



Hvordan beholde de beste ansatte

- *En studie om virkemidler en kunnskapsbedrift kan benytte*

Hilde Lill Arnøy

Veileder: Postdoktor Astrid Oline Ervik

Masterutredning i Økonomisk Styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Formålet med denne utredningen har vært å undersøke hvilke virkemidler en bedrift kan bruke for å beholde de flinkeste ansatte.

Det er blitt utført kvantitativ og kvalitativ analyse. Kvantitativ analyse er gjort i form av spørreundersøkelse rettet mot de ansatte i Vizrt, en kunnskapsbedrift i Bergen, og deretter ble det gjennomført regresjonsanalyse. Både lineær og logistisk regresjon var hensiktsmessig å gjennomføre. Regresjonsanalysene gir samme resultat selv om de er ulik i fremgangsmåten. Jeg fant at i Vizrt er det signifikante sammenhenger mellom hvor lenge en har vært i bedriften, hvor fornøyd en var i stillingen sin og om man syntes at arbeidet var meningsfullt for bedriften. Disse sammenhengene følger empiri gjort rundt emnet turnover.

Kvalitativ analyse ble gjort i form av dybdeintervjuer i samme bedrift. Dybdeintervjuene ble gjort i etterkant av undersøkelsen da regresjonsanalysen ikke avdekket alle holdninger som er interessante å vurdere. Jeg intervjuet to informanter fra hver sin avdeling og resultatene var ganske forskjellig. Da holdninger og atferd er forskjellig fra menneske til menneske er ikke dette et uventet funn.

På bakgrunn av tidligere forskning og egne funn kan jeg gi en anbefaling for virkemidler en kunnskapsbedrift kan benytte seg av for å redusere turnover. Anbefalingen gir en retning for hvilken strategisk fremgangsmåte en bedrift kan bruke. Virkemidler en bedrift velger å tilby ansatte må vurderes utfra bedriftens evner, men det er vist at bedrifter som har fokus på å beholde ansatte vil kunne merke økning i produktivitet og jobbtilfredshet.

Forord

Masterutredningen er et selvstendig arbeid som er en avslutning av det toårige masterprogrammet på Norges Handelshøyskole. Med denne masteroppgaven har jeg fått mulighet å bruke den kunnskap som jeg har opparbeidet meg i løpet av studietiden. Utredningen er skrevet innenfor hovedprofilen Økonomisk styring.

Hvordan bedrifter kan være med å påvirke en medarbeiders arbeidshverdag har alltid vært noe jeg ønsker å fordype meg innenfor. Det er mange virkemidler en kan bruke, og en bedrift kan ha positive effekter på både produktivitet og turnover om en er mer bevisst på hvordan man bruker dem. Flere fag på NHH var med på å inspirere meg, hvorav personalpolitikk og insentiver tok for seg viktige emner.

Selve prosessen har vært lang og til tider ganske stressende, men likevel utrolig spennende og givende. I utgangspunktet sendte jeg ut spørreskjema til konsulentbyråer, som jeg fant på konsulentguiden.no. potensialet var stort, da jeg valgte ut bortimot 60 byråer med over 1500 ansatte til sammen. Utfordringen var at jeg fikk liten tilbakemelding, og jeg måtte undersøke andre muligheter. Jeg spurte Vizrt i Bergen om de ønsket å delta på min utredning, og det ville de.

Med dette vil jeg gjerne rette en stor takk til dere fra konsulentguiden som ønsket å delta på min undersøkelse, og som gav meg konstruktiv tilbakemelding. Jeg håper dere vil kunne bruke denne oppgaven for en generell oppfatning på hvilke virkemidler en kunnskapsmedarbeider setter pris på.

Jeg vil også takke Vizrt som reddet en stresset masterstudent med å sende undersøkelsen min ut til ansatte i Bergen. Håper utredningen min kan være et bidrag til informasjon og inspirasjon for eventuell utvikling. Jeg vil gjerne takke min kjære samboer og gode nære venner og familie som har støttet meg gjennom hele prosessen.

Sist men ikke minst, vil jeg takke min veileder Postdoktor Astrid Oline Ervik. Din gode støtte og oppfølging gjennom hele arbeidet mitt med utredningen har vært en stor del av motivasjonen min for å fullføre. Tusen takk!

Juni 2013

Innhold

SAMMENDRAG	2
FORORD	4
1. INNLEDNING	9
1.1 AKTUALISERING	9
1.2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSINGER	10
1.3 AVGRENSING	10
1.4 DEFINISJONER AV SENTRALE BEGREP	11
2. LITTERATURSTUDIE	13
2.1 ER TURNOVER UAVKORTET UØNSKET?	13
2.1.1 <i>Organisasjonsstruktur</i>	14
2.1.2 <i>Kostnader rundt turnover</i>	15
2.1.3 <i>Ulik type turnover</i>	17
2.2 ER LAV LØNN EN ÅRSAK TIL TURNOVER?	18
2.2.1 <i>Monetære insentiver</i>	18
2.2.2 <i>Potensiell turnover</i>	20
2.2.3 <i>Jobbtilfredshet</i>	20
2.2.4 <i>Ledelse</i>	22
2.3 ANDRE ÅRSAKER TIL TURNOVER	24
2.3.1 <i>Mistrivsel</i>	24
2.3.2 <i>Årsaker til at en blir værende</i>	25
2.4 HVORDAN KAN LEDER PÅVIRKE TURNOVER BESLUTNING?	26
2.4.1 <i>Frynsegoder</i>	26
2.5 STRATEGI FOR Å BEHOLDE	27
2.5.1 <i>Evne og ytelse</i>	27

2.5.2	<i>Ulike strategier</i>	28
2.5.3	<i>Metaanalyse rundt turnover</i>	30
3.	METODE	32
3.1	FORSKNINGSDESIGN OG METODISKE VALG.....	32
3.1.1	<i>Eksplorativt design</i>	32
3.1.2	<i>Deskriptivt design</i>	33
3.1.3	<i>Kausalt design</i>	33
3.1.4	<i>Induktiv og deduktiv metode</i>	33
3.1.5	<i>Ulike typer data</i>	33
3.2	VALG AV METODE	34
3.3	VALIDITET OG RELIABILITET	35
3.3.1	<i>Reliabilitet</i>	35
3.3.2	<i>Validitet</i>	35
3.3.3	<i>Utredningens validitet og reliabilitet</i>	35
3.4	VIZRT	36
3.5	DATAINNSAMLING	36
3.6	SPØRREUNDERSØKELSEN.....	37
3.7	DYBDEINTERVJU.....	38
3.7.1	<i>Intervjuforberedelse</i>	39
3.7.2	<i>Styring av intervjuene ved bruk av intervjuguide</i>	39
3.7.3	<i>Konsekvenser av metodevalg</i>	40
3.7.4	<i>Intervjuteknikk</i>	40
4.	RESULTATER OG ANALYSE	41
4.1	DESKRIPTIV ANALYSE	41

4.1.1	<i>Gruppen som har søkt på ny jobb</i>	42
4.1.2	<i>Samlet gruppe potensiell turnover</i>	44
4.1.3	<i>Gruppen som ikke har søkt på ny jobb eller ikke har planer å søke ny jobb</i>	46
4.2	REGRESJONSANALYSE.....	49
4.2.1	<i>OLS regresjon</i>	50
4.2.2	<i>Modellkontroll OLS</i>	51
4.2.3	<i>Logistisk regresjon</i>	53
4.2.4	<i>Modellkontroll</i>	56
4.3	DYBDEINTERVJU	57
4.3.1	<i>Potensiell turnover</i>	57
4.3.2	<i>Eksterne arbeidsmarked</i>	58
4.3.3	<i>Frynsegoder</i>	58
4.3.4	<i>Bedriftsspesifikk kunnskap</i>	59
4.3.5	<i>Kompetanseheving og deling av kunnskap</i>	59
4.3.6	<i>Forfremmelsessystemer</i>	61
4.3.7	<i>Mestringsfølelse</i>	62
4.3.8	<i>Ledelsen</i>	63
4.3.9	<i>Hvilken grad kan de ansatte påvirke bedriftens utvikling?</i>	64
4.3.10	<i>Vizrt flink å ivareta din fritid?</i>	64
4.3.11	<i>MediaCity</i>	65
5.	ANBEFALING	67
	LITTERATURLISTE	68
	VEDLEGG	71

Figur og tabelloversikt

Figur 2.1 Økonomien om turnoverkostnader.....	16
Figur 2.2 Hertzberg tofaktorteori.....	21
Figur 2.3 Metaanalyse av forhold rundt turnover.....	31
Figur 4.1 Potensiell turnover. Utskrift fra Excel.....	41
Figur 4.2 Forklart årsaker til søkt på ny jobb, gruppen på 6.....	42
Figur 4.3 Forklart årsaker til søkt på nåværende stilling, gruppen på 6.....	43
Figur 4.4 Forklart årsaker til søkt på nåværende stilling, potensiell turnover.....	44
Figur 4.5 Holdningsmåling, potensiell turnover.....	45
Figur 4.6 Forklart årsaker til søkt på nåværende stilling, gruppen som ikke har søkt eller planer å søke ny jobb.....	46
Figur 4.7 Holdningsmåling, gruppen som ikke har søkt eller planer å søke ny jobb.....	47
Figur 4.8 Sammenligning av forklart årsaker til man blir værende i stilling.....	48
Figur 4.9 Fordeling av residualene i normalfordeling.....	53
Tabell 4.1 Hovedfunn fra lineær og logistisk multippel regresjon.....	49

1. Innledning

I det følgende kapittelet vil jeg beskrive hva masterutredningen min går ut på. Innledningsvis beskrives aktualitet av problemstillingen, hvilke metoder som er brukt og resultater av analysen blir presentert i korte trekk. Deretter presenteres problemstillingen og avgrensinger. Jeg vil også fremlegge relevante definisjoner som er gjennomgående brukt i resten av oppgaven.

1.1 Aktualisering

God ledelse er blitt mer og mer viktig i dagens organisasjoner. De bedriftene som er flinkest i sin personalpolitikk er mer attraktive i arbeidsmarkedet, og får dermed flere av de beste søkerne. Noe av det viktigste en bedrift har fokus på er hvordan den kan tiltrekke og rekruttere, men ikke minst, hvordan den kan beholde de flinkeste ansatte. En god arbeidsgiver er ikke bare en som betaler ut lønnen i tide, men en som kan vise respekt i form av verdsettelse og anerkjennelse (Ellingsen og Johannesson, 2007). En god leder blir og kjennetegnet som en som klarer å motivere og som gjør seg rettferdige vurderinger av sine ansatte (Fehr og Falk, 2002).

Et av virkemidlene som en god leder kan bruke er insentiver, for eksempel i monetær form, som bonus eller forfremmelse, eller som et frynsegode. Det har vært en del uenighet om hvorvidt insentiver faktisk fungerer (Responser fra ni eksperter på Kohn's artikkel, 1993), eller ikke. Kohn uttrykker tydelig at insentiver er en form for straff og at den vil hemme den kreative utviklingen (Kohn, 1993). Flere studier viser til at insentiver i form av lønn eller frynsegoder har en direkte positiv effekt på produktivitet (Shearer og Bellemare, 2009), og på turnover (Sutton, 1985).

Jeg vil her ta utgangspunkt i en bransje som tiltrekker seg individer med høy utdannelse og hvor prestasjonsmålene ikke nødvendigvis er like lett å gjennomføre. En slik kunnskapsmedarbeider har en viktig plass i verdiskapningen til bedriften og innehar humankapital som kan være vanskelig å erstatte. Monetært insentiv kan virke retningsgivende og motiverende (Robinson, Moeller og Ode, 2010), men det er flere faktorer som spiller inn i jobbtilfredshet. En ansatt som føler seg «sett» av ledelsen vil kunne yte mer (Fehr og Falk, 2002), og om individuelle behov blir ivaretatt kan det stimulere til økt

produktivitet og kvalitet i arbeidet som igjen kan gi bedriften økte inntekter (Hackman og Oldham, 1980).

Vizrt er en bedrift som leverer grafikk til den digitale mediebransjen og selskapet består av ansatte med høyere utdanning. Blant de ansatte i denne bedriften gjennomførte jeg en undersøkelse som omhandlet ulike faktorer en kunnskapsmedarbeider setter pris på og analyserte resultatene i SPSS. Deretter valgte jeg å foreta kvalitative dybdeintervju for å belyse holdninger blant ansatte. Resultatene jeg kom fram til stemmer godt overens med teori rundt turnover og jobbtilfredshet. Om en synes arbeidet man utfører er meningsfullt for bedriften eller hvor fornøyd en er i stillingen sin (Hertzberg, Mausner og Snyderman 1959) samt om man er relativt ny i stillingen (Lazear og Gibbs, 2009) er funn fra analysen i SPSS.

1.2 Problemstilling og avgrensinger

En del forskning har vært gjort på hvordan man skal tiltrekke og rekruttere ansatte. Det har ikke vært like mye forskning rettet mot det å beholde ansatte, men det synes å bli ha blitt mer aktuelt i senere år (Allen, Bryant og Vardaman, 2010). En viktig ansatt kan inneha kompetanse som kan være dyrbar og viktig for bedriften (Mitchell, Holtom og Lee, 2001), og for å holde på de ansatte som gjerne sitter med opparbeidet kunnskap er det forskjellige virkemidler en bedrift kan ta i bruk. Individuer er forskjellige og setter pris på ulike insentiver eller attributter en bedrift kan tilby. Mens en bedrift vanskelig kan gjøre noe med demografiske aspekter har den muligheter til påvirkning gjennom psykologiske og økonomiske faktorer. Problemstillingen blir derfor som følger;

«Hvilke virkemidler kan en bedrift bruke for å sørge for å beholde medarbeideren? Hvordan kan bedriften bruke slike virkemidler i en strategisk personalpolitikk?»

1.3 Avgrensing

Utredningen tar utgangspunkt i en kunnskapsbedrift. Jeg kommer ikke inn på ulike teorier rundt det å tiltrekke og rekruttere en kunnskapsmedarbeider. Utredningen baserer seg i hovedsak på virkemidler en bedrift kan benytte seg av for å beholde ansatte. Frivillig turnover er en forutsetning i oppgaven. Om det er store organisatoriske endringer som gjør at man må si opp ansatte er det vanskelig å gjøre noe med (Lazear og Gibbs, 2009). Den generelle utskiftningen av ansatte i en normalsituasjon er den en leder kan ha kontroll over.

Frivillig turnover er det den ansatte som vurderer, mens turnover som ledes av organisasjonen kan komme av organisatoriske endringer eller lav deltagelse av den ansatte (Allen, et al., 2010).

1.4 Definisjoner av sentrale begrep

Med turnover menes at en arbeidstaker sier opp og slutter i sin stilling i virksomheten, og denne stillingen blir besatt av en ny arbeidstaker (Allen et al., 2010).

Insitament kan defineres som noe som virker positivt stimulerende (Kaufmann Kaufmann 2003). Det er klart mennesker responderer på insentiver, men hvis man gir insentiver basert på feilaktige vurderinger kan insentivet virke mot sin hensikt (Gneezy, Meier og Rey-Biel, 2011). Med monetære insentiver menes et bidrag som for eksempel en bonusutbetaling eller økning i lønn.

Frynsegoder er også en form for insentiv. Noen frynsegoder kan være økonomiske som for eksempel betalt telefon, bedre pensjonsordninger. Frynsegoder som ikke er økonomiske kan være fleksitid, kantine på arbeidsplassen og status kan kalles for jobb attributter (Lazear og Gibbs, 2009).

Astrid og Geir Kaufmann definerer motivasjon som « de biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse.» (Kaufmann, Kaufmann 2003)

Man har ulike former for motivasjon og snakker gjerne om indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon er en drivkraft som kommer fra et psykologisk perspektiv snarere enn fra en utvendig belønning. Man opplever indre motivasjon når man står overfor en utfordring som igjen kan gi en følelse av måloppnåelse og tilfredsstillelse. Et kokret eksempel i jobbsammenheng er et arbeid i en veldedig organisasjon. Ved å arbeide her får man kanskje ikke noe bonus eller bra lønn, men man opplever tilfredsstillelse gjennom å gjøre et arbeid man føler er av stor betydning.

Ytre motivasjon vil i motsetning til indre motivasjon ikke innebære en psykologisk drivkraft. Lønn eller bonus kan eksempler på ytre motivasjonsfaktorer som kan drive enkeltindividet. Et annet eksempel kan være en eventuell forfremmelse som driver den ansatte til å strekke seg langt (Kaufmann, Kaufmann, 2003).

En høyt presterende ansatt er en som utfører arbeidet sitt på en meget tilfredsstillende måte. En slik ansatt kan bli karakterisert ved evnenivå som er på et høyere nivå målt relativt i forhold til kollegaer og på bakgrunn av yrke (Maltarich, Reilly og Nyberg, 2010). Studiet dreier seg om kunnskapsbedrift og derfor blir evnenivå målt på bakgrunn av utdanning. Høyt presterende ansatte blir oftere lagt merke til av andre bedrifter, og det er derfor viktig å ha fokus på hvordan en kan beholde dem (Oldroyd og Morris, 2012).

2. Litteraturstudie

Hensikten med dette kapittelet er å beskrive turnover i forbindelse med ulik forskning, samt å knytte teori rundt turnover opp mot sosial- og organisasjonspsykologisk teori.

Når en ansatt ønsker å forlate sin stilling kan det ha en innvirkning på bedriften. Det er ikke alltid like lett å finne en erstatter samtidig som man gjerne har hatt en del utgifter ved for eksempel opplæring av vedkommende. I mange bedrifter oppleves det som negativt om en person velger å slutte. Det er likevel verdt å nevne at for mange bedrifter kan turnover også bidra til positive endringer og enkelte bedrifter ønsker turnover velkomment (Bluedorn, 2001).

Opgavens hoveddel består av en forklaring på hvilke virkemidler en leder har for å kunne ta vare på hver enkelt ansattes motivasjon. Mennesker er forskjellig og setter pris på ulik former insentiv. Hva er det som stimulerer den indre motivasjonen til den ansatte? Eller er lederen stilt ovenfor ansatte som er i hovedsak opptatt av økonomiske insentiver (Hertzberg et al., 1959).

Jeg beskriver de ulike formene for insentiv som en ledelse kan tildele den ansatte og hvordan den ansatte kan oppfatte insentivet i forhold til sin egen innsats. Det er en del teori på området som utforsker insentiv som et spill mellom ansatt og leder, men relativt lite som diskuterer hvordan en kan føle rettferdighet i tildelingen (Fehr og Falk, 2002). Hvordan er en høytpresterende ansatt? Hvordan henger psykologiske aspekter sammen med ønske om å motta insentiver for sin prestasjon? Jeg skal tilnærme meg kjernen av oppgavens problemstilling, hvordan beholde de beste ansatte, ved bruk av en kvantitativ metode og belysning i en økonomisk modell. Samtidig er det i denne sammenhengen også naturlig å se nærmere på den psykologiske virkningen et insentiv kan ha på en ansatt, dette vil derfor også bli drøftet.

2.1 Er turnover uavkortet uønsket?

Svaret på dette er sammensatt. Bluedorn beskriver tre grunner til at bedrifter opplever turnover som noe negativt(Bluedorn, 2001). Ledere blir ofte opplært til at når noen slutter er dette et negativt utfall. Det at en person ønsker å forlate bedriften indikerer at noe er «galt» i bedriften, og noe administrasjonen ikke ønsker å ha. En annen viktig grunn til at turnover

oppleves som negativt er at dette kan føre til usikkerhet. En leder kan kanskje oppleve avskjeden som en avvisning av bedriften og ta det mer personlig. Den tredje grunnen til at man kan oppleve turnover som negativt, er i følge Bluedorn (2001) den økonomiske siden ved utskiftning. Ved ansettelse har en bedrift kostnader i form av opplæring. Om den ansatte pleier en stor kundekrets kan bedriften tape en del i inntekt om man mister noen av disse. Bluedorn (2001) viser for eksempel til at det er en ganske stor turnover kostnad i det amerikanske luftforsvaret, hvor det blir brukt gjennomsnittlig 800 000 USD på opplæring av en pilot. Når de har gjennomsnittlig 3000 piloter i turnover per år, tilsier det 24 00 000 000 USD i turnoverkostnader per år. Det er klart at turnover kan være et problem når det er så store kostnader per år. Som jeg skal komme inn på er det fordeler med turnover i enkelte bedrifter, da spesielt i dem som fokuserer på forskning og utvikling (Bahl og Gulati, 2006).

2.1.1 Organisasjonsstruktur

Strukturen i organisasjonen spiller en rolle for hvordan man kan optimalisere turnover. Jo flatere en organisasjon er, dess mer ansvar faller på den enkelte, noe som igjen kan gi en følelse av mestring (Hertzberg et al. 1959). Mer hierarkisk struktur er det delte meninger om.

Hierarkisk struktur innebærer at forfremmelser avgjøres etter ansiennitet. Etter hvert som man blir forfremmet kan man oppleve at det blir stadig vanskeligere og tar lengre tid mellom hver forfremmelse. I en hierarkisk bedriftsstruktur smalnes det inn på stillinger høyere oppe i systemet og man kan se flaskehalsen på enkelte nivåer. Når noen blir forfremmet til mellomleder kan dette også medføre at det oppleves frustrasjon på nivået under. Ansatte kan også tenke at de står fast og ikke kommer noen vei og søker derfor forfremmelse utenfor bedriften. I en slik bedrift kan man risikere å miste talentfulle ansatte som opplever å bli sittende fast langt nede i systemet. Hvis bedriftens insentivpolitikk er forfremmelse gir dette en sterk indikasjon på at man må vente lenge, og man vil heller søke lykken i et annet firma. (Lazear og Gibbs, 2009).

Baker, Gibbs og Holmstrom (1994) viser til at hierarki på samme tid kan virke stabilt for de ansatte. Det er lett å måle på hvilket nivå man er og de fleste starter på samme nivå. I ledelsesperspektiv er det lettere å måle de ansattes prestasjoner relativt mot hverandre og i en hierarkisk bedrift kan man da ta lettere avgjørelser ved eventuelle forfremmelser (Baker et al. 1994).

Man kan imidlertid «gro fast» en i stilling (Lazear og Gibbs, 2009). Dette vil si at man ikke tenker nytt for å prøve å gjøre bedriften bedre. Hvis bedriften opplever en slik situasjon kan det være en fordel å endre innad i organisasjonen. En bedrift som tilpasser ansatte i de rette stillingene kan oppleve at både kompetansenivå og tilfredshet øker. Såkalt «jobb-matching» er viktig for å øke trivsel, men også for at en ansatt kan øke sin kunnskap innad i bedriften. Ved at en ansatt får nærmere innsikt i forskjellige nivåer, vil man kunne utnytte fordel av det ved at man har større kunnskapsbase. I en slik situasjon er det vanlig at man forfremmer innad i organisasjonen og ansetter nye for de lavere stillingene. Dette kan samtidig også være farlig å gjøre om det skulle skje en stor endring i markedet og det kan i så tilfelle være mer hensiktsmessig at man da får inn nye i hver «ny» avdeling. Når man diversifiserer på denne måten gir det lavere risiko i forbindelse med markedsendringer (Lazear og Gibbs, 2009).

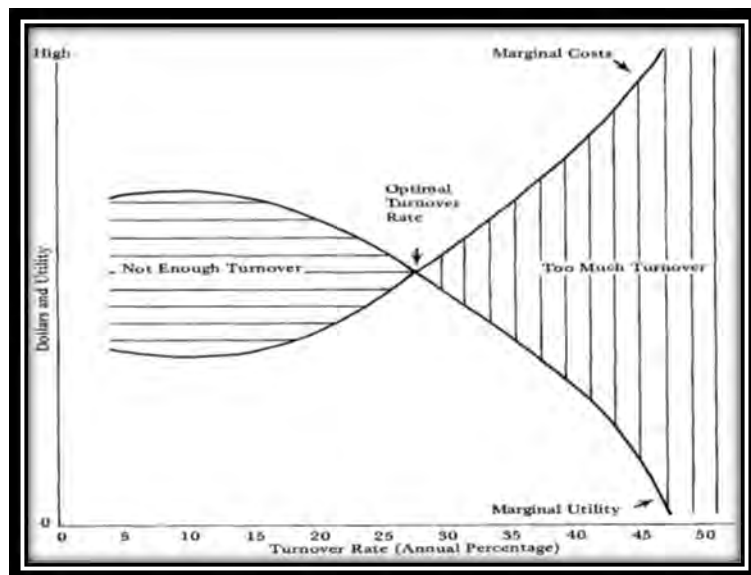
Turnover i bedrifter som er avhengig av teknologiske endringer for å holde seg på topp bør være høy (Bluedorn, 2001). Bluedorn (2001) peker på at det er en fordel blant bedrifter som har stort fokus på FoU. I slike tilfeller kan man tiltrekke seg ansatte fra konkurrerende bedrifter som kan bidra sterkt ved å ha nye ideer. Bhal og Gulati (2006) viser at i bransjen for software programmerer er det relativt vanlig å bytte jobb. Nyutdannede er også et viktig poeng i slike stillinger, da de nylig lærte nyere teknologi på skolen som de kan bidra med (Lazear og Gibbs, 2009). Den optimale sammensetningen kan derfor være en blanding av «gammel og ny kunnskap», hvor dem som har vært i bedriften lengre kan bidra med en større forståelse for markedet og sannsynligvis mer bedriftsspesifikk kunnskap.

