

FFI RAPPORT

INCENTIVERS EFFEKT PÅ TURNOVER

WARBERG Erik Normann, WATHNE Merete, BREKKE Johan

FFI/RAPPORT-2002/03029

FFIN/831/732

Godkjent
Kjeller 11. juli 2002

Henry Kjell Johansen
Forskningsjef

INCENTIVERS EFFEKT PÅ TURNOVER

WARBERG Erik Normann, WATHNE Merete, BREKKE
Johan

FFI/RAPPORT-2002/03029

FORSVARETS FORSKNINGSINSTITUTT
Norwegian Defence Research Establishment
Postboks 25, 2027 Kjeller, Norge

P O BOX 25
 NO-2027 KJELLER, NORWAY
REPORT DOCUMENTATION PAGE

SECURITY CLASSIFICATION OF THIS PAGE
 (when data entered)

1) PUBL/REPORT NUMBER FFI/RAPPORT-2002/03029	2) SECURITY CLASSIFICATION UNCLASSIFIED	3) NUMBER OF PAGES 61
1a) PROJECT REFERENCE FFIN/831/732	2a) DECLASSIFICATION/DOWNGRADING SCHEDULE -	
4) TITLE INCENTIVERS EFFEKT PÅ TURNOVER INCENTIVES EFFECT ON TURNOVER		
5) NAMES OF AUTHOR(S) IN FULL (surname first) WARBERG Erik Normann, WATHNE Merete, BREKKE Johan		
6) DISTRIBUTION STATEMENT Approved for public release. Distribution unlimited. (Offentlig tilgjengelig)		
7) INDEXING TERMS IN ENGLISH:		
a) <u>Incentives</u>		IN NORWEGIAN:
b) <u>Turnover</u>		a) <u>Incentiver</u>
c) <u>Defence</u>		b) <u>Turnover</u>
d) <u>Employees</u>		c) <u>Forsvaret</u>
e) <u>Questionnaire</u>		d) <u>Ansatte</u>
		e) <u>Spørreundersøkelse</u>
THESAURUS REFERENCE:		
8) ABSTRACT This FFI report is based on the final Master of Management project assignment from the Norwegian Business School. The report looks into the kind of attitudes employees have towards turnover. To find out more, the report has conducted a survey where a questionnaire was sent out to Økokrim, Manpower AS, The Norwegian Frigate project and Program GOLF (Large IKT-project). The questionnaire contained both economic and non-economic independent variables. The result shows that non-economic variables get a higher score than economic variables. The report forms a part of broader project within FFI, Group for Industrial Strategy, looking into how to optimise Integrated Project Teams and collaboration between Defence and Industry. Recruiting and holding onto key-personnel, as part of the TISAM concepts is one of the tasks the Group For Industrial Strategy are working on.		
9) DATE 11. July 2002	AUTHORIZED BY This page only Henry Kjell Johansen	POSITION Director of Research

ISBN-82-464-0625-6

UNCLASSIFIED

SECURITY CLASSIFICATION OF THIS PAGE
 (when data entered)

INNHOOLD

	Side	
1	FORORD	7
1.1	Innledning	7
1.2	Forsvaret	8
1.3	Økokrim	8
1.4	Manpower AS	9
2	PROBLEMSTILLINGER OG AVGRENSNING	9
2.1	Faglig og teoretisk utgangspunkt	9
2.2	Formulering av problemstilling og avgrensning	10
2.3	Konseptuelt rammeverk.	10
2.3.1	Økonomiske incentiver	11
2.3.2	Ikke-økonomiske incentiver	12
2.3.3	Turnover	12
3	TEORI OG HYPOTESER	14
3.1	Økonomiske teorier - Teorien om den menneskelige kapital	14
3.2	Teorier knyttet opp til demografiske forhold	14
3.2.1	Arbeidsmarkeder og hierarkier	14
3.2.2	Ledighetskjeder	15
3.2.3	Sannsynlighet for forfremmelse	16
3.3	Undersøkellesmodell	16
3.4	Økonomiske incentiver i undersøkellesmodellen	17
3.4.1	Fastlønn	17
3.4.2	Resultatlønn	18
3.4.3	Bonus	19
3.5	Hypoteser relatert til ikke-økonomiske incentiver	19
3.5.1	Organisasjonstilhørighet,	19
3.5.2	Karrieremulighet	22
3.5.3	Egenutvikling	22
4	METODE	23
4.1	Populasjon og utvalg	23
4.2	Utvikling av spørreskjema som måleinstrument	24
4.2.1	Gjennomføring av spørreundersøkelsen	25
4.3	Reliabilitet og validitet av spørreskjema som måleinstrument	25
4.4	Test av indre konsistens av avhengige og uavhengige variabler	26
5	RESULTATER OG ANALYSE FRA SPØRREUNDERSØKELSE	27
5.1	Demografiske forhold	27

