er et samarbeidsprosjekt hvor begge forfatterne har bidratt like mye. Ettersom begge har jobb ved siden av studiet har det vært av stor betydning å ha støtte i en god samarbeidspartner. Vi har jobbet sammen flere timer hver dag og hatt en god struktur med jevn progresjon.

Vi vil takke økonomidirektøren i helseforetaket som bidro til at prosjektet ble gjennomført og de fire somatiske sykehusene som deltok i undersøkelsen. En stor takk rettes også til alle som tok seg tid i en hektisk arbeidshverdag til å svare på vår spørreundersøkelse. De som fortjener en ekstra stor takk er våre veiledere Terje Slåtten og Gudbrand Lien. De har gitt oss konstruktive tilbakemeldinger under hele prosessen, og gitt oss god støtte og inspirasjon hele veien. Vi er takknemlige for deres samarbeid.

Våre ektefeller fortjener også en stor takk for deres tålmodighet og forståelse.

Lillehammer, 13. mai 2015

Ella Lupina og Knut Arne Gravingen

Sammendrag

Denne masteroppgaven setter fokus på intern markedsorientering (IMO) og bidrar med ny teoretisk og praktisk kunnskap om årsaker til, og effekter av IMO i offentlig sektor. IMO blir sett på som en ledelsesfilosofi med formål om å forvalte førstelinjeansatte i tjenesteytende næringer slik at de bidrar til økt konkurransefortrinn.

Etter det forfatterne til denne masteroppgaven kjenner til er IMO kun studert i privat sektor. Offentlig sektor blir i større grad utsatt for økt konkurranse. Et godt eksempel på det er somatiske sykehus som med fritt sykehusvalg konkurrerer med hverandre og samtidig møter utfordringer fra private helseinstitusjoner. Etter at Helseforetaksloven ble innført i 2002, ble somatiske sykehus tvunget til å se utover finansielle resultater med fokus på å levere tjenester av høy kvalitet. Dette har ført til at offentlige institusjoner i denne sektoren blir avhengig av å ha gode styringsmekanismer for å fremme sitt konkurransefortrinn. IMO er en markedsrettet ledelsespraksis som vil bidra til å øke konkurransefortrinnet. Med bakgrunn i dette ville vi sette IMO i en ny kontekst og studere den i offentlig sektor, som i denne masteroppgaven er representert ved somatiske sykehus.

Det ble gjennomført en kvantitativ studie hvor vi har studert årsaker til IMO og effekter av IMO. Resultatene i denne studien er basert på 164 svarene vi mottok fra ansatte i førstelinjen ved fire somatiske sykehus i Norge. Toppledelse og organisasjonsdynamikk er årsaker til IMO og er studert i artikkel 1. Jobbtilfredshet, engasjement, ansattes opplevelse av tjenestekvalitet og turnover er effekter av IMO og studert i artikkel 2. De faktorene som er valgt for denne studien har ikke tidligere blitt studert i forhold til IMO i offentlig sektor.

Resultatene fra studien viser at toppledelse og organisasjonsdynamikk har en positiv sammenheng med IMO, og toppledelsen er den årsaken som har størst betydning for IMO. Med dette indikerer resultatene fra studien at toppledelse i kraft av sin posisjon kan fremme IMO-filosofien i organisasjonen slik at det oppnår sine målsettinger.

Videre finner studien at IMO har positiv sammenheng med jobbtilfredshet, engasjement og ansattes opplevelse av tjenestekvalitet, og negativ sammenheng

med turnover. I følge funnene i studien har IMO størst påvirkning på jobbtilfredshet og turnover. Innen forvaltning av førstelinjeansatte er disse faktorene viktig å ta med seg videre for å oppnå ønskede målsetninger, høy standard på tjenestene og å ivareta oppbygd kompetanse som er avgjørende for vellykket drift.

Med bakgrunn i funnene anbefaler vi toppledelsen ved somatiske sykehus om å vie oppmerksomhet mot IMO, ettersom dette vil bidra til å skape økt konkurransefortrinn gjennom førstelinjeansatte. Vi kommer med praktiske implikasjoner og forslag til implementering av IMO.

Nøkkelord: Intern markedsorientering (IMO), toppledelse, organisasjonsdynamikk, jobbtilfredshet, engasjement, ansattes opplevelse av tjenestekvalitet, turnover

Summary

The thesis investigates internal-market orientation (IMO) and comes up with new theoretical and practical knowledge of the causes and effects of IMO in the public sector. We have examined IMO in terms of management philosophy, aiming to guide staff members in the service sector so they can contribute to increased competitiveness.

To our knowledge, published research studies have only addressed IMO in the private sector. The public sector, however, is increasingly subjected to competitive pressures. For instance, public hospitals' free choice policy stipulates the mechanism to bolster free and fair competition between public hospitals as well as between public and private healthcare providers. Under the Norwegian Health Care Act of 2002, public hospitals were forced to see beyond financial results and concentrate on delivering high-quality services. That has made public institutions in this sector dependent on reliable control facilities to improve their competitiveness.

IMO is a market-oriented management practice designed to help public institutions increase their competitive power. It is against this background that we shall put IMO into a new context and study it within the public sector, represented by our study in public hospitals.

We completed a quantitative study, in which we investigated the causes and effects of IMO. The results of the study are based on 164 answers from staff members at four public hospitals in Norway.

While article 1 addresses the causes of IMO, which are senior management and organizational dynamics, article 2 studies its effects, that is, job satisfaction, commitment, employees' perceived service quality, and turnover.

The factors chosen for this study have not previously been studied in relation to IMO in the public sector. The study's results show that senior management and organizational dynamics have a positive connection with IMO, and that senior management has the most significant impact on IMO. The results indicate that the senior management, given its position in the organization, can promote the IMO-philosophy and thus achieve its objectives.

We have also found that IMO is positively linked to job satisfaction, commitment and employees' perceived service quality on the one hand, and is negatively linked to turnover on the other hand. As the results of the study show, IMO has a serious impact on job satisfaction and turnover. When managing staff, those factors are important to achieve desired objectives, a high service standard, as well as to ensure regained competence, which is crucial to the successful running of services.

On the basis of those finds, we recommend that senior management of public hospitals devote their attention to IMO. Ensuring higher qualifications and job satisfaction among employees will result in their increased competitiveness. Finally, we put forward practical implications and suggestions for the implementation of IMO.

Keywords: Internal Market Orientation (IMO), senior management, organizational dynamics, job satisfaction, commitment, employees' perceived service quality, turnover

Innholdsfortegnelse

1. Innledning 9
1.1 Målet med studien 10
1.2 Kappens struktur 11
1.3 Sammendrag av vedlagte artikler 11
1.3.1 Artikkel 1: Årsaker til intern markedsorientering i offentlig sektor: en studie av somatiske sykehus 12
1.3.2 Artikkel 2: Effekter av intern markedsorientering i offentlig sektor: en studie av somatiske sykehus 13
1.4 Artiklenes sammenheng 14
2. Litteraturgjennomgang 14
2.1 Intern markedsorientering 14
2.2 Årsaker til IMO 18
2.3 Effekter av IMO 19
2.4 Utvidet konseptuell modell for studien 21
3. Metode 21
3.1 Fremgangsmåte 21
3.2 Metodekritikk og refleksjoner 23
3.3 Kontrollvariabler 25
3.4 Etikk 25
4. Diskusjon, praktiske implikasjoner, konklusjon og videre forskning 26
4.1 Oppsummering av funn 26
4.2 Diskusjon og praktiske implikasjoner 27
4.3 Konklusjon og videre forskning 34
5. Referanser 35

Vedlegg 1, Artikkel 1

Vedlegg 2, Artikkel 2

Vedlegg 3, Samtykkeerklæring og spørreundersøkelsen

1. Innledning

Andelen av tjenestenæringer øker i den vestlige økonomien. Ettersom mengden av tjenestenæringer øker, og konkurransen hardner til, blir det viktigere å skille seg ut og finne nye muligheter for å skape konkurransefortrinn. Det er flere forhold som bidrar til økt konkurransefortrinn, og i tjenesteytende næringer er ansatte i førstelinjen et av disse (Lings, 2004). Dette blir begrunnet med at førstelinjeansatte i kraft av sin posisjon har mulighet til å skape tjenester av beste kvalitet og dermed styrke omdømmet til organisasjonen (Doyle, 1994; Singh, 2000; Chung & Schneider, 2002; Wirtz, Heracleous & Pangarkar, 2008).

Dersom førstelinjeansatte blir gitt en større rolle i organisasjonen er det viktig med en god ledelsesfilosofi til å administrere dem (Yoon, Beatty & Suh, 2001), slik at organisasjonen lettere kan oppnå sine målsetninger. Forskning innen markedsføring og HRM viser til studier om hvordan en bestemt forvaltning av ansatte kan påvirke adferden til disse (Lusch & Serpkenci, 1990; Piercy, Harris & Lane, 2002). Intern markedsorientering (IMO) er sett på som en ledelsesfilosofi og har til hensikt å forvalte førstelinjeansatte i tjenesteytende næringer slik at de bidrar til økt konkurransefortrinn. Dette fanget vår oppmerksomhet og gjorde at vi så muligheten til å studere IMO i denne masteroppgaven.

IMO er et relativt nytt konsept og er nært knyttet til intern marketing (IM) (Lings, 2004) som har sitt utspring fra filosofien om at fornøyde, engasjerte og motiverte ansatte i førstelinjen i tjenestenæringer leverer tjenester av bedre kvalitet, noe som har stor betydning for konkurransefortrinnet (Sasser & Arbeit, 1976; Berry & Parasuraman, 1991). IMO bruker markedsorienteringsperspektivet for å administrere ansatte i førstelinjen. I følge Gounaris (2006) går IMO ut på å skape verdi for det interne markedet som sikter til førstelinjeansatte i en organisasjon. Den er basert på filosofien om at jobb er et internt produkt som tilfredsstiller ansattes (interne kunders) behov. Ansattes tid, energi, kompetanse osv. er den prisen medarbeiderne betaler for jobben (Sasser & Arbeit, 1976). Hovedpoenget er at jo større grad av jobbtilfredshet hos førstelinjeansatte, jo mer vil de investere i jobben. En konsekvens av dette er fornøyde kunder og økt konkurransefortrinn (Lings & Greenley, 2005).

Selv om IMO har en annen og interessant innfallsvinkel på forvaltning av førstelinjeansatte, og et annet grunnsyn på hvordan organisasjoner kan oppnå sine målsetninger, er det lite omtalt i faglitteraturen. Det er til vår overraskelse lite empirisk forskning på dette feltet og det vi har funnet retter sin oppmerksomhet mot privat sektor. Forskjellen på privat og offentlig sektor blir stadig mindre og kanskje er det raskest endring i offentlige tjenester hvor stadig flere tjenester blir konkurranseutsatt (Erlien, 2003). Et eksempel på det er helsesektoren som har gjennomgått flere omfattende reformer i de senere årene. De viktigste av disse er innsatsstyrt finansiering som ble innført i 1997, fritt sykehusvalg i 2001 og Sykehusreformen med etableringen av helseregioner og regionale helseforetak i 2002. En følge av dette er at offentlige institusjoner i helsesektoren ble tvunget til å se utover finansielle resultater med fokus på å levere tjenester av høy kvalitet (Pettersen & Nyland, 2008). For å håndtere det komplekse samspillet må de i større grad se på ulike virkemidler fra privat praksis for fortsatt å være med i konkurransen. IMO er en markedsrettet ledelsespraksis med fokus på ansatte i førstelinjen og ser på hvordan disse kan bidra til å øke konkurransefortrinnet. Det er et virkemiddel fra privat sektor som også vil ha nytteverdi i offentlig sektor.

Begrepet IMO er av nyere dato og er lite omtalt i faglitteraturen. Etter det forfatterne til denne masteroppgaven kjenner til er IMO bare studert i privat sektor. Følgelig er det behov for mer kunnskap om IMO, ikke minst i en offentlig kontekst.

Med bakgrunn i diskusjonen ovenfor valgte vi å studere IMO i offentlig sektor og somatiske sykehus ble funnet å være en relevant arena for vår forskning.

1.1 Målet med studien

Formålet med denne studien er å bidra til økt kunnskap og innsikt om IMO i offentlig sektor, som her er representert ved somatiske sykehus. To forskningsspørsmål er formulert for å besvare oppgaven:

1. Hvilke forhold har betydning for intern markedsorientering ved somatiske sykehus?

2. Hvilke effekter har intern markedsorientering for somatiske sykehus?

Det første forskningsspørsmålet i denne masteroppgaven handler om årsaker til IMO ved somatiske sykehus og er beskrevet i artikkel 1 (se vedlegg 1). I artikkel 2 (se vedlegg 2) ser vi på effekter av intern markedsorientering ved somatiske sykehus og svarer følgelig på forskningsspørsmål 2. Samlet sett vil denne masteroppgaven gi to viktige bidrag til IMO-litteraturen. For det første er det et praktisk bidrag hvor eksisterende teori blir testet i en ny kontekst. For det andre vil denne studien gi et bidrag til teorien om IMO angående hva som forårsaker IMO og hvilke muligheter som ligger i dette.

1.2 Kappens struktur

I det første kapittelet diskuterer vi formålet med denne studien og gir et kort sammendrag. Vi gir her en oversikt over hver av de to artiklene som utgjør basisen for studien. Dette blir vist i en modell hvor sammenhengen mellom artiklene kommer klart frem. I det andre kapittelet følger en litteraturgjennomgang med referanser som skal guide leseren om hvilke teorier som er inkludert i artiklene. I dette kapitlet presenter vi også en konseptuell modell som gir et helhetlig bilde av studien. Fremgangsmåte, refleksjoner over ulike metodiske valg og etiske problemstillinger blir gjort rede for i kapittel tre. I kapittel fire gir vi en kort oppsummering av de funnene som er gjort i studien. Dette blir etterfulgt av en diskusjon. Til slutt følger en konklusjon og noen forslag til videre forskning.

1.3 Sammendrag av vedlagte artikler

Denne studien fordeler seg på to artikler. I artikkel 1 tar vi for oss det første forskningsspørsmålet, og det andre forskningsspørsmålet i artikkel 2. I fortsettelsen her gir vi et kort sammendrag for hver av artiklene for å gi et lite innblikk av innholdet i de vedlagte artiklene.

1.3.1 Artikkel 1: Årsaker til intern markedsorientering i offentlig sektor: en studie av somatiske sykehus

Denne artikkelen gir først og fremst et empirisk bidrag hvor teori er testet i en ny kontekst. For det andre bringer den frem ny kunnskap om hvilke forhold som skal til for å bidra til implementering av IMO i offentlig sektor, som i denne studien er representert ved somatiske sykehus. Tidligere forskning har kun sett på IMO i privat sektor. Et begrenset litteraturtilfang innen IMO-fagfeltet har gjort at vi kun har lykkes med å finne en artikkel som forklarer hvilke forhold som er nødvendige for IMO (Gounaris, 2008). Nye konkurransevilkår for offentlig sektor gjør at offentlige tjenesteorganisasjoner bør adoptere ulike virkemidler fra privat praksis for fortsatt å være med i konkurransen. IMO er av flere forskere anerkjent som et praktisk grunnsyn for å skape konkurransefortrinn i tjenesteytende næringer. Med bakgrunn i dette er det behov for mer forskning om IMO i offentlig sektor.

I artikkel 1 spør vi om toppledelse og organisasjonsdynamikk har betydning for IMO ved somatiske sykehus, og besvarer dermed det første forskningsspørsmålet. Faktorene er valgt med bakgrunn i relevant teori. Etter vår kjennskap har ikke toppledelse og organisasjonsdynamikk blitt studert med IMO-vinklingen tidligere. Alle data til undersøkelsen er innhentet ved hjelp av en spørreundersøkelse distribuert gjennom Checkbox. Undersøkelsen mottok totalt 164 svar fra respondenter som i denne undersøkelsen var sykepleiere, spesialsykepleiere og jordmødre ved somatiske sykehus.

Resultatene viser at både toppledelse og organisasjonsdynamikk har signifikant positiv sammenheng med IMO. Studien finner støtte i begge hypotesene som ble testet. Toppledelse viser seg å være den årsaken som har størst påvirkning på IMO. Dette indikerer at toppledelsen, i kraft av sin posisjon, kan fremme implementering av IMO-filosofien i organisasjonen for at organisasjonen skal nå sine målsettinger. Resultatene viser med relativt stor tydelighet at fokus på forhold som har betydning for IMO ved somatiske sykehus er viktig, med tanke på å skape konkurransefortrinn gjennom førstelinjeansatte.

Denne artikkelen er et resultat av godt samarbeid mellom Knut Arne Gravingen og Ella Lupina. Bidraget har vært likt fra begge parter.

1.3.2 Artikkel 2: Effekter av intern markedsorientering i offentlig sektor: en studie av somatiske sykehus

Denne artikkelen gir først og fremst et empirisk bidrag hvor teori er testet i en ny kontekst. For det andre bringer den frem ny kunnskap om enkelte effekter av IMO i offentlig sektor, som i denne studien er representert ved somatiske sykehus. Et begrenset litteraturtilfang innen IMO-feltet har gjort at vi kun har lykkes med å finne få artikler som studerer effekter av IMO. Artiklene vi refererer til her vier oppmerksomheten mot privat sektor og studerer i hovedsak sammenhengen mellom IMO og jobbtilfredshet (Gounaris, 2006; Tortosa-Edo, Sanchez-Garcia & Moliner-Tena, 2010; Ruizalba, Bermúdez-González, Rodríguez-Molina & Blanca, 2014) og organisasjonens prestasjoner (Tortosa, Moliner & Sánchez, 2009; Fang, Chang, Ou & Chou, 2014). Følgelig er det interessant å se om IMO forårsaker andre positive effekter.

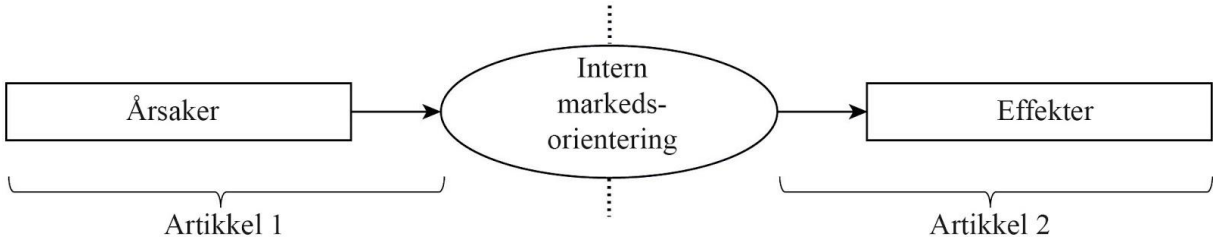
I artikkel 2 spør vi om IMO har en positiv sammenheng med jobbtilfredshet, engasjement, ansattes opplevelse av tjenestekvalitet og om IMO har en negativ sammenheng med turnover. Disse fire mulige effektene av IMO er valgt med utgangspunkt i relevant teori. Datamaterialet som er benyttet i denne artikkelen er det samme som ble brukt i artikkel 1.

Resultatene fra regresjonsanalysen viser at det er en positiv sammenheng mellom IMO og jobbtilfredshet, engasjement, ansattes opplevelse av tjenestekvalitet og en negativ sammenheng mellom IMO og turnover. Det kan være interessant å merke seg at IMO forklarer 28 % av variansen i ansattes jobbtilfredshet og 23 % i ansattes turnover. Dette er faktorer som er viktig å ta med seg videre for å oppnå ønskede målsetninger, høyere standard på tjenestene og å ivareta oppbygd kompetanse som er avgjørende for vellykket drift.

Denne artikkelen er et resultat av godt samarbeid mellom Ella Lupina og Knut Arne Gravingen. Bidraget har vært likt fra begge parter.

1.4 Artiklenes sammenheng

Kappen binder masteroppgaven sammen. Den gir en oversikt over artikkel 1 og artikkel 2, og et bilde av resultatene fra studien som er gjort. I artiklene som tilhører denne masteroppgaven har vi sett på IMO i offentlig sektor. I den første har vi sett på årsakene til IMO, mens vi i den andre har sett på effekter av IMO. Somatiske sykehus ble valgt som forskningsarena fra offentlig sektor. Figur 1 gir en skjematisk fremstilling av artiklene slik de fremstår i denne studien.



Figur 1: Fremstilling av artiklene slik de er i denne studien

2. Litteraturgjennomgang

I dette kapittelet gjør vi rede for teori og sentrale begrep for studien og presenterer dette i en utvidet konseptuell modell.

2.1 Intern markedsorientering

Teorien rundt IMO utgjør fundamentet i denne masteroppgaven og er i hovedsak basert på artiklene til Lings (2004), Lings og Greenley (2005) og Gounaris (2006).

I denne studien forholder vi oss til Gounaris (2006) sin modell av IMO, som kort blir beskrevet videre i dette kapittelet og mer detaljert i artikkel 1 og artikkel 2 (se vedlegg 1 og 2).

IMO er et relativt nytt konsept og er nært knyttet til intern marketing (IM) (Lings, 2004) og ble betraktet som operasjonalisering av sistnevnte. Vi finner det

hensiktsmessig å gjøre rede for begrepet IM for å få en bedre forståelse av begrepet IMO.

IM har sitt utspring fra filosofien om at fornøyde, engasjerte og motiverte førstelinjeansatte i tjenestenæringer leverer tjenester av bedre kvalitet, noe som har stor betydning for konkurransefortrinnet (Sasser & Arbeit, 1976; Berry & Parasuraman, 1991). Opprinnelig ble begrepet IM introdusert som et grunnsyn til organisasjoner som ville gi sine kunder bedre tjenester ved å sette forholdet mellom førstelinjeansatte og organisasjon i fokus.

En definisjon av IM ble først presentert på 1980-tallet (Anosike & Ahmed, 2006):

> "...viewing employees as internal customers, viewing jobs as internal products that satisfy the needs and wants of these internal customers while addressing the objectives of the organization" (Berry, 1981, s. 34).

Selv om IM har blitt studert i noen tiår, finnes det ingen felles definisjon av dette begrepet. Studiene til Grönroos (1981; 1985), Rafiq og Ahmed (1993) og Ahmed og Rafiq (1995) har gitt betydelige bidrag til den videre utviklingen av begrepet IM (Anosike & Ahmed, 2006).

I følge Grönroos (1981; 1985) bør ansatte opptre mer markedsrettet, ettersom de er en viktig del av tjenesten som blir levert. I sin definisjon av begrepet IM argumenterer Grönroos (1981; 1985) for at det ikke er tilstrekkelig med bare motiverte medarbeidere. Kundetilfredshet oppnås når ansatte i tillegg er kunderorienterte. Grönroos (1981, s. 237) definerer IM slik:

> "The internal marketing concept holds that an organization's internal market of employees can be influenced most effectively and hence motivated to customer consciousness, market orientation and sales mindedness by a marketing-like internal approach and by applying marketing like activities internally".

Målet med IM er å skape et miljø internt i organisasjonen slik at ansatte blir mer innstilt på å tilfredsstille kunder (Grönroos, 1981; 1985). Med et slik fokus vil en organisasjon skape en mer kunderettet adferd hos de ansatte, og er det som skal til for å beholde kundene og utvikle et godt kundeforhold.