Mehra og Mookerjee (2012) beskriver sin studie rundt investering av human kapital som en effektiv måte for å øke kvalitet og produktivitet. Det er samtidig viktig å huske at når kompetansen øker, vil den ansatte være mer attraktiv i det eksterne arbeidsmarkedet og derfor er det desto mer viktig å ta vare på den ansatte (Oldroy og Morris, 2012).

2.1.2 Kostnader rundt turnover

Som nevnt innledningsvis hadde det amerikanske luftforsvaret store utgifter i forbindelse med turnoverkostnader per år (Bluedorn, 2001). I bedrifter som har en relativt kort læringskurve og hvor man nødvendigvis ikke blir mer produktiv ved lengre erfaring kan det være mer gunstig å ha større turnover. Jo lenger en ansatt er i bedriften, jo dyrere blir det å

ha vedkommende der. Man stiger i lønnsstigen etter ansiennitet og derfor blir kostnaden ved å ha en arbeider værende lenge større enn hvis man har stor turnover (Bluedorn 2001). I slike tilfeller kan det være ønskelig å erstatte de erfarne ansatte med billigere arbeidskraft. Et eksempel på slikt arbeid kan være å selge pølser på en fotballkamp. Slikt arbeid er lett å lære seg slik at man kan ha en stor turnover kan bidra til å holde lønnskostnader nede.



Figur 2.1 Økonomien om turnoverkostnader (Bluedorn 2001)

Figuren viser det klassiske scenariet rundt optimalisering av kostnad og nytte, denne gangen knyttet rundt turnover. Den konkave kurven viser til den marginale nytten en bedrift har av turnover. Jo større turnover bedriften har vil den marginale nytten reduseres eksponentielt. Med det menes at den marginale nytten faller raskere for høyere turnover rater.

Den konvekse kurven indikerer at marginkostnaden øker for høyere turnover rater. Der marginal nytte av turnover er lik marginal kostnad er det optimale allokering for en bedrift å være.

Kostnaden ved å miste en ansatt er størst om den ansatte er en viktig ansatt Mitchell, Holtom og Lee (2001). Det koster å lære opp en ny til jobben, for eksempel hevder et advokatfirma i New York at de har en opplæringskostnad på oppimot 200 000 USD (Mitchell, et al, 2001). Lazear og Gibbs peker på en del forslag for å gjøre tapet minst mulig. Ved å oppfordre til samarbeid vil man eksempelvis unngå å monopolisere kunnskapen hos en enkelt ansatt og kan begrense tapet hvis denne ansatte slutter. Hvis de ansatte lærer hverandre opp, reduserer man risikoen enda mer og man kan da bytte på arbeidet. Noen konsulentfirmaer ønsker at den ansatte skal dokumentere hva den har bidratt med og hvordan den ser for seg en spesiell

prosedyre skal være i et prosjekt. På en slik måte kan man minske de negative virkningene av en turnover (Lazear og Gibbs, 2009).

Bedrifter som investerer i bedriftsspesifikk kunnskap kan oppleve kostnader hvis de mister en ansatt. Eksempelvis om den ansatte har en kundeportefølje, kan bedriften risikere å miste eventuelle verdifulle kunder sammen med kunnskapen til den ansatte (Mitchell et al., 2001). Viser det seg at bedriften investerer i den ansatte, at den skal få spesiell opplæring, er det desto viktigere for bedriften å tenke på å redusere sjansene for turnover (Lazear og Gibbs, 2009).

Turnover kan også være en kostnad for den ansatte for eksempel i form av mer stress, siden det følger utfordringer knyttet til det å bytte jobb. Det kan hende han må videreutdanne seg og at et jobbytte vil belaste vedkommende økonomisk (Mitchell et al., 2001).

2.1.3 Ulik type turnover

Et viktig moment i teori rundt turnover er sortering. Når man bytter ut en del av arbeidsmassen med en annen er det større sjanse for å finne den perfekte kandidaten, men det er samtidig viktig at den arbeidskraften som forsvinner blir erstattet med et «bedre» alternativ (Bluedorn, 2001). Jo større flyten av arbeidskraft til bedriften er, jo større sjans for å finne flere talentfulle søkere. (Lazear og Gibbs, 2009). Det er likevel viktig at man da bytter den delen av arbeidsmassen som gjør at man får høyere produktivitet.

I bedrifter hvor det er viktig å ha ny kunnskap, slik som akademia eller innovative bedrifter er det viktig å være oppdatert på teori og forskning. Hvis bedriften tilegner seg nyutdannede får de innsikt i den nyeste teorien, noe som gjør at de lettere holder seg oppdatert i utviklingen (Lazear og Gibbs, 2009).

Lazear (2000) viser at sorteringseffekt kan bidra til en bedrift kan beholde høyt presterende ansatte, samtidig som en tiltrekker seg den arbeidskraften med høy yteevne. Lazear og Gibbs (2009) viser til Hewlett-Packard (H-P) som eksempel her. H-P er et stort internasjonalt teknologiselskap i Silicon Valley, USA og var et av de første store selskaper i området som opplevde stor turnover. H-P utviklet en strategi hvor de skulle oppmuntre de ansatte å komme tilbake om den nye retningen ikke gikk slik som ønsket. Ved å ha en slik strategi oppmuntret de ansatte til å ta sjans på å starte for seg selv eller gå til konkurrent. Forklaringen på hvorfor de utviklet en slik strategi var at om de kom tilbake til H-P ville de

ha opparbeidet seg større kunnskap som kunne bidra til utvikling i H-P. En effekt som ble oppdaget senere var at denne strategien gjorde at H-P tiltrakk seg arbeidstakere som var innovative og ambisiøse, noe som også bidro til kompetanseheving i H-P.

2.2 Er lav lønn en årsak til turnover?

Trevor et al., (1997) viser til at lønnsvekst er viktig å ta hensyn til når en ønsker å redusere turnover, og Salamin og Hom (2005) bygger på denne teorien at det er viktig å ta hensyn til bonusutbetalinger og lønnsvekst for å beholde dyktige ansatte.

2.2.1 Monetære insentiver

Det er forskjellige måter for en bedrift å måle tildeling av insentiver. Stegvis tildeling betyr at man jobber seg må små mål hver gang. En slik tildeling kan ha både positiv og negativ innvirkning på arbeidsinnsats. Hvis den ansatte vet at man blir målt per kalenderår og vedkommende nettopp har nådd et mål, kan det hende han ikke bryr seg om å strebe etter neste mål da han vet han ikke har mulighet å nå et nytt mål innen året er omme. I et slikt tilfelle kan man si at insentivet virker mot sin hensikt (Bragelien, 2009).

Det psykologiske aspektet og hvor mye den indre motivasjonen betyr vil følge nedenfor men man vil i første omgang her rette fokus på testing omkring hvordan insentivet blir oppfattet av arbeidstaker. Shearer har i denne sammenheng utført en studie sammen med Paarsch hvor man så nærmere på hvordan endring i insentiver påvirker innsatsen til arbeideren (Shearer, 2003). De fant at når produktiviteten til arbeiderne økte med 60 % etter innføring av effektivitetslønn, så syntes bare 22,6 % av økningen å være på bakgrunn av insentiver. Et annet eksperiment fant sted i en bedrift som planter trær. Firmaet betalte vanligvis arbeiderne effektivitetslønn, mens under eksperimentet skulle de gå over til fastlønn. Shearer fant her 20% større produktivitet under effektivitetslønn. Det betyr med andre ord at insentiver gir effekt på produktiviteten.

Et sentralt moment i forhold til monetære insentiver er såkalt prinsipal – agent teori. Prendergast (1999) beskriver relasjonsforholdet mellom prinsipal og agent. Prinsipalen, sjefen, ønsker å maksimere profitten, mens agenten, arbeideren, ønsker å maksimere sin nytte. Agentens nytte er en funksjon av forventet lønn og hvor mye vedkommende må yte. Prinsipalen kan ikke se direkte hva agenten gjør, men kan sette lønn utfra signaler gitt fra

agentens handlinger. Fra prinsipalens side er dette vurderinger som blir gjort både i en objektiv form, utfra hva kontrakten sier, og i en subjektiv form, som er knyttet til faktorer som ikke er tilstede i noen kontrakt. Prendergast (1999) er opptatt av grunnlaget for de subjektive vurderingene da dette er et område den ansatte selv har mulighet til å påvirke. Modellen til Prendergast (1999) gir en del føringer, slik som hvordan en evaluerer ansatte og sorteringseffekt. Relativ prestasjonsevaluering vil si at en ansatt evalueres i forhold til kollegaers prestasjoner. En slik evaluering gir prinsipalen mulighet til å bestemme insentivet, men kan oppfattes som urettferdig mellom de ansatte.

Et annet poeng modellen viser til, er sorteringseffekten fra kontraktens side. Dette innebærer i hovedsak at arbeidsplassen tiltrekker seg ansatte som er villig til å yte det som kreves utfra kontrakten og at det dermed er de mer kvalifiserte arbeiderne søker på disse jobbene. Lazear (2000) forsterker betydningen av denne sorteringseffekten ved å vise til en studie han gjennomførte ved en fabrikk. Ved å tilby effektivitetslønn tiltrakk bedriften seg arbeidskraft som var villig til å arbeide for denne lønnen. Ansatte som ønsket å arbeide i fabrikk hadde visshet om egne evner og vurderte lønnen som bra. Totalt ble produktiviteten og kvalitet i fabrikk forbedret som en direkte effekt av denne selvseleksjonen (Lazear, 2000).

Prendergast (1999) viser til tidligere forskning på insentiver og viser til at det foreligger i dag en del funn som indikerer at insentiver faktisk fungerer. Å tilby en kompensasjon i forhold til innsats fungerer. Man kan imidlertid ikke konkludere ut fra dette at prinsipal – agent teori dermed bekreftes. Prendergast (1999) peker på at for å kunne se videre på hvordan insentiver fungerer, bør man se på hvordan kontrakten er designet. Hvilke risikoer tar agenten ved å skulle utføre en handling basert på kontrakten? Hvis agenten føler det er støy som forurenses de subjektive vurderingene, vil han kanskje ikke inngå en slik kontrakt. Risiko og insentiver og hvordan agent oppfatter situasjonen, er viktige elementer i hennes artikkel. Dette er samtidig ikke ting som enkelt lar seg måle, og derfor finnes det ikke klare empiriske bevis. Prendergast (1991) peker på at funksjonen for vurdering av insentivet er både objektivt og subjektivt. Insentivtildeling kun basert på objektive vurderinger kan også skape negative vridningseffekter, hvor man fokuserer mer på selve resultatmålet og dermed mindre på kvaliteten i selve arbeidet. Ved å kombinere en insentivkontrakt med subjektive og objektive vurderinger kan man redusere slike vridningseffekter (Prenderganst, 1999).

2.2.2 Potensiell turnover

Mitchell, et al (2001) gjennomførte en 11-årig studie med fokus på hvordan man kunne beholde den ansatte. Ved hjelp av både post exit surveys og dybdeintervjuer blant forskjellige yrkesgrupper ble det gjort en kartlegging over de ulike årsaker til at en ansatt velger å forlate bedriften. En slik undersøkelse kan være hjelp for å forstå hvordan man kan forhindre turnover. Mitchell et al. (2001) viser til at intensjoner om å slutte i jobben er en indikator på at en kommer til å slutte.

I undersøkelsen til Mitchell et al. (2001) oppgav den største andelen av respondentene forklarer at de forlot jobben på grunn av eksterne faktorer, slik som familiære endringer eller jobbtilbud utenfra. Den nest største andelen som sluttet forklarte det var interne faktorer som var utslagsgivende. Eksempler på dette kunne være dårlig evaluering, uenighet med sjefen eller forekommende fusjoner (Mitchell, et al., 2001). Oppsiktsvekkende nok er det få av de som sluttet som oppgir økonomiske årsaker, som misnøye med lønn eller manglende bonus som grunn til at de sluttet.

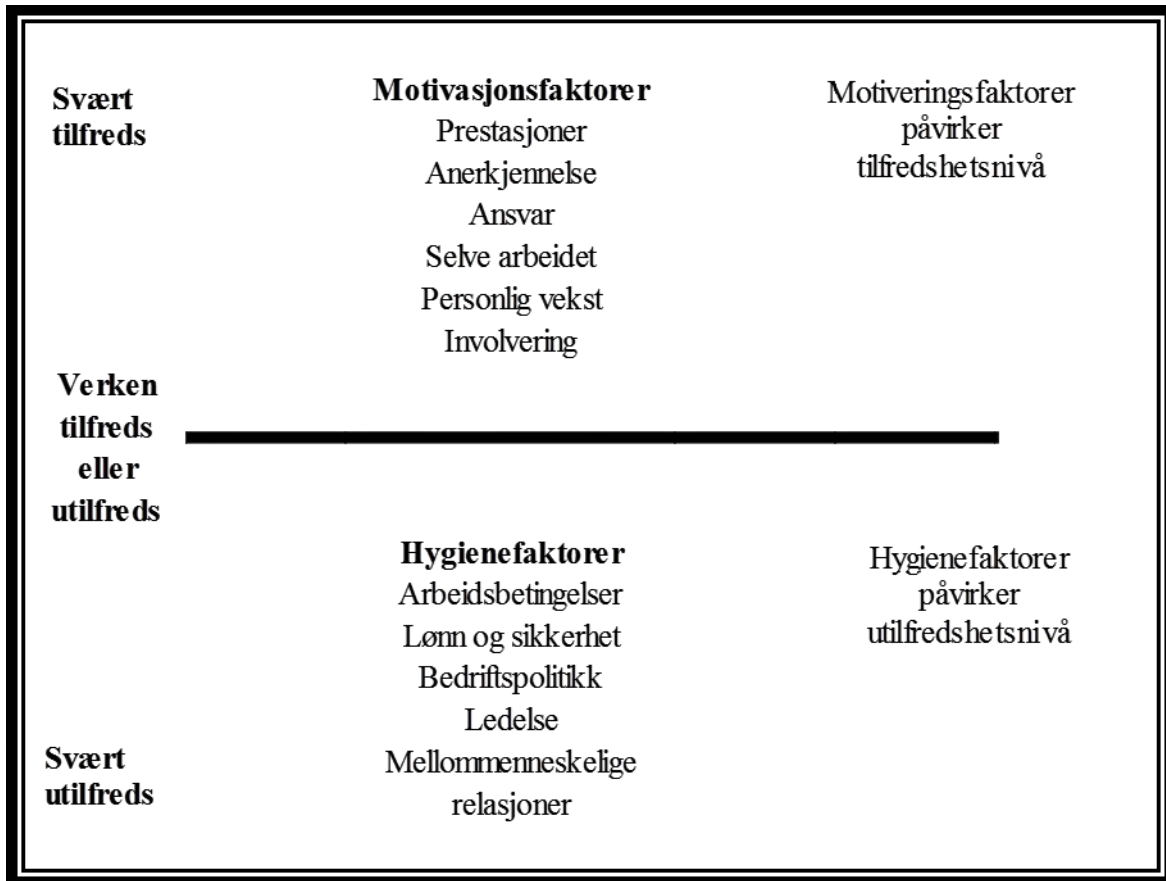
Bhal og Gulati (2006) forklarer at om en ansatt har intensjoner om å slutte i sin stilling, ender det som oftest opp med det. I motsetning til Mitchell et al. (2001) viser Bhal og Gulati (2006) til at intervjuer i etterkant av oppsigelsen ofte ikke alltid forklarer den ekte årsaken til en sluttet, og derfor er det viktig for en bedrift å fokusere på analyser i forkant.

På kort sikt kan synkende prestasjoner bety at man risikerer en turnover, på lang sikt er det signifikant sammenheng mellom dalende prestasjon og turnover. Når man skal undersøke prestasjonsnivået må man også måle over lang sikt, da det vil vise eventuelle endringer i prestasjonene og kan predikere eventuell turnover (Sturman og Trevor, 2001).

2.2.3 Jobbtilfredshet

Fredrick Hertzberg og medforfattere (Hertzberg et al., 1959) la frem på slutten av 1950 tallet en undersøkelse som vakte stor interesse. Deres hypotese at en medarbeider som trives også vil også være en motivert og produktiv ansatt. Respondentene i undersøkelsen ble bedt om å beskrive to situasjoner hvorav den ene skulle beskrive en situasjon som hadde ført til trivsel på arbeidsplassen og den andre var en situasjon som hadde ført til mistrivsel på jobben. Ved videre analyse av resultatene kom Hertzberg et al. (1959) fra til to begreper som selv refererer til to uavhengige dimensjoner, nemlig at motivasjonsfaktorene virker fremmende

på jobbtrivsel, og hygienefaktorer som kan virke negativt til trivsel. Hovedpoenget til Herzberg var at motivasjonsfaktorene kan skape trivsel i den grad de er tilstede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er tilstede. Hygienefaktorene kan skape mistrivsel dersom de ikke er tilstede, men ikke trivsel dersom de ikke er tilstede.



Figur 2.2 Herzbergs tofaktorteori, kilde Kaufmann og Kaufmann 2003

Tiltak Herzberg foreslo var; å utfordre arbeidstakeren, erstatte vanskelige, repeterende og kjedelige arbeidsoppgaver med maskiner der det var mulig, utvide jobben med flere oppgaver og operasjoner og å benytte jobbrotasjon. I de arbeidssituasjoner hvor man arbeidet selvstendig var det viktig å fokusere på jobb-berikelse knyttet opp mot større ansvarlighet og selvstendighet. Det kunne være; å gi slipp på direkte kontroll over arbeidstakeren, gi arbeidstakeren større personlig ansvar, organisere arbeidet i helhetlige oppgaver, gi større frihet i arbeidet og bedre tilgang på informasjon og sørge for at arbeidstakeren får mulighet å utvikle seg selv.

Thomas Armstrong (1971) bygget videre på Herzberg et al. (1959) sin forskning, hvor han ønsket å finne ut om det er forskjeller i jobbtilfredshet og yrke. Armstrong (1971) fant i sin studie ut at en ingeniør er mer opptatt av innholdet i arbeidet mens en montør ønsker mer

kontekst i stillingen sin. Med innhold i arbeidet refereres det til Hertzberg, et al. (1959) sin motivasjonsfaktorer, mens kontekst menes hygienefaktorer. Totalt sett viste studien at om en er fornøyd med innholdet i arbeidet sitt er det best utgangspunkt for jobbtilfredshet, uansett yrke.

Jobbtilfredshet er en sterkere prediksjon for turnover i yrker som har høyere krav til evne og kunnskap (Maltarich, et al., 2010) og ledelsen bør ta høyde for tiltak for å sikre tilfredshet blant ansatte om det kreves høyere krav til arbeidet. Maltarich et al. (2010) mener det er rom for nærmere analyse, likevel er det viktig å huske at bedrifter er forskjellige og må derfor bruke de virkemidler som er tilgjengelig.

2.2.4 Ledelse

Forskningen på insentiver har endret seg over tid og Ellingsen og Johannesson (2007) diskuterer hvor viktig det nå er å se sammenhengen mellom den psykologiske tilnærmingen og økonomi i HR-ledelse. De mener at om en bare ser på ene aspektet ved ledelse vil analysen bli delt og dermed går man glipp av viktige faktorer. Ellingsen og Johannesson (2007) diskuterer atferdsmessig agentteori, som tar sikte på å forklare mer av motivasjonen bak prinsipal – agent teori. Den ansatte ønsker at arbeidsgiver skal se han er talentfull, samtidig som hans iboende kvaliteter og egenskaper ikke nødvendigvis direkte kan observeres. Prinsipalen må dermed anta hvilken type agenten er utfra innsats. Resultatet kan være at en prinsipal som ikke får avdekket hvor flink agenten faktisk er, og tror agenten er talentfull kun når insentivene er tilstrekkelig høye. Når prinsipalen har sett innsatsen, vil han gi respekten agenten fortjener.

Mennesker er forskjellige, og det er også forskjeller i hva folk ønsker fra en arbeidsgiver. Ellingsen og Johannesson (2007) viser til virkemidler en leder kan gjøre for gi ansatte respekt de fortjener. Om en ansatt får oppmerksomhet, leder selv arbeider flittig, leder kan gi frynsegoder som blir oppfattet som bra og ellers vise respekt slik at den ansatte kan føle seg anerkjent er viktige momenter de trekker frem.

Å ha en jobb som gir høy sosial status i samfunnet kan bety mye for en del, selv om dette kanskje også innebærer mindre muligheter for å få insentiver. Andre igjen vil kanskje være mer opptatt av aktelse og respekt fra sin overordnede. Å gi økonomiske insentiver vil samtidig også kunne være en måte en arbeidsgiver viser respekt til de ansatte.

Lazear og Shaw (2007) sier man generaliserer ofte når det kommer til de ansatte. De diskuterer forfremmelse som et virkemiddel en leder kan bruke for å vise respekt til dyktige ansatte. En slik turneringsteori har faste lønninger som innebærer man kan forvente samme lønn som den som hadde jobben før deg. Turneringsteori har signifikant empirisk støtte og i et arbeidsmiljø som er preget av sterk konkurranse vil man da yte høy innsats. Lazear og Shaw (2007) peker på at å bruke forfremmelser som sterkt insentiv, kan og være ødeleggende. Det fordi man kan ende opp i en situasjon hvor man ikke ønsker å dele kunnskap eller at man blir demotivert om man ikke selv blir forfremmet. Et virkemiddel som da kan være med på å jevne ut forskjeller er å tilby lik lønn til alle. Ved å utforme en slik lønnskontrakt vil man tiltrekke seg arbeidere som baserer sin effektivitet på lønn men da må bedriften være sikker på at de er flink å tiltrekke seg de beste. (Lazear og Shaw, 2007). For at et insentivsystem basert på forfremmelse skal være effektivt, trenger man turnover. Det betyr at flere stillinger kommer til å blir tilgjengelig fortere og insentivet for å arbeide hardere er tilstede (Lazear og Gibbs, 2009). Hvis man ønsker å tilby insentiver i form av forfremmelser, trenger man turnover for å vise til de ansatte at man faktisk har mulighet å oppnå en forfremmelse.

Lazear og Shaw (2007) påpeker at HR-ledere er nødt å fokusere på måleproblemer i tildeling av insentiver. For å kunne være sikker på at man har en stab som yter høy innsats, må man se på hva man kan gjøre for å tiltrekke seg den arbeidskraften. Arbeidere som verdsetter indre motivasjon mer enn ytre motivasjon, vil ofte søke mot jobber som tilbyr fast lønn.

Fehr og Falk (2002) kommer nærmere inn på det psykologiske aspektet i forbindelse med det å gi insentiver. De mener man må fokusere på momenter ut over det teoretiske området innenfor prinsippal – agent teori, og peker på at det er mer som påvirker atferden til et menneske. De hevder videre at det kan medføre uønskede resultater om man ikke er bevisst menneskets behov for sosial aksept og gjensidighet i handlingene sine samt styrken på den indre motivasjonen for å utføre oppgaven.