5.2	Univariate sammenhenger	28
5.2.1	Lønnsspørsmål	28
5.2.2	Bonus	29
5.3	Korrelasjon og regresjonsanalyse	30
5.4	Bivariate sammenhenger og testing av hypotesene	32
5.4.1	Oppsummering	33
6	DISKUSJON	34
6.1	Økonomiske incentivers betydning for turnover	34
6.1.1	Positive funn i undersøkelsen	34
6.1.2	Negative funn i undersøkelsen	35
6.2	Ikke-økonomiske incentivers betydning for turnover	37
6.2.1	Organisasjonstilhørighet	38
6.2.2	Karrieremulighet	40
6.2.3	Egenutvikling	41
6.3	Hva betyr mest for turnover?	42
6.4	Svakheter ved undersøkelsen	43
7	KONKLUSJON	44
7.1	Etterord	44
APPENDIKS		
A	VEDLEGG 1 - LITTERATURHENVISNINGER	46
B	VEDLEGG 2 - DESKRIPTIV STATISTIKK OG KORRELASJONER	50
C	VEDLEGG 3 - SPØRRESKJEMA	51
	Fordelingsliste	61

INCENTIVERS EFFEKT PÅ TURNOVER

1 FORORD

Denne FFI rapport gjengir i sin helhet en prosjektoppgave skrevet ved det avsluttende Master of Management studie (Verdiskapning og Strategisk Ledelse) ved BI, senter for lederutdanning, av Erik Normann Warberg (Forsvarets forskningsinstitutt), Merete Wathne (Manpower AS) og Johan Brekke (Politihøyskolen). Prosjektoppgaven gis ut som FFI rapport, da funn i prosjektoppgavens undersøkelse av blant annet Forsvaret, vil kunne ha interesse for et bredere publikum.

1.1 Innledning

Det har skjedd en økt konkurranse i de senere år både i privat og offentlig sektor for å beholde den beste og mest kvalifiserte arbeidskraften. Dette skyldes hovedsakelig at vi lever i et kunnskapssamfunn hvor mye av bedriftens kompetansekapital ligger hos den enkelte medarbeider. Det er tendenser til at arbeidstakere blir mindre trofast mot sine arbeidsgivere. Folk skifter oftere jobb nå enn før, hvilket da også er allment godtatt og en konsekvens av et fritt arbeidsmarked.

Vårt formål er å undersøke hvilke belønninger og incentiver som har betydning for utvalgte enheter i Forsvaret, Politiet og Manpower AS og som disse kan påvirke for å forhindre at en ansatt slutter i organisasjonen. Dette kan lære oss noe om hvorledes en bedrift kan utforme sin personalpolitikk.

I hvilken grad virksomheter vil overleve, er avhengig av om de klarer å konkurrere om kompetent arbeidskraft. De foretak som fokuserer på å gi sine ansatte konkurransedyktig lønn og faglig/personlig utvikling, styrker sin interne kompetanse. Dette kan gi foretaket et konkurransefortrinn ved at de beholder kompetent personell. I de senere år har verden blitt ”mindre” i den forstand at utviklingen innen informasjons- og kommunikasjonsteknologien har økt eksplosivt. Bedrifter må derfor konkurrere både lokalt, nasjonalt og globalt for å beholde viktig arbeidskraft og sikre at jobbene er attraktive slik at de ansatte ikke slutter. Et fritt arbeidsmarked skaper en utfordring i å skaffe og beholde den mest attraktive kompetansen.

Vi har valgt å bruke begrepet *turnover* som ofte brukes som betegnelse på personalomsetning eller gjennomtrekk av ens ansatte. Hovedsakelig angir turnover en størrelse, eksempelvis en andel av personalomsetningen i løpet av et år. En kan også inkludere i turnover begrepet det interne arbeidsmarkedet, dvs skifte av stilling internt i en virksomhet.

Selv om høye turnover-rater kan medføre at en bedrift ikke yter maksimalt, kan det motsatte også være et problem. Manglende utvikling i samme stilling over flere år, samt manglende

muligheter for økt lønn, kan ha betydning for både motivasjon og innsats. Fornyelse og utskiftning i stillinger kan da være nødvendig for bedriften. Det kan oppleves positivt og utfordrende for den enkelte ansatte å få nye oppgaver. Samtidig får bedriften inn eksternt personell med ny kompetanse.

Vi håper eventuelle funn kan tilføre bedriftene vi undersøker et bedre beslutningsgrunnlag for å prioritere bruk av incentiver sett i forhold til turnover.

1.2 Forsvaret

Forsvaret har et årlig investeringsbudsjett på over 6 milliarder kroner. Totalt anvender Forsvaret mellom 13-14 milliarder på anskaffelser innenfor områdene investering, drift og vedlikehold. Kjennetegnet på Forsvarets prosjekter er at disse betinger både dybde- og breddekompetanse innenfor en rekke felt. Flere av prosjektene ligger i den teknologiske front. Dette betinger at Forsvaret må opprettholde en kontinuerlig oversikt over samvirket mellom de forskjellige delsystemer. Viktigheten av å ha kvalifisert personell tilgjengelig i sin organisasjon er derfor åpenbar. Forsvaret har gjennom flere år hatt en relativ høy rotasjon av personell i sine prosjekter. Det er flere årsaker til dette.