Rafiq og Ahmed (1993) mener at implementering av IM er vanskelig når det er konflikter mellom avdelinger, avstand mellom ledere og ansatte, og det i tillegg er en iboende skepsis mot endringer. Som en følge av dette ble IM definerte som:

> "planned effort to overcome organizational resistance to change and to align, motivate and integrate employees towards the effective implementation of corporate and functional strategies" (Rafiq & Ahmed, 2000 s. 453).

IM er sett på som en tilnærming for å overkomme frykten for endringer i organisasjoner. Med dette har IM blitt utvidet fra kun å se på ansatte som interne kunder til å fokusere på aktiviteter som vil hjelpe til å skape konkurransefortrinn gjennom ansatte.

Opprinnelig ble IM-konseptet introdusert som et grunnsyn til organisasjoner som ville gi sine kunder bedre tjenester ved å sette fokus på forholdet mellom førstelinjeansatte og organisasjon. IM har likevel hatt en begrenset utspredning i praksis, noe Rafiq og Ahmed (1993; 2000) begrunner med at ingen har visst hvordan man skulle anvende IM.

Det som gjør IMO spesielt interessant at det gir en mulighet til å operasjonalisere IM (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2006). Mulighetene som åpner seg med å operasjonalisere intern marketing er interessant for både teoretikere og praktikere.

IMO ble utviklet som et internt motstykke til markedsorientering (MO) sitt eksterne fokus (Narver & Slater 1990; Kohli & Jaworski 1990; Jaworski & Kohli, 1993) og IMO-modellen bygger videre på MO-modellen til Kohli og Jaworski (1990). Lings og Greenley (2005) gjorde et første forsøk på å operasjonalisere IM. Det ble foreslått at elementene i IMO skulle være innsamling og spredning av informasjon som var knyttet til ansattes behov, og implementering av tiltak som tilfredsstiller disse behovene. Lings og Greenley (2005) brukte modellen for markedsorientering (MO) fra Kohli og Jaworski (1990) og utviklet en femdimensjonal konseptuell modell for IMO. I følge Lings og Greenley (2005) består IMO av formell skriftlig informasjon, formell ansikt-til-ansikt kommunikasjon, uformell ansikt-til-ansikt kommunikasjon, spredning av informasjon og respons på informasjon. Gounaris (2006) fulgte opp

modellen til Lings og Greenley (2005), men gjorde den om til en tredimensjonal modell.

Grunnsynet til IMO er å skape verdi for det interne markedet og henvender seg derfor til ansatte i førstelinjen (Gounaris, 2006). Dette kommer best frem i tilfeller hvor ledelsen ønsker å forstå førstelinjeansattes ønsker og behov og dermed utnytte dette for å tilfredsstille det interne markedet hvor ansatte blir sett på som kunder. Gjennom IMO kan organisasjonen øke ansattes jobbtilfredshet, som i sin tur fører til at de yter bedre. En konsekvens av dette er fornøyde eksterne kunder og økt konkurransefortrinn (Lings & Greenley, 2005). Det vil si at organisasjonen skaper konkurransefortrinn på det eksterne markedet gjennom tilfredsstilte ansatte i førstelinjen (Gounaris et al., 2010).

I følge Gounaris (2006) består IMO av innhenting av intern informasjon, spredning av intern informasjon og respons på intern informasjon.

1) Innhenting av intern informasjon handler om å samle inn informasjon om ansatte i førstelinjen. Dette kan skje gjennom formelle kanaler, intervjuer og interne undersøkelser, eller gjennom uformelle kanaler. Formålet med en slik prosess er å identifisere ansattes ønsker og etterkomme deres behov, som er knyttet til deres oppfattelse av jobb, relasjoner med ledelse, om de trives og hva de forventer av jobben (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2006; Carter & Gray, 2007).

2) Spredning av intern informasjon er relatert til kommunikasjon mellom ledere og ansatte, mellom ledere fra ulike avdelinger og mellom hierarkiske nivåer. Formålet med spredning av intern informasjon er tosidig. Først må man informere ansatte om nye markedsføringsstrategier og organisasjonens strategiske mål til de ansatte. For det andre er det viktig å bygge opp en forståelse av de ansattes behov hos toppledelsen. Skal en organisasjon tilrettelegge for interne markedsbehov, må informasjonen aktivt kunne kommuniseres til alle berørte parter (Gounaris, 2006).

3) Responsen på informasjon handler om hvordan toppledelsen håndterer innhentet informasjon fra det interne markedet (Gounaris, 2006; Carter & Gray, 2007). Det betyr at toppledelsen må vise mer omtanke og ta hensyn til ansattes behov. Tiltak som vil oppfylle ansattes behov kan være å tilpasse stillinger, justere godtgjørelser og gi nødvendig opplæring for å utvikle de ferdigheter og evner som

stillingsbeskrivelsen krever. Det er viktig å huske på at ansatte ikke går på jobb kun for å få lønn. At de får anerkjennelse for sin innsats og at deres sosiale behov blir tilfredsstilt er minst like basale behov (Sasser & Arbeit, 1976; Lings & Greenley, 2005). Når toppledelsen har fått en kartlegging av sine ansattes behov, vil en tilrettelegging og tilpasning enkelt kunne bli implementert.

2.2 Årsaker til IMO

Årsakene som ligger til grunn for artikkel 1 er toppledelse og organisasjonsdynamikk og disse er valgt med bakgrunn i relevant teori.

I artikkel 1 ser vi på toppledelse som den første årsak til IMO. Tidligere forskning viser at toppledelsen spiller en avgjørende rolle for utviklingen av organisasjonens strategier og retningslinjer (Felton, 1959; Webster, 1988) og for at organisasjonen oppnår sine mål (Levitt, 1969; Webster, 1988). IMO har blitt sett på som en ledelsesfilosofi og gir dermed toppledelsen en mulighet til å legge forholdene til rette for at organisasjonen skal fungere best mulig. Vi har valgt å se på vektlegging og risikovegring som er to dimensjoner ved toppledelse. Med vektlegging mener vi toppledelsens vilje og engasjement til implementering av praksis rundt IMO (Kohli & Jaworski, 1990). Dette sier noe om at toppledelsen skal ha fokus på de områdene innenfor organisasjonen som kan bidra til å øke konkurransefortrinnet og dermed gjøre riktige prioriteringer. Risikovegring er når toppledelsen er villig å ta risiko ved å ta i bruk ny praksis og implementere nye løsninger (Kohli & Jaworski, 1990). I dette ligger at toppledelsen har med seg ansatte i førstelinjen, tenker langsiktig og tør å satse på at ny praksis blir utprøvd. Med bakgrunn i diskusjonen antar vi at toppledelsen er årsak til IMO.

Den andre årsaken vi ser på i artikkel 1 er organisasjonsdynamikk. Dette handler om godt internt samarbeid på tvers av avdelinger, mellom ledelse og mellom ledelse og ansatte i en organisasjon (Kohli & Jaworski, 1990) slik at den lettere oppnår sine målsetninger. Ved organisasjonsdynamikk har vi valgt å se på dimensjonene konflikt og samhørighet. Konflikt hemmer kommunikasjon og spredning av informasjon mellom avdelingene (Ruekert & Walker, 1987), mens det i motsatt tilfelle gjør samhørighet samhandling, utveksling og utnyttelse av informasjon lettere

(Deshpande & Zaltman, 1982). I dette ligger hvordan en organisasjon fungerer. Det er lettere å kjøre arbeidsprosesser og implementere ny praksis hvis det er godt samarbeid i alle ledd i en organisasjon, at forholdene er lagt til rette og det er klare retningslinjer. IMO handler om å samle inn og spre informasjon om ansattes ønsker og behov og respondere på denne informasjonen (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2006). Dette forutsetter at alle i organisasjonen spiller på samme lag, slik at implementering av IMO vil bidra til å øke konkurransefortrinnet. Med bakgrunn i diskusjonen antar vi at organisasjonsdynamikk er årsak til IMO.

I artikkel 1 (se vedlegg 1) gir vi en presentasjon av begrepene hvor vi diskuterer deres betydning for IMO, noe som gir grunnlag for å fremme hypotesene.

2.3 Effekter av IMO

I artikkel 2 studerer vi sammenhengen mellom IMO og jobbtilfredshet, engasjement, ansattes opplevelse av tjenestekvalitet og turnover. Ansatte i førstelinjen er ansett for å være en viktig ressurs i arbeidet med å øke konkurransefortrinnet (Doyle, 1994; Singh, 2000; Wirtz et al., 2008). De fenomenene vi har valgt som effekter av IMO har betydning for at ansatte yter bedre på jobb og bidrar indirekte til å øke konkurransefortrinn, noe vi finner støtte for i faglitteraturen.

Jobbtilfredshet blir definert som en lystbetont og positiv tilstand, som oppstår ved at en person selv vurderer sin jobb som en positiv opplevelse (Locke, 1976). Jobbtilfredshet er en viktig forutsetning for at ansatte skal kunne levere tjenester av best mulig kvalitet (Berry, 1981; Ahmed & Rafiq, 1995; Piercy, 1995; Schneider, Hanges, Smith & Salvaggio, 2003).

Engasjement ble av Schaufeli, Salanova, González-romá og Bakker (2002, s. 74, egen oversettelse) definert som en "positiv og meningsfylt tilstand som er relatert til jobb og er karakterisert av energi, entusiasme og absorbsjon". Dette sier noe om at ansatte ser verdien av å bruke sin tid og krefter i jobb. At engasjerte medarbeidere er mer effektive er dokumentert i flere studier (Bakker & Bal, 2010; Halbesleben & Wheeler, 2008). De har større fokus på kunder, økt fokus på sikkerhet og vil mest sannsynlig holde ut lengre i jobben (Pontius, 2011).

Ansattes opplevelse av tjenestekvalitet blir definert som en subjektiv opplevelse av kvaliteten på tjenestene de selv leverer (Slåtten, 2009). En viktig forutsetning for gode tjenester er tjenestekvalitet (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1993; Jones & Sasser, 1995). Det blir poengtert hos Hostage (1975) at "service quality begins with people" (sitert av Hays & Hill, 2001, s. 337). Det som påvirker kundenes opplevelse av tjenestekvalitet er førstelinjeansattes serviceinnstilling, hjelpsomhet, empati og følsomhet (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1988; Moutinho, Davies, Goode & Ogbonna, 2001). I kundens øyne blir tjenesten som er skapt av ansatte sett under ett, og blir dermed en del av helhetsopplevelsen (Czepiel, Solomon & Surprenant, 1985). Det er også interessant å se på ansattes opplevelse av tjenestekvalitet i og med at den har en negativ sammenheng med turnover (Slåtten, Svensson & Sværi, 2011).

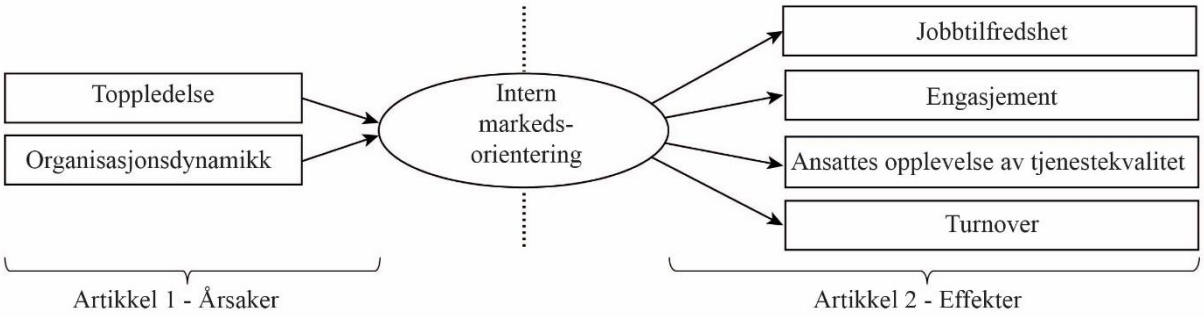
Turnover er definert som en psykologisk reaksjon på jobb eller arbeidsvilkår (Kraut, 1975). En høy turnover er for toppledelsen en av de store utfordringene. Den har negative konsekvenser for organisasjon (Hayes et al., 2012) noe som følger til redusert tjenestekvalitet (Bae, Mark & Fried, 2010).

Jobbtilfredshet, engasjement, ansattes opplevelse av tjenestekvalitet og turnover kan påvirke kvaliteten på tjenestene som blir levert. IMO kan bli oppfattet som et grunnsyn innenfor forvaltning av ansatte i førstelinjen (Lings & Greenley, 2005) og er rettet mot å forme ønsket atferd hos ansatte for å tilfredsstille eksterne kunder med tjenester levert med beste kvalitet (Gounaris, Vassilikopoulou & Chatzipanagiotou, 2010). Med bakgrunn i dette antar vi at IMO kan ha effekt på jobbtilfredshet, engasjement, ansattes opplevelse av tjenestekvalitet og turnover. I og med at tidligere forskning viser at ledelsespraksis kan påvirke atferd hos ansatte, vil dette i sin tur påvirke tjenestekvaliteten (Freedman & Montanari, 1980; Sellgren, Ekvall & Tomson, 2007; Wirtz et al., 2008; Slåtten, 2009).

I artikkel 2 (se vedlegg 2) gir vi en presentasjon av begrepene hvor vi diskuterer betydningen av IMO for jobbtilfredshet, engasjement, ansattes opplevelse av tjenestekvalitet og turnover, noe som gir grunnlag for å fremme hypotesene.

2.4 Utvidet konseptuell modell for studien

I figur 2 følger en utvidet konseptuell modell fra figur 1 som viser årsaker og effekter som blir studert i forhold til IMO ved somatiske sykehus. Som figur 2 viser tar artikkel 1 for seg årsaksfaktorene toppledelse og organisasjonsdynamikk, og deres påvirkning på IMO. Artikkel 2 studerer sammenhengen mellom IMO og effekter som jobbtilfredshet, engasjement, ansattes opplevelse av tjenestekvalitet og turnover.



Figur 2: Konseptuell modell for hele oppgaven - sammenstilling av artikkel 1 og artikkel 2

3. Metode

I dette kapittelet gjør vi rede for metode, forklaringer på fremgangsmåte, refleksjoner over ulike metodiske valg og etiske problemstillinger.

3.1 Fremgangsmåte

Formålet med denne masteroppgaven er å bidra til en bedre forståelse for årsaker til og effekter av IMO. Da forskningsspørsmålene var klare, lagde vi en plan for gjennomføring av studien. Et viktig punkt var å finne en passende fremgangsmåte for å belyse forskningsspørsmålene vi skulle undersøke. For å besvare en problemstilling kan man velge mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode benyttes når man ønsker å skaffe seg oversikt over et fenomen, å beskrive et fenomen, eller å teste teorier. Kvalitativ metode benyttes når man ønsker å studere et fenomen i dybden, å forstå et fenomen eller å lage teorier. Det er

problemstillingens art som er avgjørende for hvilken fremgangsmåte man bør velge (Mehmetoglu, 2004). Ettersom formålet med oppgaven er å studere årsaksforhold mellom enkelte variabler var det naturlig å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse. De hypotesene vi har fremmet er basert på eksisterende teori, og er testet empirisk.

For å fremskaffe nødvendige data om IMO og andre relevante fenomener for vår studie, utarbeidet vi en tverrsnittsundersøkelse. Grunnen til at vi valgte å studere IMO i offentlig sektor, er at det ikke finnes litteratur på akkurat dette området. Som beskrevet tidligere er offentlig sektor konkurranseutsatt, noe somatiske sykehus merker. Tjenestenæringer representer en sektor hvor ansatte har stor betydning for å påvirke konkurransefortrinn. I tillegg til å være et bidrag til IMO-litteraturen, vil studien også være praktisk og nyttig for toppledelsen ved somatiske sykehus.

For å få gjennomført undersøkelsen henvendte artikkelforfatterne seg først til ledelsen ved et helseforetak. Etter å ha fått tillatelse ble direktørene ved seks somatiske sykehus forespurt om de var interessert i å delta i undersøkelsen, og fire av disse sa ja. Med bakgrunn i dette er det grunn til å tro at utvalget representerer somatiske sykehus på en tilfredsstillende måte.

Spørsmålene som er anvendt i undersøkelsen (se vedlegg 3) er hentet fra tidligere forskning (se tabell 1).

Tabell 1. Oversikt over spørsmålenes opprinnelse.

Begrep	***Referanse***
Intern markedsorientering	Gounaris (2006)
Toppledelse	Jaworski og Kohli (1993)
Organisasjonsdynamikk	Jaworski og Kohli (1993)
Jobbtilfredshet	Anaza og Rutherford (2012)
Engasjement	Anaza og Rutherford (2012)
Ansattes opplevelse av tjenestekvalitet	Slåtten (2009)
Turnover	Boshoff og Allen (2000)

Spørsmålene ble oversatt fra engelsk til norsk og tilpasset den konteksten som studien har hatt utgangspunkt i. Det var ikke alltid like enkelt å få frem de språklige nyansene ved oversettelse og noe av essensen ved spørsmålene kan få en litt annen betydning. Videre ble spørsmålene diskutert med veilederne og testet på venner og kolleger med og uten samme bakgrunn som målgruppa. For å samle inn data brukte vi Checkbox som også administrerte utsending og purring. Totalt ble undersøkelsen sendt til 1104 respondenter. I spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å ta stilling til enkelte påstander. Responsen på undersøkelsen var litt lavere enn det vi på forhånd hadde håpet. Totalt fikk vi inn 164 besvarelser, noe som gir en svarprosent på 14,85 %. Alle svar kunne brukes i undersøkelsen.

3.2 Metodekritikk og refleksjoner

Denne masteroppgaven er artikkelbasert og IMO er bærende tema for begge artiklene. Med tanke på at vi har valgt å studere toppledelse og organisasjonsdynamikk opp mot IMO i den ene artikkelen og IMO i relasjon til jobbtilfredshet, engasjement, ansattes opplevelse av tjenestekvalitet og turnover i den andre, var en artikkelbasert oppgave en oversiktlig løsning til å formidle dette. Begge artiklene bruker det samme datatilfanget og på hensiktsmessige steder er det overlappende avsnitt.

Med kvalitativ forskning er det i følge Ringdal (2013) viktig med gode mål for de fenomenene man vil undersøke. Om målene ved studien er av god eller dårlig kvalitet vil vise seg når reliabilitet og validitet er vurdert. Er reliabiliteten god vil vi også kunne danne oss et godt bilde av virkeligheten. Reliabilitet er synonymt med pålitelighet og er dermed knyttet til hvordan undersøkelsen ser ut målt opp mot den virkelige verden. Høy reliabilitet betyr at uavhengige målinger skal gi tilnærmet identiske resultater. Validitet er en betegnelse på hvorvidt undersøkelsen virkelig måler det den har til hensikt å måle. Reliabilitetsspørsmålet er knyttet til empirien, mens validiteten krever en teoretisk vurdering. Ettersom spørsmålene i begge artiklene i denne oppgaven er hentet fra tidligere forskning, vet vi at spørsmålene er testet og validert. Dette tilfredsstiller de teoretiske begrepene og dermed begrepsvaliditeten (ibid.). Har man mål med høy reliabilitet vil det si at de målene

som blir brukt har små og tilfeldige målefeil. Målefeil kan likevel oppstå, og er som oftest på grunn av at "human behavior is never static, no study can be replicated exactly, regardless of the methods and design employed" (Le Compte & Goetz, 1982, s. 35).

En faktoranalyse ble benyttet for å redusere antall variabler (Ringdal, 2013)[1]. For å teste reliabilitet og intern konsistens brukte vi Cronbach's alfa. Faktoranalysen avdekket at reverserte variabler hadde faktorladninger som er lavere enn 0,4 og følgelig ble ekskludert fra videre analyse (Ringdal, 2013). En liten fare med reverserte spørsmål er at respondentene har blitt oppdratt til å svare etter et mønster. Når dette blir brutt, vil enkelte svare feil. Mange vil også tro de har besvart samme spørsmål flere ganger, og vil svare annerledes ettersom de tror de har svart på dette tidligere. På bakgrunn av faktoranalysene ble det utviklet sammensatte variabler som måler intern markedsorientering, toppledelse, organisasjonsdynamikk, jobbtilfredshet, engasjement, ansattes opplevelse av tjenestekvalitet og turnover. Disse variablene ble brukt videre i en regresjonsanalyse.

For at vi skulle få fanget opp variasjon i svarene fra respondentene valgte vi en 7-punkts Likert-skala. Spørsmålene var lukkede og hadde en vurderingsgrad fra "Helt uenig" til "Helt enig". Alternativet "vet ikke" ble utelatt. Spørsmålene handler om ledelsesadferd ved sykehus, relasjoner med kolleger, egeninnsats, trivsel og intensjonen om å slutte. Med bakgrunn i disse spørsmålene mente vi at målgruppa var i stand til å svare. En Likert-skala med sju svarkategorier inkluderer en nøytral midtkategori (Ringdal, 2013). En ting vi bekymret oss for var å bruke en målgruppe som vi vet har en travel hverdag, og som i tillegg ikke har fast kontorplass og tilgang til PC. Sammen med undersøkelsen fikk respondentene en mail hvor formålet med undersøkelsen ble forklart og hva den skulle være for (se vedlegg 3). Respondentene ble gjort oppmerksom på at det var frivillig å delta i undersøkelsen. Om de mente at de ikke hadde grunnlag for å svare, trengte de ikke å foreta seg noe. Vi fikk også muligheten til å reklamere litt for oss selv med en selvskrevet artikkel i internmagasinet til helseforetaket. I den perioden undersøkelsen foregikk, ble også

[1] Resultater fra faktoranalysen er tilgjengelig fra forfatterne til denne masteroppgaven ved forespørsel.

it-plattformen skiftet. Vi fikk noen henvendelser på at respondentene ikke fikk åpnet undersøkelsen på steder med gammel plattform. Dette kan muligens forklare noe av den lave deltakelsen. Vi fikk en svarprosent på 14,85 %, noe som var litt lavere enn det vi på forhånd hadde håpet.

Det er alltid en viss risiko for målefeil ved undersøkelser (Ringdal, 2013). Ettersom vi har brukt spørsmål hvor vi ber respondentene relatere svarene til egne erfaringer, kan feil handle om at respondentene tolker spørsmålet feil, eller at de over- eller underrapporter svar. Denne studien inneholder etter vår oppfatning liten risiko for feilrapportering ettersom spørsmålene i hovedsak handler om temaer som respondentene kjenner godt til. Ingen av spørsmålene var av en slik art at de kunne bli oppfattet som truende eller fordummende for sitt eget selvbilde (ibid.).

3.3 Kontrollvariabler

Enkelte variabler kan antas å ha påvirkning på effektvariabler. Denne studien kontrollerer om alder, kjønn, ansettelsestid, arbeidsted, hel- eller deltidsansatt og stillingskategori har påvirkning på sammenhengene som er studert. Formålet med å inkludere variabler som dette i analysen er å kontrollere for om andre faktorer enn de som utgjør hovedfaktorene påvirker sammenhengene, og å redusere faren for spuriøse effekter (Ringdal, 2013).