Fehr og Falk (2007) forsterker Ellingsen og Johannesson (2007) argument at respekt og gjensidighet er viktige faktorer i god ledelse. For å illustrere hvordan mennesker som er opptatt av gjensidighet reagerer på økonomiske insentiver, viser Fehr og Falk (2002) til et gaveutvekslings-eksperiment utført av Falk i 1997. I dette eksperimentet hadde arbeidsgiver mulighet å straffe og belønne den ansatte ut fra å ha sett faktisk handling og man fant at om agenten oppfattet prinsippalen som rettferdig og gjensidig var et sentralt element. Hvis

prinsipalen ble oppfattet som egoistisk, ville ikke agenten yte ekstra innsats. Om prinsipalen ble oppfattet som rettferdig ville agenten yte maksimal innsats for å kunne motta maksimal bonus. Med en rettferdig leder ble også skulking blant ansatt redusert og total økonomisk avkastning økte med 40 %. Fehr og Falk (2002) hevder ut fra dette at det å motta insentiver fra det man opplever som rettferdige ledere er svært viktig i dagens organisasjoner.

Richard Hackman og Greg Oldham (1980) har laget en modell som detaljert klassifiserer og måler jobben sin motivasjonspotensiale. Praktisk kan det gi et bedre utgangspunkt for tilrettelegging av arbeidsoppgaver, slik at den enkelte ansatt sitt vekstbehov blir ivaretatt. Stimuleringen skal igjen føre til bedre motivasjon for ytelse i arbeidet som kan gi bedriften økt produktivitet og arbeidskvalitet. De sentrale trekkene som blir presentert i denne modellen er; variasjon av ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding. I denne modellen er det individets subjektive opplevelse som er viktig. Hver menneske er forskjellige, både i holdninger, verdier og evner. Gibbs, Levenson og Zoghi (2010) komplementerer denne teorien med at det innenfor moderne jobbdesign er viktig å legge vekt på evnene til den ansatte. Om det innebærer at ansatte får flere arbeidsoppgaver, også kalt multitasking, vil det gi en effektivitetsøkning i bedriften. Da spesielt i bedrifter som fokuserer på forskning og utvikling, FoU.

2.3 Andre årsaker til turnover

Det er flere grunner til at en ansatt forlater bedriften. Det kan være personlige forandringer som for eksempel endringer i familiesituasjonen, ønske om etterutdanning eller et arbeidstilbud som er bra. Andre grunner kan komme fra organisatoriske forhold, slik som urettferdig behandling av en kollega, forbigått ved en forfremmelse eller bli bedt om å gjøre noe som strider mot ens vilje og tro (Mitchell, et al., 2001)

2.3.1 Mistrivsel

Ytelse kan være vanskelig å måle i forbindelse med arbeid som ikke er knyttet til direkte produksjon. Hva gjør man da? Ut fra et økonomisk ståsted er det også viktig med bevissthet omkring de psykologiske aspektene ved å tilby insentiver.

Gneezy, Meier og Rey-Biel (2011) har forsket på den psykologiske virkningen av insentiver og peket på at det er med riktige insentiver i bedriften. De gjennomførte en studie hvor de så

på insentivets «design», om det er monetært eller ikke-monetært, og hvordan insentiver påvirker indre motivasjon og sosial motivasjon. Bevissthet om hva som kan skje om man tar bort insentivet etter at man først har gitt det er også viktig da dette kan ha en uønsket effekt på bedriftens ansatte og til syvende og sist på resultatet. Gneezy et al. (2011) peker på at monetære insentiver (økonomisk belønning) kan ha to effekter; en direkte priseffekt som gjør insentivet mer tiltrekkende, som for eksempel en bonus, og en indirekte psykologisk effekt. Sistnevnte kan imidlertid i noen tilfeller ha uhensiktsmessig innvirkning. Dette ser man eksempelvis ved det man kaller «crowding out» effekt, som betyr at indre motivasjon synker til fordel for ytre motivasjon. Gneezy et al. (2001) viser i denne sammenheng til en studie av Titmuss fra 1970 (se Gneezy et al, 2011) hvor det viste seg at å betale publikum for å gi blod, resulterte i at færre ga blod enn når dette var basert på frivillighet. Antatte forklaringer på dette går på at deltakerne i studien ønsket å bli oppfattet som rettferdige mennesker som bidro i samfunnet, og en vegring mot å bli oppfattet som noen som ga blod for å tjene ekstra penger. Sagt på en annen måte gikk man ut fra at den indre motivasjon hos aktørene ikke ble ivaretatt, og at dette ledet til tap av antall bidragsyttere. Gneezy et al. (2011) peker også på konsekvenser av det å fjerne insentiver og oppsummerer forskning gjort på dette. Blant annet vises det til en studie utført i en barnehage. På bakgrunn av at noen foreldre kunne være sene med å hente barna sine, ble det bestemt at man skulle gi en bot til de foreldrene som hentet barna for sent. Resultatet ble en økning i «for-sent-hentinger». Man antok at forklaringene på dette lå i at foreldrene nå kunne kjøpe seg unna den dårlige samvittigheten for at barnehagepersonalet måtte vente på dem, og at det «negative insentivet» virket mot sin hensikt. Når barnehagen senere trakk vekk boten, var det fremdeles foreldre i kontrollgruppen som var sen med å hente.

2.3.2 Årsaker til at en blir værende

Jobbtrivsel er en viktig årsak til at ansatte velger å bli værende i stillingen (Hertzberg et al., 1959). Men det er ikke bare trivsel som kan gjøre at en blir værende i jobben. Modellen til Mitchell, et al. (2001) viser to sterke faktorer som bidrar til at en blir værende i arbeidet.

Første er faktorer som ikke kommer fra arbeidet, det kan være familiesituasjon samt andre faktorer som for eksempel gode kollegaer, eller et sosialt miljø som man trives med. (Mitchell, et al., 2001). Mange respondenter forklarte i sitt post-exit intervju at de verken trivdes eller mistrivdes på arbeidet, men det rett og slett var for mange andre faktorer som spilte inn i avgjørelsen. Et slikt fenomen kalles forankring i arbeidet sitt, og er en viktig

faktor som spiller inn i vurderingen om en skal si opp stillingen sin (Mitchell, et al., 2001). En som føler de passer godt med jobben, har koblinger som gjør man har en sterkere forankring i jobben. SAS Institute tilbyr for eksempel rabatt på hjem som er kjøpt i et nært miljø. Det er med på å gjøre forankringen sterkere (Mitchell, et al., 2001).

2.4 Hvordan kan leder påvirke turnover beslutning?

Man har forsket på ulike virkemidler en bedrift kan benytte seg av for å beholde ansatte. Et virkemiddel som blir fremhevet er å tilby frynsegoder (Oyer, 2008).

2.4.1 Frynsegoder

En studie utført av Nancy A. Sutton (1985) utforsker om gode fordeler vil redusere turnover i en bedrift. Enhver bedrift er klar over at man må ha gode arbeidsforhold og fornuftig kompensasjon for å beholde på den flinkeste ansatte. Om disse viktigste «basale» forholdene ikke er tilstede vil det kunne føre til jobbtildfredshet og turnover. Mange bedrifter tilbyr gode forsikringsfordeler for sine ansatte. Likevel er ikke dette alltid nok for å beholde de flinkeste ansatte (Sutton, 1985).

Hvor stor bedriften er, har en betydning på hvor god frynsegodene kan være. En større bedrift har muligheter å forhandle fram en bedre forsikringsordning en hva mindre bedrifter har. Oyer (2008) viser også til viktighet av å tilby gode frynsegoder, og mener at bedrifter som tar på alvor hvilke goder de kan tilby sine ansatte, og som tilpasser det i forhold til økonomiske evner, vil kunne ha stor fordel av det.

Sutton (1985) sin analyse viser at turnover korrelerer med hvor mye bedriften tilbyr som frynsegoder. Hun fant at store firmaer som tilbød større fordelspakker opplevde lavere turnover enn store firmaer som tilbød en dårligere pakke.

Det viste seg at i store firmaer var det mest turnover når fordelspakken var liten (77,6 %). I mindre firmaer var det ikke like klar sammenheng med fordelspakkene og turnover. Resultatet i denne analysen viser at det er en sammenheng mellom små firmaer og fordelene de blir tilbudt. Sutton (1985) mener at en leder bør identifisere alle faktorene som kan hjelpe til et bedre arbeidsmiljø, som kan bidra til større jobbtildfredshet som igjen påvirker hans eller hennes beslutning om å bli værende i bedriften. Resultatet indikerer klart av gode

fordelsprogram og forsikring og pensjonspakker til ansatte er en viktig faktor som gjør at de blir værende i bedriften lenger (Sutton, 1985).

2.5 Strategi for å beholde

Hvis en bedrift mister en viktig ansatt kan det være den ikke bare mister den kompetansen den ansatte innehar, men også kundeporteføljen og dermed mange penger. Derfor er det viktig for en bedrift å vurdere hvordan man skal kompensere de viktigste ansatte i et slikt tilfelle, slik at man ikke mister en verdifull ansatt til en konkurrent (Mitchell et al., 2001).

2.5.1 Evne og ytelse

I hvilke tilfeller kan man måle forskjeller i kunnskapsnivået og turnover i bedriften? Teorien rundt dette emnet er ikke vid, men er ganske interessant. Spiller det noen rolle hvor vanskelig den ansatte opplever arbeidet sitt? Og vil man kunne si noe om evnenivået og turnover når man sammenligner disse faktorene? En analyse Maltarich, et al. (2010) gjorde innenfor dette området viser noen interessante resultater. De spurte seg om det er en sammenheng mellom kognitiv evne og frivillig turnover i bedriften. I deres analyse fant de støtte til hypotesen om at u-forholdet mellom kognitiv evne og frivillig turnover blir sterkere og mer markert når det kreves høyere kognitiv evne for utførelse av arbeidet.

Trevor, Grehart og Boudreau (1997) gjennomførte en undersøkelse for å teste om det var sammenheng mellom turnover og prestasjoner. Over en femårig periode ble over 5000 ansatte testet for å se om hvilket det var sammenheng mellom turnover og ytelse. Lederen registrerte hvert år hver ansatt på en skala fra 1 til 5, hvor 1 var det dårligste og 5 best prestasjon innenfor fem kategorier som representerte de forskjellige krav og vilkår for jobben. Trevor et al. (1997) fant en krumlinjet sammenheng mellom turnover og prestasjon. Lav lønnsvekst resulterte i mer krumlinjet forhold, relativ til høy lønnsveksts nivå. Å betale for høye prestasjoner forhindret denne tendensen, da høytpresterende turnover sannsynlighet lignet det relative lave turnover tendensene til en vanlig ansatt. Motivasjonsteori tilsier at bedriftens behandling av høytpresterende ansatte har tydelige implikasjoner på motivasjonen og prestasjonene til de andre ansatte. Hvorfor skal de fortsette å strebe hvis de kan se at deres forsøk ikke vil være gode nok? Turneringsteori drøfter dette emnet, da lav betaling resulterer i lav motivasjon og prestasjoner blant dem som har mulighet å forbedre prestasjonsnivået

sitt. Å beholde talentfulle ansatte er en fundamental grunnsetning i kompenseringsteori, og det å betale etter evne sees å være effektivt mot målet (Trevor, et al., 1997).

Ton og Huckman (2008) har en undersøkelse om ytelse og turnover har en sammenheng. De ser på butikker som har mulighet å måle kundetilfredshet over sikt. De viser til at kundetilfredshet reduseres etter hvert som turnover øker. Noe av denne årsaken kan stamme fra at i butikkene som mister ansatte som presterer på et høyt nivå blir erstattet med en mer uerfaren. Det gjør at kvaliteten i butikken totalt reduseres. Ton og Huckman (2008) sin forskning tyder på at en bedrift som opplever høyt nivå turnover også kan oppleve en reduksjon i kvalitet.

2.5.2 Ulike strategier

Mennesker som sier de har en sterkere forankring til sitt arbeid vil mindre sannsynlig forlate jobben (Mitchell, et al, 2001). Så hvordan lage en strategisk plan for å beholde på ansatte? Penger er ikke den eneste og beste løsning, en rekke av på – og av- jobben faktorer må komme inn i bildet, og en leder i bedriften må finne ut hvilke faktorer som er mest riktig og anvendelig for firmaet å bruke.

Mitchell, et al., (2001) foreslår noen retningslinjer. Først skal bedriften fastslå noen strategiske beslutninger.

- Er turnover et problem? Hvor mange som forlater arbeidet, hvilke personer og ønsker vi at disse personene skal forlate bedriften? Hva koster det å erstatte disse medarbeiderne?
- Fastslå hvorfor medarbeidere forlater jobben. Foreta utgangintervju, eller ansette konsulenter som kan skaffe til veie sensitive opplysninger av årsaker man slutter. En slik løsning blir oppgitt for å beskytte ansatte som blir værende. Ha en HR avdeling som tar disse utgangintervjuene kan også være en løsning.
- Forstå grunner til at medarbeidere blir værende. Arrangere fokusgrupper og finne faktorer.
- Utarbeide et toppnivå støtte for planen. Det bør en ha i alle tilfeller hvor man skal følge en plan.
- Identifisere målene for planen. Inkluderer selvseksjonen av medarbeidere, da denne planen bør være å beholde nesten alle ansatte.

-
- Når disse strategiske beslutningene er tatt, må bedriften fortsette å følge med hvordan man leder turnover i henhold til litteratur.
 - Finne ut hvordan jobbtilfredsheten er og la resultatene av denne undersøkelsen være offentlig.
 - Være forberedt på å måtte gjøre noen endringer basert på hva man finner av undersøkelsene
 - Ha fokus på emner, slik som ledelse, lønn, arbeidsmiljø og verdier til bedriften.

Nevnte strategiske beslutninger skal være bakgrunn for arbeidet videre i bedriften (Mitchell, et al., 2001). Deretter bør bedriften kartlegge ulike årsaker til at den har turnover. Viser det seg at mye av turnover er et problem bør en vurdere tiltak som kan forhindre slik turnover. Eksempel hvis bedriften opplever mye turnover blant familier som har fått barn, kan en vurdere om det er hensiktsmessig å investere i barnehage eller utvidet permisjon (Mitchell, et al., 2001). Eller hvis det viser seg at mange slutter på grunn av videreutdanning kan man vurdere utdanningsprogram via arbeidet.

Bedriften kan også vurdere om det kan være nyttig å forbedre arbeidsmiljøet for å forsterke følelsen av tilhørighet og forankring hos de ansatte (Mitchell, et al., 2001). Mitchell et al. (2001) mener at om denne tilhørigheten er viktig vil det være et større offer å forlate jobben.

Et eksempel på å forhindre turnover blant viktig ansatte er å tilby den opsjon i firmaet eller forfremmelse (Lazear og Gibbs, 2009). Å behandle de viktigste ansatte som en partner eller å tilby lønnsøkning, kan være viktige forhold for å beholde de viktigste ansatte. Slike tilfeller skal ikke forekomme ofte, da det i hovedsak burde gjelde uvurderlige ansatte (Lazear og Gibbs, 2009).

Sturman og Trevor (2001) fant i sin forskning en sammenheng mellom ytelsen til en medarbeider og sannsynligheten for turnover. I en undersøkelse baserte seg på ansatte som solgte lån til kunder. Totalt var det 1413 ansatte som arbeidet mot en basislønn og provisjon. De fikk en uke opplæring, deretter arbeidet de alene. Måling av prestasjonene baserte seg på provisjonen de tjente. Turnover første 8 månedene var på 40 %, noe som er ganske vanlig i slike bransjer. Ytelsen til en person som har tenkt å bli værende, målt i en graf, er mer positiv enn en som ikke kommer til å bli værende. Sturman og Trevor (2001) mener forskningen kan brukes til å predikere turnover i en bedrift, ved å måle prestasjonene til de ansatte. De fant også at måling av prestasjon på lang og kort sikt kunne hjelpe å predikere

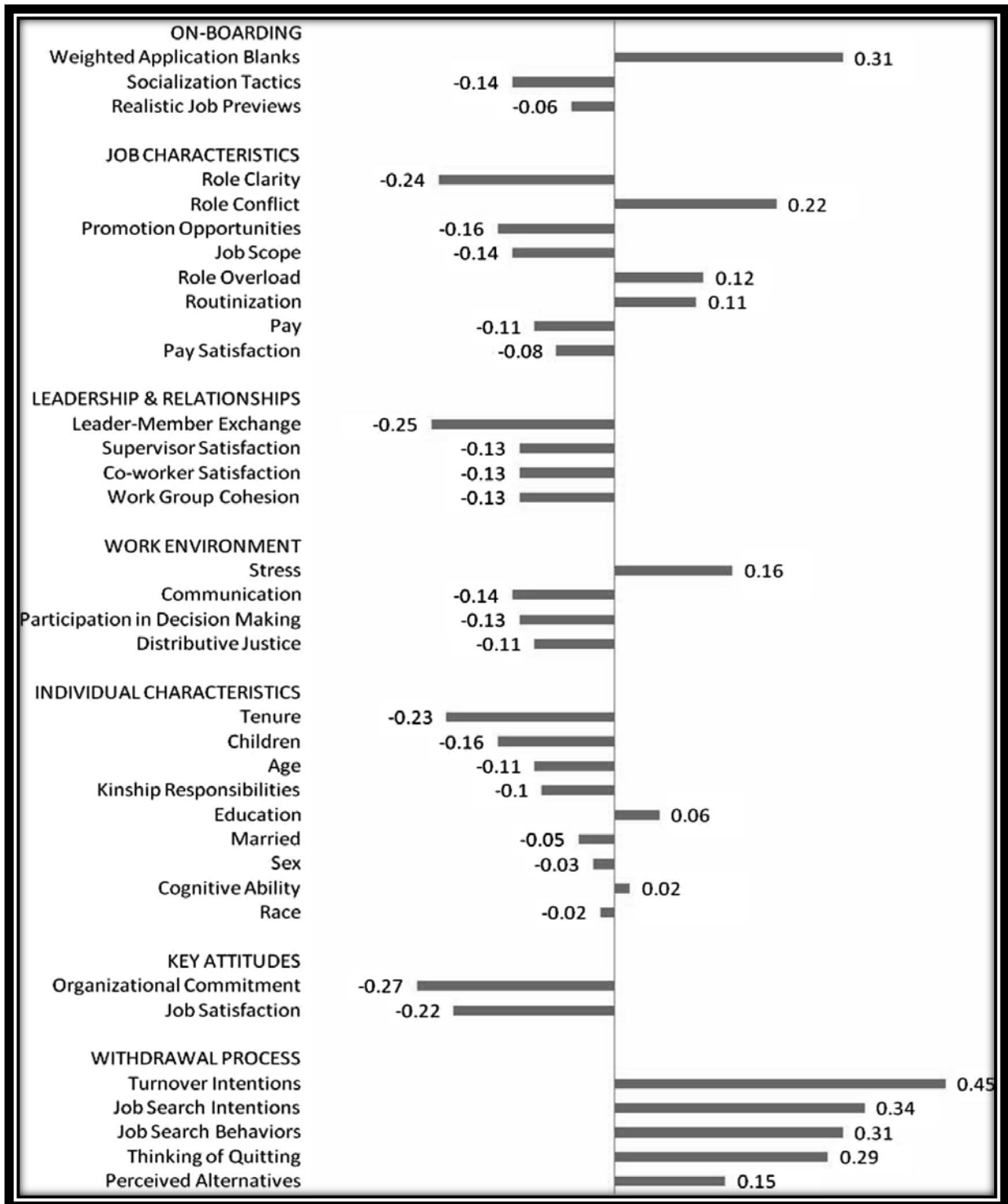
turnover. På kort sikt kan synkende prestasjoner bety at man risikerer en turnover, på lang sikt er det signifikant sammenheng mellom dalende prestasjon og turnover. Når man skal undersøke prestasjonsnivået må man også måle over lang sikt, da det også viser hvor man har vært (Sturman og Trevor, 2001). Aggregering av prestasjonsdata kan redusere innvirkningen et sjokk kan ha på prestasjonsnivået, da sjokk et ansatt opplever er et viktig moment i dens vurderinger. En bedrift bør klart vurdere å ta i bruk slike metoder for å predikere turnover i bedriften, men og for å se hvem som kan ha nytte av videre opplæring eller utvikling. En slik undersøkelse hjelper bedriften, da ofte er det slik at man ikke ønsker en lavtpresterende ansatt bli værende, men hva med dem som er til god nytte? De har bevist at de er dyktige, men de har plutselig en synkende prestasjonskurve. En analyse kan hjelpe lederen å orientere seg mot den typen arbeidere, for å forhøre seg om hva som skal til for mer trivsel etc. kostnadsperspektivet viser at prestasjonsmåling er et verdifullt verktøy for en leder, til vurdering av investering i utvikling som kan ende i at den ansatte blir værende. Trend data kan da også bli brukt for å se hvem som fortjener en forfremmelse eller flytting, for å redusere kostnader ved turnover (Sturman og Trevor, 2001).

2.5.3 Metaanalyse rundt turnover

Hvordan skal man forholde seg til alle teorier rundt turnover? Hvilken turnover er det som er bra og hvilken ønsker man å redusere? Allan, et al., (2010) har prøvd å sette sammen teorien rundt turnover og samle den rundt en veldig viktig faktor – hvordan beholde de flinke ansatte.

Figur 2.3 viser en samling av de nyeste teoriene rundt turnover og forhold som kan være med å påvirke turnover. De positive verdiene indikerer at når indikatoren øker, er sannsynligheten for økning i turnover. De negative verdiene indikerer at når faktoren øker vil sannsynligheten for turnover reduseres. Allan et al. (2010) viser at sterke faktorer som påvirker en beslutning rundt turnover er jobbutfredshet (Hertzberg et al. 1959) og forankring i bedriften (Mitchell et al., 2001). Antagelsen at intensjoner om å slutte ofte fører til turnover (Bhal og Gulati, 2006) blir forsterket i denne metaanalysen.

Oppsummert viser Allan et al. (2010) til flere faktorer jeg tidligere har drøftet og dermed forsterker viktigheten jeg har antatt.



Figur 2.3 Meta-analyse av forhold rundt turnover (Allen et al., 2010)

3. Metode

I dette kapitlet belyser jeg metodetilnærmingen i utredningen. Forskningsdesign blir først beskrevet deretter metodevalg. Videre diskuterer jeg validitet og begrensinger som kan oppstå ved valg av forskningsdesign.

3.1 Forskningsdesign og metodiske valg

«En metode betyr en planmessig fremgangsmåte. Hvilken planmessig fremgangsmåte som er best egnet i en gitt situasjon, avhenger både av hva som er vårt mål, hvordan «verden» ser ut, og av hvilke ressurser vi har til disposisjon» (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004: 12). Man skiller mellom tre hovedtyper av undersøkelsesdesign; eksplorativt, deskriptivt og kausalt (Gripsrud, et al, 2004).

For å begrunne valg av metode er det viktig at en ser på hvilket formål analysen skal ha. Ved å først kartlegge faktorer som ligger til grunn for symptomet en observerer og deretter velge handlingsalternativer, er to aspekter som henger nøye sammen (Gripsrud, et al, 2004). Selve forskningsprosessen skal hjelpe en å innhente best informasjon og ta bedre beslutninger. Når problemdefinisjonen er avklart kan man velge design på undersøkelsen. Forskningsdesign skal spesifisere hvilke data en trenger for å besvare undersøkelsesspørsmålene, hvordan en skal gå frem for å hente inn aktuelle data samt naturlig forklaring på hvordan en skal analysere dataene (Gripsrud, et al, 2004).

3.1.1 Eksplorativt design

En kaller ofte et slikt design utforskende. Årsaken til det er at om en har liten kunnskap om emnet er det primære målet for denne undersøkelsen å utforske temaet videre (Gripsrud, et al, 2004). Det er vanlig å bruke en slik design i starten av en utredning, hvor en gjennomfører litteraturstudie og undersøker om det foreligger sekundærdata. Ofte er det hensiktsmessig å ha egen datainnsamling, som for eksempel dybdeintervjuer. Denne utredningen har innhold av eksplorativt design, hvor jeg benytter meg av dybdeintervjuer samt en gjennomgang av relevant sekundærdata hvor jeg benytter meg av tidligere forskning i forkant av undersøkelsen min.

3.1.2 Deskriptivt design

Formålet med deskriptiv design er å beskrive situasjonen i en klar sammenheng og kunne påpeke om det foreligger en form for samvariasjon. Man har en grunnleggende forståelse for problemområdet og er lite fleksibel metode. Ofte baserer man seg på strukturerte spørreskjemaer i et representativt utvalg og bruker slike primærdata for å analysere (Gripsrud, et al, 2004). Jeg har benyttet meg av et representativt utvalg innenfor en kunnskapsbedrift, Vizrt, og deretter brukt disse primærdata for å analysere aktuelle bedrift, både ved å benytte regresjon i SPSS samt deskriptiv analyse.

3.1.3 Kausalt design

Ved bruk av kausalt design undersøker man om det finnes mulige årsaksforklaringer for en hendelse. Det kreves høy bevisbyrde for å kunne si at en sammenheng er kausal, og i forskningssammenheng brukes en slik tilnærming som eksperiment. Ekte eksperimenter er deltakerne tilfeldig delt inn i grupper, og utsatt for forskjellige manipulasjoner av de uavhengige variablene (Gripsrud, et al, 2004).

3.1.4 Induktiv og deduktiv metode

En studie kan ha induktiv og deduktiv tilnærming. Induktiv tilnærming betyr at en utvikler teorier på bakgrunn av innsamlet data. Selv om premissene for teorien er sann, betyr det ikke at hypotesen en fremsetter er sann. Deduktiv metode innebærer at en bruker tidligere hypoteser og data for å teste dem ved bruk av ny data. Som regel blir deduktiv tilnærming brukt i utforskende og beskrivende studier (Gripsrud, et al, 2004).

3.1.5 Ulike typer data

Det finnes ulike typer data og måter en kan samle disse inn på. Man skiller mellom primærdata og sekundærdata.

Sekundærdata er data som er samlet inn for andre formål, og en kan være utsatt for enkelte svakheter ved bruk av slike data. Utvalgsfeil kan være en form for svakhet, og derfor kan det hende man må reformulere data slik at det skal passe til egen analyse. Validitet for egen analyse blir lavere ved å bruke sekundærdata, men brukes gjerne som en del av eksplorative design, for å gi bedre innsikt i problemstillingen (Gripsrud, et al, 2004).

Primærdata er data som er samlet inn til den aktuelle analysen. Primærdata kan samles inn på to forskjellige metoder, kvalitativ eller kvantitativ.

Kvalitativ innsamling gjøres ofte via dybdeintervjuer eller fokusgrupper. En slik tilnærming bygger på at man skal få svar på mer grundige spørsmål som «Hvorfor?», «Hvordan?» og «Hva?». Kvantitativ datainnsamling gir svar på målbare spørsmål, slik som «Hvor mange?». Slike spørsmål kan man få svar på via en spørreundersøkelse (Gripsrud, et al, 2004).

Denne utredningen baserer seg på både sekundærdata og primærdata. Studie av tidligere forskning har vært utgangspunktet mitt. Ved hjelp av slik data har jeg oppdaget variabler som er viktig å undersøke ved hjelp av undersøkelse. På bakgrunn av svar på undersøkelsen har jeg avdekket spørsmål jeg ønsket grundigere svar på, som jeg kunne avdekke ved hjelp av dybdeintervjuer. En slik fremgangsmåte har vært effektiv da det ikke foreligger klare sekundærdata, og for å hjelpe på forståelsen. Vanligvis er tilnærmingsmåten motsatt, hvor man først bruker kvalitative analyser deretter kvantitativ. Likevel er min metode brukt (Gripsrud, et al, 2004).

3.2 Valg av metode

Problemstillingen til utredningen gir noen retninger. Da selve teamet ikke har mye bekreftet empiri, var det nødvendig å bruke sekundærdata. Slik type data var med på å beskrive hvilke virkemidler som er viktig, hvorav neste løsning var å innhente primærdata selv. Det ble innhentet ved hjelp av kvantitativ metode. Selve spørreundersøkelsen gave en del retninger videre for interessante oppfølgingsspørsmål. Deretter brukte jeg kvalitativ metode hvor jeg fokuserte på å avdekke holdninger som var interessant å undersøke videre.

Det legges vekt på at man ikke kan bryte fenomenet ned i flere deler uten å miste helheten ut av synet. Om problemstillingen ikke kan måles på en tilfredsstillende måte ved hjelp av strukturerte spørreskjema er omfattende dybdeintervjuer bedre egnet til forståelse (Gripsrud et al, 2006).

3.3 Validitet og reliabilitet

3.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om i den grad resultatene er pålitelige. Det betyr at resultatene skal være konsistent om man gjennomførte undersøkelsen en gang til. utfordringer for å ha en reliabel undersøkelse kan være intern konsistens og stabilitet over tid. Det innebærer at undersøkelsen kan mangle spørsmål som er viktig for formålet (Gripsrud, et al, 2004). Da denne utredningen baserer seg på primærdata generelt, gjør det at faren for at den ikke er reliabel er litt større. Desto viktigere er det å påpeke at resultatene vil være noenlunde like, om en gjør en liknende undersøkelse. På bakgrunn av tidligere forskning og gjennomgående dybde i undersøkelsen. Reduksjon i tilfeldige feil må være minst mulig for at undersøkelsen skal være reliabel (Gripsrud, et al, 2004).

3.3.2 Validitet

Om undersøkelsen er valid betyr at den faktisk måler det som er meningen den skal måle. Det skilles vanligvis mellom intern- og ekstern validitet. Ekstern validitet beskriver om resultatene er generaliserbare. Det betyr om resultatene fra en studie er mulig å overføre til en annen (Gripsrud, et al, 2004). Er det slik at mine resultater kan overføres til andre lignende kunnskapsbedrifter?

Intern validitet handler om i hvilken grad kausaliteten i undersøkelsen holder mål. Med det menes at en effekt kan stamme fra den årsaken man tror, eller om det er mulig den er påvirket fra utenforstående faktorer (Gripsrud, et al, 2004). Motsetningsforholdet som kan oppstå mellom disse ulike validitetene er viktig å ha fokus på.

3.3.3 Utredningens validitet og reliabilitet

Ekstern validitet i min oppgave ansees som ganske høy. Begrunnelsen for det er at resultatene er basert på primærdata, men kan støttes av sekundærdata. Generelle antagelser som empiri viser er viktige å ta hensyn til. Resultatene mine kan i stor grad overføres til en lignende kunnskapsbedrift. Hovedpoenget i utredningen er at man skal kunne generalisere resultatene og implementere dem selv. Intern validitet må drøftes i forhold til ulike bedrifter og organisasjoner. Enhver bedrift kan velge sine egne virkemidler, og derfor kan man ikke si

at i dette tilfellet er kausale sammenhenger. Likevel er det viktig å poengtere at man kan i høy grad generalisere virkemidler, og derfor vil det kunne gi noenlunde samme resultat.

3.4 Vizrt

Vizrt er et internasjonalt selskap som leverer grafikk til den digitale mediebransjen. Selskapet ble opprettet i 1997 og hovedkontoret ligger i Bergen. Selskapet har flere titalls kontorer rundt i verden og totalt 600 ansatte på verdensbasis. I Bergen er det totalt 60 ansatte innenfor fire store avdelinger, Ledelsen og administrasjon, Forskning og Utvikling (FoU), Salgsavdeling og markedsavdeling. Vizrt er et anerkjent selskap med meget dyktige ansatte. To ganger i året sender Vizrt et utvalg av sine ansatte på tradeshow for å selge mer grafikk. Kundemassen til Vizrt er fylt med noen av de største nyhetsselskapene i verden. Det at de tiltrekker seg de største kundene i mediebransjen gir dem anerkjennelse i bransjen som troverdig og dyktig bedrift.

Selskapet består av ansatte med høyere utdanning og jeg karakteriserer den som en bedrift med kunnskapsarbeidere. Tidligere i år gikk Vizrt til mediene og fortalte de hadde intensjoner om å være et av selskapene som skal samles i MediaCity. MediaCity er en plan for å samle alle de store mediebedriftene i Bergen på. Planen er å skape en synergieffekt blant alle bedriftene, for å dele kunnskap og erfaring. Om alt følger planen skal MediaCity være ferdig i 2016/2017.

3.5 Datainnsamling

Innsamlingen ble gjort via Qualtrics, en undersøkelsesmotor på internett. Linken til undersøkelsen ble sendt videre til ansatte i Vizrt i Bergen via en internside med oppfordring på å svare. Linken sørget for anonymitet slik at man ikke skulle være bekymret for å svare på sensitive spørsmål.

På bakgrunn av sekundærdata og tidligere forskning ble en del virkemidler presentert i spørreundersøkelsen. For å måle tilfredshet med lønn og bonus ble det brukt likert skala, hvor man krysset av for hvor tilfreds eller misfornøyd en var med utbetalingen. Andre variabler, slik som personlig motivasjon for hvorfor en ble værende i jobben og hva en satt pris på, ble presentert som rangering. Man skulle rangere de tre beste alternativ for preferanser man hadde innenfor arbeidet. Undersøkelsen jeg har laget baserer seg på

forskningsartikler jeg har lest innenfor emnet å motivere og beholde dyktige ansatte. Når jeg skulle lage spørsmålene til undersøkelsen var det viktig for meg å finne noen klare linjer fra artiklene til direkte spørsmål. Indre og ytre motivasjon er et hovedfokus, men likevel er mennesker forskjellige. Kan man generalisere noen faktorer som er mer viktig enn andre? Er det slik at en yngre og nyutdannet person ønsker det samme av bedriften som en etablert og rutinert person? Kan man si at økonomiske insentiver er et hovedfokus eller er det fleksibilitet og trivsel som er viktigst faktor? Det er klart viktig å kunne skille mellom slike hovedskiller som kjønn, alder og hvor lenge man har vært ansatt. Slike kontrollvariabler er tatt hensyn til i undersøkelsen. En plausibel antagelse er at en nyutdannet er mer opptatt av lønn i en ny jobb. Man har ofte store studielån og samtidig en «konkurransen» med tidligere medstudenter som skal ut i arbeid. En mer etablert person ønsker kanskje mer fleksibilitet og trygg arbeidsplass.

Da viktige moment ble oppdaget i arbeidet med undersøkelsen fant jeg det naturlig å gjennomføre en kvalitativ datainnsamling i tillegg til spørreundersøkelsen. Jeg tok kontakt med to ansatte som jobber på hver sin avdeling på Vizrt og inviterte dem på intervju. Begge takket ja og intervjuene ble gjort henholdsvis utenfor arbeidsstedet da man deler kontor med flere andre og ikke kan sikre anonymitet i et slikt tilfelle.

3.6 Spørreundersøkelsen

Av 60 potensielle respondenter fikk jeg svar fra 30, noe som er ganske bra med tanke på at det var frivillig å delta. Utfordringen videre var å kunne få til en empirisk analyse av de viktige spørsmålene. For å kunne svare på hvilke virkemidler en leder har for å beholde en ansatt er noen av de viktigste spørsmålene om de har søkt på jobb det siste halve året, eller har planer å søke i fremtiden. Bhal og Gualti (2006) viser at når man har startet å søke på ny jobb, eller har planer om å gjøre det, er det stor sannsynlighet for at man ikke blir værende i bedriften. Analysen av datasettet fra Qualtrics ble gjennomført i SPSS. I forkant av analysen valgte jeg å ta all informasjon inn i Excel. Hver enkelt respondent sitt svar ble lagt i Excel. Det var naturlig å bruke turnover som den avhengige variabelen, og det ble utgangspunktet mitt.

Av de 30 respondentene var det 6 som hadde søkt på ny jobb det siste halve året, men det var flere som hadde planer om å søke. Ved å lage en ny kategori som het «potensiell turnover» hvor personer som har søkt eller planer om å søke ble tildelt verdien 1. Respondentene som

verken har søkt eller tenkt å søke fikk verdien 0. Denne handlingen gav meg mulighet å bruke potensiell turnover som en avhengig dummy variabel. (Gripsrud, et al, 2004) Alt i alt var det totalt 12 respondenter som krysset av på at de har planer å søke eller kommer til å søke.

Når den avhengige variabel er en variabel med to utfall kalles det dummy variabel (Tuft, 2000). I mitt tilfelle er potensiell turnover enten ja eller nei, og derfor en dummy variabel. Det gav grunnlag for å kategorisere de andre variablene inn i dummykategorier. Kategoriseringen ble avgrenset på bakgrunn av svaralternativene. For eksempel var noen svaralternativ laget for å avdekke holdning om hvor fornøyd en var i stillingen. Dummyvariabelen ble da følgende; enten fornøyd, som fikk verdien 1, eller fra nøytral til misfornøyd, som fikk verdien 0. Denne kategoriseringen ble gjort for alle svaralternativer. Deretter ble disse kategoriene brukt i SPSS, i henholdsvis lineær multippel regresjon (OLS) og logistisk multippel regresjon.

3.7 Dybdeintervju

Når det er store variasjoner i tilfredsheten til de ansatte gir det implikasjoner til at videre undersøkelse er nødvendig. Metoden som er naturlig å bruke er dybdeintervju, da man ved en slik metode kan øke forståelsen til hvorfor det er forskjeller. Dybdeintervju kan gjennomføres med ulike metoder. Det kan være en mer strukturert samtale, hvor spørsmål er samlet sammen i forkant av samtalen og man følger spørsmålene og oppbygningen nesten slavisk. Man kan også ha en mer ustrukturert samtale, hvor man tar spørsmål og svar som de kommer. I en slik setting kan man støte på nye problemstillinger som man ikke har tenkt på i utgangspunktet. Tilnærmingen jeg benyttet meg av er sistnevnte da det gir bedre flyt i samtalen (Gripsrud, et al, 2004). Dybdeintervju er gunstig når man ønsker å belyse spørsmål som «Hvordan?» og «Hvorfor?» på bakgrunn av handlinger eller atferd, eller om man trenger utfyllende forklaringer innenfor et nytt emne. Da jeg ønsket en nærmere forklaring på enkelte spørsmål var det hensiktsmessig å bruke denne formen for datainnsamling i tillegg til kvantitativ. Samtidig åpner det opp for oppfølgingsspørsmål, som kan avklare eventuelle misforståelser.

Utfordringer som man kan støte på i denne formen for datainnsamling kan være at informanten kan vegre seg for å svare på sensitive spørsmål i frykt for å bli identifisert. Innledningsvis gav jeg et løfte om ikke å sitere på sensitive opplysninger, slik at en slik

vegning forhåpentligvis ble dempet. Intervjuene ble tatt opp på bånd for å kunne gjengi nøyaktige svar i ettertid.

Eventuelle negative sider for en slik datainnsamling anses som mindre enn gevinsten ved å gjennomføre slik intervjuer. For at man skal belyse alle viktige poeng anser jeg dybdeintervju som hensiktsmessig i denne utredningen.

Dybdeintervju er også tidkrevende og krever mye arbeid i etterkant. Ofte varer slike intervjuer mellom en time eller to, og derfor er det vanskelig å intervju mange respondenter. Jeg utførte to dybdeintervjuer som varte begge litt over en time. Intervjuobjektene arbeidet på to forskjellige avdelinger, slik at jeg fikk større innsikt. I tillegg hadde begge arbeidet i bedriften lenge nok til å ha opparbeidet seg noe erfaring innenfor bedriften.

3.7.1 Intervjuforberedelse

For at dybdeintervjuene skulle ha riktig progresjon og rette spørsmål var det nødvendig med forberedelser i forkant. Kvantitativ innhenting gav en del oppfølgingsspørsmål som var nødvendig å få svar på, og jeg utarbeidet en intervjuguide, vedlagt. Intervjuguiden dannet en ramme for spørsmålene, og oppfølgingsspørsmål gav rettelser i eventuelle misforståelser. I etterkant av intervjuene transkriberte jeg intervjuene direkte, hvor jeg deretter delte inn svarene i relevante kategorier.

3.7.2 Styring av intervjuene ved bruk av intervjuguide

Intervjuguiden gav et rammeverk for spørsmål og viktige saker, men jeg ønsket at rekkefølgen skulle komme naturlig. På en slik måte sørget jeg for at informasjonsflyten var til stede. Innledningsvis presenterte jeg oppgaven og problemstilling og gav en grunn til hvorfor de var valgt som informanter. Jeg startet med «oppvarmingsspørsmål», som var lett å svare på og for å bygge opp tillit. Deretter gikk jeg inn på selve nøkkelspørsmålene. Jeg hadde fastlagte temaer som jeg ønsket å drøfte som hadde underspørsmål, men rekkefølgen var ikke så viktig. På denne måten sikret jeg at informanten hadde flyt i samtalen og sa det den tenkte på. Da intervjuobjektene hadde innsikt i oppgaven min fra spørreundersøkelsen, fant jeg det ikke nødvendig å sende intervjuguiden til den i forkant av møtet.

3.7.3 Konsekvenser av metodevalg

Et intervju er ikke mulig å repetere uten at det er relative endringer i svar og spørsmål. I tillegg var intervjuobjektene fra forskjellige avdelinger, noe som gav forskjellige svar og som derfor ikke er sammenlignbare. I etterkant er det derimot mulig å vurdere validitet og reliabilitet av metoden.

Reliabiliteten betyr som nevnt tidligere i hvilken grad svarene er pålitelige (Gripsrud et al. 2006). Nøyaktigheten i samtalen kan bli påvirket av egne erfaringer og meninger, i tillegg til at informantene kan ha misforstått spørsmål. Slike feilkilder i kommunikasjonsprosessen kan ha påvirkning på påliteligheten og derfor kan man si at reliabiliteten er svekket. Om jeg hadde foretatt oppfølgingsintervju ville jeg kunnet styrke reliabiliteten, men med tanke på hvor mye tid og ressurs det tar, er ikke det mulig i denne utredningen.

Validiteten anses som høy, da den er direkte knyttet opp mot informantens holdninger og meninger. Derfor kan man si at den måler det den faktisk har tenkt å måle. Det at informantene gav forskjellige svar er med på å bekrefte denne antagelsen.

3.7.4 Intervjuteknikk

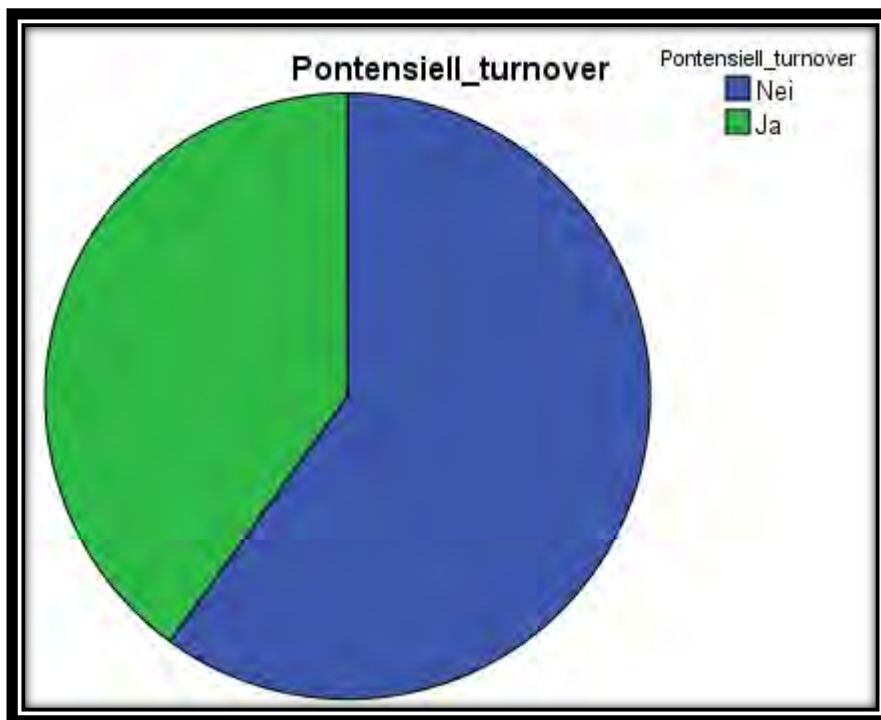
En utfordring med dybdeintervju er at man som moderator kan påvirke svarene til respondenten eller at spørsmålene er for ledende (Gripsrud et al., 2006). For å prøve å forhindre en slik negativ effekt var jeg observant hvordan jeg utformet spørsmålene. Da hensikten med slike intervjuer er å avdekke holdninger ønsket jeg å stille åpne spørsmål. Oppfølgingsspørsmål er de mest kritiske da jeg ikke har forberedt dem i forkant, og for å ta slike hensyn valgte jeg å fokusere på hvordan jeg startet oppfølgingsspørsmålet. Som regel ble det spurt på en slik måte at en kunne avdekke den faktiske holdningen, og ble utformet mer åpent, for eksempel slik som; «Hva mener du med ... ?» eller «Kan du fortelle litt mer om...?»

4. Resultater og analyse

I denne delen av utredningen blir resultatene fra analysen presentert. Tolkning og analyse av dataene blir kommentert forløpende. Kapittelet starter med en deskriptiv analyse av dataene deretter følger regresjonsanalyser gjort i SPSS. Til slutt har jeg en gjennomgang av svar fra kvalitativ analyse.

4.1 Deskriptiv analyse

Jeg ønsket å kartlegge ulike faktorer som kunne skille mellom de ulike verdiene de ansatte i Vizrt har. Det var hensiktsmessig å starte med en deskriptiv analyse for å se om det var noen aktuelle forskjeller.



Figur 4.1 Potensiell turnover, utskrift fra Excel.

Figur 4.1 viser at det er en stor andel av de ansatte som bedriften kan risikere å miste. Bedrifter som har mer fokus på FoU har vanligvis større turnover enn andre bedrifter (Bluedorn, 2001), likevel kan man si faren for turnover er stor.

Jeg ønsket å se om det var noen klare forskjeller i hva en ansatt foretrakk, og om det kan være årsak til at en ønsker å bytte jobb. Rangeringsspørsmålene avdekket enkelte forskjeller

som kan bli støttet av teori, og for å utvide svarene samlet jeg 8 kategorier til 4. Det var naturlige kategorier som handler om samme tema, slik som ønske om høyere lønn eller bonus, fokus på karriere eller større utfordringer, bedre ledelse og arbeidsmiljø samt fokus på fleksibilitet og annet. I undersøkelsen hadde en mulighet å krysse av for annet og deretter forklare hva de mente. De få som krysset av for annet beskrev alternativet som i samme kategori som fleksibilitet, derfor valgte jeg å samle de svarene.

4.1.1 Gruppen som har søkt på ny jobb

Først ser jeg på gruppen som sier de har søkt på jobb allerede. Denne gruppen er liten (6 av 30 respondenter), men det kan interessant å se om det er årsakssammenheng mellom hvorfor de søkt på nåværende stilling og hvilke grunner de oppgir for å søke på ny jobb. Hva skiller det i preferanser før og etter de startet i Vizrt?



Figur 4.2. Forklart årsaker til søkt på ny jobb, gruppe på 6. Utskrift fra SPSS.

Vi kan se at største årsak til at man har søkt ny jobb er å utvikle karrieren sin eller å få større utfordringer, figur 4.2. Det henger sammen med antagelsen at nyutdannede ønsker å skifte jobb raskere for å bygge opp erfaring (Lazear og Gibbs, 2009). Slik kan vi se fra regresjonsanalysen, at jo færre år man har av arbeidserfaring etter endt utdanning jo større

sannsynlighet for turnover. Hackman og Oldham (1980) viser også til at om en arbeidsgiver tar hensyn til vekstbehov kan det gi en sterk motivasjon for å bli værende i jobben. Mitchell et al., (2001) beskriver i sin analyse at en bedrift kan redusere turnover ved å tilby utvikling, for eksempel ved form av utdanningsprogram støttet av arbeidsgiver. Samtidig er det viktig for en FoU bedrift å ha fokus på ny kompetanse, og kan man kan få slik kompetanse ved å ha hyppigere turnover (Bluedorn, 2001).



Figur 4.3. Forklart årsaker til søkt på nåværende stilling, gruppe på 6. Utskrift fra Excel.

En fjerdedel av respondentene svarer at de har søkt på ny jobb på grunn av et ønske om høyere lønn eller bonus. (Figur 4.2) Fra regresjonsanalysen var ikke det mulig å se denne sammenhengen, men monetære insentiver viktig å ta hensyn til da det kan øke produktiviteten Trevor et al., (1997) viser til at lønnsvekst er viktig å ta hensyn til når en ønsker å redusere turnover, og Salamin og Hom (2005) bygger på denne teorien at det er viktig å ta hensyn til bonusutbetalinger og lønnsvekst for å beholde dyktige ansatte. Det at andelen som bryr seg om lønn har økt fra 11 % til 25 % indikerer at det kan hende lønnsnivået i Vizrt er lavt. Denne antagelsen blir forsterket i dybdeintervjuet.