3.4 Etikk

Alle forskningsetiske retningslinjer er i arbeidet med denne masteroppgaven nøye reflektert over. Respondentenes anonymitet har stått sentralt og ingen av spørsmålene er av sensitiv karakter. Før undersøkelsen ble distribuert, sendte vi søknad til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) for godkjenning[2]. Undersøkelsen ble sendt ut sammen med en informasjonsmail (se vedlegg 3). Konfidensialiteten ble garantert og anses med det å være i tråd med hovedprinsippene i forbindelse med forskningsprosjekter (Ringdal, 2013).

[2] Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste - studentprosjekter som innebærer behandling av personopplysninger må meldes inn til NSD (Ringdal, 2013).

Respondentene fikk også informasjon om at de ikke var forpliktet til å besvare undersøkelsen. De fikk også vite at de ved å trykke "start undersøkelsen" samtidig ga sitt samtykke. Alle data ble lagret på helseforetakets server og passordbeskyttet datamaskin som tilfredsstiller alle krav med tanke på passordbeskyttelse.

4. Diskusjon, praktiske implikasjoner, konklusjon og videre forskning

Dette kapittelet oppsummerer de to artiklene som utgjør denne masteroppgaven og de bidragene denne studien gir. Praktiske implikasjoner og videre forskning er også diskutert i dette kapittelet.

4.1 Oppsummering av funn

Et hovedmål for artikkel 1 (se vedlegg 1) har vært å studere sammenhengen mellom enkelte årsaker og IMO i offentlig sektor. Årsakene til IMO er testet ved forhold som toppledelse og organisasjonsdynamikk. De empiriske funnene viser at både toppledelse og organisasjonsdynamikk har en positiv sammenheng med IMO i offentlig sektor. Blant de to årsakene viste toppledelse å ha størst påvirkning på IMO. Selv om sammenhengen mellom organisasjonsdynamikk og IMO viser seg å være litt svakere, sammenlignet med toppledelse, kan vi ikke se bort fra at det likevel har en viss betydning.

I artikkel 2 (se vedlegg 2) har vi studert hvorvidt IMO har noen effekt på jobbtilfredshet, engasjement, ansattes opplevelse av tjenestekvalitet og turnover i offentlig sektor. Funnene indikerer at IMO har positiv sammenheng med jobbtilfredshet, engasjement og ansattes opplevelse av tjenestekvalitet, og negativ sammenheng med turnover i offentlig sektor. Resultatene viser at IMO forklarer nesten en fjerdedel av variansen i jobbtilfredshet og turnover. Forklaringskraften for engasjement var litt mindre enn for jobbtilfredshet og turnover. IMO hadde minst påvirkning på ansattes opplevelse av tjenestekvalitet.

For å redusere faren for spuriøse effekter (Ringdal, 2013) har vi kontrollert om alder, kjønn, ansettelsestid, arbeidssted, stillingskategori og hel- og deltid har påvirkning på sammenhengene som er studert. Analysen viste at ingen av kontrollvariablene var signifikante, og dermed blir de ikke diskutert videre. Respondentene representerer et kvinnedominert yrke, og besvarelsen fra menn var kun 5 %. Ettersom svarprosenten fra menn var så lav, var det vanskelig å vurdere om kjønn hadde noen betydning for analysen. På grunn av dette har vi valgt å utelate kjønn som uavhengig variabel.

Resultatene fra artiklene som er presentert i denne masteroppgaven viser funn som vekker interesse ettersom studien er gjennomført i en ny kontekst og de faktorene som er valgt ikke har blitt studert i forhold til IMO i offentlig sektor.

4.2 Diskusjon og praktiske implikasjoner

IMO blir betraktet som en operasjonalisering av intern marketing (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2006) og blir sett på som en ledelsesfilosofi hvor grunntanken er å forvalte førstelinjeansatte i tjenestenæringer på en slik måte at de bidrar til økt konkurransefortrinn. Selv om IMO er et grunnsyn på hvordan organisasjoner kan øke konkurransefortrinn ved å utnytte interne ressurser, er det lite omtalt i faglitteraturen. Det er lite empirisk forskning på dette feltet og det vi har funnet retter sin oppmerksomhet mot privat sektor (Gounaris, 2006; Gounaris, 2008; Tortosa et al., 2009; Tortosa-Edo et al., 2010; Ruizalba et al., 2014; Fang et al., 2014). Offentlig sektor har i de senere årene blitt mer konkurranseutsatt. Som en følge av dette må offentlige tjenester implementere nye forvaltningsmekanismer, og i større grad se på ulike virkemidler fra privat sektor, for fortsatt å være med i konkurransen. IMO er en ledelsesfilosofi som gjennom markedsføringsprinsipper setter forholdet mellom organisasjon og ansatte i førstelinjen i fokus, slik at de kan bidra til å øke organisasjonens konkurransefortrinn. Dette er et virkemiddel fra privat sektor som også vil ha nytteverdi i offentlig sektor. Med bakgrunn i ovennevnte er det behov for mer kunnskap innenfor dette området. Med denne masteroppgaven gir vi et empirisk bidrag hvor teori er testet i en ny kontekst og bidrar med ny teoretisk og praktisk kunnskap om årsaker til, og effekter av, IMO i

offentlig sektor. Etter det vi kjenner til er ikke IMO tidligere studert i en offentlig kontekst. De faktorene som er valgt for denne masteroppgaven, med unntak av jobbtilfredshet, er heller ikke tidligere studert i forhold til IMO. På grunn av at det er lite tilgjengelig forskning om IMO å sammenligne med og diskutere våre funn opp mot, har dette vært en utfordring for denne masteroppgaven. Resultatene er drøftet i lys av relevante teorier og den faglitteraturen som vi har funnet om IMO.

Denne masteroppgaven er artikkelbasert. Et hovedmål for artikkel 1 (se vedlegg 1) var å studere sammenhengen mellom enkelte årsaker og IMO. Årsakene til IMO er testet ved forhold som toppledelse og organisasjonsdynamikk. Intensjonen med artikkel 2 (se vedlegg 2) var å studere om IMO gir økt jobbtilfredshet, engasjement, redusert turnover og om IMO positivt påvirker ansattes opplevelse av tjenestekvalitet. Studien som er utført i forbindelse med denne oppgaven gir støtte for alle hypotesene som ble fremmet.

Toppledelse er den første årsaken til IMO som er studert i artikkel 1. De empiriske funnene viser at toppledelse har en positiv sammenheng med IMO. Dimensjonene vektlegging og risikovegring ved toppledelsen viser i hvilken grad de er villige til å engasjere seg i implementering av IMO-praksis og hvorvidt de er villige til å ta den risikoen det kan medføre ved å ta ny praksis i bruk. Resultatene fra studien viser at blant de årsakene som ble studert i artikkel 1 har toppledelse størst betydning for implementering av IMO. Dette finner støtte i tidligere forskning som viser at endring av praksis og utvikling av strategier krever at toppledelsen viser initiativ til, og engasjerer seg i de prosessene som vil bli avgjørende for at organisasjonen skal kunne øke konkurransefortrinnet (Levitt, 1969; Webster, 1988; Jaworski & Kohli, 1993). Funnene indikerer også at toppledelsen må være villig til å ta sjanser og nye steg for å styrke konkurransefortrinnet.

I følge IMO-filosofien bør toppledelsen rette blikket mot førstelinjeansatte og ta utgangspunkt i deres behov og ønsker slik at de gir organisasjonen nye impulser til å bygge og opprettholde konkurransefortrinn.

For en vellykket implementering av IMO bør toppledelsen ta hensyn til at IMO er en grunntanke for en mer åpen prosess som skal fremme bedre toveis symmetrisk

kommunikasjon. Toppledelsen må ha med seg at IMO er ikke et prosjekt, men noe man jobber med kontinuerlig.

Formålet med IMO er at ansatte i førstelinjen skal få mer plass og bli hørt slik at de kan bidra til at organisasjonen oppnår sine målsetninger. I dette er det viktig at små og store problemer, fysiske eller praktiske, som blir snakket om også blir gjort noe med, og at toppledelsen må "walk the talk", altså har de sagt at noe skal bli gjort, så skal det gjøres.

Organisasjonsdynamikk er den andre årsaken til IMO som er studert i artikkel 1. I dette har vi sett på konflikt og samhørighet, i betydningen av gjensidige formelle og uformelle påvirkninger, og hvilke forbindelser som eksisterer mellom avdelingene i en organisasjon (Jaworski & Kohli, 1993). Resultatene fra undersøkelsen viser at det er en positiv sammenheng mellom organisasjonsdynamikk og IMO. Selv om sammenhengen viser seg å være litt svakere, sammenlignet med toppledelse, kan vi ikke se bort fra at det likevel har en viss betydning. Ruekert og Walker (1987) viser at konflikt hemmer kommunikasjon og dermed også spredning av informasjon mellom avdelinger. På den andre siden vil utveksling, spredning og utnyttelse av informasjon være enklere når det er samhørighet mellom avdelinger (Desphande & Zaltman, 1982), noe som funnene i artikkel 1 viser. Hovedaktivitetene for IMO er å samle inn og spre informasjon om ansattes ønsker og behov og respondere på denne informasjonen (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2006), dermed indikerer funnene at det er viktig å legge forholdene til rette slik at det mellom avdelingene blir mindre konflikt, bedre kommunikasjon og mer samhold.

Blant praktiske implikasjoner vil vi nevne at det vil være hensiktsmessig å legge forholdene til rette for god informasjonsflyt. En slik prosess bør være åpen og inneholde en kombinasjon av formelle og uformelle kanaler. Toppledelsen bør bidra til godt samarbeid på tvers av avdelinger og forebygge konflikter. Skulle det likevel være konflikter, kan HR koples inn slik at konflikten blir løst på en god måte.

Videre vil vi understreke viktigheten av god dialog mellom alle berørte parter, noe som forutsetter at kommunikasjon er gjennomtenkt, alle yter respekt for hverandre og at det er tilrettelagt for åpen dialog. Tillit bør være tilstedeværende og alle skal ha lik mulighet til å uttrykke seg.

Jobbtilfredshet er den første effekten som er studert i artikkel 2. De empiriske funnene viser at IMO har en positiv sammenheng med jobbtilfredshet som ble definert som ansattes overordnede vurdering av hvor tilfreds de er med egen arbeidssituasjon. IMO forklarer over en fjerdedel av variansen i jobbtilfredshet. Resultatene finner med dette støtte i tidligere studier som empirisk har bevist at det er en positiv sammenheng mellom IMO og jobbtilfredshet i privat sektor (Gounaris, 2006; Tortosa-Edo et al., 2010; Ruizalba et al., 2014). Funnene indikerer at implementering av IMO vil dekke gapet mellom de faktiske forutsetningene de ansatte har for å være tilfreds med jobben, og det de faktisk ønsker. En praktisk konsekvens av dette vil gi større jobbtilfredshet hos førstelinjeansatte og føre til bedre kvalitet på tjenester som vil styrke omdømme for organisasjonen, noe som finner støtte i studiene til Gounaris (2006) og Tortosa et al. (2009).

Engasjement er den andre faktoren som er studert i artikkel 2. Den er definert som den innsatsen ansatte legger i sin jobb og i hvilken grad de føler tilhørighet til jobben (Schaufeli et al., 2002). IMO har en positiv sammenheng med engasjement, og forklarer omtrent en femtedel av variansen i engasjement. Hvis det er slik at IMO blir ansett som en ledelsesfilosofi som kan påvirke førstelinjeansattes adferd (Lings & Greenley, 2005), finner studien støtte i tidligere forskning. Denne forskningen viser til at ledelsen har størst betydning for ansattes engasjement på jobb gjennom åpen kommunikasjon, investering i ansatte, relasjonsbygging, coaching og feedback (Pontius, 2011), aktiviteter som er noe av kjernen i IMO. I praksis betyr dette at førstelinjeansatte, ved implementering av IMO, vil bli mer engasjert i den jobben de skal utføre når forholdene blir lagt til rette for det.

Ansattes opplevelse av tjenestekvalitet er den tredje faktoren som er studert i artikkel 2. Den er definert som egen vurdering av den jobben ansatte utfører (Slåtten, 2009). Også her viser IMO å ha en positiv sammenheng med ansattes opplevelse av tjenestekvalitet. Dette er i tråd med tidligere forskning som viser at det er sammenheng mellom ledelsespraksis og ansattes opplevelse av tjeneste kvalitet (ibid.). Det vil si at når toppledelsen legger forholdene til rette for feedback og coaching vil ansatte bli mer oppmerksom på kvaliteten av de tjenestene de selv produserer. Ansattes opplevelse av tjenestekvalitet er den faktoren hvor IMO viser å ha minst effekt. Uansett er det viktig å være oppmerksom på at IMO kan påvirke

ansattes opplevelse av tjenestekvalitet fordi den har en markant betydning for kvaliteten på tjenestene og dermed påvirkning på konkurransefortrinn (Slåtten, 2009), og i tillegg har dette fenomenet negativ sammenheng med turnover (Slåtten et al., 2011).

Turnover er den fjerde faktoren som er studert i artikkel 2. Den er definert som en psykologisk reaksjon på jobb eller arbeidsvilkår (Kraut, 1975). Resultatene viser at IMO har en negativ sammenheng med turnover, og at IMO forklarer nesten en fjerdedel av variansen i turnover. Hvis det er slik at IMO blir ansett som ledelsesfilosofi som kan påvirke adferden hos ansatte i førstelinjen (Lings & Greenley, 2005), finner studien støtte i tidligere forskning. Denne forskningen viser til at ledelsen kan påvirke ansattes adferd (Sellgren et al., 2007; Wirtz et al., 2008). Resultatene indikerer at implementering av IMO kan bidra til å avdekke negative faktorer ved jobb som får ansatte til å ønske å slutte. Dermed kan ledelsen iverksette tiltak for å forebygge turnover, noe som finner støtte i tidligere forskning som viser til at en attraktiv arbeidsplass vil føre til lavere turnover (Duffield, Roche, Blay & Stasa, 2011; Hayes et al., 2012).

Effektfaktorene som er beskrevet i denne studien viser at de er viktige for forvaltning av ansatte i førstelinjen. En målsetning oppnås ved vellykket drift. Dette skjer når flere faktorer som spiller, inn blir vurdert og implementert. Dersom ansatte i førstelinjen blir gitt en større rolle fordi de har en sentral posisjon innad i organisasjonen, kan de i kraft av dette bidra til bedre måloppnåelse (Doyle, 1994; Singh, 2000; Wirtz et al., 2008). Turnover, engasjement, ansattes opplevelse av tjenestekvalitet og jobbtilfredshet er faktorer som toppledelsen bør rette mer oppmerksomhet mot, ettersom de har stor betydning for hvordan ansatte yter på jobb (Pontius, 2011; Slåtten, 2009). Resultatene fra studien viser at man kan påvirke de nevnte faktorene ved å praktisere IMO. Dersom toppledelsen finner det hensiktsmessig å implementere IMO, vil en vurdering av alle faktorene som her er beskrevet være grunnleggende for hva utfallet vil bli.

Ved å implementere IMO i organisasjonen er det viktig å ha med seg i tankene at IMO er et grunnsyn, som vil være et felles fundament for både toppledelse og ansatte. Derfor er det nødvendig å tydeliggjøre grunnleggende verdier i organisasjonen og orientere alle om disse verdiene. Ettersom formålet med IMO er å

øke konkurransefortrinnet gjennom førstelinjeansatte (Gounaris et al., 2010) er det avgjørende at det blir iverksatt målrettede tiltak som skal sikre at organisasjonen når sine målsetninger. Dette betyr at organisasjon lager rutiner og sjekkpunkter, kartlegger prosesser og involverer sentrale aktører slik at det blir utført på en profesjonell måte.

Ettersom forskningsarenaen for denne masteroppgaven har vært somatiske sykehus vil vi i det videre drøfte resultatene fra studiene i forhold til den konteksten som IMO er studert i.

Da sykehusreformen ble iverksatt i 2002 (Helseforetaksloven)[3] førte det til at sykehusene fikk nye utfordringer og ble tvunget til å se utover finansielle resultater med fokus på å levere tjenester av høy kvalitet (Pettersen & Nyland, 2008). I tillegg har konkurranselandskapet i helsesektoren endret seg. Private aktører bidrar til økt konkurranse om både pasienter og de beste hendene. Disse faktorene gjør at sykehusdrift blir et komplisert puslespill. Selv om spillereglene har endret seg er pasientbehandling fortsatt primæroppgaven, og den skal være av best mulig kvalitet, utført av kvalifisert personell. Derfor bør toppledelsen ved somatiske sykehus se til privat praksis og prøve alternative driftsløsninger, ettersom "competition seems to be the name of the game", også innen denne bransjen (Arnold, 1994, s. 13). Både teori og empiri antyder at implementering av IMO ved somatiske sykehus vil bidra positivt for flere forhold.

Ved implementering av IMO vil for det første ansatte i førstelinjen bli mer tilfredse og dermed kunne levere tjenester med bedre kvalitet, og bedre tjenester vil gi fornøyde pasienter (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2006). Man kan argumentere for at helsetjenester uansett skal være av best mulig kvalitet. Dette er nedfelt i prosedyrer og lovverk. Tjenestekvalitet kan også sees i sammenheng med høflighet, hjelpsomhet, empati og respons til førstelinjeansatte har en betydelig påvirkning på kundenes opplevelse av tjenestekvalitet (Parasuraman et al., 1988; Moutinho et al., 2001). Dette er i tråd med Hostage (1975) som poengterer at "service quality begins with people" (sitert av Hays & Hill, 2001, s. 337) og at ansatte skaper og leverer ikke bare tjenester, men er en del av helheten ved tjenesten i

[3] Se link: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2001-06-15-93

kundens syn (Czepiel et al., 1985). Følgelig vil implementering av IMO løfte kvalitet i tjenester et nivå høyere gjennom ansatte i førstelinjen.

I tjenesteytende næringer er tjenestekvalitet en av de kildene som bidrar til økt konkurransefortrinn (Doyle, 1994). Dette er diskutert nærmere i artikkel 1.

For det andre vil vi poengtere at implementering av IMO vil bidra til å beholde ansatte og med det skape en stabil arbeidsplass som indirekte fører til økt konkurransefortrinn. Ansatte i førstelinjen betyr mye for somatiske sykehus og de utgjør en stor andel av personalet. Å ha det beste personalet er en av de viktigste forutsetningene for vellykket drift. Likevel hjelper det ikke bare å ha de beste hendene og hodene - disse må kultiveres slik at de trives og utfører tjenestene i tråd med ulike krav og målsetninger. Det er dette som vil føre til økt konkurransefortrinn. Funnene i artikkel 2 viser til at implementering av IMO gir økt jobbtilfredshet, engasjement, redusert turnover og at IMO har positiv påvirkning på ansattes opplevelse av tjenestekvalitet. Innen forvaltning av førstelinjeansatte ved somatiske sykehus er nevnte faktorer viktige å ta med seg videre for å oppnå ønskede målsetninger, høy standard på tjenestene og å ivareta oppbygd kompetanse som er avgjørende for vellykket drift. Dette finner vi støtte for i forskningslitteraturen og diskuterer dette nærmere i artikkel 2.

Med bakgrunn i diskusjonen ovenfor vil vi si at implementering av IMO ved somatiske sykehus vil bidra til å forme konkurransefortrinn gjennom ansatte i førstelinjen. IMO-filosofien kan kanskje virke utfordrende og ressurskrevende og man kan argumentere for at det er umulig å tilfredsstille alle ønsker og behov, men ved implementering av IMO kan man ta enkle grep innen personalpolitikken slik at målsetningene blir oppnådd. Det vil være hensiktsmessig å bruke tilgjengelige ressurser for å tilfredsstille førstelinjeansatte, noe som er et av suksesskriteriene for økt konkurransefortrinn (Lings, 2004; Gounaris, 2006).

Denne masteroppgaven gir en pekepinn til toppledelsen ved somatiske sykehus om hva man skal ta hensyn til, hvilke årsaker som må være til stede for implementering av IMO og hvilke effekter en slik ledelsesfilosofi vil føre til.

4.3 Konklusjon og videre forskning

Denne masteroppgaven gir et bidrag til faglitteraturen innen IMO. I denne studien har vi sett på årsaker til og effekter av IMO. Resultatene viser at forholdene som har blitt studert ved toppledelse og organisasjonsdynamikk har en positiv sammenheng med IMO. Videre viser studien at IMO har en positiv sammenheng med jobbtilfredshet, engasjement, ansattes opplevelse av tjenestekvalitet og en negativ sammenheng med turnover. Med bakgrunn i teori og empiri vil vi anbefale toppledelsen ved somatiske sykehus å legge forholdene godt til rette for implementering av IMO. En god investering i ansatte vil føre til økt trivsel, bedre utnyttelse av intern kompetanse og ressurser, lavere turnover og økt konkurransefortrinn.

I denne masteroppgaven har vi studert IMO i offentlig sektor, som er representert av somatiske sykehus. Utvalget av teori om IMO er begrenset, og den som finnes er i hovedsak rettet mot privat sektor. Dette har vært en utfordring for denne masteroppgaven, men det gir rom for ytterligere forskning på flere arenaer.

IMO er etter det vi kjenner til et fenomen som ikke er studert i en offentlig kontekst tidligere. Som en anbefaling til videre forskning vil det være interessant med en kvalitativ studie av IMO i en offentlig kontekst for å utdype forståelsen av konseptet videre.

Våre funn er fra somatiske sykehus, men det kan være interessant med en komparativ studie ved andre offentlige etater som f. eks. politiet, Nav eller Skatteetaten. I en slik kontekst vil følgelig kundemottak være interessante "minefelt".

Vi har også sett at det er flere likhetstrekk mellom IMO og intern kommunikasjon. Det kan være interessant å se om intern kommunikasjon har samme effekt som IMO. Ettersom både IMO og intern kommunikasjon handler om mellommenneskelige forhold til å forbedre en tilstand som allerede er.

Forskningslitteraturen som handler om IMO har fokus på ansatte i førstelinjen. Det kunne være interessant å se om den også har tilsvarende virkning i andre sammenhenger.

5. Referanser

Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (1995). The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, *1*(4), 32-51.

Anaza, N. A., &Rutherford, B. N. (2012). Developing our understanding of patronizing frontline employees. *Managing Service Quality*, *22*(4), 340–358. doi: 10.1108/09604521211253469

Anosike, P. U., og Ahmed, P. (2006). Internal marketing: perceptions from theory and practice. *Working paper series* WP005/06, University of Wolverhampton, 2-21.

Arnold, A. (1994). The "Big Bang" Theory of Competition in Healthcare. I P. D. Copper (Red.), *Health care marketing: a foundation for managed quality* (3. utg., 13-18). Gaiterthburg: Aspen Publishers, Inc.

Bae, S.-H., Mark, B., & Fried, B. (2010). Impact of Nursing Unit Turnover on Patient Outcomes in Hospitals. *Journal of Nursing Scholarship*, *42*(1), 40–9.

Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(1), 189-206.

Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking, 3*(1), 33-40.

Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality.* New York: The Free Press.

Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, *11*(1), 63–90.

Carter, L., & Gray, D. (2007). Relational competence, internal market orientation and employee performance. *Marketing Review*, *7*(4), 385–400.