Over en tredjedel ønsker endringer om baserer seg på bedre kvalitet, enten på jobben eller utfor jobben. Noe av dette kan komme fra naturlige årsaker som flytte til annet sted, men ved

å ha fokus på kvaliteter som å bedre arbeidsmiljø er et sterkt virkemiddel en bedrift kan bruke (Hertzberg et al., 1959). Når jeg sammenligner årsakene til at respondentene søkte på nåværende stilling kan man se noen klare forskjeller. (Figur 4.3.) Andel som ønsker mer fleksibilitet i hverdagen har blitt signifikant mindre. Det kommer frem i dybdeintervjuene at Vizrt er flink å ta vare på fritiden til de ansatte, da de tilbyr fleksitid med kjernetid mellom 10 og 14. Når en bedrift har fokus på slike trivselsfaktorer kan det bidra til å redusere turnover (Hertzberg et al., 1959).

4.1.2 Samlet gruppe potensiell turnover

Jeg utvider analysen min med å inkludere de 6 som har svart at de har planer å søke på ny jobb i nærmeste framtid. Heretter ser jeg på alle 12 potensielle turnover i en samlet gruppe.



Figur 4.4. Forklart årsaker til søkt på nåværende stilling, potensiell turnover gruppe. Utskrift fra Excel.

Ved spørsmålet om hva som er de tre hovedgrunnene til at de søkte på nåværende stilling er det interessant å se hvor liten andel som søkte seg til Vizrt på grunn av bedre lønn eller bonuser. (Figur 4.4.) Vizrt er som sagt et anerkjent internasjonalt firma som tiltrekker seg mange dyktige mennesker. Lazear (2000) beskriver denne sorteringsmekanismen som gunstig for bedriften. Fra dybdeintervjuet var det også en faktor som pekte seg ut, nemlig at

man er stolt av å arbeide for Vizrt. Om bedriften er kjent for dyktige ansatte kan det gi et gjensidig respekt forhold mellom den ansatte og bedriften (Ellingsen og Johannesson, 2007), noe som kan være viktig grunnlag for å redusere turnover (Ellingsen og Johannesson, 2007).

Litt over en fjerdedel sier de ønsket mer fleksibilitet i arbeidet sitt, og respondentene sa at Vizrt har en god tilpasning til de som trenger eller ønsker det. Bedre arbeidsmiljø og ledelse var også en viktig faktor til hvorfor de søkte på nåværende stilling. Slike holdninger er sammenfallende med Hertzberg et al., (1959) samt Hackman og Oldham (1980) sine viktige studier rundt jobbtilfredshet.

Når jeg spør hva de mener er de tre viktigste grunnene til et godt arbeidsmiljø, er det meningsfullt arbeid som peker seg ut. Dette resultatet stemmer godt overens med regresjonsanalysen jeg har gjennomført og bidrar til å forsterke antagelsen at meningsfullt arbeid er en viktig faktor i analyse av turnover Hackman og Oldham (1980). Varierte oppgaver og forhold til kollegaer blir forklart som viktige grunner for et godt arbeidsmiljø.



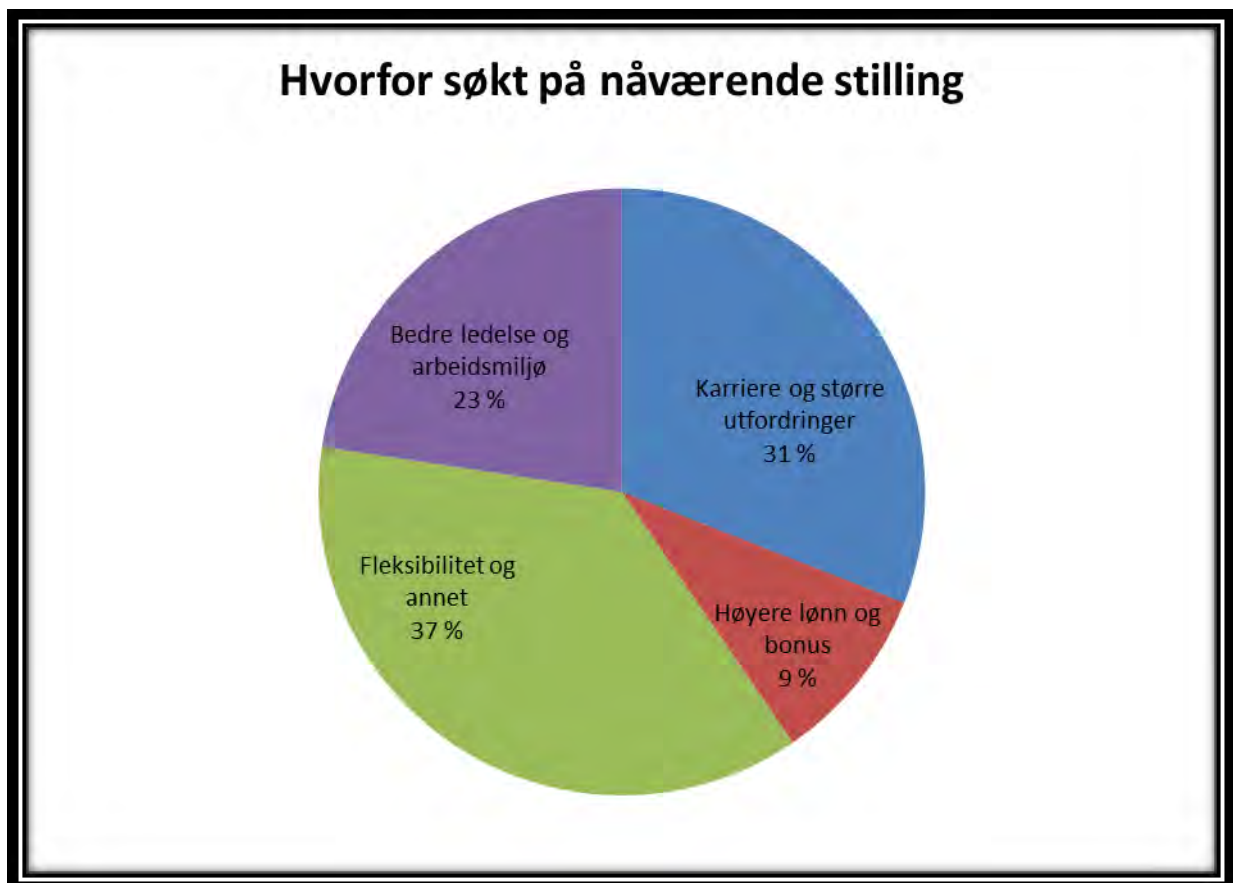
Figur 4.5. Holdningsmåling, potensiell turnover. Utskrift fra SPSS.

Monetære insentiver er et virkemiddel som er vanlig å bruke, i den betydning at det krever mindre tid å analysere. Figur 4.5. viser at det er en del som ikke er fornøyd med inntekten, om det er eneste drivkraft for å bytte jobb er vanskelig å si, men det er klart et viktig poeng

for Vizrt å ta hensyn til. Som nevnt er lønnsvekst viktig å ta hensyn til for å redusere turnover (Trevor et al., 1997 og Salamin og Hom 2005).

4.1.3 Gruppen som ikke har søkt på ny jobb eller ikke har planer å søke ny jobb

Ved spørsmålet om hvorfor de søkte på nåværende stilling var egenspesifisert den med høyest oppslutning, i denne gruppen var det forklaringer på at det er et innovativt firma og tilgjengelighet en fellesnevner. (Figur 4.6.) Lønnsøkning og større bonus var alternativene som gav færrest svar. Totalt var alternativer som baserer seg på kvalitet i arbeidet, slik som bedre arbeidsmiljø og ledelse samt fleksibilitet, de faktorene som utpekte seg som viktigst. Det kan innebære at denne gruppen ansatte fokuserer mer på trivselsfaktorer og indre motivasjon (Hertzberg et al., 1959)



Figur 4.6. Forklart årsaker til søkt på nåværende stilling, gruppen som ikke har søkt eller planer å søke ny jobb. Utskrift fra Excel.

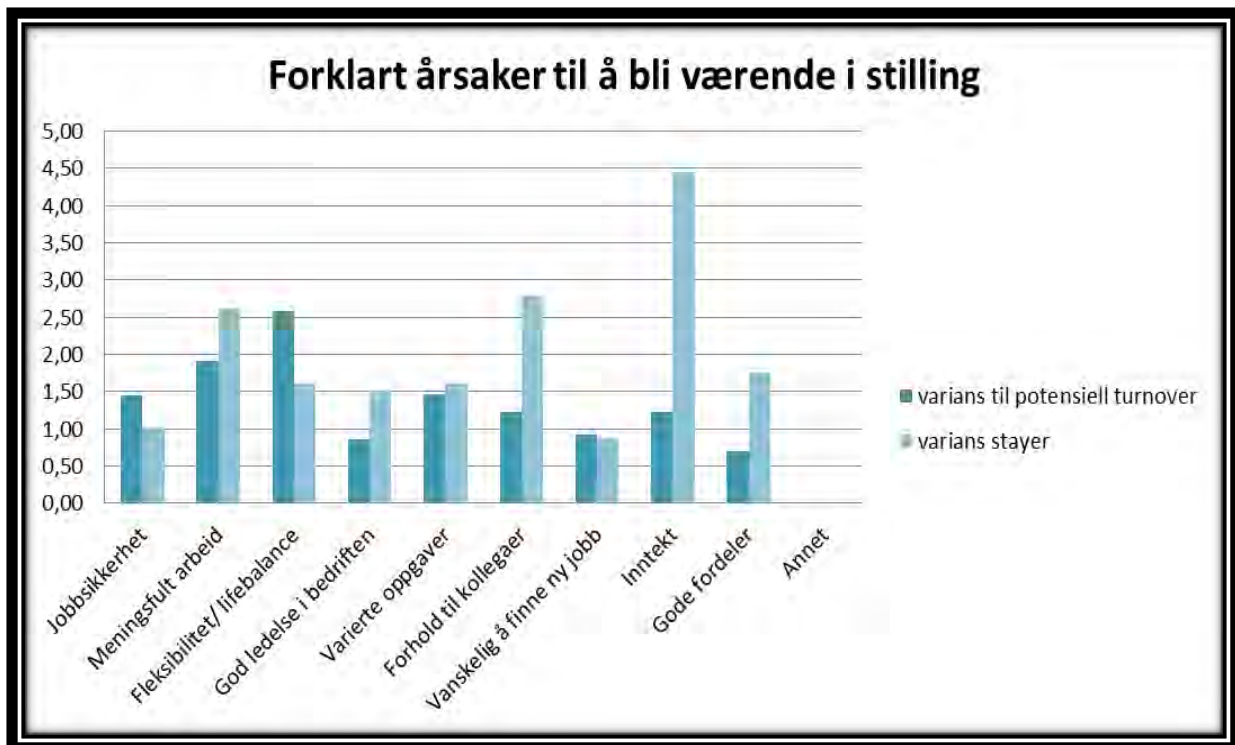
Karriere og større utfordringer er også en viktig blant de ansatte i Vizrt. Spørsmålet om hvorfor de ønsker å fortsette i nåværende stilling er gode frynsegoder, god ledelse i bedriften

og varierte oppgaver. Fleksibilitet, meningsfullt arbeid og varierte oppgaver er krysset av flest ganger. En kan se det er liten forskjell i årsaker til en søkte på nåværende stilling, uavhengig om en ønsker å søke ny jobb eller ikke. Faktorer som kan bidra til godt arbeidsmiljø er i denne gruppen representert ved god organisasjonskultur, fysiske arbeidslokaler samt varierte oppgaver. Det er også sammenfallende med gruppen, potensiell turnover.

En del av undersøkelsen min stilte spørsmål på hva arbeiderene mente om lønnen og bonusen sin. Et konkret spørsmål var om de mente bonusene var rettferdig. Det var 6 som mente den ikke var rettferdig, likevel hadde ingen av de 6 søkt på ny jobb det siste halve året. Når jeg spurte hva som gjorde at de søkte på nåværende stilling var det fleksibilitet, bedre arbeidsmiljø og varierte oppgaver som pekte seg ut med lavest variasjon. Ingen hadde svart de ønsket større bonus. Figur 4.7. viser at gruppen som ikke har søkt eller har planer å søke ny jobb er mer fornøyd med inntekt enn gruppen, potensiell turnover. Noe av forklaringen kan være at en verdsetter andre faktorer høyere enn lønn.



Figur 4.7. Holdningsmåling, gruppen som ikke har søkt eller planer å søke ny jobb. Utskrift fra Excel.



Figur 4.8. Sammenligning av forklart årsaker til man blir værende i stilling. Utskrift fra Excel.

Når man sammenligner gruppene for forklarte årsaker til en blir værende i stilling, ser man at potensielle turnoverkandidater forklarer det med en trygg inntekt, mens ansatte som har tenkt å bli værende i stillingen forklarer det på bakgrunn av fleksibilitet og lifebalance. (Figur 4.8)

Tilsynelatende er ikke økonomiske insentiver som bonus eller høyere lønn en sterk motivasjonsfaktor. Det kan se ut til at de setter mer pris på varierte oppgaver og god ledelse. En bekreftelse på Hackman og Oldham (1980) sin studie rundt holdninger og trivsel blant ansatte.

Bhal og Gulati (2006) viser at bedrifter som har stort fokus på FoU, har større utskiftning av arbeidskraften. Det at karriere og større utfordringer er viktig blant alle respondentene, uavhengig om de er en potensiell turnover kandidat, bekrefter denne antagelsen.

Den deskriptive analysen kan gi føringer på hvilke faktorer de ansatte i Vizrt Bergen er opptatt av. Som allerede nevnt er karriere og utfordringer sentrale faktorer. Mitchell et al., (2001) viser til at om en har mulighet å videreutdanne ansatte, som en del av arbeidet, kan det bidra til lavere turnover.

4.2 Regresjonsanalyse

Som beskrevet i forrige kapittel har jeg gjennomført to regresjonsanalyser. Jeg presenter hovedfunnene i en samlet modell, men kommenterer selve analysene hver for seg. Tabellen viser stigningstallet til variabelen, altså i hvor stor grad den har innvirkning på den avhengige variabelen, hvor signifikant variabelen er presenteres med *. *** indikerer at variabelen er signifikant på 5 % nivå, mens * betyr at variabel er signifikant på 15 % nivå. Estimeringsligningen baserer seg på at uavhengige variabler påvirker den avhengige variabelen. Som forklart er den avhengige variabelen dummy variabel – potensiell turnover. Det betyr at jeg ønsker å finne ut hvilke modeller som er best for å forklare hvor sannsynlig det er at en ansatt ønsker å søke ny jobb.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \varepsilon_i$$

	OLS 1	OLS 2	OLS 3	OLS 4	Logistisk 1	Logistisk 2	Logistisk 3	Logistisk 4
Konstant	0,093	0,056**	0,073	0	-3,572	-2,520*	-2,460*	-2,666**
Kjønn					1,34			
Alder	0,221	0,267	0,274		2,231	1,701	1,549	
Utdannelse	-0,052							
Arbeidserfaring etter endt utdanning	0,031	0,029			-1,162			
Antall år i Vizrt	0,255	0,253	0,292*	0,378***	1,847	1,507	1,656	1,936**
Rettferdig bonus	0,206	0,184			2,215	0,957		
Forventning av endring i lønn	-0,068	-0,062			-0,773	-0,522		
Fornøyd med inntekt	-0,057				-0,979			
Fornøyd i nåværende stilling	-0,284	-0,329*	-0,379***	-0,296*	-1,430	-1,931**	-2,097**	-1,526*
Arbeidet er meningsfullt for arbeidsgiver	0,762	0,767***	0,670***	0,420**	4,06	3,694***	3,544***	2,243**
Arbeidet blir satt pris på av nærmeste leder	-0,360	-0,384	-0,310		-2,333	-2,043*	-1,581	
Nærmeste leder gir konstruktiv tilbakemelding på arbeidet					-1,320			
God kommunikasjon med nærmeste leder	-0,149	-0,119						
R ²	0,365	0,362	0,333	0,252				
Justert R ²	-0,023	0,075	0,194	0,166				
ANOVA, se vedlegg			,067**	0,053**				
Sig verdi 5 % eller bedre	***							
Sig verdi 10 % eller bedre	**							
Sig verdi 15 % eller bedre	*							

Tabell 4.1 Hovedfunn fra lineær og logistisk multipl regressjon.

4.2.1 OLS regresjon

Hovedpoenget i lineær multippel regresjon er å finne fram til de regresjonskoeffisientene som uttrykker en sammenheng mellom en avhengig og flere uavhengige variabler. Parameterne i modellen blir estimert utfra minste kvadraters metode (Gripsrud, et al, 2004). En slik metode innebærer man estimerer parameterne i modellen som gir minst mulig total avstand mellom predikert og observert verdi (Tuftes, 2000).

Jeg startet med å bruke alle relevante variabler som uavhengige variabler. Den avhengige variabelen er beskrevet som potensiell turnover og er en dummy variabel. Det første jeg prøvde, var å teste ulike modeller som kan forklare potensiell turnover. Forventning av både lønn og bonus, hvilket om de var fornøyd med lønn og bonus, om de følte seg urettferdig behandlet, fornøyd i nåværende stilling, om arbeidet de utfører blir satt pris på, god kommunikasjon med nærmeste leder, konstruktiv tilbakemelding fra nærmeste leder, antall år i Vizrt, utdanningen, om arbeidet deres er meningsfullt for Vizrt og arbeidserfaring etter fullført utdanning. I følge empiri som tidligere vist til er dette viktige faktorer som påvirker en ansatts hverdag og jeg ønsket at man kunne se det utfra modellen.

For å vurdere om variablene er signifikante så jeg på p-verdien til variabelen. Selv om det i utgangspunktet ikke var noen signifikante variabler, trakk jeg bort de som gav høyest p-verdi. For hver gang jeg gjennomførte regresjonen tok jeg bort den variabelen som hadde høyest verdi. På den måten kunne jeg kontrollere hvordan parameterne endret seg underveis.

Etter hvert som jeg tok bort variabler, ble flere signifikante. Modellen er ikke god før alle de uavhengige variablene er signifikante. På bakgrunn av lite datasett anser jeg en signifikansverdi på 15 % som akseptabelt da hovedpoenget er å vise om det har en innvirkning på potensiell turnover. De variablene vises i følgende regresjonsligning;

$$Y = \beta_0 + \beta_1 * \text{Antall år i Vizrt} - \beta_2 * \text{Fornøyd i nåværende stilling} + \beta_3 * \text{Arbeid er meningsfullt for arbeidsgiver} + \varepsilon_i$$

Det var hvor mange år i Vizrt en hadde vært om en er fornøyd i nåværende stilling og om man føler arbeidet en utfører er meningsfullt for Vizrt. Da variablene er blitt omkodet er det viktig å vurdere dem i forhold til referansevariablene. Om arbeidet man utfører oppleves som meningsfullt for arbeidsgiver er signifikant på 10 % nivå, hvilke er bra i denne sammenheng. Det innebærer at alt annet konstant, vil en økning i i denne variabelen føre til en reduksjon i

potensiell turnover. Med andre ord, om man blir mer fornøyd med stillingen man besitter, vil sannsynligheten for å slutte i jobben bli mindre.

4.2.2 Modellkontroll OLS

Sentralt i regresjonsanalyse er å evaluere modellen. Når jeg lager en estimeringsligning anser jeg hver enkelt variabel som en nullhypotese (Gripsrud, et al., 2004). Nullhypotesen sier at den uavhengige variabelen ikke har innvirkning på potensiell turnover. Om det viser seg at variabelen er signifikant kan man forkaste nullhypotesen og dermed påstå at variabelen har en virkning (Gripsrud, et al., 2004). Motsatt kan man da si at de variablene som ikke ble vurdert som signifikante i modellen ikke har påvirkning på potensiell turnover. Forskningsartikler jeg har diskutert viser at det er en sammenheng mellom hvor fornøyd en er med lønnen (Salamin og Hom, 2005), og om det er god kommunikasjon med ledelsen (Hertzberg et al., 1995). En fornuftig antagelse vil være da at datasettet mitt er for lite til å kunne få inkludert alle viktige variabler og videre analyser er nødvendig.

Variablene jeg satt igjen med er viktige i analysen. En ser at antatte variabler slik som utdanning, forventet lønn eller hvor fornøyd en er med bonus ikke gir utslag på analysen. Empiri viser jo at forventning av lønn spiller en rolle i trivsel på jobben, i tillegg er det viktig å ta med god kommunikasjon med ledelsen. Når slike variabler ikke var signifikant i noen som helst sammenheng i modellen var det riktig å gjennomføre kvalitativ analyse som kan avdekke holdninger og atferd som er viktig å ta hensyn til.

Det første en sjekker når man ser om modellen er god er hvor stor forklaringskraft den har. Model Summary (se vedlegg 6) viser determinasjonskoeffisienten R^2 . R^2 viser hvor stor andel forklart variasjon man har i modellen. Den er i samsvar med ANOVA hvor man ser at total variasjon som man skulle forklare er 7,200. andel forklart variasjon er 1,817, det vil si 25,2 % av total variasjon blir forklart i denne modellen. Det betyr at det er 74,8 % variasjon som ikke blir forklart i her. Noe av årsaken til det er som nevnt tidligere at jeg har et lite datasett som vanskelig kan måle holdninger.

Det er også viktig å se på hva som skjer med Justert R^2 i forhold til R^2 . Om avviket mellom disse koeffisientene blir mindre betyr det at modellen blir sterkere. Når jeg målte avviket mellom koeffisientene når hele modellen ble signifikant, ble avviket mindre. En slik endring

indikerer at modellen er blitt mer realistisk, noe en kan anta fordi Justert R^2 kontrollerer for frihetsgrader og dermed straffer store modeller (Gripsrud, et al., 2004).

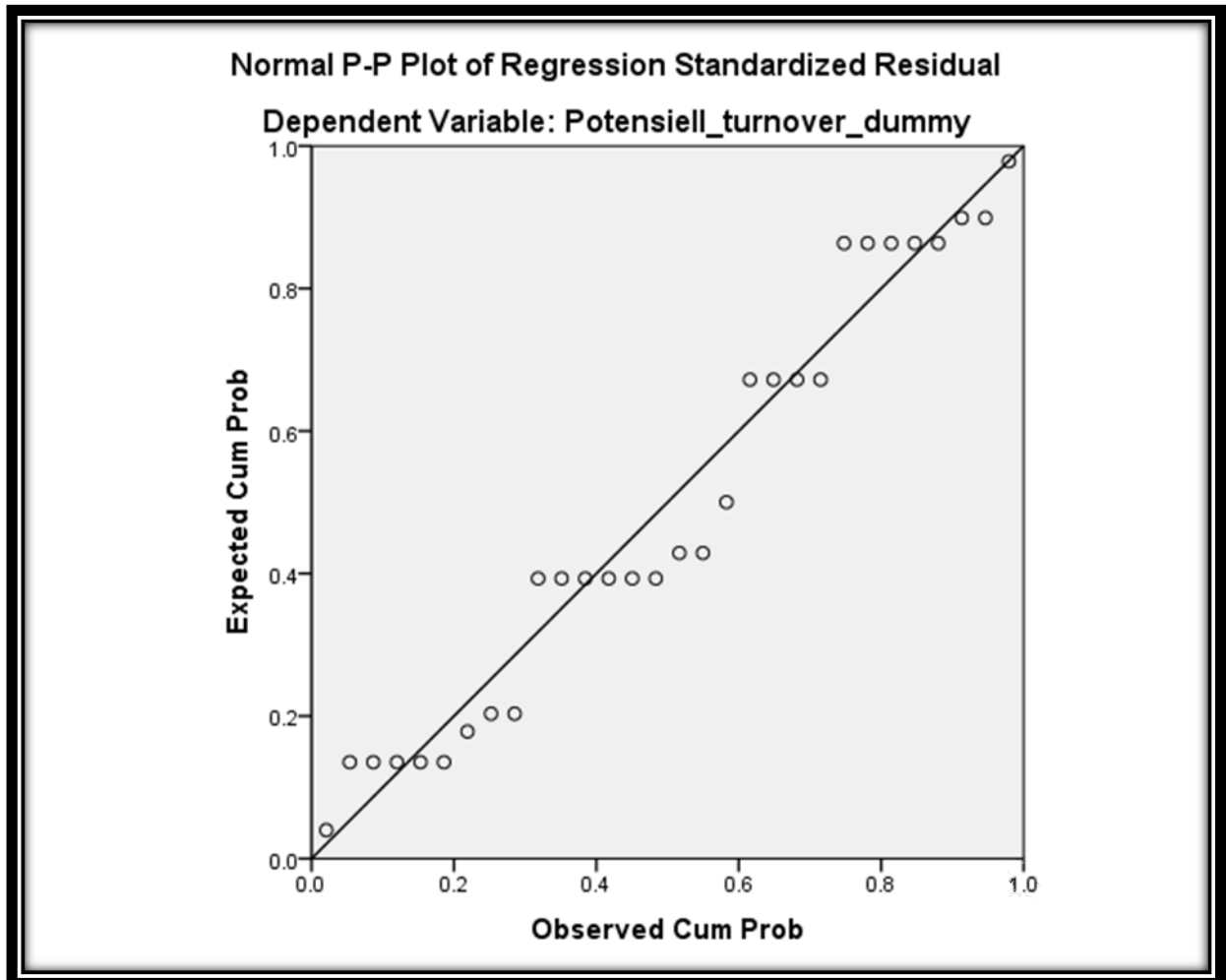
Avhengighet mellom residualene er viktig å sjekke og om det viser seg at noen av variablene er avhengig av hverandre kan det være et problem (Gripsrud, et al., 2004). Avhengighet mellom variablene kan forklares på følgende måte; viser det seg at for eksempel antall år man har vært i Vizrt er avhengig av hvor fornøyd en er i nåværende stilling vil vi ha kollinearitet. Det første en kan sjekke er Durbin-Watson verdien (se vedlegg 6), i dette tilfellet er den 1,554 og nær 2. Jo nærmere 2 den er, jo mer tegn på at variablene ikke er avhengig av hverandre (Wenstøp, 2006).

ANOVA (se vedlegg 5) viser noen viktige faktorer. Først og fremst ser man om modellen er signifikant. Sig-verdi indikerer hvor bra modellen er og i dette tilfellet er den signifikant på 0,053 nivå, noe som er tilstrekkelig i denne analysen. ANOVA viser også til en F-verdi, som viser hvor god modellen er (Wenstøp, 2006). F-verdi i dette tilfellet er 2,924 som ikke er mye. Noe av årsaken til det er at det er variabler utenfor modellen, som holdninger og atferd som er vanskelig å måle, men som likevel er viktig.

Coefficients (se vedlegg 7) viser til VIF-verdi. VIF verdiene til variablene bør helst ikke være større enn 10 (Wenstøp, 2006), noen mener den ikke bør være større enn 5 (Gripsrud, et al., 2004). Jo større tallet er jo større fare for kollinearitet mellom variablene. Vi ser at i denne modellen er ikke det noe problem da VIF-verdien ligger på 1,025 til 1,056. Samtidig har vi sett at modellen er signifikant, så resultatet er bra. Som VIF-tabellen viser, ser ikke multikollinearitet ut til å være noe problem. VIF-verdiene kan ikke gi oss noe endelig svar, men kan gi en indikasjon på at man har et problem om den overstiger 5 (Gripsrud, et al., 2004).

Histogrammet (se vedlegg 8) viser en sammenligning av fordelingen til residualene med den teoretiske normalfordelingen. Da vi har få observasjoner er den ikke nyttig å bruke for å måle normalitet. P-P-plottet under viser en bedre sammenligning. P-P-plottet i figur 4.9 viser at punktene følger linjen til en viss grad, men det er noen avvik. Man kan ikke på bakgrunn av denne grafen være bastant i antagelsen om normalitet (Wenstøp, 2006). Når man bruker en dummyvariabel som den avhengige variabelen i en lineær regresjon er det fare for heteroskedastisitet, og fravær av linearitet, det vil si at sammenhengen mellom X og Y ikke blir lineær, slik som i dette tilfellet. Samt en fare for å predikere verdier utenfor intervallet 0

og 1 (Tuft, 2000). En alternativ og bedre regresjonsmetode er da logistisk regresjon (Tuft, 2000), som jeg skal komme nærmere inn på i neste delkapittel.



Figur 4.9. Fordeling av residualene i normalfordeling. Utskrift fra SPSS.

4.2.3 Logistisk regresjon

Logistisk regresjon beregner korrelasjonskoeffesientene i forhold til sannsynlighet at observerte verdier som opptrer sammen er maksimert. Når den avhengige variabelen er en dummy variabel er logistisk regresjon beste modell å bruke. Når OLS ønsker minst mulig feilprediskjoner beregnes de estimatene, i logistisk regresjon, som gjør det mest sannsynlig at vi har fått de observerte verdiene (Tuft, 2000).

Logistisk regresjon fikk sitt gjennombrudd på 1990 – tallet, og har deretter blitt mer og mer dominerende form for regresjonsanalyse. Man opererer oftere med avhengige variabler som

er dummyvariabler eller på nominal- eller ordinalnivå, og i slike tilfeller er det mer hensiktsmessig å bruke logistisk regresjon (Tuft, 2000).

Et problem med denne regresjonen er at den ikke er intuitiv i fortolkning og dessuten vanskeligere enn OLS (Tuft, 2000). Selv om arbeidet med analysen krever mer, gir den et mer riktig bilde av hvordan variablene samvarierer, men fremgangsmåten på OLS og logistisk er ikke så forskjellig ved å tilpasse en ligning slik at den på best mulig måte skal passe med datasettet (Tuft, 2000).

Jeg startet analysen på samme måte som ved OLS regresjon, hvor jeg satte inn alle variablene og brukte eliminasjonsmetoden for å ekskludere variabler som ikke var signifikante

Det er interessant å se at selv om regresjonsanalysene mine bruker ulikt utgangspunkt ender de opp med de samme signifikante variabler. Analysen til logistisk regresjon er noe annerledes, hvor man regner sannsynlighet for hvordan variabelen oppfører seg i forhold til referansekategorien. Med referansekategori menes at man har samlet variabler til en dummy variabel, da bestemmer man hvilken variabel man har lyst å måle og hvilken som er indirekte bestemt i modellen. Når jeg grupperte variablene delte jeg de inn i grupper jeg mente var hensiktsmessig. Antall år i Vizrt ble enten fra 0-5 år eller 6-19 år. Hvor fornøyd de er i nåværende stilling ble delt inn i fornøyd eller fra nøytral til misfornøyd. Deretter om arbeidet opplevdes som meningsfullt, enten ja eller nei.

Logistisk regresjon gir også en regresjonsligning, men på grunn av at den er ln form vises den på en litt annerledes måte;

$$L = \ln(p/(1 - p)) = \beta_0 + \beta_1 * \text{Antall år i Vizrt} - \beta_2 * \text{Fornøyd i nåværende stilling} + \beta_3 * \text{Arbeid er meningsfullt for arbeidsgiver} + \varepsilon_i$$

Når en skal tolke dataene ser man på oddsratioen (OR). OR er en antilogaritme til regresjonskoeffisienten. SPSS regner ut OR, uttrykket som $\text{Exp}(B)$, (se vedlegg 12). Ser fra vedlegg 12 at OR til antall år i Vizrt er 6,932, det er altså oddsen for potensiell turnover dividert på oddsen for ikke potensiell turnover. Når OR er mindre enn 1, slik vi kan se på holdningskoeffisienten hvor fornøyd en er i stillingen, innebærer det at oddsen for potensiell turnover er lavere jo mer fornøyd en er i stillingen (Tuft, 2000).

Vi kan regne ut forholdet ved følgende regnestykke; $[100(OR-1)] = [100(6,932-1)] = 593,2$ %. Oddsen for potensiell turnover er 593,2 % høyere om en har vært i Vizrt mindre enn 6 år.

Når jeg bruker samme regnestykke på de andre variablene viser det at det er 841,9 % odds for potensiell turnover om arbeidet ikke oppleves som meningsfullt, og en ansatt som er fornøyd i stillingen sin har 78,3 % mindre odds for å forlate jobben.

Selv om OR er relativt lett å forstå er det nødvendig å regne ut sannsynligheter. Sannsynligheter gir en mer intuitiv fremstilling av koeffisientene men er mer tidkrevende å fremstille (Tuft, 2000). Om man endrer litt på den logistiske regresjonsligningen kan man regne ut sannsynligheter.

Når man setter konkrete verdier inn i den logistiske regresjonsligningen beregner man log odds. Om log odds har et negativt fortegn endres dette til en positivt og omvendt, og til slutt tar man anti logen av det resultatet ved å bruke $e^{-(b_0 + b_1 x_1 + \dots + b_n x_n)}$.

Når jeg ønsker å finne ut hvilken sannsynlighet for potensiell turnover om en har vært kort tid i Vizrt men synes arbeidet er meningsfullt og er fornøyd i stillingen er utgangspunktet mitt da regresjonsligningen (Tuft, 2000).

$L = -2,666 + 1,936*(1) - 1,526*(1) + 2,243*(1) = -0,013$. Log odds er da -0,013.

Jeg tar anti logaritmen av minus log odds: $e^{-(-0,013)} = 1,013085$

Beregner deretter sannsynligheten for potensiell turnover:

$P = (1/1 + 1,013085) = 0,49675 \approx 0,50$.

Sannsynligheten for potensiell turnover om man har vært kort tid i Vizrt, selv om man er fornøyd og synes arbeidet er meningsfullt er 50 %. Alt annet konstant er 50 % er relativt høy andel, men som forskning til Bahl og Gulati (2006) er turnover blant FoU bedrifter større enn ellers i tillegg er det vanlig at en ønsker å utvide ens erfaring. (Lazear og Gibbs, 2009).

Når jeg regner ut sannsynligheten for potensiell turnover om en er misfornøyd i stillingen sin, har vært i Vizrt mer enn 6 år men synes arbeidet er meningsfullt er den 0,3957. altså tilnærmet 40 % sannsynlighet for å slutte. Mens sannsynlighet for en som har vært i Vizrt mer enn 6 og som er fornøyd i stillingen samt synes arbeidet er meningsfullt er 12,5 % for at

vedkommende vurderer å slutte. Det er interessante forskjeller her, for det viser at hvor fornøyd en er i stillingen er en viktig faktor en ansatt som vurderer å slutte. Dette resultatet kan sammenlignes med teorier rundt jobbtilfredshet gjort av Herzberg et al. (1959) og Hackman og Oldham (1980).

Om en har vært i Vizrt under 6 år er ikke fornøyd i stillingen sin og i tillegg synes man arbeidet man gjør ikke er meningsfullt er det 82 % sannsynlighet for potensiell turnover. Dette resultatet kan også bekrefte teorier rundt jobbtilfredshet, da en i nevnte eksempel ikke har viktige motivasjonsfaktorer tilstede (Herzberg et al., 1959).

4.2.4 Modellkontroll

Ved bruk av logistisk regresjon må man undersøke om modellen. Ulike måter å teste modellen på er ved Z-test eller Wald-test eller likelihood-ratio test. Z-test og Wald-test er henholdsvis best å benytte på store data, og ved mindre modeller bør en bruke en metode som har siktemål å finne de koeffisientene som maksimerer logaritmen til aktuelle funksjon (Tuftes, 2000). I utskriften fra SPSS, (se vedlegg 13) viser tabellen verdien til χ^2 -kvadrat. Vi ser at verdien er 8370 og for å forklare om denne verdien kan bety noe for modellen ser vi på tabellen for kritisk verdi (se vedlegg 14). Da vi har tre variabler med i modellen, har vi tre frihetsgrader. Vi ser at 8370 er en større verdi enn 7810, som er kritisk verdi på 5 % nivå. Det innebærer at modellen er god på 5 % nivået og kan anses som god.

At OLS regresjon og Logistisk regresjon kommer frem til samme variabler som er signifikant forsterker antagelsen på at modellene kan anses som gode.

4.3 Dybdeintervju

I følge regresjonsanalysen er det bare tre variabler som har påvirkning på potensiell turnover. Når jeg har diskutert tidligere forskning viser de til flere faktorer som kan spille en rolle om hvorvidt den ansatte vurderer å bytte jobb. Mens Hertzberg viser til motivasjons- og hygienefaktorer som kan være henholdsvis personlig vekst eller bedre ledelse (Hertzberg et al., 1959).

Innledningsvis startet jeg med å forklare problemstilling i utredningen, men mer spesielt hva Vizrt kan gjøre for å beholde sine ansatte. Eventuelle sensitive opplysninger bes om å opplyse om, da jeg kan trekke de bort eller redigere slik at det ikke kan brukes for å identifisere personen. Deretter ønsket jeg å kartlegge erfaringene til intervjuobjektene, både utenfor Vizrt og i nåværende stilling. Begge informantene har lang erfaring, både innenfor bransjen og utenfor. Samtidig har de ganske bred erfaring innenfor sitt fagområde. Jeg stilte en del sentrale spørsmål og avdekket forskjellige holdninger som er viktig å inkludere i en analyse. Det at holdningene samsvarer med resultatene jeg fikk av regresjonsanalysen til en viss grad gjør at selve analysen er bedre. For en mer systematisk gjennomgang av intervjuene omtaler jeg de i hovedtrekk som de viktigste poengene.

4.3.1 Potensiell turnover

Jeg ønsker å starte analysen av dybdeintervjuene med å starte med et viktig spørsmål. Begge informantene sa ja til om de har vurdert å bytte jobb, ikke bare hadde de søkt men vært på jobbintervjuer. Som tidligere nevnt gir slike svar grunnlag for å mene at det er fare for potensiell turnover (Bhal og Gulati, 2006). Oppfølgingsspørsmålene avdekket ulike grunner for hvorfor de fremdeles er værende i stillingen, men hovedpoenget er at det er en spennende bransje og Bergen tilbyr ikke like store muligheter i form av spennende bedrifter. Alternativene i Bergen er ikke gode nok, og man er da nødt til å flytte på seg om en skal finne en jobb som kan gi like verdifulle bransjeinntrykk som Vizrt Bergen. Et naturlig spørsmål var da hvorfor de søkte på en ny jobb, om de visste det var ikke like gode alternativer i Bergen. Hovedpoenget i svarene var et ønske om å holde seg oppdatert, og ikke gro fast i en stilling (Lazear og Gibbs, 2009). Samtidig som man hadde et ønske om å øke i lønn. Svaret fra informantene samsvarer med teori rundt lønnsvekst og insentiver. Om en ansatt mener en ikke blir kompensert godt nok for sine ferdigheter, kan det være utslagsgivende for å vurdere å slutte (Nyberg, 2010).

4.3.2 Eksterne arbeidsmarked

Informantene gir uttrykk for at det eksterne arbeidsmarkedet er veldig bra. Det er lett å bli innkalt på intervjuer og markedet er bra. Samtidig blir det påpekt at noen av grunnen til at det oppfattes som bra kan være skjevt. Årsaken til dette er at Vizrt er en anerkjent bedrift hvor inntrykket er at de har som policy å ansette dyktige medarbeidere. Derfor er nok etterspørselen etter en som har erfaring fra Vizrt høyere enn hva det kan hende den er hos andre. Oldroy og Morris, (2012) viser til denne effekten og sier det er viktig at bedrift har fokus på disse ansatte. Turnover i FoU blir beskrevet som høyere enn andre avdelinger, men det er mer en antagelse. Årsaker til disse turnoverne ble beskrevet slik at de ønsket å starte opp for seg selv eller ønske om høyere lønn. Klart dette er annenhåndskunnskap man ikke kan være bastant over, men kjennskapen til hva disse tidligere medarbeiderne driver med nå, gjør at en kan hevde denne sammenhengen. FoU avdelingen er også den største avdelingen og derfor er tallene større der. Men det samsvarer med forskning jeg tidligere har beskrevet, hvor man ser hyppigere turnover i FoU og teknologiske bransjer. Da man er mer avhengig av ny kunnskap og erfaringer. Nyberg (2012) viser til at det selv om det er høy relevant arbeidsledighetsrate er det viktig at en leder har fokus på de beste ansatte. Han viser til funn hvor sannsynlighet for turnover i slike situasjoner er større enn ved normal arbeidsledighetsrate (Nyberg, 2012).

4.3.3 Frynsegoder

Jeg ønsket å avdekke hvilke typer frynsegoder man ble tilbudt da det er et viktig element i insentivelementet til en bedrift (Sutton, 1985). Vizrt tilbyr en del frynsegoder til ansatte, hvor mange er betraktet som et attributt. Frynsegoder slik som betalt telefon, internett tilkobling hjemme, jobb pc til hjemmebruk og god forsikringsordning blir omtalt som frynsegoder som er god å ha. I tillegg opplyses det om attributter slik som kjøkken/kantine ordning, parkering i byen (ikke alle som har, man må søke), fleksible arbeidstid med kjernetid mellom 10 og 14. Slike attributter kan bidra til økt tilfredshet blant ansatte (Oyer, 2008). Likevel opplyses det om at det tidligere var bedre ordninger, spesielt innenfor det sosiale. Tidligere ble det arrangert middager med kollegaer, en ukes skiferie og lignende sosiale sammenkomster som var positivt bidrag til trivselen. Da finanskrisen inntraff ble ansatte informert om at det ville forekomme reduksjon i slike arrangementer. Det som er igjen av slike sosiale sammenkomster er i hovedsak julebord og sommer fest, og skiferier er blitt svakt subsidiert i forhold til tidligere.

Studier viser at når insentiver forsvinner kan det skape negativ virkning, da man blir fratatt noe man tidligere har sett på som belønning.(Gneezy et al. 2011).

4.3.4 Bedriftsspesifikk kunnskap

Generelt har ikke Vizrt en spesiell bedriftsspesifikk kunnskap, selve kunnskapen i arbeidet kommer fra erfaring og utdanning. Klart man har opparbeidet seg kunnskap om selve produktet, men ikke i så stor grad at det hemmer en eventuell endring i arbeid.

Avdelingene mine informanter kom fra var FoU og markedsavdelingen, og det er en del forskjeller i hvordan man får opparbeide seg kunnskap. FoU avdelingen er den eneste avdelingen som kryssjobber. Det vil si at de trenger informasjon fra alle de ulike avdelingene, og arbeider derfor tett med alle avdelingene. Det er viktig å huske at Vizrt er en FoU bedrift, og det er klart at fokuset ligger i forspranget deres. Derfor er det klart en fordel at man i den avdelingen arbeider tett med alle. Men det er forskjell i markedsavdelingen, hvor det er relativt liten fokus på tett samarbeid i avdelingene. Det ble ytret ønske om å ha nærmere kontakt med kunder, og større oversikt over avdelinger og framdrift. Mehra og Mookerjee (2012) forklarer at en ansatt som besitter mer kompetanse vil kunne bidra til mer produktivitet og høyere kvalitet. Selv om Vizrt har stort fokus på FoU kan innsats på andre avdelinger kunne bidra til større trivsel. Gibbs et al. (2010) forklarer at evnene til en høytpresterende ansatt kan utnyttes ved å gi ansatte mulighet å utføre flere jobber. På en slik måte vil den opparbeide seg lærdom, men den kan også bidra til ny synsvinkel og nye ideer.

4.3.5 Kompetanseheving og deling av kunnskap

Avdelingene i Vizrt er forskjellige, og derfor har man ulik oppfatning om hvordan kompetansehevingen er. Likt på begge avdelingen er at man har store muligheter om man viser personlig initiativ. På årlig medarbeidersamtale kan man formidle ønsker om kurs til nærmeste leder. Slike ønsker er basert på personlig initiativ og som ansatt må en følge opp ønskene. Som regel er medarbeider klar over det, og man opplever sjeldent at man ikke får muligheter for å gå på kurs da budsjetttrammene for kompetanseheving er større enn for frynsegoder.

I FoU avdelingen er det sterkere kursing, hvor man tar sertifiseringer innenfor ulike metoder og teknikker. Slik opparbeider man seg mer kunnskap som kan gjøre en sterkere utrustet for andre jobber. I tillegg til høyere kursing har FoU også annenhver fredag noe de kaller «Research Friday». Da er hele dagen lagt til rette for at en skal undersøke og oppdatere seg på ny forskning. Avsetningen til kompetanseheving er et viktig element i utvikling og anses som nødvendig. Vizrt er som sagt en kunnskapsbedrift med fokus på FoU, og derfor er det viktig at man stadig er på jakt etter utvikling og nye ting.

Informanten fra markedsavdelingen sier at fokus på kursing og kompetanseheving innad i denne avdelingen kunne vært bedre. Om man ønsker å utvikle kunnskapen kan man som sagt melde seg til kurs, men ikke i like stor grad som i FoU. I tillegg er det ikke lagt til rette for læring på faste dager, det gjør at en føler en skulker når man bruker arbeidstiden på læring og utvikling. Mediedagene får man dra på da det går under utdanning.

En bedrift med kunnskapsmedarbeidere burde karakteriseres ved at det er stor utveksling av kunnskap, for å heve nivået innad i bedriften (Gibbs et al., 2010). Vizrt har et eget nettverk hvor man kan utveksle kunnskap som heter Yamma. På Yamma er det oppdatert informasjon innenfor forskjellige grener, og potensialet for økt informasjon er tilstede. Yamma ble re introdusert på nyåret i håp om at siden skulle bli mer brukt enn tidligere. For en mer dynamisk måte å kommunisere kunnskap med hverandre er Yamma et viktig utgangspunkt, men nettsiden har forbedringspotensialer. Ofte er det for mye informasjon på siden, som kan gjøre det vanskelig å orientere seg. Om en har ikke tid til å gå over alle nyheter, er det mulig å søke etter aktuelle nyheter. Problemet ligger som regel da i at en ikke vet hva en skal søke på og en ender som regel opp med kun få med seg en brøkdel av hva siden kan tilby av aktuelt lesestoff. Ser da at den potensielle gevinsten med en slik side blir forhindret av faktorer man kan enkelt endre på.

Andre måter avdelingene deler kunnskap med hverandre er ulik. I FoU arbeider man tett og har hyppige presentasjoner. En slik arbeidssituasjon anses som gunstig, da slikt teamarbeid hever både kompetansen og kvaliteten blant de ansatte. Slikt teamarbeid gjør det mulig å gjøre vurderinger av hverandres arbeid, for å redusere risiko samtidig for å heve kvaliteten på arbeidet. Informanten anser slike kollektive vurderinger som positivt, selv om avgjørelser tar lengre tid. Deling av kunnskap er en viktig forutsetning for å redusere kostnader ved turnover. Ved å sørge for at flere kan gjennomføre samme oppgaver diversifiserer man risikoen for at kunnskap går tapt om en ansatt slutter (Lazear og Gibbs, 2009).

Markedsavdelingen har en daglig oppsummering av dagens gjøremål. Scrum, som det blir kalt, innebærer ikke formidling av kunnskap, men snarere en kort og presis oppsummering av hva man har gjort og hva man skal gjøre den dagen. Tidligere var det litt lengre morgenmøter, hvor man kunne ha mer en dialog og hadde mulighet å lære av hverandre. Informanten ytrer et ønske om møter oftere, hvor man kan lære mer av hverandre, da daglig scrum ikke oppleves som særlig givende, snarere mer som en oppramsing. Gibbs et al., (2010) mener klart at deling av kunnskap kan være positivt i en bedrift, og Lazear og Gibbs (2009) peker også på hvor viktig deling av kunnskap er for å diversifisere kunnskap i bedriften. Informanten presiserer at man klart har muligheter å snakke sammen og dele kunnskap, men når det ikke er lagt av tid til det føler man at en skulker. Vi kommer inn på igjen hvor viktig personlig initiativ er i Vizrt og informanten beskriver bedriften som en villig og imøtekommende bedrift. Slike verdier blir satt stor pris på av informanten, men litt klarere retningslinje vil bli godt mottatt.