Chung, B. G., & Schneider, B. (2002). Serving multiple masters: role conflict experienced by service employees. *Journal of Services Marketing*, *16*(1), 70-87.

Czepiel, J.A., Solomon, M.R., & Surprenant, C.F. (1985). *The Service Encounter, Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*. Lexington: Lexington Books.

Deshpande, R., & Zaltman, G. (1982). Factors affecting the use of market research information: A path analysis. *Journal of Marketing Research, 19*(1), 14-31.

Doyle, P. (1994). *Marketing management and strategy*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall.

Duffield, C., Roche, M., Blay, N., & Stasa, H., (2011). Nursing unit managers, staff retention and the work environment. *Journal of Clinical Nursing, 20*(1–2), 23–33.

Erlien, B. (2003). *Intern kommunikasjon. Planlegging og tilrettelegging* (3.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Fang, S. R., Chang, E., Ou, C. C., & Chou, C. H. (2014). Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. *European Journal of Marketing, 48*(1/2), 170–192. doi: 10.1108/EJM-06-2010-0353

Felton, A. P (1959). Making the marketing concept work. *Harvard Business Review, 37*(July-August), 55-65.

Freedman, S. M., & Montanari, J. R. (1980). An Integrative Model of Managerial Reward Allocation. *The Academy of Management Review, 5*(3), 381-390.

Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, *19*(3), 400–434. doi: 10.1108/09564230810875039

Gounaris, S., Vassilikopoulou, A., & Chatzipanagiotou, K. C. (2010). Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory. *European Journal of Marketing*, *44*(11/12), 1667–1699. doi: 10.1108/03090561011079837

Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, *59*(4), 432–448. doi: 10.1016/j.jbusres.2005.10.003

Grönroos, C. (1981). Internal marketing - an integral part of marketing theory. I J. H. Donelly & W. R. George (Red.), *Marketing of services. American Marketing Association Proceedings Series* (s. 236-238). Chicago: AMA.

Grönroos, C. (1985). Internal marketing - theory and practice. In: T. M. Bloch, G. D. Upah and V. A. Zeithaml (Eds.), Services Marketing in a changing environment (p. 41-47). Chicago: AMA.

Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, *22*(3), 242–256. doi: 10.1080/02678370802383962

Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., & North, N. (2012). Nurse turnover: A literature review – An update. *International Journal of Nursing Studies*, *49*(7), 887–905. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2011.10.001

Hays, J. M., & Hill, A. V (2001). A preliminary investigation of the relationships between employee motivation/vision, service learning, and perceived service quality. *Journal of Operations Management, 19*(3), 335-349.

Helseforetaksloven, LOV-2001-06-15-93. (2013). Lokalisert på https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2001-06-15-93

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, *57*(3), 53-70.

Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, *73*(6), 88-100.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, *54*(2), 1-18. doi: 10.2307/1251866

Kraut, A. I. (1975). Predicting turnover of employees from measured job attitudes. *Organizational Behavior and Human Performance*, *13*(2), 233–243. doi: 10.1016/0030-5073(75)90047-1

LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, *52*(1), 31–60. doi: 10.3102/00346543052001031

Levitt, T. (1969). *The Marketing Mode*. New York: McGraw-Hill.

Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, *57*(4), 405–413. doi: 10.1016/S0148-2963(02)00274-6

Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research*, *7*(3), 290–305. doi: 10.1177/1094670504271154

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. I M. D. Dunnette (Red.), *Handbook of industrial and organizational psycholo*gy (s. 1297–1347). Chicago: Rand McNally.

Lusch, R. F., & Serpkenci, R. R. (1990). Personal Differences, Job Tension, Job Outcomes, and Store Performance: A Study of Retail Store Managers. *Journal of Marketing*, *54*(1), 85–101.

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.

Moutinho, L. A., Davies, F. M., Goode, M. M. H., & Ogbonna, E. M. (2001). Critical factors in consumer supermarket shopping behaviour: a neural network approach. *Journal of Consumer Behaviour, 1*(1), 35-49.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, *54*(4), 20-35.

Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 64*(1), 12-40.

Pettersen, I. J., & Nyland, K. (2008). Mellom politikk og marked - om styringsutfordringer i statlige helseforetak. *Magma,* April. Lokalisert på *http://www.magma.no/mellom-politikk-og-marked-om-styringsutfordringer-i-statlige-helseforetak*

Piercy, N. F. (1995). Customer satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, *1*(1), 22–44. doi: 10.1108/EUM0000000003878

Piercy, N. F., Harris, L. C., & Lane, N. (2002). Market orientation and retail operatives' expectations. *Journal of Business Research*, *55*(4), 261–273. doi: 10.1016/S0148-2963(00)00140-5

Pontius, C. A. (2011). Addressing management issues. *MLO: Medical Laboratory Observer*, *43*(3), 34–34.

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, *9*(3), 219–232. doi: 10.1080/0267257X.1993.9964234

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing, 14*(6), 449-462.

Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Ruekert, R. W., & Walker, O. C. (1987). Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*, *51*(1), 1-19.

Ruizalba, J. L., Bermúdez-González, G., Rodríguez-Molina, M. A., & Blanca, M. J. (2014). Internal market orientation: An empirical research in hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, *38*, 11–19. doi: 10.1016/j.ijhm.2013.12.002

Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling Jobs in the Service Sector. *Business Horizons*, *19*(3), 61-65.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, *3*(1), 71–92.

Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B., & Salvaggio, A. N. (2003). Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psycholo*gy, *88*(5), 836-851.

Sellgren, S., Ekvall, G., & Tomson, G. (2007). Nursing staff turnover: does leadership matter? *Leadership in Health Services, 20*(3), 169–183.

Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing, 64*(2), 15-34.

Slåtten, T. (2009). The effect of managerial practice on employee-perceived service quality: The role of emotional satisfaction. *Managing Service Quality*, *19*(4), 431–455. doi: 10.1108/09604520910971548

Slåtten, T., Svensson, G., & Sværi, S. (2011). Service quality and turnover intentions as perceived by employees: Antecedents and consequences. *Personnel Review*, *40*(2), 205–221. doi: 10.1108/00483481111106084

Tortosa, V., Moliner, M. A., & Sánchez, J. (2009). Internal market orientation and its influence on organisational performance. *European Journal of Marketing*, *43*(11/12), 1435–1456. doi: 10.1108/03090560910989975

Tortosa-Edo, V., Sánchez-Garcia, J., & Moliner-Tena, M. A. (2010). Internal market orientation and its influence on the satisfaction of contact personnel. *Service Industries Journal*, *30*(8), 1279–1297.

Webster, F. E. (1988). The Rediscovery of the Marketing Concept. *Business Horizons*, *31*(3), 29-39.

Wirtz, J., Heracleous, L., & Pangarkar, N. (2008). Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines. *Managing Service Quality: An International Journal*, *18*(1), 4-19.

Yoon, M. H., Beatty, S. E., & Suh, J. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: an employee-level analysis. *International Journal of Service Industry Management, 12*(5), 500-521.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the academy of Marketing Science*, *21*(1), 1-12.

Årsaker til intern markedsorientering i offentlig sektor:

En studie av somatiske sykehus

Artikkel 1

Knut Arne Gravingen og Ella Lupina

Master i Innovasjon og næringsutvikling
Avdeling for økonomi og organisasjonsvitenskap
Høgskolen i Lillehammer
Våren 2015

Høgskolen i Lillehammer
Lillehammer University College

Sammendrag

Denne artikkelen setter fokus på intern markedsorientering (IMO). IMO blir sett på som en ledelsesfilosofi hvor tanken er å forvalte førstelinjeansatte i tjenesteytende næringer på en slik måte at de bidrar til økt konkurransefortrinn. Artikkelen bidrar med ny innsikt om årsaker til IMO i offentlig sektor og bringer med det IMO inn i en ny kontekst. I studien har vi sett på toppledelse og organisasjonsdynamikk, og deres sammenheng med IMO. Utvalget i studien har vært førstelinjeansatte ved fire somatiske sykehus i Norge. Det er gjennomført en kvantitativ undersøkelse og resultatene viser at toppledelse og organisasjonsdynamikk har sammenheng med IMO i offentlig sektor, som i denne artikkelen er representert ved somatiske sykehus. Blant de årsakene som ble studert i denne artikkelen har toppledelse størst påvirkning på IMO. Funnene tyder på at begge årsakene har betydning for implementering av IMO. Artikkelen anbefaler toppledelsen ved somatiske sykehus om å vie oppmerksomhet mot IMO ettersom dette vil bidra til å skape konkurransefortrinn gjennom førstelinjeansatte, og kommer med anbefalinger angående implementering av IMO.

Nøkkelord: Intern markedsorientering, toppledelse, organisasjonsdynamikk

Innledning

Tjenesteytende næringer opererer i et marked med sterk vekst og økt konkurranse, noe som gjør at de bør se etter nye muligheter for å skape konkurransefortrinn. Økt konkurransefortrinn kommer som resultat av flere forhold. I tjenesteytende næringer er tjenestekvalitet ett av disse (Doyle, 1994). Forbedringer i tjenestekvalitet kan skje gjennom investeringer i teknologi og infrastruktur, men det er førstelinjeansatte som fører til økt kvalitet og således gir tjenesten mer verdi (Gummesson, 1994). En konsekvens av dette er at toppledelsen ved tjenesteytende næringer bør vie mer oppmerksomhet mot førstelinjeansatte (Yoon, Beatty & Suh, 2001) og se etter effektive styringsmekanismer som bidrar til at ansatte leverer tjenester av høy kvalitet (Hartline & Ferrell, 1996). En forutsetning for å få til dette

er å ha de rette mekanismene og god kommunikasjon som fremmer konkurranse og gode interne forhold.

I kjølvannet av dette har intern markedsorientering (IMO) kommet som et nytt paradigme hvor konkurransefortrinn blir til gjennom førstelinjeansatte (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2006). IMO har i de senere årene blitt fremmet som en viktig driver for å skape konkurransefortrinn i tjenesteytende næringer.

Historisk sett startet IMO som intern marketing (IM). Begrepet IM ble lansert på 1970-tallet og betraktet som en ny ledelsesfilosofi for organisasjoner som ønsket å levere tjenester av høy kvalitet (Gounaris, 2006), og med det øke konkurransefortrinnet (Greene, Walls & Scherst, 1994). I nyere tid har begrepet IMO kommet til markedsføringslitteraturen som et resultat av en operasjonalisering av IM (Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2006).

For å administrere ansatte i førstelinjen bruker IMO et markedsorienterings-perspektiv. Førstelinjeansatte blir sett på som interne kunder i et internt marked. IMO går ut på å skape verdi for det interne marked (Gounaris, 2006) ved å samle inn og spre informasjon om førstelinjeansattes behov. En slik informasjon blir brukt til å tilfredsstille de behovene som kommer til uttrykk (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2006). Dette betyr at økt grad av jobbtilfredshet hos ansatte fører til at de vil investere mer i sin jobb og levere tjenester med bedre kvalitet. En praktisk konsekvens av dette er at man i større grad oppnår fornøyde kunder og økt konkurransefortrinn (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005).

På lik linje med tjenesteytende næringer i privat sektor er også offentlig sektor avhengig av å ha gode styringsmekanismer for å fremme konkurransefortrinnet. Årsaken er at offentlige tjenester er utsatt for tøffere konkurranse enn vi så for bare noen år siden. Dette har ført til at offentlig sektor i større grad må se på ulike virkemidler fra privat praksis for fortsatt å være med i konkurransen. Ettersom det offentlige får tilskudd over statsbudsjettet, har de ikke samme behov for inntjening som det private har, men strammere økonomi og resultatkrav gjør at det offentlige likevel er nødt til å tenke alternativt for å kutte kostnader og opprettholde tjenestene slik at disse kan bli levert med forventet kvalitet. For å imøtekomme

kravene fra sentrale hold, og fortsatt være konkurransedyktig, er det behov for å ta i bruk nye og alternative styringsmekanismer. Med bakgrunn i diskusjonen ovenfor er det interessant å studere IMO i offentlig sektor og bidra med ny kunnskap på dette fagområdet.

Begrepet IMO er av nyere dato og er lite omtalt i faglitteraturen. Etter det forfatterne til denne artikkelen kjenner til er IMO bare studert i privat sektor og forskningen er i hovedsak rettet mot effekter av IMO (Gounaris, 2006; Tortosa, Moliner & Sanchez, 2009; Tortosa-Edo, Sanchez-Garcia & Moliner-Tena, 2010; Ruizalba, Bermúdez-González, & Rodríguez-Molina, 2014; Fang, Chang, Ou & Chou, 2014). Ettersom IMO kan bidra til å øke konkurransefortrinn, er det viktig å fremskaffe kunnskap knyttet til årsaker til IMO. Når det gjelder årsaker til IMO har vi kun lykkes med å finne en fagartikkel som omhandler dette temaet (Gounaris, 2008). Det betyr at det er behov for mer forskning om IMO. Med denne artikkelen setter vi IMO i et nytt perspektiv ved å studere det i offentlig sektor, representert ved somatiske sykehus, og ser på hva som forårsaker IMO i en slik kontekst. Somatiske sykehus passer godt inn i IMO-filosofien og er med det en interessant arena å studere IMO i. Ny kunnskap om dette vil med det bidra til teori om IMO og bli verdifull for sykehusledelsen. Målet med studien er å undersøke om toppledelse og organisasjonsdynamikk påvirker IMO.

Artikkelen begynner med en litteraturgjennomgang hvor vi gjør rede for begrepet IMO. Videre presenterer vi årsaker til IMO, som vi visualiserer med en konseptuell modell, etterfulgt av en teoretisk gjennomgang av valgte årsaker hvor vi også begrunner våre valg. Dernest blir metode og data beskrevet med påfølgende presentasjon av analyser og resultater. Resultater og analyse vil videre bli presentert, med en påfølgende diskusjon av funn og praktiske implikasjoner. Artikkelen avsluttes med konklusjoner og forslag til videre forskning.

Litteraturgjennomgang

Historisk sett stammer intern markedsorientering (IMO) fra intern marketing (IM) og blir betraktet som operasjonalisering av sistnevnte. For å få en bedre forståelse av begrepet IMO finner vi det hensiktsmessig å gjøre rede for begrepet IM først.

Begrepet IM ble først nevnt av Berry og hans kolleger (Berry, Hensel & Burke, 1976). I dette paradigmet ble ansatte betraktet som interne kunder og deres jobber sett på som et internt produkt. Når jobben tilsvarte forventningene til ansatte, ville deres behov være tilfredsstilt. Fokuset til en slik tilnærming var å tilfredsstille og motivere ansatte, og tanken var at tilfredse ansatte ville gi tjenester av bedre kvalitet, som igjen ville føre til fornøyde eksterne kunder.

Selv om begrepet IM ble brukt i senere forskning, kom en definisjon først på 1980-tallet (Anosike & Ahmed, 2006). IM ble da definert som:

> "...viewing employees as internal customers, viewing jobs as internal products that satisfy the needs and wants of these internal customers while addressing the objectives of the organization" (Berry, 1981, s. 34).

IM har blitt studert lenge, men det finnes fortsatt ingen felles definisjon av dette begrepet. Studiene til Grönroos (1981; 1985), Rafiq og Ahmed (1993) og Ahmed og Rafiq (1995) har hatt stor påvirkning på den videre utviklingen av begrepet IM (Anosike & Ahmed, 2006).

Grönroos (1981; 1985) poengterer at ansatte er en viktig del av tjenesten som blir levert og at de dermed bør opptre mer markedsrettet. I sin betraktning av begrepet IM argumenterer Grönroos (1981; 1985) for at det ikke er tilstrekkelig med motiverte medarbeidere. Kundetilfredshet oppnås når ansatte i tillegg er kundeorienterte. Grönroos (1981, s. 237) definerer IM slik:

> "The internal marketing concept holds that an organization's internal market of employees can be influenced most effectively and hence motivated to customer consciousness, market orientation and sales mindedness by a marketing-like internal approach and by applying marketing like activities internally".

I følge Grönroos (1981; 1985) er målet med IM å skape et miljø internt i organisasjonen for å få ansatte til å bli mer innstilt på å tilfredsstille kunder. Organisasjonen bør rette fokuset mot å skape en mer kunderettet adferd hos de ansatte. Dette er det som skal til for å beholde kundene og utvikle et godt kundeforhold.

Rafiq og Ahmed (1993) og Ahmed og Rafiq (1995) mener det er vanskelig å implementere IM når det er konflikter mellom avdelinger, avstand mellom ledere og ansatte, og det i tillegg er en iboende skepsis mot endringer. Som en følge av dette ble IM definerte som:

> "...planned effort to overcome organizational resistance to change and to align, motivate and integrate employees towards the effective implementation of corporate and functional strategies" (Rafiq & Ahmed, 2000 s. 453).

IM har blitt sett på som en tilnærming for å overkomme frykten for endringer i organisasjoner. Hensikten med IM har med dette blitt utvidet fra kun å se på ansatte som interne kunder til å fokusere på aktiviteter som vil hjelpe til å skape konkurransefortrinn gjennom ansatte.

Begrepet IM ble opprinnelig introdusert som et konsept til organisasjoner som ville gi sine kunder bedre tjenester ved å sette forholdet mellom førstelinjeansatte og organisasjon i fokus. IM har sitt utspring fra tanken om at fornøyde, engasjerte og motiverte førstelinjeansatte i tjenestebedrifter leverer tjenester av bedre kvalitet, noe som har stor betydning for konkurransefortrinnet til organisasjoner (Sasser & Arbeit, 1976; Berry & Parasuraman, 1991). IM har likevel liten utspredning i praksis og Rafiq og Ahmed (1993; 2000) begrunner dette med at ingen har visst hvordan IM best kunne implementeres. Flere forskere (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2006) har argumentert for operasjonalisering av IM slik at den kunne bli brukt i praksis.

Lings og Greenley (2005) var de første som forsøkte seg på en operasjonalisering av IM. De brukte modellen for markedsorientering (MO) fra Kohli og Jaworski (1990) og utviklet en femdimensjonal konseptuell modell for IMO. Det ble foreslått at IMO handlet om innsamling og spredning av informasjon som var knyttet til ansattes behov, og implementering av tiltak som tilfredsstiller disse behovene. I følge Lings og Greenley (2005) består IMO av formell skriftlig informasjon, formell og ansikt-til-ansikt kommunikasjon, uformell ansikt-til-ansikt kommunikasjon, spredning av informasjon og respons på informasjon.

Gounaris (2006) fulgte opp modellen til Lings og Greenley (2005), men gjorde den om til en tredimensjonal modell. I denne artikkelen forholder vi oss til Gounaris' (2006) modell av IMO og gir en ytterligere presentasjon av denne i det følgende.

IMO er ekvivalent til MO (Narver & Slater 1990; Kohli & Jaworski, 1990) og kan ses på som en forgjenger til effektiv implementering av marketing strategier på det indre markedet (Gounaris, 2006). IMO går ut på å skape verdi for et internt marked hvor ansatte blir sett på som kunder. Jo mer verdsatt de ansatte føler at de blir, jo bedre service vil de yte. Det vil si at organisasjonen kan skape konkurransefortrinn på det eksterne markedet gjennom tilfredsstilte ansatte (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2006).

I følge Gounaris (2006) består IMO av:

1) Innhenting av intern informasjon (internal market intelligence generation).

Denne aktiviteten er relatert til anskaffelse av informasjon om arbeidsmarkedet, identifisering av ansattes verdier, forståelse av arbeidsmarkedsforhold, anerkjennelse av ulike forventninger og behov hos ansatte, samt utforming av strategier for interne kunder, det vil si ansatte. Det er relevant informasjon av både interne og eksterne forhold som handler om internt verdiutbytte. Dette refererer til hva ansatte ønsker å få ut av sin jobb og hva de er villige til å gi tilbake. Informasjon av denne typen har betydning for at organisasjonen skal kunne kartlegge ansattes behov. Dette er en nødvendig del av prosessen for å øke tilfredsheten på det interne markedet. Ekstern informasjon er hva konkurrenter tilbyr i form av sysselsetting og andre eksterne arbeidsmarkedsforhold. Informasjon om ansattes arbeidsvilkår og arbeidsmarked er et viktig middel for effektivt å kunne konkurrere om arbeidskraft og beholde de ansatte man har investert i. Informasjonen kan skaffes gjennom formelle kanaler som f. eks intervjuer med ansatte eller uformelle metoder som f. eks kaffeprat eller fredagskake (Gounaris, 2006).

2) Spredning av intern informasjon (internal-intelligence dissemination).

Spredning av intern informasjon relatert til kommunikasjon mellom ledere og ansatte, mellom ledere fra ulike avdelinger og mellom hierarkiske nivåer har todelt hensikt. For det første er målet å informere om nye markedsføringsstrategier og organisasjonens strategiske mål til de ansatte. En slik form for kommunikasjon

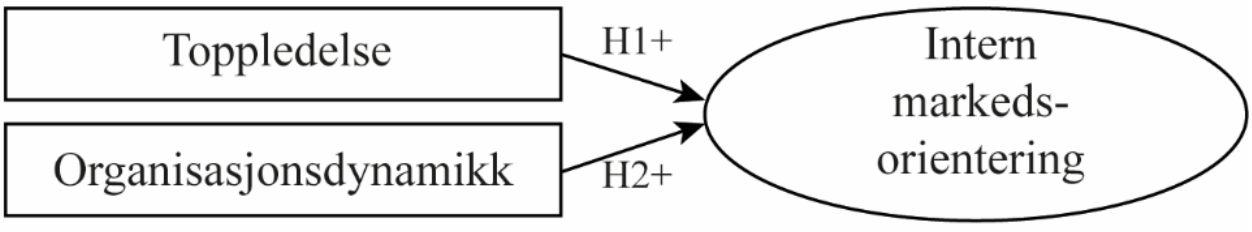
spres gjennom interne kanaler som f. eks nyhetsbrev eller digitale kanaler. For det andre er målet å bygge opp en forståelse av de ansattes behov hos organisasjonens ledelse. Skal en organisasjon kunne innpasse seg med interne markedsbehov, må informasjonen aktivt kunne kommuniseres til alle berørte parter (Gounaris, 2006).

3) Respons på intern informasjon (response to internal-intelligence).

Respons til informasjonsinnhentingen handler om å vise mer omtanke og ta større hensyn til ansattes behov. Dette innbefatter bl.a. utforming av stillinger som oppfyller ansattes behov, justering av godtgjørelser og nødvendig opplæring for å utvikle de ferdigheter og evner som stillingsbeskrivelsen krever osv. Det er viktig å huske på at ansatte ikke går på jobb kun for å få lønn. At de får anerkjennelse for sin innsats og at deres sosiale behov blir tilfredsstilt er minst like viktig (Sasser & Arbeit, 1976; Lings & Greenley, 2005).

Årsaker til intern markedsorientering

I denne artikkelen ser vi på toppledelse og organisasjonsdynamikk som to mulige årsaker til IMO. Hos toppledelsen ligger en mulighet for å legge forholdene til rette for at organisasjonen skal fungere best mulig etter IMO-filosofien. Organisasjonsdynamikk handler på sin side om godt internt samarbeid på tvers av avdelinger, mellom ledelse og mellom ledelse og ansatte slik at organisasjonen lettere oppnår sine målsetninger gjennom de forutsetningene som blir gitt av IMO. Årsakene til IMO skal vi drøfte videre i artikkelen.