4.3.6 Forfremmelsessystemer

Når jeg skulle undersøke hvilke forfremmelsessystemer man opererte med i Vizrt ble det nevnt at det går i all hovedsak på personlig initiativ. Et slikt system blir oppfattet som positivt da det handler om kompetansen og ikke ansiennitet som avgjør om en kan bli forfremmet. Tidligere arbeidssituasjoner til informantene hadde vært mer rigid i form av man stiger automatisk på nivå etter antall år i firmaet, men er ikke nødvendig at ansvaret økes parallelt. Forfremmelsen var mer av praktisk betydning og ikke store endringer i arbeidssituasjonen. Selve graden av nivået var at en kunne få bedre lønn, og det var ikke rom for store forhandlinger. Klart en lederrolle ville være mer personavhengig, men man måtte vente lenge for å få den muligheten. Som nevnt tidligere kan en mer hierarkisk struktur føre til at en ikke ønsker å måtte vente alle årene i kø for å bli forfremmet, som kan ende opp i at vedkommende slutter (Lazear og Gibbs, 2009). Men det finnes også forskning som viser til at hierarki kan oppleves som stabilt og det er lett å måle sin innsats i forhold til andre (Baker et al., 1994). Systemet i Vizrt blir oppfattet som et dynamisk og som bidrar til større engasjement og initiativtaking. Et negativt moment som blir nevnt er at forfremmelse i Vizrt handler mye om personlig initiativ. Uten personlig engasjement kan man falle mellom to stoler og bli glemt i prosessen.

Måten man formidler sine ønsker om karriere i Vizrt er i forbindelse med den årlige medarbeidersamtalen. Denne samtalen er satt stor pris på av informantene mine, hvor de

føler seg hørt og verdsatt. Selv om det ikke alltid er mulighet å bli forfremmet, har man ytret ønsker som blir hørt. Situasjoner er blitt løst på en tilfredsstillende måte av ledelsen, og det bidrar til at medarbeidersamtalen er verdifull og respektert. Ellingsen og Johannesson (2007) viser til at bedrifter som viser slik respekt for sine ansatte vil få respekt tilbake og mer fornøyde ansatte.

4.3.7 Mestringsfølelse

Jeg spør om informantene er stolt av å arbeide i Vizrt og svaret er klart ja. På bakgrunn av en antatt policy om at Vizrt ansetter de beste arbeiderne i arbeidsmarkedet bidrar til at en føler seg verdifull. Man har mestret noe i forkant av ansettelsen, og det har gjort at en fikk jobben. Selv om jobben til informantene er forskjellig gir det begge en positiv følelse av å utføre arbeidet. Naturlig oppfølgingsspørsmål i denne sammenhengen var om forventningene til Vizrt er blitt innfridd, og jeg får et strukturert svar. Både ja og nei. Forventningene endres etter hvert som man får mer erfaring i bedriften, samtidig er forventningene preget av tidligere arbeidsforhold. Alt i alt er man godt fornøyd i stillingen, da man er blitt hørt og verdsatt i løpet av tiden man har vært der. Det blir nevnt en gang til at det er vanskelig å finne en sammenlignbar konkurrent i Bergen.

Det blir nevnt at på siste tradeshow i Las Vegas, vant Vizrt pris for «Awesomeness Boot». En slik pris blir godt mottatt av begge informantene selv om ikke begge var på messen. En slik anerkjennelse på det største tradeshowet i bransjen, blant de beste i bransjen, gir en klar mestringsfølelse og motivasjon til ekstra innsats. Det er en del arbeid i forkant av slike messer, og man jobber ganske intensivt i en periode. Selv om arbeidet til tider kan være krevende forklarer informantene at det kjekt. Tiden går fort og man jobber gjerne ekstra uten å tenke over det. Selve arbeidet på messen er krevende, men når man får anerkjennelse av resten av bransjen gir det en sterk indre motivasjon til å fortsette det gode arbeidet. Det er forskjeller i hvordan mennesker opplever stress og krevende arbeid, og ene informanten trekker fram at det gir mestringsfølelse når det er mye å gjøre.

Det er ikke alle i bedriften som har mulighet å dra på messene, og det blir sagt at en anerkjennelse av ledelsen i etterkant av messen ville vært ekstra gøy. Det ble sagt at i tidligere arbeidsforhold var det større fokus på å vinne priser på messer og kreativitet, men at man ikke har dette fokuset i Vizrt. Premien de vant i Las Vegas var uavhengig at man ikke hadde fokusert på å vinne pris. En kan bygge opp image ved å legge til i CV at en har bidratt

til å vinne en pris, noe som vil være et pluss når en søker ny jobb. Samtidig kan fokus rettet mot arbeid som oppleves som krevende og spennende bidra til økt motivasjon og bedre jobbtrivsel.

Men man får med alle på det. Har mistet kontakt med kunden for eksempel, som gjør at man mister følelsen av betydning for bedriften og arbeidet sitt. Verdsatt viktig. Synes det er lite større dybdeprosjekter, mer rullebånd, de sier det ikke er tid til å gjøre større prosjekter. Men det var i slik situasjon hun trivdes best, selv om det var travelt. Hadde mye større driv i arbeidet. Gøy, ville ha perfekt resultat. Lite overtid, tar igjen travle perioder med stille perioder. Ble veldig inspirert av kurset man deltok på. Må være tydelig for å være med på det.

4.3.8 Ledelsen

Svarene jeg fikk på hvordan ledelsen var viste at det er store forskjeller innad i de forskjellige avdelingene. FoU avdelingen sin struktur blir beskrevet som en flat og åpen struktur. Det er lett å komme med ideer til ledelsen og om ideene er gode blir de ofte implementert. Ansvar ligger på enkeltperson og som regel får man det ansvar man ønsker å ta. Da man trenger en som skal ta overordnet beslutninger er det opprettet en teamleder. Teamleder sitt ansvar er å fordele arbeidsoppgaver og ønsker fra ansatte blir som regel tatt hensyn til. Om en har spesiell interesse innenfor et fagfelt eller emne, er det en fordel om man kan utnytte denne interessen.

Oppfølgingsspørsmål var hvilken beslutningsmyndighet en teamleder har. Generelt ligger ansvaret i å tildele arbeidsoppgaver og følge opp teamet og viktige kunder har alltid første prioritet. Andre viktige beslutninger tas av ledelsen. FoU har intervaller som varer i to uker som blir kalt sprint. Ved begynnelsen av sprint har man et oppstartsmøte hvor arbeidsoppgaver blir avklart. Prioritet på oppgavene blir presentert, utenom det har hver enkelt ansatt ansvar for å gjennomføre oppgavene slik de mener er hensiktsmessig. Sprint sin målsetning er at man skal komme selg igjennom arbeidsoppgavene, men rekkefølgen er opp til en selv. Bestemme sel utover det er vanskelig å si, på grunn av en flytende linje om pliktige arbeidsoppgaver og det man kan velge selv. En slik selvstendig arbeidssituasjon er med på å forsterke jobbtilfredsheten (Hackman og Oldham, 1980). Når en ansatt har mulighet å bestemme arbeidsdagen selv, ved å ta relevante vurderinger for å nå en felles målsetning, har det innvirkning på trivsel (Hackman og Oldham, 1980).

Informanten fra markedsavdelingen beskrev strukturen der som mer hierarkisk. Tidligere var det en leder man hadde direkte kommunikasjon med, denne leder hadde kontor sammen med resten av avdelingen. Den maten å kommunisere på ble satt pris på og ble sett på som velfungerende. Da lederen skiftet jobb, ble han erstattet med to ledere. Hvor beslutningstakeren holder til i en annen etasje. Denne strukturen fremkommer som lite hensiktsmessig, da alle leddene har ført til at en føler informasjon forsvinner på veien. Et problem som kan oppstå hvor man har mange ledd informasjon skal igjennom er at man mister viktige poeng på veien. I tillegg er det dempende på initiativtakingen, om det viser seg at ideer ikke blir verdsatt eller fremsatt på initial måte. En annen effekt av at man har flere sjefer er at en selv har mistet ansvar. Når en mister ansvar kan det virke demotiverende og man sitter igjen med inntrykk av at en ikke er god nok.

Det har hendt at gjennomtenkte avgjørelser blir tilsidesatt uten forklaring. Ledelsen har tatt beslutning om hvordan et produkt skal være uten å ta hensyn til begrunnelser fra de ansatte. Slik gjennomførelse kan virke demoraliserende og frustrerende. En skulle gjerne fått forsvart ideen sin, men det er ikke avsatt noe tid til det. Klart man kan oppsøke leder selv, men det blir ikke gjort i den grad det ville vært best. Avdelingen har egen teamleder som er med på ukentlige møter, og en erfaren ansatt får mulighet til å delta på disse møtene. Tidligere var det slik at alle kunne delta, men denne muligheten er tatt bort. Informanten mener det ikke vil være hensiktsmessig å delta på alle møtene, men at innimellom kan blitt inkludert på beslutninger.

4.3.9 Hvilken grad kan de ansatte påvirke bedriftens utvikling?

I FoU er enhver ansatt i en kontinuerlig prosess med å påvirke utvikling og produkter. Man arbeider mot en bransje som har sine krav og ønsker og i tillegg har man mange kreative hoder som forstår bransjen og er i forkant med forslag. Det at der er åpen og fri struktur gjør at man har frihet i hvordan man skal løse problemer, så lenge kundene kommer først. Løsningsforslag og kreativitet blir godt mottatt og gjør at den ansatte har stor påvirkning på utviklingen i Vizrt.

4.3.10 Vizrt flink å ivareta din fritid?

Klart svar fra begge informantene om Vizrt er flink å ivareta ens fritid. De fleste har mulighet å ha hjemmekontor og bedriften har fleksitid med kjernetid mellom 10 og 14. selv om det til tider kan være ganske travelt, føles det ikke som bedriften krever for mye av de

ansatte. Det er en grei balanse mellom travle og rolige perioder, slik at man kan få hentet seg inn igjen. De få gangene det er overtid oppleves det ikke som negativt. Istedenfor føler man et eierskap i arbeidet man gjør, og har ønske om å bli ferdig med oppgaven selv om det ikke er pålagt. Informantene beskriver Vizrt som en bedrift som har hensyn til barnefamilier hvor de da er enda mer fleksibel. Ikke-monetære frynsegoder som fleksitid er et viktig virkemiddel en bedrift kan bruke i sin personalpolitikk (Sutton, 1985).

4.3.11 MediaCity.

Beslutningen om at Vizrt skal være med å flytte til MediaCity kom etter undersøkelsen var ferdig analysert. Derfor var det et viktig spørsmål til informantene, da det kan ha implikasjoner for videre ansettelse.

Informantene skulle gi sin mening om MediaCity og gi tilbakemelding på hvilke konsekvenser de tror det kan ha for turnover. Her var meningene delte, og meget retningsgivende. Ene informanten mente at sannsynligheten for turnover blir større når bedriftene samles på denne måten. Totalt er det 1500 medarbeidere under samme tak fordelt på de største mediebedriftene i Bergen. Selve prosessen for å bytte jobb blir mindre kostnadskrevende i form at man bygger et større nettverk og slik redusere stress som kan forekomme når en bytter jobb. I tillegg slipper man store endringer i arbeidslivet, da man arbeider på samme sted og er omringet av mange av de samme menneskene. Inputen er ganske lik selv om man ikke jobber for samme bedrift som før. Oppfølgingsspørsmålet mitt var da hvordan Vizrt kan starte handlinger nå, for å forhindre at man mister dyktige arbeidere i framtiden.

Forslag som følte viktig for informanten var at Vizrt burde bli flinkere på konkurransedyktig lønn. Det at frynsegodene er helt alminnelige er og en faktor en kunne forandre på. Regresjonsanalysen gav ikke noe konkret resultat på om ansatte i Vizrt er misfornøyd med lønnen, men informanten sa at man hadde forventet en lønnsøkning da bedriften ikke hadde økt den på flere år. Den ble økt med 2 % mer enn konsumprisindeksen og det var mange som var misfornøyd med det. I tillegg ble bonus beregnet etter undersøkelsen min var ferdig, og det var ikke noe bonusutbetaling til ansatte for 2012. En så liten endring ble ikke godt mottatt og flere kollegaer hadde uttrykt sterk misnøye og ønske om å bytte jobb. Trevor et al., (1997) og Salamin og Hom (2005) viser til at lønnsvekst er viktig å ta hensyn til når en ønsker å redusere turnover, og for å beholde dyktige ansatte.

Nyberg (2010) peker på at oppfatning av fortjent lønn og hvilken lønn en faktisk får kan være et viktig moment i arbeidet rundt forhindre turnover.

Det som er så interessant med denne oppgaven er at hvert menneske er forskjellig og har forskjellig preferanser. Jeg antok at den andre informanten ville kommentere mye den samme misnøyen om lønn, men den ble tilsidesatt tvert. En hadde helt andre meninger om turnover etter MediaCity ville stå ferdig, og derfor ble ikke lønn nevnt. Istedenfor ble MediaCity sett på som noe så positivt at det hadde sterk innvirkning på at en ikke søkte på ny jobb. Synergieffekten av å samle bransjen under ett tak ble sett på som spennende og man gledet seg til å starte der. Siden det var så sterk misnøye til lønn hos den andre informanten spurte jeg om hvilke meninger en hadde rundt lønn. Svaret var klart og konsistent at lønn ble tilsidesatt til fordel for økt trivsel og bra arbeidsmiljø. Meningene rundt lønn ble sett som positiv og derfor var ikke det en sak. Det at en følte lønnen var bra gjorde indirekte at en følte seg verdsatt, men det er ikke det viktigste momentet.

5. Anbefaling

Hensikten med denne studien har vært å undersøke hvilke virkemidler en bedrift kan benytte seg av for å redusere turnover. Ulike teorier og forskning som omhandler strategier for å redusere turnover er blitt drøftet.

Det er gjennomført en del forskning og studier som ønsker å kartlegge hvordan en bedrift kan tiltrekke og rekruttere ansatte, men for å avdekke flere forhold for hvordan en bedrift kan beholde ansatte er det fortsatt forskning igjen å gjennomføre. For å bidra til dette studiet har jeg fokusert på å kartlegge faktorer som er viktige virkemidler en kunnskapsbedrift kan benytte seg av i sin personalpolitikk.

Utredningen min viser at det er klar sammenheng mellom økonomiske og psykologiske faktorer. Et gjennomgående funn i alle analysene er at jobbtilfredshet oppleves som forskjellig og er mulig å påvirke via insentiver eller motivasjon.

Det er mange vurderinger som spiller inn i ansattes valg om å slutte i stillingen, men for at en bedrift skal kunne ha rettet fokus på de rette faktorene, er det hensiktsmessig å starte med en plan. Mitchell et al., (2001) viser til et viktig første steg en bedrift tar i slik sammenheng. Jamfører side 28 hvor det er beskrevet en gjennomgående plan for hvordan bedriften tar fatt i problemstillingen.

Ved å starte med rett utgangspunkt vil implementering av forslag til forbedring være bedre. Bedrifter er forskjellig i størrelse, type ansatte og økonomisk styrke, og det er derfor viktig at enhver bedrift tar hensyn til disse utfordringene i sin implementering av en mer hensiktsmessig personalpolitikk. Likevel er faktorer som indre motivasjon, personlig utvikling og følelse av en meningsfull jobb viktige faktorer som enhver bedrift kan ta stilling til. Noen ganger er det ikke mer enn respekt for de ansatte som kan øke trivselen (Ellingseen og Johannesson, 2007).

Ved å ha større fokus på å redusere turnover kan en bedrift oppleve økonomiske gevinster i form av økt produktivitet og mer tilfredse ansatte. Slike konkurransefortrinn kan bidra til økt kvalitet og resultat i bedriften.

Litteraturliste

Allen, D. G., Bryant, P. C. og Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies

Armstrong, T. (1971). Job content and context factors related to satisfaction for different occupational levels.

Baker, G., Gibbs, M. og Holmstrom, B. (1994). The internal economics of the firm: evidence from personnel data.

Bellemare C. og Shearer B. (2009). Gift giving and worker productivity: Evidence from a firm-level experiment.

Bhal, K. T. og Gulati, N. (2006). Predicting Turnover Intentions: Incorporating the Role of Organization and Work-Group Level Variables.

Bluedorn, A. C. Business (1982). Managing Turnover Strategically Strategies.

Bragelien, I. (2009). I strategisk økonomistyring av Kjell Gunnar Hoff med bidrag fra flere. Kapittel 15 (423-446).

Ellingsen, T. og Johannesson, M. (2007). Paying Respect, *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 135-149

Fehr, E. og Falk, A. (2002). Psychological Foundation of Incentives. *European Economic Review* 46: 687 – 724

Gibbs, M., Levensom, A. og Zoghi, C. (2010). Why are jobs designed the way they are?

Gneezy, Meier, and Rey-Biel (2011). When and Why Incentives (Don't) Work to Modify behavior. *Journal of Economic Perspectives* 25(4): 191-210

Gripsrud, G., Olsson, U. H. og Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse, med fokus på beslutninger i bedrifter. 2 opplag.*

Hackman, J. og Oldham, G. R. (1980). Work design

Hertzberg, F., Mausner, B. og Snyderman B.B. (1959). The motivation to work.

-
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2003): 3. Utgave, 5 opplag 2007. Psykologi i organisasjon og ledelse
- Kohn, A. "Why Incentive Plans Cannot Work." *Harvard Business Review*, September-October 1993 (54-63)
- Lazear, E. (2000): Performance Pay and Productivity. *American Economic Review* 90(85): 1346-1361
- Lazear, E. P. og Gibbs, M. (L&G) (2009): *Personnel Economics in Practice* John Wiley & Sons
- Lazear, E. P. og Shaw, K. (2007): Personnel Economics: The Economist's View of Human Resources, *Journal of Economic Perspectives*
- Maltarich, M. A., Reilly, G. og Nyberg, A. J. (2010). A Conceptual and Empirical Analysis of the Cognitive Ability-Voluntary Turnover Relationship
- Mehra A. og Mookerjee V. (2012). Human Capital Development for Programmers Using Open Source Software
- Mitchell, T. R., Brooks H. C. og Lee, T. W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy.
- Nyberg, A. (2010): Retaining Your High Performers: Moderators of the Performance-Job Satisfaction-Voluntary Turnover Relationship
- Oldroyd J. B. og Morris S. S. (2012). Catching falling stars: a human resource response to social capital's detrimental effect of information overload on star employees.
- Oyer P. (2008). Salary or benefits?
- Prendergast, C. (1999). The provision of incentives in firms, *Journal of Economic Literature* 37(1); 7-63
- Respsen fra ni eksperter på Kohn's artikkel: "Rethinking Rewards." *Harvard Business Review*, November-December 1993 (37-49).

Robinson, M. D., Moeller, S. K. og Ode, S. (2010). Extraversion and Reward-Related Processing: Probing Incentive Motivation in Affective Priming Tasks.

Salamin A. og Hom P. W. (2005). In Search of the Elusive U-Shaped Performance-Turnover Relationship: Are High Performing Swiss Bankers More Liable to Quit?

Shearer, B. (2003). " Compensation Policy and Worker Performance: Identifying Incentive Effects from Field Experiments" , *Journal of the European Economic Association* 1 /2/3): 503-511

Sturman, M. C. og Trevor C. O. (2001). The Implications of Linking the Dynamic Performance and Turnover Literatures.

Sutton, N. A. (1985). Do Employee Benefits Reduce Labor Turnover?

Ton, Z. og Huckman, R. S. (2008). Managing the Impact of Employee Turnover on Performance: The Role of Process Conformance.

Trevor C. O., Gerhart B. og Boudreau J. W. (1997). Voluntary Turnover and Job Performance: Curvilinearity and the Moderating Influences of Salary Growth and Promotions

Trevor C. O., Reilly G. og Gerhart B. (2012). Reconsidering pay dispersion's effect on the performance of interdependent work: reconciling sorting and pay inequality.

Tufte Per A. (2000). En intuitiv innføring i logistisk regresjon.

Wenstøp, Fred (2006): Statistikk og dataanalyse, 9 Utgave.

Vedlegg Intervjuguide

Innledning

Jeg er en masterstudent ved NHH som arbeider med min masterutredning innenfor økonomisk styring. Vizrt sitt hovedkontor i Bergen samarbeider med meg og har tidligere i år delt ut undersøkelsen min til de ansatte der. Jeg ønsker å få en dypere innsikt i virkemidler Vizrt har, og derfor foretar jeg dybdeintervju i tillegg.

Jeg ønsker å kartlegge hvilke faktorer som Vizrt kan bruke for å beholde ansatte.

Resultatene fra intervjuet vil være med i analysen og brukes for å vurdere hvilke metoder og virkemidler Vizrt bruker for å sørge for en konstruktiv personalpolitikk.

Du er valgt ut på bakgrunn av avdelingen du arbeider på. For å forhindre at eventuelle opplysninger kan spores tilbake på person bes du oppgi dette i intervjuet.

For å sikre flyt i samtalen, la respondenten snakke.

Innledningsspørsmål

Starter samtalen først ved å kartlegge erfaringer til respondenten.

Hvilken erfaring fra andre jobber?

Hvilke frynsegoder tilbyr Vizrt til sine ansatte?

Har du opparbeidet deg bedriftsspesifikk kunnskap i din tid hos Vizrt?

Hvordan oppfatter du det eksterne arbeidsmarkedet for ansatte i Vizrt?

Nøkkelspørsmål

Kan du fortelle hvordan har anledning til å utvikle kunnskapen i Vizrt?

Hvordan kommuniserer ansatte i Vizrt for å dele kunnskap?

Har Vizrt et forfremmelsessystem eller utviklingssystem? Vet den ansatte hva som skal til for å bli forfremmet?

Hvordan er Vizrt i sine forfremmelsessystemer i forhold til andre arbeidsgivere du har hatt?

Er arbeidet ditt krevende? Gir det deg en mestringsfølelse?

Er du stolt av å arbeidet i Vizrt?

Hva mener du Vizrt kan gjøre for å ivareta de ansattes interesser? For å fremme utvikling?

Hvordan fungerer kommunikasjon med ledelsen?

Hvordan får de ansatte informasjon om bedriftens situasjon og utvikling?

Tar Vizrt vare på din fritid? Krever din arbeidsgiver mye av deg?

Har du vurdert å bytte jobb? Om det er tilfellet, hva er det som holder deg igjen?

Vizrt skal være med i MediaCity når den er ferdig i 2016/2017. Har du noen meninger om hvilke tiltak Vizrt kan gjøre for å hindre turnover?

Tilbakeblikk

Jeg oppsummerer svarene og retter opp i eventuelle misforståelser.

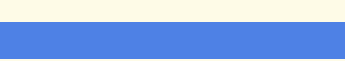

Er det noe du ønsker å tilføye?

Vedlegg figurliste

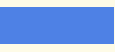


Initial Report

Last Modified: 03/20/2013

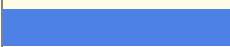



1. What is your gender?

#	Answer		Response	%
1	Male		21	72%
2	Female		8	28%
	Total		29	100%






2. What is your age?

#	Answer		Response	%
1	20-29		7	24%
2	30-39		16	55%
3	40-49		6	21%
4	50 +		0	0%
	Total		29	100%

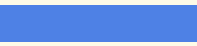



3. What is your highest completed level of education?

#	Answer		Response	%
1	Master or similar		14	48%
2	Bachelor or similar		11	38%
3	Secondary		1	3%
4	Apprentice		0	0%
5	Other		3	10%
	Total		29	100%

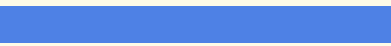

4. How many years of work experience do you have after graduation?

#	Answer		Response	%
1	0-2 years		1	3%
2	3-5 years		4	14%
3	6-10 years		14	48%
4	10-19 years		9	31%
5	20-29 years		1	3%
6	30 or more years		0	0%
	Total		29	100%



5. How many years have you been employed in current company?

#	Answer		Response	%
1	0-2 years		12	41%
2	3-5 years		8	28%
3	6-10 years		6	21%
4	10-19 years		3	10%
5	20-29 years		0	0%
6	30 or more years		0	0%
	Total		29	100%



6. Do you have any work experience from the same Business Sector?

#	Answer		Response	%
1	Yes		23	82%
2	No		5	18%
	Total		28	100%

7. What is your field of work?

#	Answer		Response	%
1	Corporate/General Administration		0	0%
2	Research and Development		25	86%
3	Sales		0	0%
4	Marketing/Documentation/Training		4	14%
	Total		29	100%

8. Have you applied for a new job the past half year?

#	Answer		Response	%
1	Yes		6	21%
2	No		23	79%
3	Prefer not to answer		0	0%
	Total		29	100%

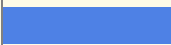



9. Can you give me the three main reasons for why you have applied? Rank your preference from 1 to 3 where 1 is the best option.

#	Answer	1	2	3	4	5	6	7	8	Total Responses
1	Career opportunities	2	0	2	0	0	0	0	0	4
2	Higher bonus	0	0	1	0	0	0	0	0	1
3	Greater challenges	1	2	0	0	0	0	0	0	3
4	Wage Increase	1	2	1	0	0	0	0	0	4
5	Flexibility, life balance	1	0	0	0	0	0	0	0	1
6	Better and more stable work environment	0	2	1	0	0	0	0	0	3
7	Better management	0	0	1	0	0	0	0	0	1
8	Other	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	Total	6	6	6	0	0	0	0	0	-

10. What were the three main reasons you applied for your current position? Rank your preference from 1 to 3 where 1 is the best option.

#	Answer	1	2	3	4	5	6	7	8	Total Responses
1	Career opportunities	5	5	2	0	0	0	0	0	12
2	Higher bonus	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Greater challenges	7	5	5	0	0	0	0	0	17
4	Wage Increase	1	3	7	0	0	0	0	0	11
5	Flexibility, life balance	4	5	6	0	0	0	0	0	15
6	Better and more stable work environment	3	5	4	0	0	0	0	0	12
7	Better management	0	3	3	0	0	0	0	0	6
8	Other	7	1	0	0	0	0	0	0	8
	Total	27	27	27	0	0	0	0	0	-

12. How much was the total bonus payment you received for 2011 (including Christmas bonus)?

#	Answer		Response	%
1	Between 10,000-30,000		10	36%
2	Between 30,000-50,000		11	39%
3	Between 50,000-100,000		2	7%
4	100,000 or more		0	0%
5	Did not receive a bonus		5	18%
	Total		28	100%

13. How much do you expect to receive in bonus for 2012 (including Christmas bonus)?

#	Answer		Response	%
1	Between 10,000-30,000		4	14%
2	Between 30,000-50,000		1	4%
3	Between 50,000-100,000		1	4%
4	100,000 or more		0	0%
5	Have no expectations		22	79%
	Total		28	100%

14. Do you think the bonus is fair?

#	Answer		Response	%
1	Yes		16	57%
2	No		6	21%
3	Prefer not to answer		6	21%
	Total		28	100%


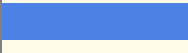

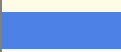

15. Do you expect a change in your salary in 2013?

#	Answer		Response	%
1	Increase of more than 5%		9	32%
2	Increase up to 5%		13	46%
3	Remain unchanged		3	11%
4	Reduction down to 5%		0	0%
5	Reduction below 5%		0	0%
6	Have no expectations		3	11%
	Total		28	100%

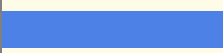

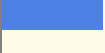
16. Do you plan to apply for any other jobs in the near future?

#	Answer		Response	%
1	Yes		9	32%
2	No		15	54%
3	Prefer not to answer		4	14%
	Total		28	100%

17. How satisfied are you with your income?

#	Answer		Response	%
1	Very Satisfied		0	0%
2	Satisfied		5	18%
3	Somewhat Satisfied		11	39%
4	Neutral		1	4%
5	Somewhat Dissatisfied		7	25%
6	Dissatisfied		4	14%
7	Very Dissatisfied		0	0%
	Total		28	100%

18. Are the result of your work measured on an individual level?

#	Answer		Response	%
1	Yes		13	46%
2	No		9	32%
3	I do not know		6	21%
	Total		28	100%



19. The management adjusts my base pay according to individual performance.

#	Answer	Response	%
1	Yes	9	32%
2	No	10	36%
3	I do not know	9	32%
	Total	28	100%



20. How satisfied are you in your current position?

#	Answer	Response	%
1	Very Satisfied	3	11%
2	Satisfied	9	32%
3	Somewhat Satisfied	7	25%
4	Neutral	5	18%
5	Somewhat Dissatisfied	2	7%
6	Dissatisfied	2	7%
7	Very Dissatisfied	0	0%
	Total	28	100%

21. Do you sometimes feel unfairly treated in current position?

#	Answer		Response	%
1	Yes		2	7%
2	No		26	93%
3	Prefer not to answer		0	0%
	Total		28	100%

22. What is the reason you feel unfairly treated?

#	Answer		Response	%
1	Surpassed when company promoted a colleague		1	50%
2	A colleague was given a bonus I felt should be given to me.		0	0%
3	Someone else takes credit for my work		0	0%
4	My nearest manager do not recognize my work		1	50%
5	Other		0	0%

23. What do you think are the three most important reasons for development at your workplace? Rank your preference from 1 to 3 where 1 is the best option.

#	Answer	1	2	3	4	5	6	7	Total Responses
1	Networking	3	5	7	0	0	0	0	15
2	Opportunity to learn how to grow	7	7	6	0	0	0	0	20
3	Job-specific training	7	2	5	0	0	0	0	14
4	Opportunity to display skills	2	7	3	0	0	0	0	12
5	Paid training	1	1	3	0	0	0	0	5
6	Trade-shows	3	3	1	0	0	0	0	7
7	Other	3	1	1	0	0	0	0	5
	Total	26	26	26	0	0	0	0	-







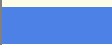
24. Have you had any professional development in your current job?

#	Answer		Response	%
1	Yes		17	71%
2	No		7	29%
	Total		24	100%


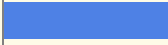



25. Why have you not had any development?

#	Answer		Response	%
1	Have not worked long enough		2	29%
2	Have reached highest position before starting here		0	0%
3	I am not interested in development		2	29%
4	I do not know		3	43%
	Total		7	100%

26. What kind of development?

#	Answer		Response	%
1	Networking		5	29%
2	Opportunity to learn how to grow		8	47%
3	Job-specific training		5	29%
4	Opportunity to display skills		8	47%
5	Paid training		5	29%
6	Trade-shows		5	29%
7	Other		4	24%

27. How satisfied are you with your professional development at your current employer?

#	Answer		Response	%
1	Very Satisfied		0	0%
2	Satisfied		5	19%
3	Somewhat Satisfied		9	35%
4	Neutral		8	31%
5	Somewhat Dissatisfied		2	8%
6	Dissatisfied		2	8%
7	Very Dissatisfied		0	0%
	Total		26	100%

28. What do you think are the three most important reasons for a good working environment? Rank your preference from 1 to 3 where 1 is the best option.

#	Answer	1	2	3	4	5	6	7	Total Responses
1	Job security	5	1	4	0	0	0	0	10
2	Meaningful work	10	5	4	0	0	0	0	19
3	The company has meaningful corporate social responsibility	0	0	2	0	0	0	0	2
4	Overall corporate culture	4	6	7	0	0	0	0	17
5	Varied tasks	1	4	3	0	0	0	0	8
6	Relationships with colleagues	5	9	5	0	0	0	0	19
7	Other	1	1	1	0	0	0	0	3
	Total	26	26	26	0	0	0	0	-

29. Do you feel that your work is meaningful for the company?

#	Answer		Response	%
1	Yes		24	92%
2	No		2	8%
3	Prefer not to answer		0	0%
	Total		26	100%

30. Do you feel that your work is appreciated by your nearest manager?

#	Answer		Response	%
1	Yes		22	85%
2	No		1	4%
3	Prefer not to answer		3	12%
	Total		26	100%

31. What can your nearest manager do to change that?

#	Answer	Response	%
1	More frequent appraisals	0	0%
2	Modify job duties	0	0%
3	Provide feedback on your work	1	100%
4	Other	0	0%
	Total	1	100%

32. Do you communicate well with your nearest manager?

#	Answer	Response	%
1	Yes	19	73%
2	No	4	15%
3	Prefer not to answer	3	12%
	Total	26	100%

33. Does your nearest manager give you constructive feedback on your work?

#	Answer		Response	%
1	Yes		15	58%
2	No		9	35%
3	Prefer not to answer		2	8%
	Total		26	100%

Vedlegg: Lineær multippel regresjon

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.627	11	.239	.940	.527 ^b
	Residual	4.573	18	.254		
	Total	7.200	29			

a. Dependent Variable: Dummy_potensiell_turnover

b. Predictors: (Constant), Dummy_god_kommunikasjon_med_nærmeste_leder, Dummy_fornøyd_med_inntekt, Dummy_utdannelse, Dummy_ant_år_i_Vizrt, Dummy_forventning_endring_i_lønn, Dummy_arbeidserfaring_etter_endt_utdanning, Dummy_rettferdig_bonus, Dummy_arbeidet_blr_satt_pris_på_av_nærmeste_leder, Dummy_alder, Dummy_fornøyd_i_nåværende_stilling, Dummy_arbeidet_er_meningsfullt_for_arbeidsgiver

Vedlegg 1: OLS 1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.609	9	.290	1.262	.315 ^b
	Residual	4.591	20	.230		
	Total	7.200	29			

a. Dependent Variable: Dummy_potensiell_turnover

b. Predictors: (Constant), Dummy_god_kommunikasjon_med_nærmeste_leder, Dummy_ant_år_i_Vizrt, Dummy_fornøyd_i_nåværende_stilling, Dummy_arbeidet_blr_satt_pris_på_av_nærmeste_leder, Dummy_alder, Dummy_rettferdig_bonus, Dummy_forventning_endring_i_lønn, Dummy_arbeidserfaring_etter_endt_utdanning, Dummy_arbeidet_er_meningsfullt_for_arbeidsgiver

Vedlegg 2: OLS 2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.397	5	.479	2.395	.067 ^b
	Residual	4.803	24	.200		
	Total	7.200	29			

a. Dependent Variable: Dummy_potensiell_turnover

b. Predictors: (Constant), Dummy_arbeidet_blr_satt_pris_på_av_nærmeste_leder, Dummy_fornøyd_i_nåværende_stilling, Dummy_ant_år_i_Vizrt, Dummy_alder, Dummy_arbeidet_er_meningsfullt_for_arbeidsgiver

Vedlegg 3: OLS 3

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.577 ^a	.333	.194	.44736

a. Predictors: (Constant), Dummy_arbeidet_blr_satt_pris_på_av_nærmeste_leder, Dummy_fornøyd_i_nåværende_stilling, Dummy_ant_år_i_Vizrt, Dummy_alder, Dummy_arbeidet_er_meningsfullt_for_arbeidsgiver

b. Dependent Variable: Dummy_potensiell_turnover
Vedlegg 4, model summary til OLS 3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.817	3	.606	2.924	.053 ^b
	Residual	5.383	26	.207		
	Total	7.200	29			

a. Dependent Variable: Dummy_potensiell_turnover

b. Predictors: (Constant), Dummy_arbeidet_er_meningsfullt_for_arbeidsgiver, Dummy_fornøyd_i_nåværende_stilling, Dummy_ant_år_i_Vizrt

Vedlegg 5: OLS 4

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.502 ^a	.252	.166	.45503	.252	2.924	3	26	.053	1.554

a. Predictors: (Constant), Arbeidet_er_meningsfullt_for_arbeidsgiver_dummy, Fornøyd_i_nåværende_stilling_dummy, Antall_år_i_Vizrt_dummy

b. Dependent Variable: Potensiell_turnover_dummy

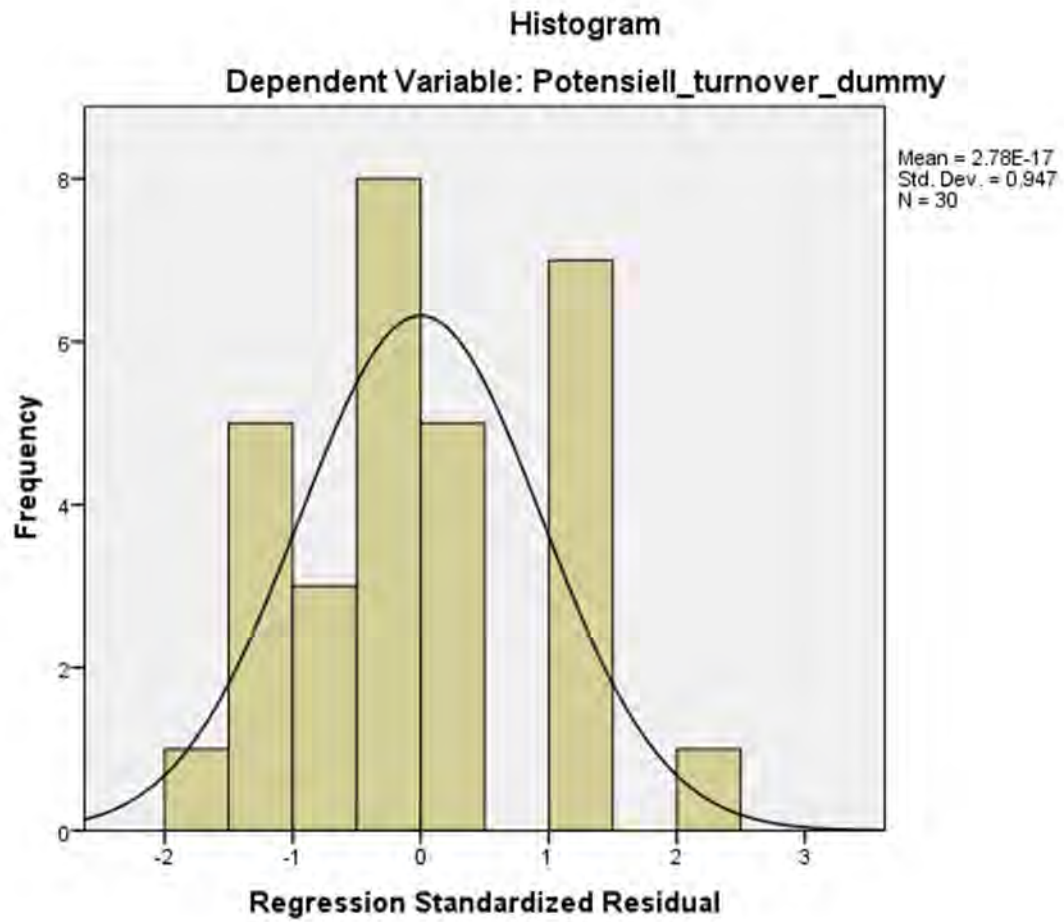
Vedlegg 6 Model summary til OLS 4

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Partial	Tolerance	VIF
(Constant)	.000	.250		-.001	.999					
Fornøyd_i_nåværende_stilling_dummy_1	-.296	.175	-.291	1.695	.102	-.226	-.315	-.287	.975	1.025
Antall_år_i_Vizrt_dummy	.378	.180	.363	2.104	.045	.289	.381	.357	.963	1.038
Arbeidet_er_meningsfullt_for_arbeidsgiver_dummy	.420	.213	.343	1.967	.060	.238	.360	.333	.947	1.056

a. Dependent Variable: Potensiell_turnover_dummy

Vedlegg 7: Modellkontroll OLS regresjon



Vedlegg 8: Histogram for fordeling av residualene, histogram.

Vedlegg: Logistisk regresjon

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	
Dummy_kjønn	1.340	1.456	.847	1	.357	3.820	
Dummy_alder	2.231	1.673	1.779	1	.182	9.311	
Dummy_arbeidserfaring_etter_endt_utdanning	-	2.254	.266	1	.606	.313	
Dummy_ant_år_i_Vizrt	1.847	1.602	1.329	1	.249	6.344	
Dummy_rettferdig_bonus	2.215	1.916	1.336	1	.248	9.164	
Dummy_forventning_endring_i_lønn	-.773	1.222	.400	1	.527	.462	
Dummy_fornøyd_med_inntekt	-.979	1.754	.312	1	.577	.376	
Step 1 ^a Dummy_fornøyd_i_nåværende_stilling	-	1.583	.816	1	.366	.239	
Dummy_arbeidet_er_meningsfullt_for_arbeidsgiver	1.430	4.060	2.108	3.708	1	.054	57.967
Dummy_arbeidet_blr_satt_pris_på_av_nærmeste_leder	-	1.930	1.462	1	.227	.097	
Dummy_nærmeste_leder_gir_konstruktiv_tilbakemelding	2.333	-	1.753	.567	1	.452	.267
Constant	-	2.595	1.895	1	.169	.028	
	3.572						

a. Variable(s) entered on step 1: Dummy_kjønn, Dummy_alder, Dummy_arbeidserfaring_etter_endt_utdanning, Dummy_ant_år_i_Vizrt, Dummy_rettferdig_bonus, Dummy_forventning_endring_i_lønn, Dummy_fornøyd_med_inntekt, Dummy_fornøyd_i_nåværende_stilling, Dummy_arbeidet_er_meningsfullt_for_arbeidsgiver, Dummy_arbeidet_blr_satt_pris_på_av_nærmeste_leder, Dummy_nærmeste_leder_gir_konstruktiv_tilbakemelding.

Vedlegg 9: Logistisk 1

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	Dummy_alder	1.701	1.293	1.732	1	.188	5.481
	Dummy_ant_år_i_Vizrt	1.507	1.221	1.522	1	.217	4.512
	Dummy_rettferdig_bonus	.975	1.114	.766	1	.381	2.651
	Dummy_forventning_endring_i_lønn	-.522	1.076	.236	1	.627	.593
Step	Dummy_fornøyd_i_nåværende_stilling	-	1.138	2.879	1	.090	.145
1 ^a	Dummy_arbeidet_er_meningsfullt_for_arbeidsgiver	1.931	1.680	4.833	1	.028	40.215
	Dummy_arbeidet_blir_satt_pris_på_av_nærmeste_leder	-	1.516	1.817	1	.178	.130
	Constant	2.043	1.702	2.192	1	.139	.080
		2.520					

a. Variable(s) entered on step 1: Dummy_alder, Dummy_ant_år_i_Vizrt, Dummy_rettferdig_bonus, Dummy_forventning_endring_i_lønn, Dummy_fornøyd_i_nåværende_stilling, Dummy_arbeidet_er_meningsfullt_for_arbeidsgiver, Dummy_arbeidet_blir_satt_pris_på_av_nærmeste_leder.
Vedlegg 10: Logistisk 2

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
	Dummy_alder	1.549	1.204	1.654	1	.198	4.706
	Dummy_ant_år_i_Vizrt	1.656	1.180	1.969	1	.161	5.237
	Dummy_fornøyd_i_nåværende_stilling	-	1.076	3.795	1	.051	.123
Step	Dummy_arbeidet_er_meningsfullt_for_arbeidsgiver	2.097	1.647	4.629	1	.031	34.607
1 ^a	Dummy_arbeidet_blir_satt_pris_på_av_nærmeste_leder	-	1.355	1.361	1	.243	.206
	Constant	1.581	1.543	2.541	1	.111	.085
		2.460					

a. Variable(s) entered on step 1: Dummy_alder, Dummy_ant_år_i_Vizrt, Dummy_fornøyd_i_nåværende_stilling, Dummy_arbeidet_er_meningsfullt_for_arbeidsgiver, Dummy_arbeidet_blir_satt_pris_på_av_nærmeste_leder.
Vedlegg 11: Logistisk 3

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Dummy_ant_år_i_Vizrt	1.936	1.031	3.525	1	.060	6.932
Step 1 ^a Dummy_fornøyd_i_nåværende_stilling	-1.526	.964	2.504	1	.114	.217
Dummy_arbeidet_er_meningsfullt_for_arbeidsgiver	2.243	1.319	2.892	1	.089	9.419
Constant	-2.666	1.468	3.300	1	.069	.070

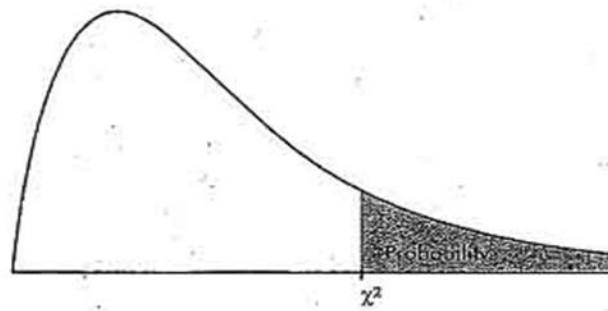
a. Variable(s) entered on step 1: Dummy_ant_år_i_Vizrt, Dummy_fornøyd_i_nåværende_stilling, Dummy_arbeidet_er_meningsfullt_for_arbeidsgiver.

Vedlegg 12 Logistisk 4

Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.
Step	8.370	3	.039
Step 1 Block	8.370	3	.039
Model	8.370	3	.039

Vedlegg 13: Modellkontroll logistisk regresjon. Kji-kvadrat.

χ^2 CRITICAL VALUESTABLE C: χ^2 CRITICAL VALUES

df	Tail probability <i>p</i>										
	.25	.20	.15	.10	.05	.025	.02	.01	.005	.0025	.001
1	1.32	1.64	2.07	2.71	3.84	5.02	5.41	6.63	7.88	9.14	10.83
2	2.77	3.22	3.79	4.61	5.99	7.38	7.82	9.21	10.60	11.98	13.82
3	4.11	4.64	5.32	6.25	7.81	9.35	9.84	11.34	12.84	14.32	16.27
4	5.39	5.99	6.74	7.78	9.49	11.14	11.67	13.28	14.86	16.42	18.47
5	6.63	7.29	8.12	9.24	11.07	12.83	13.39	15.09	16.75	18.39	20.51
6	7.84	8.56	9.45	10.64	12.59	14.45	15.03	16.81	18.55	20.25	22.46
7	9.04	9.80	10.75	12.02	14.07	16.01	16.62	18.48	20.28	22.04	24.32
8	10.22	11.03	12.03	13.36	15.51	17.53	18.17	20.09	21.95	23.77	26.12
9	11.39	12.24	13.29	14.68	16.92	19.02	19.68	21.67	23.59	25.46	27.88
10	12.55	13.44	14.53	15.99	18.31	20.48	21.16	23.21	25.19	27.11	29.59
11	13.70	14.63	15.77	17.28	19.68	21.92	22.62	24.72	26.76	28.73	31.26
12	14.85	15.81	16.99	18.55	21.03	23.34	24.05	26.22	28.30	30.32	32.91
13	15.98	16.98	18.20	19.81	22.36	24.74	25.47	27.69	29.82	31.88	34.53
14	17.12	18.15	19.41	21.06	23.68	26.12	26.87	29.14	31.32	33.43	36.12
15	18.25	19.31	20.60	22.31	25.00	27.49	28.26	30.58	32.80	34.95	37.70
16	19.37	20.47	21.79	23.54	26.30	28.85	29.63	32.00	34.27	36.46	39.25
17	20.49	21.61	22.98	24.77	27.59	30.19	31.00	33.41	35.72	37.95	40.79
18	21.60	22.76	24.16	25.99	28.87	31.53	32.35	34.81	37.16	39.42	42.31
19	22.72	23.90	25.33	27.20	30.14	32.85	33.69	36.19	38.58	40.88	43.82
20	23.83	25.04	26.50	28.41	31.41	34.17	35.02	37.57	40.00	42.34	45.31
21	24.93	26.17	27.66	29.62	32.67	35.48	36.34	38.93	41.40	43.78	46.80
22	26.04	27.30	28.82	30.81	33.92	36.78	37.66	40.29	42.80	45.20	48.27
23	27.14	28.43	29.98	32.01	35.17	38.08	38.97	41.64	44.18	46.62	49.73
24	28.24	29.55	31.13	33.20	36.42	39.36	40.27	42.98	45.56	48.03	51.18
25	29.34	30.68	32.28	34.38	37.65	40.65	41.57	44.31	46.93	49.44	52.62
26	30.43	31.79	33.43	35.56	38.89	41.92	42.86	45.64	48.29	50.83	54.05
27	31.53	32.91	34.57	36.74	40.11	43.19	44.14	46.96	49.64	52.22	55.48
28	32.62	34.03	35.71	37.92	41.34	44.46	45.42	48.28	50.99	53.59	56.89
29	33.71	35.14	36.85	39.09	42.56	45.72	46.69	49.59	52.34	54.97	58.30
30	34.80	36.25	37.99	40.26	43.77	46.98	47.96	50.89	53.67	56.33	59.70
40	45.62	47.27	49.24	51.81	55.76	59.34	60.44	63.69	66.77	69.70	73.40
50	56.33	58.16	60.35	63.17	67.50	71.42	72.61	76.15	79.49	82.66	86.66
60	66.98	68.97	71.34	74.40	79.08	83.30	84.58	88.38	91.95	95.34	99.61
80	88.13	90.41	93.11	96.58	101.9	106.6	108.1	112.3	116.3	120.1	124.8
100	109.1	111.7	114.7	118.5	124.3	129.6	131.1	135.8	140.2	144.3	149.4

Vedlegg 14: Kji-kvadrat tabell, kritiske verdier.