Figur 1: Konseptuell modell som viser årsaker til intern markedsorientering.

Toppledelse og intern markedsorientering

I denne artikkelen ser vi på toppledelse med to forhold hvor den ene er vektlegging og den andre er risikovegring. Vektlegging handler om toppledelsens vilje og engasjement til implementering av praksis rundt markedsorientering (Kohli & Jaworski, 1990). Risikovegring finner sted når toppledelsen er villig å ta risiko ved å ta i bruk ny praksis og implementere nye løsninger (Kohli & Jaworski, 1990).

Etter det vi kjenner til er det ikke tidligere studert om toppledelse har sammenheng med IMO, men tidligere forskning viser at toppledelse spiller en avgjørende rolle for utvikling av organisasjonens strategier og retningslinjer (Felton, 1959; Webster, 1988) og for at organisasjonen oppnår sine mål (Levitt, 1969; Webster, 1988). IMO blir sett på som ledelsesfilosofi hvor tanken er å forvalte førstelinjeansatte i tjenesteytende næringer på en slik måte at de bidrar til økt konkurransefortrinn (Gounaris, Vassilikopoulou & Chatzipanagiotou, 2010). Det vil si at implementering av IMO har påvirkning på at organisasjoner oppnår sine mål. Konkurransefortrinnet på det ytre markedet øker ved at førstelinjeansatte leverer tjenester med høy kvalitet og gjør det bedre enn konkurrentene. Dette henger sammen med at toppledelsen har en mulighet til å påvirke ansattes adferd slik at kvaliteten på tjenesten som leveres til eksterne kunder blir bedre (Hartline & Ferrell, 1996). I denne sammenhengen kan IMO være en slik styringsmekanisme. Før dette skjer er det viktig at noen setter i gang slike prosesser og tar ansvar for implementering av IMO. I de fleste sammenhenger er dette et ansvar som ligger hos toppledelsen.

På grunn av diskusjonen ovenfor er det grunn til å anta at toppledelse er en årsak til IMO og med det fremmer vi følgende hypotese:

H1: Det er en positiv sammenheng mellom toppledelse og intern markedsorientering.

Organisasjonsdynamikk og intern markedsorientering

I artikkelen definerer vi organisasjonsdynamikk som formelle og uformelle gjensidige påvirkninger og forbindelser som eksisterer på tvers av avdelinger, mellom ledelse og mellom ledelse og ansatte i en organisasjon (Kohli & Jaworski, 1990). Organisasjonsdynamikk omfatter to begrep; konflikt og samhørighet. Når det

er spenning mellom to eller flere avdelinger, eller mellom ledelse og ansatte, vil konflikter oppstå som følge av manglende evne til samarbeid (Jaworski & Kohli, 1993; Smith, 2011). Samhørighet er den enkle formelle og uformelle direkte kontakt mellom ansatte på tvers av avdelingene (Jaworski & Kohli, 1993).

I en organisasjon er selve poenget med IMO å samle inn og spre informasjon om ansattes ønsker og behov og respondere på denne informasjon (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2006). Konflikt hemmer kommunikasjon og spredning av informasjon mellom avdelingene (Ruekert & Walker, 1987), mens det i motsatt tilfelle gjør samhørighet samhandling, utveksling og utnyttelse av informasjon lettere (Desphande & Zaltman, 1982). I tråd med diskusjonen her antar vi at organisasjonsdynamikk kan være en årsak til IMO og med det fremmer vi følgende hypotese:

H2: Det er en positiv sammenheng mellom organisasjonsdynamikk og intern markedsorientering

Kontrollvariabler

Vi kan anta at det er en rekke variabler som kan påvirke IMO. I denne artikkelen har vi sett på IMO ved offentlige sykehus og kontrollert om alder, kjønn, ansettelsestid, arbeidssted, stillingskategori og hel- og deltid kan ha påvirkning på sammenhengene som er studert. Formålet med å inkludere variabler som dette i analysen er å kontrollere om andre faktorer enn de som utgjør hovedfaktorene påvirker sammenhengene, og å redusere faren for spuriøse effekter (Ringdal, 2013). Se "Resultater og analyse" for rapport av kontrollvariabler.

Data og metode

Utvalg

I denne artikkelen har vi sett på IMO i offentlig sektor i Norge. Vi har valgt å se på IMO ved somatiske sykehus fordi de representerer offentlig sektor og er med det et

godt utgangspunkt for å studere IMO i en setting som ikke tidligere har blitt studert. Målgruppen for studien er sykepleiere, spesialsykepleiere og jordmødre, som i hovedsak er representert i førstelinjen og dermed passer godt til IMO-filosofien.

For å få gjennomført undersøkelsen henvendte artikkelforfatterne seg først til ledelsen ved et helseforetak. Etter å ha fått tillatelse fra helseforetaket ble direktørene ved seks somatiske sykehus forespurt om de var interessert i å delta i undersøkelsen, og fire av disse sa ja.

Spørreskjemaet er laget med bakgrunn i spørsmål fra Gounaris (2006) og Jaworski og Kohli (1993) ettersom deres spørsmål er validert og benyttet tidligere. Spørreskjemaet ble laget i Checkbox. Artikkelforfatterne fikk god hjelp fra HR til å finne de i målgruppen som fortsatt sto i lønningslistene. På denne måten ble listen over respondenter vasket og oppdatert for å unngå unødvendig retur av utsendte e-post. En avdeling ved helseforetaket bisto med utformingen av spørreskjemaet i Checkbox. En pilotundersøkelse ble testet på et utvalg med og uten samme erfaring som målgruppen. Etter at piloten var gjennomført og forslag til endring ferdig, ble undersøkelsen sendt ut i full skala til målgruppen.

Totalt ble undersøkelsen sendt via Checkbox til 1104 respondenter. Responsen på undersøkelsen var litt lavere enn det vi på forhånd hadde håpet. Totalt fikk vi inn 164 besvarelser, noe som gir en svarprosent på 14,85 %. Alle svar kunne brukes i undersøkelsen.

Metode

I undersøkelsen ble det benyttet et strukturert spørreskjema med faktorer som inneholdt flere spørsmålsvariabler. Faktoranalyse ble benyttet for å redusere antall variabler. På bakgrunn av faktoranalysen ble det utviklet sammensatte variabler som videre ble brukt i en regresjonsanalyse (Ringdal, 2013). For å teste reliabilitet og intern konsistens brukte vi Cronbach's alfa (se tabell 1). Validiteten er sikret gjennom bruk av allerede testede spørsmål som er hentet fra tidligere studier.

Variablene i undersøkelsen består av en Likert-skala med verdier fra 1 til 7, som betyr at variablene kan betraktes som kontinuerlige. Multippel regresjonsanalyse

ble benyttet for å belyse sammenhenger mellom uavhengige og avhengige variabler. Hypotesene er testet og analysert ved hjelp av statistikkprogrammet SPSS. Multikollinearitet ble testet ved bruk av en VIF-test (Ringdal, 2013). Spørreundersøkelsen er vedlagt (se vedlegg 3).

Data

I spørreundersøkelsen ble spørsmålene målt ved hjelp av en Likert-skala med intervall på sju punkter, hvor kun ytterpunktene "Helt uenig" og "Helt enig" var gitt. På samtlige spørsmål om IMO, toppledelse og organisasjonsdynamikk var det kun ett mulig svaralternativ. Alle spørsmålene som er benyttet er brukt i tidligere forskning. Spørsmålene er oversatt og tilpasset til vår studie (se vedlegg 3).

Effektvariabel

Intern markedsorientering

For å få svar på IMO har vi hentet spørsmål fra Gounaris (2006) og tilpasset disse til vår studie.

IMO ble målt med utgangspunkt i tre dimensjoner som inngår i begrepet:

1. Innhenting av intern informasjon (internal market intelligence generation);
2. Spredning av intern informasjon (internal-intelligence dissemination);
3. Respons til informasjon (response to internal-intelligence).

Respondentene ble bedt om å ta stilling til enkelte påstander.

Årsaksvariabler

Toppledelse - spørsmålene er hentet og tilpasset fra Jaworski og Kohli (1993). IMO ble målt med utgangspunkt i to dimensjoner som inngår i begrepet:

1. Vektlegging (emphasis);
2. Risikovegring (risk aversion).

Respondentene ble bedt om å ta stilling til enkelte utsagn.

Organisasjonsdynamikk - spørsmålene er hentet fra Jaworski og Kohli (1993) og tilpasset vår studie. IMO ble målt med utgangspunkt i to dimensjoner som inngår i begrepet:

1. Konflikt (conflict);
2. Samhørighet (connectedness).

Respondentene ble bedt om å ta stilling til enkelte påstander.

Deskriptiv statistikk er presentert i tabell 1.

Tabell 1: Deskriptiv statistikk, gjennomsnitt, standardavvik og intern konsistens, for sammensatte variabler (N=164).

Variable	Items	Mean	Std.dev.	Min.	Max.	Cronbach's alfa
Intern markedsorientering	15	4,26	1,27	1,14	6,57	0,957
Toppledelse	5	4,80	1,41	1,50	7,00	0,816
Organisasjonsdynamikk	7	4,35	1,14	1,00	6,50	0,830

En VIF-test ble benyttet for å teste eventuell multikollinearitet (Ringdal, 2013). VIF-verdiene som var under 3,5 indikerer at multikollinearitet ikke er et problem for analysen.

En faktoranalyse ble benyttet for å redusere antall variabler[1]. Alle nødvendige kriterier var oppfylt slik at vi kunne benytte faktoranalysen på våre data (Clausen, 2009). Resultatene av faktoranalysen viste at spørsmålene som måler intern markedsorientering samler seg under en faktor. Faktoranalysen avdekket at reverserte variabler hadde faktorladninger som er lavere enn 0,4. Følgelig ble disse spørsmålene ekskludert fra videre analyse (Ringdal, 2013). Konklusjonen fra faktoranalysene for toppledelse og organisasjonsdynamikk var de samme som for intern markedsorientering. For å teste reliabilitet og intern konsistens brukte vi Cronbach's alfa (se tabell 1). Som tabell 1 viser er Cronbach's alfa for de sammensatte variablene høyere enn veiledende nedre grense for tilfredsstillende reliabilitet på 0,7 (Ringdal, 2013). Det indikerer en ganske høy indre konsistens mellom indikatorer som måler intern markedsorientering, toppledelse og

[1] Resultater fra faktoranalysen er tilgjengelig fra forfatterne til denne masteroppgaven ved forespørsel.

organisasjonsdynamikk. Følgelig var det fornuftig å benytte faktoranalyse for å utvikle sammensatte variabler som videre ble brukt i regresjonsanalysen.

Resultater og analyse

Den konseptuelle modellen er testet og analysert ved hjelp av statistikkprogrammet SPSS. Analysen viste at ingen av kontrollvariablene var signifikante, og er følgelig ikke diskutert videre. Respondentene representerer et kvinnedominert yrke, og besvarelsen fra menn utgjorde kun 5 %. Ettersom fordelingen er så skjev har vi valgt å utelate kjønn som uavhengig variabel.

Regresjonsanalysen ga oss følgende resultater. Sammenhengen mellom toppledelse og intern markedsorientering er positiv og signifikant (t = 13,65; sig = 0,000). Analysen gir dermed støtte for *H1*. Standardisert koeffisient er 0,708, noe som vitner en sterk sammenheng med intern markedsorientering. Sammenheng mellom organisasjons- dynamikk og intern markedsorientering er positiv og signifikant (t = 4,086; sig = 0,000), med en standardisert koeffisient på 0,213. Analysen gir støtte for *H2*. Studien finner støtte for begge hypotesene som vi testet. De to forklaringsvariablene toppledelse og organisasjonsdynamikk har en forklaringskraft på 74,5 % (R^2 = 0,745) i variansen av intern markedsorientering. Resultatene er oppsummert i tabell 2 som følger nedenfor.

Tabell 2: Testing av konseptuell modell figur 1 – intern markedsorientering er avhengig variabel, toppledelse og organisasjonsdynamikk er uavhengige variabler.

Variabel	B *(Ustandardisert koeffisient)*	β *(Standardisert koeffisient)*	*t*	Sig.
H1 – Toppledelse	0,718	0,711	13,653	0,000
H2 – Organisasjonsdynamikk	0,241	0,213	4,086	0,000
(constant)	-0,243	-	-1,107	0,270
Antall obs.	**164**			
F(sig.)	**238,530 (0,000)**			
Adj. R^2	**0,745**			

Diskusjon

IMO blir betraktet som en operasjonalisering av intern marketing (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2006) og blir sett på som en ledelsesfilosofi hvor grunntanken er å forvalte førstelinjeansatte i tjenesteytende næringer på en slik måte at de bidrar til økt konkurransefortrinn. Ettersom det er lite empirisk forskning som handler om IMO og det som finnes er rettet mot privat sektor, var det nødvendig med mer kunnskap om IMO i offentlig sektor. I denne artikkelen bringer vi IMO i en ny kontekst. Dermed gir artikkelen først og fremst et empirisk bidrag hvor teori er testet i en ny kontekst. For det andre bringer den frem ny kunnskap om hvilke årsaker som må til for å bidra til implementering av IMO i offentlig sektor. Etter det artikkelforfatterne kjenner til er ikke IMO studert i denne konteksten tidligere. Et hovedmål for artikkelen har vært å studere sammenhengene mellom enkelte årsaker og IMO i offentlig sektor. Årsaker til IMO er testet ved forhold som toppledelse og organisasjonsdynamikk.

De empiriske funnene viser at toppledelse har en positiv sammenheng med IMO. Ved toppledelse har vi sett på dimensjonene vektlegging og risikovegring. I første rekke innebærer det i hvilken grad toppledelsen er villig til å engasjere seg i implementering av IMO-praksis. For det andre handler det om hvorvidt toppledelsen er villig til å ta den risikoen det kan være å ta ny praksis i bruk. Blant de årsakene som ble studert i denne artikkelen har toppledelse størst påvirkning på IMO. Følgelig vil toppledelsen representere den delen av organisasjonen hvor initiativet til, og gjennomføringsevnen for implementering av IMO bør komme fra. Dette faller sammen med tidligere forskning som viser at endring av praksis og utvikling av strategier krever at toppledelsen viser initiativ til, og engasjerer seg i de prosessene som vil bli avgjørende for at organisasjonen skal kunne øke konkurransefortrinnet (Levitt, 1969; Webster, 1988; Jaworski & Kohli, 1993). I tillegg betyr det mye for implementering av IMO at toppledelsen er villig til å prøve noe nytt for at organisasjonen skal nå sine mål. Det innebærer også at toppledelsen har engasjerte og erfarne medarbeidere. Når det er god og åpen kommunikasjon mellom disse, og toppledelsen tør å spørre om råd og innspill, er dette aktiviteter som passer godt inn i antakelsen om at organisasjonsdynamikk har innvirkning på IMO. Dette vil vi diskutere videre.

Organisasjonsdynamikk er den andre årsaken til IMO som er studert i denne artikkelen. Her er konflikt og samhørighet studert. Dette er dimensjoner som underbygger organisasjonsdynamikk og handler om gjensidige formelle og uformelle påvirkninger og hvilke forbindelser som eksisterer mellom avdelingene, mellom ledelse og mellom ledelse og ansatte i en organisasjon (Jaworski & Kohli, 1993). Resultatene fra undersøkelsen viser at det er positiv sammenheng mellom organisasjonsdynamikk og IMO. Selv om sammenhengen mellom organisasjonsdynamikk og IMO viser seg å være litt svakere sammenlignet med toppledelse, kan vi ikke se bort fra at det likevel har en viss betydning. Dette er i tråd med Ruekert og Walker (1987) som poengterer at konflikt hemmer kommunikasjon og dermed også spredning av informasjon mellom avdelinger. På den andre siden vil utveksling, spredning og utnyttelse av informasjon være enklere når det er samhørighet mellom avdelinger (Desphande & Zaltman, 1982). Hvis det er slik at poenget med IMO er å samle inn og spre informasjon om ansattes ønsker og behov og respondere på denne informasjonen (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2006), indikerer funnene at det er viktig å legge forholdene til rette slik at det mellom avdelingene blir mindre konflikt og mer samhold. Følgelig vil dette gjøre implementering av IMO lettere.

Resultatene fra undersøkelsen tyder på at toppledelse og organisasjonsdynamikk er årsaker til IMO i offentlig sektor, som i denne artikkelen er representert av somatiske sykehus. Studiens funn vil bli drøftet videre i forhold til denne konteksten og komme med noen praktiske implikasjoner.

Selv om nytt konkurranselandskap gjør det krevende å drive sykehus, er primæroppgavene, pasientbehandling, likevel de samme. Denne skal under alle forhold være av best mulig kvalitet. For at tjenester skal kunne leveres med best mulig kvalitet er de avhengig av at flere forhold er til stede. Det er ikke nok med moderne behandlingsmetoder, ultramoderne utstyr, og bygninger osv. For å imøtekomme denne konkurransen, må det også være motiverte, kunnskapsrike og tilfredse førstelinjeansatte. Det er bl.a. via førstelinjen at sykehusene kan øke sitt konkurransefortrinn, og da er toppledelsens fokus på førstelinjeansatte viktig. I følge IMO-filosofien vil en tilfreds ansatt i førstelinjen levere bedre tjenester (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2006), og bedre tjenester vil gi fornøyde

pasienter. For at ansatte i førstelinjen skal levere tjenester av ønsket kvalitet bør toppledelsen ved somatiske sykehus vie mer oppmerksomhet til IMO.

For et sykehus som opererer i et konkurranseutsatt marked vil nye tanker om hvordan man skal opprettholde konkurransefortrinn tvinge seg frem. Teorien som er presentert i denne artikkelen, viser til flere områder hvor en organisasjon kan hente ut gevinster gjennom å tenke alternativt. I følge IMO-filosofien bør ledelsen rette blikket mot førstelinjeansatte og ta utgangspunkt i deres behov og ønsker. Det er dette som vil gi organisasjonen nye impulser til å bygge og opprettholde konkurransefortrinn. Slik som vi har presentert IMO ligger det i kortene at førstelinjeansatte både er en ressurs og en kilde til konkurransefortrinn. Førstelinjeansatte er en investering som må få pleie slik at de øker i verdi og gir gevinst. Som det er beskrevet i denne artikkelen er IMO et grunnsyn innen forvaltning av personell i tjenesteytende næringer. For at dette skal komme til sin rett må tre faser gjennomføres; innsamling av informasjon om førstelinjeansattes behov og ønsker, spredning, eller informasjon til avdelingen om disse ønskene og behovene og til slutt responsen på dette.

For å samle inn informasjon om førstelinjeansattes ønsker og behov vil vi trekke frem både formelle og uformelle kanaler. De formelle kanalene er først og fremst HRM (personalavdelingen) som kan bidra ettersom de sitter på mye data om alle ansatte og har erfaring og kunnskap. Gjennom HRM kan f. eks man bruke medarbeiderundersøkelser og medarbeidersamtaler. Det kan være en idé å lage uformelle arenaer, slik at man får innarbeidet en funksjonell rutine. Førstelinjeansatte må også få erfare at det er de som er i fokus, og med åpen dialog vil de føle seg betydningsfulle, at de betyr noe for både ledelsen og arbeidsmiljø, men først og fremst til organisasjonen. De kan skape gjensidig tillit. Summen av alt dette vil kunne føre til tilfredse førstelinjeansatte. Uansett i hvilken form man velger å innhente informasjon er åpenhet og dialog viktig. Vi ønsker å vektlegge at når det blir lagt til rette for god dialog så er det lettere for medarbeidere å åpne seg. Alt må være tuftet på forståelse, ærlighet og respekt, og ledere må vise at de lytter og bryr seg.

Velger man å bruke både formelle og uformelle kanaler for innhenting av informasjon bør det være gode rutiner for hvordan informasjonen blir bearbeidet.

Ettersom mye kan komme fra samtaler kan også mye verdifull informasjon forsvinne om det ikke blir notert med en gang. Med spredning av informasjon vil ulike kanaler være hensiktsmessig og selv om samtalene har vært uformelle betyr ikke det at de ikke skal tas med største alvor. Ønskene og behovene fra ansatte kan man spre på flere måter. Det er likevel en god tanke å gjøre dette slik at det er gjennomtenkt og yter respekt til de som har uttalt seg. For å dele informasjon kan man velge å bruke enhetsmøter eller andre forum.

Når informasjon er innhentet og spredt skal toppledelsen vise at de tar sine medarbeidere på alvor ved å respondere på informasjonsinnhentingen. I dette arbeidet kan bredden i kompetansen blant ansatte komme til nytte. Etter vårt skjønn vil ansatte føle seg mer verdsatt når ledelsen er aktiv og tilstedeværende ved ulike IMO-aktiviteter. Toppledelsen bør ha med seg at IMO styrker interne verdier og øker konkurransefortrinnet med tilfredse ansatte. Ettersom IMO henvender seg til mennesker i samme organisasjon med mål om å utvikle den slik at den yter bedre, vil vi understreke at den ressursen som kreves allerede er blant ansatte. Det å tilfredsstille førstelinjeansattes behov betyr ikke nødvendigvis høyere lønn eller redusert arbeidstid, men f. eks anerkjennelse og respekt er verdier som vil gi økt arbeidsglede og trivsel.

IMO-filosofien kan kanskje virke utfordrende og ressurskrevende. Det vil lønne seg å bruke tilgjengelige ressurser for å tilfredsstille førstelinjeansatte, noe som er et av suksesskriteriene for å øke konkurransefortrinnet. Denne artikkelen gir en pekepinn til ledelse ved somatiske sykehus på hva man skal ta hensyn og hvilke forhold må være til stede for implementering av IMO.

Konklusjon og videre forskning

I denne artikkelen har vi sett på årsaker til IMO i offentlig sektor. Vi har presentert en konseptuell modell som viser de årsakene vi valgte til IMO (se figur 1). Undersøkelsen viser at det er positiv sammenheng mellom toppledelse og IMO og organisasjonsdynamikk og IMO. Etter det artikkelforfatterne kjenner til er ikke IMO studert i denne konteksten tidligere og følgelig bidrar artikkelen med kunnskap om IMO i offentlig sektor, noe som i denne artikkelen har vært somatiske sykehus.

I denne studien har vi begrenset oss til å se på IMO ved somatiske sykehus. Utvalget av teori om IMO er begrenset, og den som finnes er i hovedsak rettet mot privat sektor. Dette har vært en utfordring for denne artikkelen, men åpner for videre forskning.

For videre forskning vil det være interessant med en kvalitativ studie av IMO i en offentlig kontekst for å utdype forståelsen av konseptet i en slik kontekst.

Et annet område for forskning kan også være en komparativ studie ved andre offentlige etater som politiet, Nav eller Skatteetaten. I en slik kontekst vil følgelig kundemottak være et interessant "minefelt".

Ettersom det nesten ikke finnes forskning på det som kan være årsaker til IMO vil det være mulig å se på andre dimensjoner, som f. eks. arbeidsmiljø, organisasjons-kultur og strategisk HRM. Dette er eksempler som man kan benytte i senere forskning.

Studiens funn viser at toppledelse har størst påvirkning på IMO. Det kunne da vært interessant å se på ulike typer ledelse, f. eks empowerment, transaksjons- og transformasjonsledelse. Ettersom vi i denne artikkelen har sett på toppledelse som en årsak til IMO vil det også være interessant å se på årsaker til IMO ved linjeledere eller andre ledernivåer.

Vi har også sett at det er flere likhetstrekk mellom IMO og intern kommunikasjon. Det kan være interessant å se om intern kommunikasjon har samme effekt som IMO. Ettersom både IMO og intern kommunikasjon handler om mellommenneskelige forhold til å forbedre en tilstand som allerede er.

Referanser

Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (1995). The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, *1*(4), 32-51.

Anosike, P. U., & Ahmed, P. (2006). Internal marketing: perceptions from theory and practice. *Working paper series* WP005/06, University of Wolverhampton, 2-21.

Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking, 3*(1), 33-40.

Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *J Retail, 52*(3), 3-14.

Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality.* New York: The Free Press.

Clausen, S. E. (2009). *Multivariate analysemetoder for samfunnsvitere*. Oslo: Universitetsforlaget.

Deshpande, R., & Zaltman, G. (1982). Factors affecting the use of market research information: A path analysis. *Journal of Marketing Research, 19*(1), 14-31.

Doyle, P. (1994). *Marketing management and strategy*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall.

Fang, S. R., Chang, E., Ou, C. C., & Chou, C. H. (2014). Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. *European Journal of Marketing, 48*(1/2), 170–192. doi: 10.1108/EJM-06-2010-0353

Felton, A. P (1959). Making the marketing concept work. *Harvard Business Review, 37*(July-August), 55-65.

Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, *19*(3), 400–434. doi: 10.1108/09564230810875039

Gounaris, S., Vassilikopoulou, A., & Chatzipanagiotou, K. C. (2010). Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory. *European Journal of Marketing*, *44*(11/12), 1667–1699. doi: 10.1108/03090561011079837

Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, *59*(4), 432–448. doi: 10.1016/j.jbusres.2005.10.003

Greene, W. E., Walls, G. D., & Schrest, L. J. (1994). Internal marketing: the key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, *8*(4), 5-13.

Grönroos, C. (1981). Internal marketing - an integral part of marketing theory. I J. H. Donelly & W. R. George (Red.), *Marketing of services. American Marketing Association Proceedings Series* (s. 236-238). Chicago: AMA.

Grönroos, C. (1985). Internal marketing - theory and practice. I T. M. Bloch, G. D. Upah & V. A. Zeithaml (Red.), Services Marketing in a changing environment (s. 41-47). Chicago: AMA.

Gummesson, E. (1994). Service management. An evaluation and the future. *International Journal of Service Industry Management*, *5*(1), 28-36.

Hartline, M., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing, 60*(4), 52-70.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, *57*(3), 53-70.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, *54*(2), 1-18. doi: 10.2307/1251866

Levitt, T. (1969). *The Marketing Mode*. New York: McGraw-Hill.

Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research*, *7*(3), 290–305. doi: 10.1177/1094670504271154

Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, *57*(4), 405–413. doi: 10.1016/S0148-2963(02)00274-6

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, *54*(4), 20-35.

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, *9*(3), 219–232. doi: 10.1080/0267257X.1993.9964234

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing, 14*(6), 449-462.

Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Ruekert, R. W., & Walker, O. C. (1987). Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*, *51*(1), 1-19.

Ruizalba, J. L., Bermúdez-González, G., Rodríguez-Molina, M. A., & Blanca, M. J. (2014). Internal market orientation: An empirical research in hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, *38*, 11–19. doi: 10.1016/j.ijhm.2013.12.002

Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling Jobs in the Service Sector. *Business Horizons*, *19*(3), 61-65.

Smith, B. D. (2011). Turf wars: what the intraorganisational conflict literature may contribute to our understanding of marketing strategy implementation. *Journal of Strategic Marketing*, *19*(1), 25–42. doi: 10.1080/0965254X.2010.537761

Tortosa, V., Moliner, M. A., & Sánchez, J. (2009). Internal market orientation and its influence on organisational performance. *European Journal of Marketing*, *43*(11/12), 1435–1456. doi: 10.1108/03090560910989975

Tortosa-Edo, V., Sanchez-Garcia, J., & Moliner-Tena, M. A. (2010). Internal market orientation and its influence on the satisfaction of contact personnel. *Service Industries Journal*, *30*(8), 1279–1297.

Webster, F. E. (1988). The Rediscovery of the Marketing Concept. *Business Horizons*, *31*(3), 29-39.

Yoon, M. H., Beatty, S. E., & Suh, J. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: an employee-level analysis. *International Journal of Service Industry Management, 12*(5), 500-521.

Effekter av intern markedsorientering i offentlig sektor:

En studie av somatiske sykehus

Artikkel 2

Ella Lupina og Knut Arne Gravingen

Master i Innovasjon og næringsutvikling
Avdeling for økonomi og organisasjonsvitenskap
Høgskolen i Lillehammer
Våren 2015

Høgskolen i Lillehammer

Lillehammer University College

Sammendrag

Denne artikkelen setter fokus på intern markedsorientering (IMO). IMO blir sett på som en ledelsesfilosofi hvor tanken er å forvalte førstelinjeansatte i tjenesteytende næringer på en slik måte at de bidrar til økt konkurransefortrinn. Artikkelen bidrar med ny innsikt om effekter av IMO i offentlig sektor. Vi har sett på IMO ved somatiske sykehus og bringer med det IMO inn i en ny kontekst. I studien har vi sett på IMO og dens sammenheng med jobbtilfredshet, engasjement, ansattes opplevelse av tjenestekvalitet og turnover. De faktorene som IMO fører til, vil bidra til å beholde ansatte og med det skape en stabil arbeidsplass som indirekte fører til økt konkurransefortrinn. Utvalget i studien har vært førstelinjeansatte ved fire somatiske sykehus i Norge. Det er gjennomført en kvantitativ undersøkelse og resultatene viser at IMO har en positiv påvirkning på jobbtilfredshet, engasjement og ansattes opplevelse av tjenestekvalitet, og negativ sammenheng med turnover. IMO har størst sammenheng med jobbtilfredshet og turnover. Artikkelen anbefaler toppledelsen ved somatiske sykehus å legge til rette for implementering av IMO som vil bidra med å skape konkurransefortrinn gjennom førstelinjeansatte.

Nøkkelord: Intern markedsorientering, jobbtilfredshet, engasjement, ansattes opplevelse av tjenestekvalitet, turnover

Innledning

Den vestlige verden er i endring og det er tegn som tyder på at vi beveger oss fra industri til informasjons- og tjenestenæringer. Dette har gjort at tjenesteytende næringer operer i et nytt marked hvor mengden av aktører vokser og konkurransen hardner til. For å oppnå gode resultater må organisasjonene spille på, og utnytte, sine sterke sider. Ansatte i førstelinjen blir i tjenestenæringer ansett for å være en av kildene som bidrar til økt konkurransefortrinn (Lings, 2004). Dette blir begrunnet med at det er de førstelinjeansatte som i utførelsen av sin jobb har mulighet til å skape tjenester av beste kvalitet og dermed styrke omdømmet til organisasjonen (Singh, 2000; Chung & Schneider, 2002; Wirtz, Heracleous & Pangarkar, 2008). Dette forutsetter at førstelinjeansatte får en større rolle i organisasjonen. Om det er slik, er

det viktig å ha en god forvaltningspraksis til å administrere ansatte i førstelinjen, slik at de kan bidra til økt konkurransefortrinn.

I de senere årene har intern markedsorientering (IMO) vokst frem som en ny forvaltningspraksis, og blir ansett som en viktig driver for å skape konkurransefortrinn gjennom førstelinjeansatte i tjenesteytende næringer (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2006). IMO har sin opprinnelse fra intern marketing (IM) som kom på 1970-tallet og ble ansett for å være en ny ledelsesfilosofi til bruk i organisasjoner for å skape konkurransefortrinn gjennom å levere tjenester av høy kvalitet (Greene, Walls & Schrest, 1994). IMO-begrepet har kommet til markedsføringslitteraturen som et resultat av en operasjonalisering av IM (Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2006).

IMO bruker et markedsorienteringsperspektiv (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993) for å administrere ansatte i førstelinjen i tjenestenæringer. I IMO-filosofien blir ansatte sett på som interne kunder og deres jobber som interne produkter som tilfredsstiller ansattes behov. Tanken er at tilfredse førstelinjeansatte vil levere tjenester med bedre kvalitet som igjen ville føre til fornøyde eksterne kunder (Sasser & Arbeit, 1976; Berry, 1981). IMO blir også sett på som nøkkelen til excellence i tjenestekvalitet og dermed føre til suksess i det eksterne markedet (Greene, Walls & Schrest, 1994). For en organisasjon vil det bety å bruke førstelinjeansatte til å skape konkurransefortrinn.

En litteraturgjennomgang viser at IMO er et relativt nytt begrep og av den grunn ikke godt dekket i faglitteraturen. Vi har lykkes med å finne noen få artikler som omhandler hvilke effekter implementering av IMO har for tjenestenæringer. Det som er gjort av tidligere studier er i all hovedsak om privat sektor, hvor fokuset er rettet mot sammenhengen mellom IMO og jobbtilfredshet (Gounaris, 2006; Tortosa-Edo, Sanchez-Garcia & Moliner-Tena, 2010; Ruizalba, Bermúdez-González, & Rodríguez-Molina, 2014) og sammenheng mellom IMO og organisasjonens prestasjoner (Tortosa, Moliner & Sánchez, 2009; Fang, Chang, Ou & Chou, 2014).

Selv om det er en skjev fordeling på tidligere studier, er realiteten likevel slik at offentlig sektor er konkurranseutsatt på lik linje med privat sektor. Nytt konkurranselandskap gjør at offentlige organisasjoner bør være attraktive på

arbeidsmarkedet for å tiltrekke seg den beste arbeidskraften, og med dette kapre flere kunder. Følgelig bør offentlig sektor lære fra privat sektor og implementere alternative løsninger i egen organisasjon. Vi skal ikke påstå at IMO er vanlig praksis i det private, men de har en rikere tradisjon for å bruke marketing og markeds-orienteringsprinsipper som også kan være nyttig i en offentlig kontekst.

Med bakgrunn i diskusjonen ovenfor vil vi i denne i artikkelen rette oppmerksomheten mot offentlig sektor, hvor vi har valgt somatiske sykehus. Etter det artikkelforfatterne kjenner til er ikke effekter av IMO studert i en slik kontekst tidligere. Vi ønsker med det å se hvilke mulige positive effekter implementering av IMO vil gi for offentlige organisasjoner. Målet med studien er å undersøke om IMO gir økt jobbtilfredshet, engasjement, redusert turnover og om IMO positivt påvirker ansattes opplevelse av tjenestekvalitet.

Artikkelen fortsetter med en litteraturgjennomgang av IMO-teori. Videre presenterer vi effekter av IMO, som vi visualiserer med en konseptuell modell, etterfulgt av en teoretisk gjennomgang av valgte effekter hvor vi også begrunner våre valg. Videre beskriver vi metode og data. Resultater og analyse blir så videre presentert, med en påfølgende diskusjon av funn og praktiske implikasjoner. Avslutningsvis kommer vi med en konklusjon og forslag til videre forskning.

Litteraturgjennomgang[1]

Historisk sett stammer intern markedsorientering (IMO) fra intern marketing (IM) og blir betraktet som operasjonalisering av sistnevnte. Begrepet IM ble først presentert på 70-tallet (Berry, Hensel & Burke, 1976) som en tilnærming til å tilfredsstille og motivere ansatte i førstelinjen, slik at tjenestene ble levert med best mulig kvalitet, som igjen ville føre til fornøyde eksterne kunder. Ansatte ble med det betraktet som interne kunder og deres jobber sett på som et internt produkt. Når jobben tilsvarte forventningene til ansatte var deres behov tilfredsstilt. IM har blitt

[1] Litteraturgjennomgang for begrepet IMO er i hovedsak basert på Gravingen, K. A., & Lupina, E. (2015). *Årsaker til intern markedsorientering i offentlig sektor: en studie av somatiske sykehus.* Working paper - master thesis. Høgskolen i Lillehammer.

studert flere tiår, men det finnes fortsatt ingen konsensus om en definisjon av dette begrepet. I denne artikkelen definerer vi IM slik (Grönroos, 1981, s. 237):

> "The internal marketing concept holds that an organization's internal market of employees can be influenced most effectively and hence motivated to customer consciousness, market orientation and sales mindedness by a marketing-like internal approach and by applying marketing like activities internally".

Opprinnelig ble IM introdusert som en ledelsesfilosofi til organisasjoner som ville gi sine kunder bedre tjenester ved å sette forholdet mellom førstelinjeansatte og organisasjon i fokus. Tanken var at fornøyde, engasjerte og motiverte førstelinjeansatte i tjenesteorganisasjoner ville levere tjenester av bedre kvalitet, noe som har stor betydning for konkurransefortrinn (Sasser & Arbeit, 1976; Berry & Parasuraman, 1991). Til tross for intensjonen til IM har det likevel fått liten utspredning i praksis, noe Rafiq og Ahmed (1993; 2000) begrunner med at ingen har visst hvordan IM best kunne implementeres. Flere forskere (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2006) har argumentert for operasjonalisering av IM slik at den kunne bli brukt i praksis.

I nyere tid har imidlertid begrepet IMO fått økt oppmerksomhet og blir sett på som operasjonalisering av IM-konseptet. Lings (2004), Lings og Greenley (2005) og Gounaris (2006) var tidlig ute med å bruke modellen for markedsorientering (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Jaworski & Kohli, 1993) i forhold til det interne markedet og lanserte IMO som et nytt begrep til fagfeltet. I denne artikkelen forholder vi oss til Gounaris (2006) sin modell av IMO. I følge Gounaris (2006) handler IMO om å samle inn og spre informasjon om det indre markedet, og respondere på denne informasjonen slik at ansattes behov blir tilfredsstilt. Det vil si at IMO forutsetter at det foregår aktiviteter på det indre markedet som er beslektet med markedsføring i det eksterne markedet. Organisasjonen ser da på egne ansatte som kunder og tilfredsstiller deres behov slik de vil gjøre med eksterne kunder (Gounaris, 2006).

I følge Gounaris (2006) består IMO av tre dimensjoner. Først og fremst er det snakk om innhenting av intern informasjon, etterfulgt av spredning av denne informasjonen. Den tredje dimensjonen er respons på denne informasjonen.

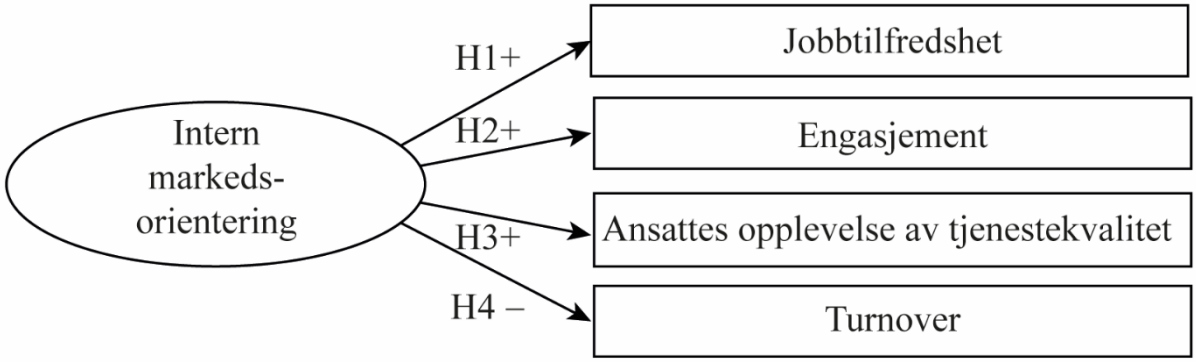
1) Innhenting av intern informasjon betyr å samle inn informasjon om ansatte i førstelinjen. En slik informasjon kan ledere skaffe gjennom formelle kanaler, intervjuer og interne undersøkelser, eller gjennom uformelle kanaler som daglige samtaler rundt felles gjøremål. Hensikten med en slik innsamling er å identifisere ansattes ønsker å etterkomme deres behov. Behovene er knytt til deres oppfattelse av jobb, relasjoner med ledelse, om de trives og hva de forventer av jobben (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2006; Carter & Gray, 2007).

2) Spredning av informasjon internt inkluderer kommunikasjon mellom ledere og deres avdelinger Gounaris (2006). Hensikten med spredning av informasjon er tosidig. For det første har det å gjøre med kommunikasjon av organisasjonens mål og markedsstrategier til ansatte. Det andre er at ledere skal forstå sine ansattes behov. Jo tettere samarbeid mellom ledere og ansatte, jo bedre vil ledere forstå, eller se behovene som de ansatte gir uttrykk for. I følge Lings (2004) vil ledelsen gjennom kommunikasjon påvirke ansattes holdninger og atferd for å oppnå organisasjons sine mål. Skal en organisasjon kunne innpasse seg med interne markedsbehov, må informasjonen aktivt kunne kommuniseres til alle berørte parter.

3) Responsen på informasjon fra det interne markedet handler om hvordan ledelsen håndterer den informasjonen de har fått (Gounaris, 2006; Carter & Gray, 2007). Dette handler om å vise mer omtanke og ta hensyn til ansattes behov. For å imøtekomme dette kan man bl.a. utforme stillinger som oppfyller ansattes behov, justere godtgjørelser og gi nødvendig opplæring for å utvikle de ferdigheter og evner som stillingsbeskrivelsen krever osv. Det er viktig å huske på at ansatte ikke går på jobb kun for å få lønn. At de får anerkjennelse for sin innsats og at deres sosiale behov blir tilfredsstilt er minst like basale behov (Sasser & Arbeit, 1976; Lings & Greenley, 2005). Når ledelsen er klar over ansattes behov og ønsker, kan de legge til rette for tiltak som svarer til ansattes forventninger eller som et svar på deres behov.

Effekter av intern markedsorientering

Målet for denne artikkelen er å studere hvilke mulige positive effekter implementering av IMO vil gi for offentlige organisasjoner og med det se om IMO gir økt jobbtilfredshet, engasjement, redusert turnover og påvirker positivt ansattes opplevelse av tjenestekvalitet. Vi antar at disse faktorene er direkte effekter av IMO. Effektene skal vi drøfte videre i denne artikkelen. Det er utviklet en konseptuell modell (se fig. 1) som viser forholdet mellom årsaks- og effektvariabler. Effektvariablene vil bli gjort rede for i de følgende kapitlene.



Figur 1: Konseptuell modell som viser effekter av intern markedsorientering.

Intern markedsorientering og jobbtilfredshet

Til tross for at det er forsket mye på jobbtilfredshet, finnes det ingen felles definisjon for dette begrepet (Hayes, Bonner & Pryor, 2010). Jobbtilfredshet er forsøkt definert som en tilleggsrefleksjon i den grad folk trives eller ikke trives i sin jobb (Spector, 1997). Andre forfattere, som f. eks Homburg og Stock (2005), beskriver jobbtilfredshet som positive følelser i vurdering av egen jobb. Forsøkene på å lage en definisjon viser at forskernes fokus varierer og avhenger av hva de vil understreke. I denne artikkelen definerer vi jobbtilfredshet som en lystbetont og positiv tilstand, som oppstår ved at en person selv vurderer sin jobb som en positiv opplevelse (Locke, 1976).

Jobbtilfredshet er en viktig forutsetning for at ansatte skal kunne levere tjenester av beste kvalitet (Berry, 1981; Ahmed & Rafiq, 1995; Piercy, 1995; Schneider, Hanges, Smith & Salvaggio, 2003), i og med at det er en positiv korrelasjon mellom

jobbtilfredshet og kundetilfredshet (Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Homburg & Stock, 2004). Følgelig er det viktig med forskning som kan avdekke hvilke årsaker som fører til jobbtilfredshet i tjenestenæringer.

I henhold til Castle, Engberg, Anderson og Men (2007) er graden av jobbtilfredshet avhengig av forskjellen mellom en forventet gevinst av jobben og det man faktisk sitter igjen med. Ved å implementere IMO-praksis vil dette gapet bli dekket, i og med at IMO betrakter ansatte som interne kunder og jobb som interne produkter. Ved implementering av IMO-praksis vil man skape verdi for det interne markedet og dermed tilfredsstille interne kunders behov (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005). Flere empiriske studier fra privat sektor har påvist at IMO har en positiv sammenheng med førstelinjeansattes jobbtilfredshet (Gounaris, 2006; Tortosa-Edo et al., 2010; Ruizalba et al., 2014) og det er grunn til å tro at IMO kan være årsak til jobbtilfredshet hos ansatte i førstelinjen i offentlige tjenestenæringer.

På bakgrunn av diskusjonen fremmer vi følgende hypotese:

H1: Intern markedsorientering har en positiv sammenheng med jobbtilfredshet.

Intern markedsorientering og engasjement

I jobbsammenheng ble engasjement først definert av Kahn (1990) som sier følgende:

> "...the harnessing of organization members' selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances".

Dette betyr at engasjement blir synlig når man er fysisk, kognitivt og emosjonelt bundet til sin jobb, og at man må være psykisk tilstedeværende når man har en rolle i jobbsammenheng. For ansatte betyr dette at de legger ned mye energi i sin jobb og føler en viss gjensidighet med den (Kahn, 1990; 1992).

I kjølvannet av Kahn har det kommet flere forsøk på å definere engasjement i betydningen av jobbengasjement, men det er ennå ingen enhetlig definisjon på begrepet. I denne artikkelen har vi valgt å bruke Schaufeli, Salanova, González-romá og Bakker (2002, s. 74, egen oversettelse) sin definisjon som sier at engasjement er

en "positiv, meningsfylt tilstand relatert til jobb og karakterisert av energi, entusiasme og absorbsjon". Sagt på en annen måte betyr engasjement i hvilken grad medarbeidere selv opplever sin jobb. Avhengig av om den er stimulerende og energisk vil ansatte se verdien av å bruke sin tid og krefter i jobb. Deres entusiasme skal ligge til utførelsen og avhenger av hvilken viktighet jobben har og om den er meningsfull for arbeidstakerne. Absorbsjon betyr i hvilken grad man oppslukt i sin jobb.

Empiri viser at engasjerte ansatte er mer produktive, har større fokus på kunder, økt fokus på sikkerhet og vil mest sannsynlig holde ut lengre i sin jobb (Pontius, 2011). Dette finner støtte i flere studier som viser at engasjement har betydning for resultat målt etter ansattes ytelse (Bakker & Bal, 2010; Halbesleben & Wheeler, 2008). Økt kundetilfredshet er også et resultat som følge av engasjement (Salanova, Agut & Peiró, 2005). Økonomisk gevinst er et resultat av ansattes engasjement (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009). Følgelig er det viktig med forståelse av ansattes engasjement og hva som forårsaker dette. En slik forståelse vil hjelpe lederne til å sette opp riktige prioriteringer og komme med nødvendige tiltak slik at ansatte kan prestere bedre på jobb (Simpson, 2009).

Bakker og Demerouti (2007) beskriver to kjernepunkter som påvirker ansattes jobbengasjement. Det første punktet er personlige forutsetninger og tar for seg personlige ressurser som f. eks. optimisme, selvledelse og fleksibilitet. Engasjerte ansatte har i tillegg personlige egenskaper som gjør at de blir sett på som mer ekstroverte, oppmerksomme og følelsesmessig mer stabile. I det andre punktet ligger jobbforutsetninger som er relasjonen mellom kolleger og ledelse, feedback og støtte fra ledelse, coaching, varierte oppgaver og utviklingsmuligheter. Slike forutsetninger bidrar til å redusere arbeidsbelastningen hos ansatte; de er viktige for at organisasjonen skal oppnå sine mål; de motiverer til læring, personlig vekst og utvikling. I følge Pontius (2011) er det i hovedsak ledelsen som kan påvirke ansattes engasjement på jobb gjennom åpen kommunikasjon, investering i ansatte, relasjonsbygging, coaching og feedback[2]. Det vil si at ledelsesadferd kan påvirke jobbforutsetninger slik at ansatte blir mer engasjert. Hvis det er slik at IMO er en

[2] For mer utfyllende liste se Pontius, C. A. (2011). Addressing management issues. *MLO: Medical Laboratory Observer, 42*(5), 48-49.

ledelsesadferd som går ut på å gjøre en jobb mer attraktiv for ansatte og dermed påvirke deres adferd (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2006), kan vi anta at IMO vil være årsak til økt engasjement.

På bakgrunn av diskusjonen fremmer vi følgende hypotese:

H2: Intern markedsorientering har en positiv sammenheng med engasjement

Intern markedsorientering og ansattes opplevelse av tjeneste-kvalitet

Kundetilfredshet og tjenestekvalitet er en viktig forutsetning for gode tjenester i en tjenesteorganisasjon (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1993; Jones & Sasser, 1995). Hostage (1975) poengterer at "service quality begins with people" (sitert av Hays & Hill, 2001, s. 337). Høflighet, hjelpsomhet, empati og respons til førstelinjeansatte har en betydelig påvirkning på kundenes opplevelse av tjenestekvalitet (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1988; Moutinho, Davies, Goode & Ogbonna, 2001). Ansatte skaper og leverer ikke bare tjenester, men er faktisk en del av helheten ved tjenesten i kundenes syn (Czepiel, Solomon & Surprenant, 1985).

Tjenestekvalitet er en oppfattet dom (Grönroos, 1984). I denne artikkelen blir ansattes opplevelse av tjenestekvalitet følgelig definert som en subjektiv opplevelse av kvaliteten på tjenestene de selv leverer (Slåtten, 2009). Forskning viser at opplevelse av tjenestekvalitet hos ansatte er nært knyttet til indikatorer som f.eks. kundevurderinger (Bitner, Booms & Mohr, 1994). Følgelig er det viktig å ha fokus på ansattes oppfatninger av egne evner og handlinger med tanke på å levere tjenester med beste kvalitet.

Tidligere forskning viser at ledelsespraksis kan ha påvirkning på førstelinjeansatte, som i sin tur påvirker tjenestekvaliteten (Freedman & Montanari, 1980; Sellgren, Ekvall & Tomson, 2007; Wirtz et al., 2008; Slåtten, 2009). Dette finner støtte i Guest og Conway (2002) som sier at det eksisterer en psykologisk kontrakt mellom ledere og ansatte. Det er ledere som eier denne kontrakten. Aktiv og riktig forvaltning av kontrakten som skjer gjennom kommunikasjon, gjør det mulig å utvikle ønsket atferd og holdninger hos ansatte. IMO blir ansett som en ledelsesfilosofi og ifølge

Gounaris, Vassilikopoulou og Chatzipanagiotou, (2010) gir den organisasjonen mulighet til å forme ønsket atferd hos ansatte med hovedmål om å tilfredsstille kundenes behov på en best mulig måte. Med bakgrunn i diskusjonen ovenfor antar vi at IMO kan påvirke ansattes opplevelse av tjenestekvalitet og fremmer følgende hypotese:

H3: Intern markedsorientering har en positiv sammenheng med ansattes opplevelse av tjenestekvalitet.

Intern markedsorientering og turnover

I denne artikkelen definerer vi turnover som en psykologisk reaksjon på jobb eller arbeidsvilkår (Kraut, 1975). Det betyr at turnover vanligvis starter med en reaksjon på en eller flere negative sider ved en jobb eller et arbeidssted. Det er både komplekse personlige og organisasjonsmessige årsaker som gjør at ansatte velger å forlate sin stilling. Blant annet er dårlig lønn, jobben i seg selv, at ansatte ikke føler seg verdsatt og ikke får tilbakemelding på den jobben de gjør er faktorer som ofte settes i sammenheng med turnover. I tillegg er mangel på karriere- og personlig utvikling, dårlig kommunikasjon og relasjoner med kolleger og ledere (Armstrong, 2009).

For ledere er turnover en av de største utfordringene fordi det koster mye å ansette nye og erstatte opparbeidet kompetanse. Det er gjort flere utregninger av hva turnover koster i rene penger (Ledernett, 2014)[3]. En ansatt med lang spesialisering eller sertifisering er en ting, men om man i tillegg legger til erfaring og kunnskap om marked eller kunder, vil det koste bedriften dyrt. Likevel er det i enkelte sammenhenger trukket frem at turnover også kan være bra ettersom man får inn nye ansatte med nye tanker og ideer. Ansatte i førstelinjen er den gruppen i organisasjonen som har mest kontakt med kundene, og er det stor turnover vil kundene merke dette. Kundene kan også fange opp at det er misnøye blant ansatte, og når en slutter kan dette bli til rykter om arbeidsplassen som kan få negative følger for videre rekruttering. Derfor er det viktig for ledere å jobbe for at

[3] Se link: http://ledernett.no/Nyheter/Siste-nytt/Arkiv/2014/Juli-2014/Hoey-pris-for-aa-bytte-ut-ansatte

førstelinjen og øvrige er tilfreds, slik at de vil tjene lengst mulig ved samme arbeidsplass.

Det finnes forskning som viser at ledelse har påvirkning på ansatte (Freedman & Montanari, 1980; Sellgren et al., 2007; Wirtz et al., 2008; Slåtten, 2009). Dette henger også sammen med at det eksisterer en psykologisk kontrakt mellom ledere og ansatte (Guest & Conway, 2002). En riktig forvaltning av denne kontrakten skjer via kommunikasjon og kan lede til ønsket atferd og holdninger hos ansatte som gjør at de vil holde ut lengre hos samme arbeidsgiver. Hvis det er slik at IMO gjør en arbeidsplass mer attraktiv for arbeidstakere (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2006), kan vi anta at implementering av IMO vil føre til redusert turnover.

På bakgrunn av diskusjonen fremmer vi følgende hypotese:

H4: Intern markedsorientering har en negativ sammenheng med turnover

Kontrollvariabler

Vi kan anta at andre variabler enn IMO kan påvirke jobbtilfredshet, engasjement, ansattes opplevelse av tjenestekvalitet og turnover. I denne artikkelen har vi kontrollert om alder, kjønn, ansettelsestid, stillingskategori, hel- og deltid og kan ha påvirkning på de sammenhengene som er studert. Formålet med å inkludere variabler som dette i analysen er å kontrollere for om andre faktorer enn de som utgjør hovedfaktorene påvirker sammenhengene, og å redusere faren for spuriøse effekter (Ringdal, 2013).

Data og metode

Utvalg[4]

I denne artikkelen har vi sett på IMO i offentlig sektor i Norge. Vi har valgt å se på IMO ved somatiske sykehus fordi de representerer offentlig sektor og er med det et

[4] Det er noen overlappende avsnitt som er hentet fra Gravingen, K. A., & Lupina, E. (2015). *Årsaker til intern markedsorientering i offentlig sektor: en studie av somatiske sykehus.* Working paper - master thesis. Høgskolen i Lillehammer.

godt utgangspunkt for å studere IMO i en setting som ikke tidligere har blitt studert. Målgruppen for studien er sykepleiere, spesialsykepleiere og jordmødre, som i hovedsak er representert i førstelinjen og dermed passer godt til IMO-filosofien.

For å få gjennomført undersøkelsen henvendte artikkelforfatterne seg først til ledelsen ved et helseforetak. Etter å ha fått tillatelse fra helseforetaket ble direktørene ved seks somatiske sykehus forespurt om de var interessert i å delta i undersøkelsen, og fire av disse har sagt ja.

Spørreskjemaet er laget med bakgrunn i spørsmål fra Gounaris (2006), Slåtten (2009), og Anaza og Rutherford (2012) ettersom deres spørsmål er validert og benyttet tidligere. Spørreskjemaet ble laget i Checkbox. En pilotundersøkelse ble testet på et utvalg med og uten samme erfaring som målgruppen. Etter pre-testingen ble videre tilpasninger gjort, og spørreskjemaet ble deretter distribuert.

Totalt ble undersøkelsen sendt via Checkbox til 1104 respondenter. Responsen på undersøkelsen var litt lavere enn det vi på forhånd hadde håpet. Totalt fikk vi inn 164 besvarelser, noe som gir en svarprosent på 14,85 %. Alle svar kunne brukes i undersøkelsen.

Metode

I undersøkelsen ble det benyttet et strukturert spørreskjema med faktorer som inneholdt flere spørsmålsvariabler. Faktoranalyse ble benyttet for å redusere antall variabler. På bakgrunn av faktoranalysen ble det utviklet sammensatte variabler som videre ble brukt i en regresjonsanalyse (Ringdal, 2013). For å teste reliabilitet og intern konsistens brukte vi Cronbach's alfa (se tabell 1). Validiteten er sikret gjennom bruk av allerede testede spørsmål som er hentet fra tidligere studier.

Variablene i undersøkelsen består av en Likert-skala med verdier fra 1 til 7, som betyr at variablene kan betraktes som kontinuerlige. Multippel regresjonsanalyse ble benyttet for å belyse sammenhenger mellom uavhengige og avhengige variabler. Hypotesene er testet og analysert ved hjelp av statistikkprogrammet SPSS. Multikollinearitet ble testet ved bruk av en VIF-test (Ringdal, 2013). Spørreundersøkelsen er vedlagt (se vedlegg 3).

Data

Spørsmålene i artikkelen er målt ved hjelp av en Likert-skala med intervall på sju punkter, hvor kun ytterpunktene "Helt uenig" og "Helt enig" var gitt. På samtlige spørsmål om IMO, jobbtilfredshet, engasjement, opplevd servicekvalitet og turnover var det kun ett svaralternativ. Alle spørsmålene som er benyttet er brukt i tidligere forskning. Vi har oversatt og tilpasset spørsmålene til vår studie.

Årsaksvariabel

Intern markedsorientering

For å få svar på IMO har vi hentet spørsmål fra Gounaris (2006) og tilpasset disse til vår studie.

IMO ble målt med utgangspunkt i tre komponenter som inngår i begrepet:

1. Innhenting av intern informasjon (internal market intelligence generation);
2. Spredning av intern informasjon (internal-intelligence dissemination);
3. Respons til informasjon (response to internal-intelligence).

Respondentene ble bedt om å ta stilling til enkelte påstander.

Effektvariabler

Jobbtilfredshet - spørsmålene er hentet og tilpasset fra Anaza og Rutherford (2012). Respondentene ble bedt om å ta stilling til enkelte påstander.

Engasjement - spørsmålene er hentet og tilpasset fra Anaza og Rutherford (2012). Respondentene ble bedt om å ta stilling til enkelte påstander.

Ansattes opplevelse av tjenestekvalitet - spørsmålene er hentet og tilpasset fra Slåtten (2009). Respondentene ble bedt om å ta stilling til enkelte påstander.

Turnover - spørsmålene er hentet og tilpasset fra Boshoff og Allen (2000). Respondentene ble bedt om å ta stilling til enkelte påstander.

Deskriptiv statistikk er presentert i tabell 1.

Tabell 1: Deskriptiv statistikk, gjennomsnitt, standardavvik og intern konsistens, for sammensatte variabler (N=164).

Variable	Items	Mean	Std.dev.	Min.	Max.	Cronbach's alfa
Intern markedsorientering	15	4,26	1,27	1,14	6,57	0,957
Jobbtilfredshet	4	5,48	1,41	1,00	7,00	0,929
Engasjement	4	3,89	0,91	1,00	5,25	0,790
Ansattes opplevelse av tjenestekvalitet	4	6,20	0,69	4,00	7,00	0,905
Turnover	3	2,35	1,49	1,00	7,00	0,870

En VIF-test ble benyttet for å teste eventuell multikollinearitet (Ringdal, 2013). VIF-verdiene som var under 3,92 indikerer at multikollinearitet ikke er et problem for analysen.

En faktoranalyse ble benyttet for å redusere antall variabler[5]. Alle nødvendige kriterier var oppfylt slik at vi kunne benytte faktoranalysen på våre data (Clausen, 2009). Resultatene av faktoranalysen viste at spørsmålene som måler intern markedsorientering samler seg under en faktor. Faktoranalysen avdekket at reverserte variabler hadde faktorladninger som er lavere enn 0,4. Følgelig ble disse spørsmålene ekskludert fra videre analyse (Ringdal, 2013). Konklusjonen fra faktoranalysene for jobbtilfredshet, engasjement, ansattes opplevelse av tjenestekvalitet og turnover var de samme som for intern markedsorientering. For å teste reliabilitet og intern konsistens brukte vi Cronbach's alfa (se tabell 1). Som tabell 1 viser er Cronbach's alfa for de sammensatte variablene høyere enn veiledende nedre grense for tilfredsstillende reliabilitet på 0,7 (Ringdal, 2013). Det indikerer en ganske høy indre konsistens mellom indikatorer som måler intern markedsorientering, toppledelse og organisasjonsdynamikk. Følgelig var det fornuftig å benytte faktoranalyse for å utvikle sammensatte variabler som videre ble brukt i regresjonsanalysen.

[5] Resultater fra faktoranalysen er tilgjengelig fra forfatterne til denne masteroppgaven ved forespørsel.

Resultater og analyse

Den konseptuelle modellen er testet og analysert ved hjelp av statistikkprogrammet SPSS. Analysen viste at ingen av kontrollvariablene var signifikante og vil derfor ikke bli diskutert videre. Respondentene representerer et kvinnedominert yrke, og svarprosenten fra menn var lav (5 %). Ettersom fordelingen er så skjev har vi valgt å utelate kjønn som uavhengig variabel.

Resultater av regresjonsanalysen er presentert nedenfor.

Sammenheng mellom intern markedsorientering og jobbtilfredshet.

Intern markedsorientering har en positiv (B = 0,583) og statistisk signifikant (t = 8,027, sig. = 0,000) sammenheng med ansattes jobbtilfredshet, og det er følgelig støtte for *H1*. Videre forklarer IMO 28 % av variansen i ansattes jobbtilfredshet (se tabell 2).

Tabell 2: Testing av konseptuell modell figur 1 – jobbtilfredshet er avhengige variabler; intern markedsorientering er uavhengig variabel.

Variabel	B *(Standardisert koeffisient)*	β *(Ustandardisert koeffisient)*	*t*	Sig.
H1 – Intern markedsorientering	0,583	0,533	8,027	0,000
(constant)	3,002	-	9,284	0,000
Antall obs.	**164**			
F(sig.)	**64,431 (0,000)**			
Adj. R^2	**0,280**			

Sammenheng mellom intern markedsorientering og engasjement.

Intern markedsorientering har en positiv (B = 0,391) og statistisk signifikant (t = 5,826, sig. = 0,000) sammenheng med ansattes engasjement, og det er følgelig støtte for *H2*. Videre forklarer IMO ca. 17 % av variansen i ansattes engasjement (se tabell 3).

Tabell 3: Testing av konseptuell modell figur 1 – engasjement er avhengige variabler; intern markedsorientering er uavhengig variabel.

Variabel	B *(Standardisert koeffisient)*	β *(Ustandardisert koeffisient)*	*t*	Sig.
H2 – Intern markedsorientering	0,391	0,416	5,826	0,000
(constant)	3,530	-	11,835	0,000
Antall obs.	**164**			
F(sig.)	**33,948 (0,000)**			
Adj. R^2	**0,168**			

Sammenheng mellom intern markedsorientering og ansattes opplevelse av tjenestekvalitet.

Intern markedsorientering har en positiv (B = 0,123) og statistisk signifikant (t = 3,232, sig. = 0,001) sammenheng med ansattes opplevelse av tjenestekvalitet, og det er følgelig støtte for *H3*. Videre forklarer IMO 5,5 % av variansen i ansattes opplevelse av tjenestekvalitet (se tabell 4).

Tabell 4: Testing av konseptuell modell figur 1 – ansattes opplevelse av tjenestekvalitet er avhengige variabler; intern markedsorientering er uavhengig variabel.

Variabel	B *(Standardisert koeffisient)*	β *(Ustandardisert koeffisient)*	*t*	Sig.
H3 – Intern markedsorientering	0,132	0,246	3,232	0,001
(constant)	5,645	-	30,980	0,000
Antall obs.	**164**			
F(sig.)	**10,444 (0,001)**			
Adj. R^2	**0,055**			

Sammenheng mellom intern markedsorientering og turnover.

Intern markedsorientering har en negativ (B = -0,557) og statistisk signifikant (t = -7,021, sig. = 0,000) sammenheng med ansattes turnover, og det er følgelig støtte for *H4*. Videre forklarer IMO ca. 23 % av variansen i ansattes turnover (se tabell 5).

Tabell 5: Testing av konseptuell modell figur 1 – turnover er avhengige variabler; intern markedsorientering er uavhengig variabel.

Variabel	B *(Standardisert koeffisient)*	β *(Ustandardisert koeffisient)*	*t*	Sig.
H4 – Intern markedsorientering	-0,557	-0,483	-7,021	0,000
(constant)	4,723	-	13,394	0,000
Antall obs.	**164**			
F(sig.)	**49,300 (0,000)**			
Adj. R^2	**0,229**			

Diskusjon

IMO blir betraktet som en operasjonalisering av intern marketing (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2006) og blir sett på som en ledelsesfilosofi hvor grunntanken er å forvalte førstelinjeansatte i tjenesteytende næringer på en slik måte at de bidrar til økt konkurransefortrinn. IMO er et relativt nytt begrep og av den grunn ikke godt dekket i faglitteraturen. Det som er gjort av tidligere studier er i all hovedsak rettet mot privat sektor. Ettersom IMO kan bidra til å øke konkurransefortrinnet gjennom ansatte i førstelinjen (Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005; Gounaris, 2006) er det nødvendig med mer forskning på dette området, ikke minst i offentlig kontekst. Denne artikkelen gir først og fremst et empirisk bidrag hvor teori er testet i en ny kontekst. For det andre bringer den frem ny kunnskap om enkelte effekter av IMO i offentlig sektor. Etter det forfatterne til denne artikkelen kjenner til finnes det ingen empiriske studier hvor IMO er studert i en slik kontekst. Intensjonen med studien var å undersøke om IMO gir økt jobbtilfredshet, engasjement, redusert turnover og om IMO positivt påvirker ansattes opplevelse av tjenestekvalitet. Dette er faktorer som bidrar til å beholde ansatte og skape en stabil arbeidsplass. Indirekte vil det føre til økt konkurransefortrinn gjennom førstelinjeansatte. Resultatene av studien viser at IMO i større eller mindre grad har påvirkning på jobbtilfredshet, engasjement, ansattes opplevelse av tjenestekvalitet og turnover.

I denne artikkelen har vi sett på jobbtilfredshet som ansattes overordnede vurdering av hvor tilfreds de er med egen arbeidssituasjon, og studert den i sammenheng med IMO. Studien viser at IMO finner sted i offentlige organisasjoner

og har en positiv sammenheng med jobbtilfredshet. IMO har en forklaringskraft på 28 % av variansen i jobbtilfredshet. Resultatene støtter med dette tidligere studier som empirisk har bevist at det er en positiv sammenheng mellom IMO og jobbtilfredshet (Gounaris, 2006; Tortosa-Edo et al., 2010; Ruizalba et al., 2014). Hvis det er slik at graden av jobbtilfredshet avhenger av forventet gevinst ved jobben og det man faktisk sitter igjen med (Castle et al., 2007), indikerer funnene at IMO i praksis vil bidra med å dekke det gapet mellom de faktiske forutsetningene ansatte har for å være tilfreds med jobben og det de faktisk ønsker. Følgelig vil implementering av IMO gi større jobbtilfredshet hos førstelinjeansatte og føre til bedre kvalitet på tjenester og styrket omdømme for organisasjonen. Det er bekreftet i flere studier som er referert til ovenfor.

Engasjement er beskrevet som den innsatsen ansatte legger i sin jobb og i hvilken grad de føler tilhørighet til jobben (Schaufeli et al., 2002). I denne artikkelen har vi studert hvorvidt IMO kan bidra til at førstelinjeansatte blir mer engasjert i sin jobb. Resultatene viser at IMO har en positiv sammenheng mellom IMO og engasjement, og IMO har en forklaringskraft på ca. 17 % av variansen i engasjement. Det vil si at ansatte gjennom implementering av IMO blir mer engasjert i jobben de utfører når forholdene blir lagt til rette for det. Dette er i tråd med tidligere forskning som sier at det er ledelsen som kan påvirke ansattes engasjement på jobb gjennom åpen kommunikasjon, investering i ansatte, relasjonsbygging, coaching og feedback (Pontius, 2011), som er kjernen i IMO.

Ansattes opplevelse av tjenestekvalitet er definert som egen vurdering av den jobben de utfører (Slåtten, 2009). I denne artikkelen har vi studert om IMO påvirker ansattes opplevelse av tjenestekvalitet, og resultatene bekrefter en positiv sammenheng. Dette er i tråd med tidligere forskning som viser at det er sammenheng mellom ledelsespraksis og ansattes opplevelse av tjenestekvalitet (ibid.). I denne studien er forklaringskraften på 5,5 % av variansen i ansattes opplevelse av tjenestekvalitet, og er med det den faktoren hvor IMO viser å ha minst effekt.

Turnover er definert som en psykologisk reaksjon på jobb eller arbeidsvilkår (Kraut, 1975). I denne studien har vi sett på hvorvidt IMO kan bidra til å redusere turnover. Resultatene viser at IMO har en negativ sammenheng med turnover, og at IMO har

en forklaringskraft på ca. 23 % av variansen i turnover. Dette finner støtte i tidligere forskning som viser at ledelsespraksis kan påvirke ansattes adferd (Sellgren et al., 2007; Wirtz et al., 2008). Resultatene gir en indikasjon på at implementering av IMO kan bidra til å avdekke negative faktorer ved jobb som får ansatte til å ønske å slutte. Ledelsen kan dermed iverksette tiltak for å forebygge turnover. Dette finner støtte i tidligere forskning som viser til at en attraktiv arbeidsplass vil føre til lavere turnover (Duffield, Roche, Blay & Stasa 2011; Hayes et al., 2012).

Følgelig tyder resultatene fra undersøkelsen på at implementering av IMO gir større jobbtilfredshet, engasjement, redusert turnover og har positiv påvirkning på ansattes opplevelse av tjenestekvalitet i offentlig sektor, som i denne artikkelen er representert av somatiske sykehus. Videre drøfter vi funnene fra studien i forhold til konteksten som IMO er studert i og kommer med noen praktiske implikasjoner.

Et nytt konkurranselandskap for somatiske sykehus, økende etterspørsel etter helsetjenester og en relativt stor mangel på helsepersonell, spesielt sykepleiere, gjør sykehusdrift komplisert. Etter at sykehusreformen ble iverksatt i 2002 (Helseforetaksloven)[6] må sykehusene se utover finansielle resultater med fokus på å levere tjenester av høy kvalitet (Pettersen & Nyland, 2008). Som følge av dette må toppledelsen ved somatiske sykehus forvalte det komplekse samspillet mellom det å rekruttere og beholde helsepersonell på en side og hele tiden levere tjenester av høy kvalitet på den andre. Derfor bør toppledelsen ved somatiske sykehus se til privat praksis og prøve alternative driftsløsninger, ettersom "competition seems to be the name of the game" også innen denne bransjen (Arnold, 1994, s.13). Både teori og empiri antyder at implementering av IMO ved somatiske sykehus vil bidra positivt for flere forhold.

For at en organisasjon skal oppnå gode resultater må den spille på, og utnytte, sine ressurser for å skape konkurransefortrinn. Dette gjelder også for somatiske sykehus. Førstelinjeansatte er en ressurs og er absolutt nødvendig for at sykehus skal fungere. Tidligere ble førstelinjeansatte betraktet som en kostnad, men innen IMO-filosofien anses førstelinjeansatte som en kilde til konkurransefortrinn (Greene, Walls & Scherst, 1994; Lings, 2004; Lings & Greenley, 2005). Med bakgrunn i dette

[6] Se link: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2001-06-15-93

er det flere gode grunner til å forvalte førstelinjeansatte slik at de vil fortsette i organisasjonen og utvikle seg personlig og faglig.

Ansatte i førstelinjen betyr mye for somatiske sykehus, og utgjør en stor andel av personalet. Med tanke på at somatiske sykehus konkurrerer med private institusjoner både om pasienter og ansatte, kan implementering av IMO på flere måter bidra til å skape en bedre arbeidsplass og dermed beholde kompetansen i organisasjonen. Studien viser at implementering av IMO gir økt jobbtilfredshet, engasjement, redusert turnover og at IMO har positiv påvirkning på ansattes opplevelse av tjenestekvalitet. Innen forvaltning av førstelinjeansatte ved somatiske sykehus er nevnte faktorer viktige å ta med seg i videre. For det første vil tilfredse ansatte prestere bedre på jobb. Dette er en viktig forutsetning for å kunne levere tjenester av høy kvalitet. For det andre vil det gjennom implementering av IMO-praksis være mulig å redusere turnover og dermed redusere faren for å miste verdifull oppbygd kompetanse som er avgjørende for en vellykket drift. For det tredje har IMO betydning for hvordan de ansatte engasjerer seg i jobben. Engasjerte medarbeidere gir mer for jobben og holder ut lengre dersom deres engasjement blir opprettholdt. De vil også vie mer fokus på sine kunder og tenker mer på sikkerhet. For det fjerde påvirker IMO positivt ansattes opplevelse av tjenestekvalitet, noe som har betydning for deres selvbilde og dermed vil påvirke prestasjonsnivået.

I denne studien har vi studert fire faktorer som blir påvirket av IMO. Alle faktorene henger sammen, og å gi noen praktiske råd som er spesifikke for hver enkelt ser vi ikke for å være hensiktsmessig. Derfor har vi valgt å beskrive noen generelle praktiske implikasjoner.

IMO er et grunnsyn for en mer åpen prosess og det skal fremme bedre toveis symmetrisk kommunikasjon. Ledelsen ved sykehus må ha med seg at IMO er ikke et prosjekt, men noe man jobber med kontinuerlig.

Ansvar for implementering av IMO ligger hos toppledelsen og det kan være hensiktsmessig å fjerne en typisk top-down kommunikasjonslinje, hvis disse er tydelige og hemmer kommunikasjonsflyten. Tanken er at ansatte i førstelinjen skal få mer plass og bli hørt. I dette er det viktig at små og store problemer, fysiske eller praktiske, som blir snakket om også blir gjort noe med.

IMO består av tre komponenter. De to første er innsamling og spredning av informasjon om førstelinjeansattes behov og ønsker. Den tredje er respons på denne informasjonen. Det er viktig at det er tilrettelagt for åpen dialog mellom ledere og ansatte og på tvers av avdelinger. Tillit bør være tilstedeværende og alle skal ha lik mulighet til å uttrykke seg. I IMO bør alle tilgjengelige, både formelle og uformelle, kanaler bli tatt aktivt i bruk. Med åpenhet og utstrakt bruk av flere digitale og analoge kanaler vil det også bli mer oversiktlig å følge med på hvilke tiltak det blir tatt grep om. Både intern og ekstern kompetanse kan komme inn og bidra: ledelse som kjenner systemet godt, HR som har kunnskap om forvaltning av ansatte, ansatte som har kjennskap til organisasjonen, pårørende og pasienter.

Det er uten tvil flere faktorer som spiller inn med tanke på jobbtilfredshet, turnover, engasjement og ansattes opplevelse av tjenestekvalitet. Ettersom IMO går ut på å samle inn verdifull informasjon om ansatte i førstelinjen og bruke denne videre slik at den bidrar til at organisasjonen oppnår sine målsettinger, er IMO et grunnsyn som målt opp mot effekten vil være en lønnsom praksis.

Konklusjon og videre forskning

Denne artikkelen bidrar med ny kunnskap om effekter av IMO i offentlig sektor. I artikkelen har vi sett på IMO og studert dette opp mot jobbtilfredshet, engasjement, ansattes opplevelse av tjenestekvalitet og turnover, som er valgte effekter til denne studiens formål. Resultatene fra studien viser at IMO forklarer nesten en fjerdedel av variansen i jobbtilfredshet og turnover. Det sier noe om at det gjennom implementering av IMO-praksis er mulig å legge forholdene til rette slik at ansatte i førstelinjen blir mer tilfreds. I tillegg er det belegg for å si at IMO bidrar til å redusere turnover. IMO hadde mindre forklaringskraft på engasjement, men er likevel statistisk signifikant og kan derfor ikke undervurderes. Av effektene som er studert, har IMO minst påvirkning på ansattes opplevelse av tjenestekvalitet. De fire fenomenene vi har studert i forhold til IMO kan alle på hvert sitt vis bidra til å beholde ansatte og med det skape en stabil arbeidsplass som indirekte fører til økt konkurransefortrinn, slik det er diskutert i denne artikkelen. Følgelig er det gode grunner for toppledelsen ved sykehus å vie mer oppmerksomhet mot IMO.

Begrensningene i denne studien kan være anbefalinger til videre forskning. Denne studien gir rom for ytterligere forskning på flere områder og vi vil trekke frem noen forslag.

For det første er IMO etter det vi kjenner til et fenomen som ikke er studert i en offentlig kontekst tidligere. Våre funn er fra somatiske sykehus, men det kan være interessant å se om andre offentlige etater vil vise samme tendenser eller trekk.

For det andre bør man se nærmere på ansattes opplevelse av tjenestekvalitet. Dette fenomenet er viet lite oppmerksomhet, men viser seg å ha markant betydning for tjenestekvaliteten og dermed påvirkning på konkurransefortrinn (Slåtten, 2009) i tillegg har dette fenomenet en negativ sammenheng med turnover (Slåtten, Svensson & Sværi, 2011), noe som gjør det interessant for videre studier. Et videre forslag kan være å se på om dimensjonene som inngår i IMO påvirker ansattes opplevelse av tjenestekvalitet.

Forskningslitteraturen som handler om IMO har fokus på ansatte i førstelinjen. Det kunne være interessant å se om den har tilsvarende virkning i andre sammenhenger.

For det tredje vil det være interessant å utvikle en strukturell modell og å se andre sammenhenger i modellen.

Referanser

Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (1995). The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, *1*(4), 32-51.

Anaza, N. A., & Rutherford, B. N. (2012). Developing our understanding of patronizing frontline employees. *Managing Service Quality*, *22*(4), 340–358. doi: 10.1108/09604521211253469

Armstrong, M. (2011). *Armstrong´s Handbook of Strategic Human Resource Management* (5. utg.). London: Kogan Page.

Arnold, A. (1994). The "Big Bang" Theory of Competition in Healthcare. I P. D. Copper (Red.), *Health care marketing: a foundation for managed quality* (3. utg., s. 13-18). Gaiterthburg: Aspen Publishers, Inc.

Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(1), 189-206.

Bakker, A. B., & Demerouti, A. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Management Psychology, 22*(3), 309-328.

Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, *3*(1), 33-40.

Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective
consumerism response. *J Retail, 52*(3), 3-14.

Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality.* New York: The Free Press.

Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: the employee's viewpoint. *Journal of Marketing, 58*(4), 95 – 106.

Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, *11*(1), 63–90.

Carter, L., & Gray, D. (2007). Relational competence, internal market orientation and employee performance. *Marketing Review*, *7*(4), 385–400.

Castle, N. G., Engberg, J., Anderson, R., & Men, A. (2007). Job satisfaction of nurse aides in nursing homes: Intent to leave and turnover. *The Gerontological*, *47*(2), 193-204.

Chung, B. G., & Schneider, B. (2002). Serving multiple masters: role conflict experienced by service employees. *Journal of Services Marketing*, *16*(1), 70-87.

Clausen, S. E. (2009). *Multivariate analysemetoder for samfunnsvitere*. Oslo: Universitetsforlaget.

Czepiel, J.A., Solomon, M.R., & Surprenant, C.F. (1985). *The Service Encounter, Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*. Lexington: Lexington Books.

Duffield, C., Roche, M., Blay, N., og Stasa, H., (2011). Nursing unit managers, staff retention and the work environment. *Journal of Clinical Nursing 20*(1–2), 23–33.

Fang, S. R., Chang, E., Ou, C. C., & Chou, C. H. (2014). Internal market orientation, market capabilities and learning orientation. *European Journal of Marketing, 48*(1/2), 170–192. doi: 10.1108/EJM-06-2010-0353

Freedman, S. M., & Montanari, J. R. (1980). An Integrative Model of Managerial Reward Allocation. *The Academy of Management Review, 5*(3), 381-390.

Gounaris, S., Vassilikopoulou, A., & Chatzipanagiotou, K. C. (2010). Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory. *European Journal of Marketing*, *44*(11/12), 1667–1699. doi: 10.1108/03090561011079837

Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, *59*(4), 432–448. doi: 10.1016/j.jbusres.2005.10.003

Gravingen, K. A., & Lupina, E. (2015). *Årsaker til intern markedsorientering: en studie av somatiske sykehus*. Working paper - master thesis. Høgskolen i Lillehammer.

Greene, W.E., Walls, G.D., & Schrest, L.J. (1994). Internal marketing: the key to external marketing success. *Journal of Services Marketing, 8*(4), 5-13.

Grönroos, C. (1981). Internal marketing - an integral part of marketing theory. I J. H. Donelly & W. R. George (Red.), *Marketing of services. American Marketing Association Proceedings Series* (s. 236-238). Chicago: AMA.

Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing, 18*(4), 36-44.

Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the Psychological Contract: An Employer Perspective. *Human Resource Management Journal, 12*(2), 22-38.

Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, *22*(3), 242–256. doi: 10.1080/02678370802383962

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*(2), 268–279. doi: 10.1037/0021-9010.87.2.268

Hayes, B., Bonner, A., & Pryor, J. (2010). Factors contributing to nurse job satisfaction in the acute hospital setting: a review of recent literature. *Journal of Nursing Management*, *18*(7), 804–814. doi: 10.1111/j.1365-2834.2010.01131.x

Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., & North, N. (2012). Nurse turnover: A literature review – An update. *International Journal of Nursing Studies*, *49*(7), 887–905. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2011.10.001

Hays, J. M., & Hill, A. V (2001). A preliminary investigation of the relationships between employee motivation/vision, service learning, and perceivedservice quality. *Journal of Operations Management, 19*(3), 335-349.

Helseforetaksloven, LOV-2001-06-15-93. (2013). Lokalisert på https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2001-06-15-93

Homburg, C., & Stock, R. M. (2004). The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis. *Academy of Marketing Science. Journal*, *32*(2), 144–158.

Homburg, C., & Stock, R. M. (2005). Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction. *Psychology and Marketing*, *22*(5), 393–420. doi: 10.1002/mar.20065

Hostage, G. M. (1975). Quality control in a service business. *Harvard Business Review*, *53*(4), 98-106.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, *57*(3), 53-70.

Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, *73*(6), 88-100.

Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692-724.

Kahn, W.A. (1992). To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, *45*(4), 321–349. doi: 10.1177/001872679204500402

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, *54*(2), 1-18. doi: 10.2307/1251866

Kraut, A. I. (1975). Predicting turnover of employees from measured job attitudes. *Organizational Behavior and Human Performance*, *13*(2), 233–243. doi: 10.1016/0030-5073(75)90047-1

Ledernett (2014). *Høy pris for å bytte ansatte*. Lokalisert på http://ledernett.no/Nyheter/Siste-nytt/Arkiv/2014/Juli-2014/Hoey-pris-for-aa-bytte-ut-ansatte

Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, *57*(4), 405–413. doi: 10.1016/S0148-2963(02)00274-6

Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research*, *7*(3), 290–305. doi: 10.1177/1094670504271154

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. I M. D. Dunnette (Red.), *Handbook of industrial and organizational psycholo*gy (s. 1297–1347). Chicago: Rand McNally.

Moutinho, L. A., Davies, F. M., Goode, M. M. H., & Ogbonna, E. M. (2001). Critical factors in consumer supermarket shopping behaviour: a neural network approach. *Journal of Consumer Behaviour, 1*(1), 35-49.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, *54*(4), 20-35.

Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 64*(1), 12-40.

Pettersen, I. J., & Nyland, K. (2008). Mellom politikk og marked - om styringsutfordringer i statlige helseforetak. *Magma, April.* Lokalisert på http://www.magma.no/mellom-politikk-og-marked-om-styringsutfordringer-i-statlige-helseforetak

Piercy, N. F. (1995). Customer satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, *1*(1), 22–44. doi: 10.1108/EUM0000000003878

Pontius, C. A. (2011). Addressing management issues. *MLO: Medical Laboratory Observer*, *43*(3), 34–34.

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, *9*(3), 219–232. doi: 10.1080/0267257X.1993.9964234

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing, 14*(6), 449-462.

Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Ruizalba, J. L., Bermúdez-González, G., Rodríguez-Molina, M. A., & Blanca, M. J. (2014). Internal market orientation: An empirical research in hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, *38*, 11–19. doi: 10.1016/j.ijhm.2013.12.002

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, *90*(6), 1217–1227.
doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1217

Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling Jobs in the Service Sector. *Business Horizons*, *19*(3), 61-65.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, *3*(1), 71–92.

Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B., & Salvaggio, A. N. (2003). Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 836-851.

Sellgren, S., Ekvall, G., & Tomson, G. (2007). Nursing staff turnover: does leadership matter? *Leadership in Health Services, 20*(3), 169–183.

Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, *46*(7), 1012–1024. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003

Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing, 64*(2), 15-34.

Slåtten, T. (2009). The effect of managerial practice on employee-perceived service quality: The role of emotional satisfaction. *Managing Service Quality*, *19*(4), 431–455. doi: 10.1108/09604520910971548

Slåtten, T., Svensson, G., & Sværi, S. (2011). Service quality and turnover intentions as perceived by employees: Antecedents and consequences. *Personnel Review*, *40*(2), 205–221. doi: 10.1108/00483481111106084

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences.* London: SAGE Publications.

Tortosa, V., Moliner, M. A., & Sánchez, J. (2009). Internal market orientation and its influence on organisational performance. *European Journal of Marketing*, *43*(11/12), 1435–1456. doi: 10.1108/03090560910989975

Tortosa-Edo, V., Sanchez-Garcia, J., & Moliner-Tena, M. A. (2010). Internal market orientation and its influence on the satisfaction of contact personnel. *Service Industries Journal*, *30*(8), 1279–1297.

Wirtz, J., Heracleous, L., & Pangarkar, N. (2008). Managing human resources for service excellence and cost effectiveness at Singapore Airlines. *Managing Service Quality: An International Journal*, *18*(1), 4-19.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, *74*(3), 235–244. doi: 10.1016/j.jvb.2008.11.003

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the academy of Marketing Science*, *21*(1), 1-12.

Vedlegg 3

Samtykkeerklæring og spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelse "Intern markedsorientering" (IMO)

Masteroppgave av Ella Lupina og Knut Arne Gravingen

Denne undersøkelsen er en del av en masteroppgave ved studiet innovasjon og næringsutvikling ved Høgskolen i Lillehammer. Vårt mål med denne studien er å se på forutsetninger til og effekter av intern markedsorientering i offentlig sektor.

Problemstillingen til denne masteroppgaven har bakgrunn i en artikkel fra UNIO om en medarbeiderundersøkelse som ble gjennomført av Statens arbeidsmiljøinstitutt i 2011. I artikkelen kommer det frem at sykepleiernes arbeidsmiljø fikk dårlig score sammenlignet med andre yrker. Det ga oss en tanke om at det ville være interessant å se på dette med andre øyne.

Utvalget består av sykepleiere, spesialsykepleiere og jordmødre ved somatiske sykehus.

Jo flere som svarer, jo bedre! Vi vil poengtere at det ikke kreves veldig mye fra målgruppen. Det er bare å svare på spørsmålene/påstandene som vil ta ca 10-15 min.

Ønsker du å svare på undersøkelsen hjemme, videresender du den til deg selv. Vi gjør deg også oppmerksom på at du også kan besvare via nettbrett og smarttelefon.

Alle opplysninger blir behandlet konfidensielt. Svarene vil kun være tilgjengelige for studenter og veiledere i prosjektgruppen. Ingen identifiserbar informasjon vil bli lagret sammen med besvarelsen.

Deltakerne vil ikke kunne identifiseres i den endelige publikasjonen. Prosjektet skal etter planen avsluttes 13. mai 2015.

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, blir alle opplysninger om deg anonymisert.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD). Alle opplysninger anonymiseres ved prosjektets slutt og vil korrigeres slik at ingen direkte identifiserbar informasjon blir lagret sammen med besvarelsen.
Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med

Terje Slåtten, veileder	Tlf.: 61 28 80 00
Gudbrand Lien, veileder	Tlf.: 61 28 80 00
Ella Lupina, student	Tlf.: 900 32 665
Knut Arne Gravingen, student	Tlf.: 924 12 212

Hvis du har mottatt denne undersøkelsen og ikke tilhører målgruppa ber vi deg se bort fra denne e-posten.

Takk for at du tar deg tid til å svare på denne undersøkelsen!

Ved å trykke neste samtykker du til å delta i undersøkelsen.

Generelle spørsmål

1. Jeg jobber som
    - Sykepleier
    - Spesialsykepleier
    - Jordmor
2. Jeg har jobbet ved sykehus i
    - Under ett år
    - 1 – 5 år
    - 6 – 10 år
    - Over 10 år
3. Jeg er ansatt på
    - Deltid
    - Heltid
4. Jeg er
    - Kvinne
    - Mann
5. Jeg er
    - under 20 år
    - 21 - 30 år
    - 31 - 40 år
    - 41 - 50 år
    - 51 - 60 år
    - eldre enn 61 år
6. Jeg jobber på
    - Sykehus A
    - Sykehus B
    - Sykehus C
    - Sykehus D

Intern markedsorientering

7. Jeg opplever at ledelsen forstår ansattes behov
8. Jeg opplever at ansatte har mulighet til å diskutere sine behov med ledelsen
9. Jeg opplever at ledelsen vil at ansatte skal trives på jobb
10. Jeg opplever at ledelsen viser interesse for, og tar seg tid til å høre om mine utfordringer på jobb
11. Jeg opplever at ledelsen forstår at personlige problemer kan påvirke min jobbutførelse
12. Jeg opplever at ledelsen vil sette av tid for å snakke med meg når jeg trenger det
13. Jeg opplever at ledelsen møtes regelmessig for å diskutere temaer som angår ansattes utfordringer
14. Jeg opplever at ledelsen umiddelbart blir varslet dersom en ansatt fra min avdeling får et alvorlig problem
15. Jeg opplever at ledelsen blir oppfordret til å møtes for å diskutere temaer som angår deres ansatte
16. Jeg opplever at ledelsen går langt i å imøtekomme ansattes behov
17. Jeg opplever at ledelsen er opptatt av å imøtekomme individuelle behov
18. Jeg opplever at opplæring ses i sammenheng med individuelle behov
19. Jeg opplever at nyansatte blir overlatt til seg selv og må selv finne svar når jobben krever det
20. Jeg opplever at individuelle behov ikke blir tatt hensyn til
21. Jeg opplever at divisjonens policy imøtekommer ansattes individuelle behov

Tjenestekvalitet

22. Jeg mener at jeg tilbyr god pasientservice
23. Jeg mener mine tjenester til pasientene har god kvalitet
24. Jeg mener jeg tilbyr pasienttjenester med høy grad av service
25. Jeg mener at jeg yter maksimalt på alle måter

Jobbtilfredshet

26. Hvis en venn er interessert i den samme jobben som jeg har, vil jeg anbefale det
27. Totalt sett er jeg fornøyd med min jobb
28. Min jobb tilfredsstiller de kravene jeg hadde da jeg begynte
29. Jeg ville valgt den samme jobben i dag om jeg skulle tatt valget igjen

Engasjement

30. Jeg er så engasjert i min jobb at jeg glemmer tiden
31. Jeg tenker ofte på andre ting mens jeg er på jobb
32. Denne jobben er engasjerende - jeg er helt med
33. Jeg legger sjelen min i arbeidet.

Turnover

34. Jeg tenker ofte på å slutte i denne jobben
35. Det skal ikke mye til for at jeg slutter i denne jobben
36. Jeg vil sannsynligvis se meg om etter en ny jobb innen kort tid

Toppledelse

37. Jeg opplever at ledelsen oppfordrer ansatte til å holde seg faglig oppdatert
38. Jeg opplever at ledelsen mener den viktigste oppgaven er å gi best mulig kvalitet på tjenestene til pasientene
39. Jeg opplever at ledelsen aksepterer nye arbeidsrutiner
40. Jeg opplever at ledelsen oppmuntrer til innovative løsninger
41. Jeg opplever at ledelsen kun iverksetter tiltak de selv mener vil fungere

Organisasjonsdynamikk

42. Jeg opplever at avdelingene i vår divisjon samarbeider godt med hverandre
43. Jeg opplever at det kan være "høy spenning" mellom ansatte når det er samarbeid på tvers av avdelingene
44. Jeg opplever at ansatte liker å samarbeide på tvers av avdelingene
45. Jeg opplever at det er lite konflikt mellom avdelingene i divisjonen
46. Jeg opplever at det er lett å snakke med alle i min divisjon, uavhengig av stilling
47. Jeg opplever at ansatte fra ulike avdelinger er tilgjengelige for hverandre ved behov
48. Jeg opplever at det er åpen kommunikasjon mellom avdelingene