Beordringssystemet i Forsvaret har fokus på å utdanne personell for deltagelse i den spisse ende. Å arbeide med anskaffelser er ikke ansett for å være en egen karrierevei. Utdanningssystemet i Forsvaret er ansett å være bra, men i forhold til det nivå som beordres i stilling i prosjekt, vil en større andel av offiserene bli sendt på stabsskole 1 eller 2 (nivå kaptein til major) for inntil 1 års varighet, isteden for å begynne i prosjektet. En annen årsak til turnover, som har sin bakgrunn i beordringssystemet, er behovet for å stadig flytte på seg. Flere i Forsvaret har sluttet på grunn av familiesituasjonen som blir vanskelig ved stadige forflytninger.

I de senere år har Forsvaret i større grad lagt vekt på å samarbeide med sine leverandører for å få ned kostnader og tidsbruken i prosjektene. I en slik sammenheng vil personell fra Forsvaret ofte være samlokalisert med leverandører. Her har det vært en tendens at personell fra Forsvaret slutter for å gå ut til det sivile næringsliv.

Ovennevnte medfører at Forsvaret i kritiske prosjekter har problemer med å holde på kvalifiserte medarbeidere. I denne prosjektoppgave har vi for Forsvaret, valgt å undersøke to større prosjekter, hhv Program Golf (ERP implementeringsprogram (OU/IT)) hvor første fase er beregnet til ca 400 millioner kr og Fregattprosjektet med en ramme på over 12,2 milliarder kr.

1.3 Økokrim

Økokrim er ett sentralt politiorgan som administrativt og budsjettmessig er underlagt Politidirektoratet. Når det gjelder straffesaksbehandling, som er hovedoppgaven til Økokrim, er man underlagt Riksadvokatembetet. Innenfor områdene økonomisk kriminalitet, miljøkriminalitet og datakriminalitet har Økokrim følgende oppgaver;

- Avdekke, etterforske, påtale og i retteføre egne saker
- Bistå nasjonale og utenlandske politimyndigheter
- Heve politiets og påtalemyndighetens kompetanse og drive opplysningsvirksomhet
- Drive kriminaletterretning og utarbeide trusselvurdering
- Være et rådgivende organ for sentrale myndigheter
- Deltagelse i internasjonalt arbeid

Etterforskningen foregår i 11 faste tverrfaglige team. Teamene har ansvar for, og er spesialister på sine bestemte saksområder. Dette sikrer at straffesaksbehandlingen holder høy kvalitet. Arbeidsstokken består i stor grad av idealister som brenner for de saksområder som Økokrim har ansvaret for. Samtidig er Økokrim den enhet i politiet som i størst grad arbeider i faste tverrfaglige team som følger saken fra initialstadiet til rettskraftig avgjørelse har falt i saken.

1.4 Manpower AS

Med flere enn 2.7 millioner medarbeidere og representasjon i 59 land er Manpower et av verdens største selskap innen bemanningsløsninger. I Norge har virksomheten levert kompetanse til en rekke bransjer innen både offentlig og privat sektor siden 1965. I Norge har Manpower AS rundt 7000 kunder og 8000 medarbeidere. Manpower AS eies 100% av Manpower Inc. i USA, som er børsnotert i New York og London. Manpower Inc. ble stiftet i Milwaukee i USA, 1948.

Manpower AS er Norges største selskap innen bemanningsløsninger med over 50% markedsandel representert i 40 byer og tettsteder i Norge, og ca 50.000 oppdrag pr. år. Manpower AS ønsker at alle, både de som søker etter arbeid og/eller arbeidskraft, skal se på Manpower som sitt naturlige førstevalg. Målet er å bli den foretrukne samarbeidspartner for næringslivet og en spennende karrierepartner for arbeidstakerne. Manpower AS ønsker å fremstå som møteplassen for kompetanseformidling i norsk næringsliv. For å nå målet, er det nødvendig å ha kunnskap og kompetanse om næringslivet og rekruttering. Gode relasjoner til samarbeidspartnere vil være et nøkkelkrav for å lykkes. For Manpower AS vil det være viktig å beholde og videreutvikle sine ansatte som innehar relasjoner til både arbeidssøkende og virksomheter med behov for arbeidskraft.

2 PROBLEMSTILLINGER OG AVGRENSNING

2.1 Faglig og teoretisk utgangspunkt

Vi ønsker å se på samspillet mellom organisasjon og individ, da dette er viktigere nå enn tidligere. Organisasjonenes kompetanse ligger hos den enkelte medarbeider. En av de store utfordringer mange organisasjoner står overfor i dag er å beholde og rekruttere rett personell. Vi har valgt å benytte flere teorier for å belyse samspillet mellom individet og organisasjonen, med fokus på teoriene om den menneskelige kapital og Hertzbergs tofaktorteori. I korte trekk dreier teorien om den menneskelige kapital seg om personlig kompetanse, utvikling og

avlønning i relasjon til organisasjonens kompetanse og utvikling. Hertzbergs tofaktorteori tar for seg dels motivasjonsfaktorer og dels hygienefaktorer.

2.2 Formulering av problemstilling og avgrensning

I dagens samfunn har kunnskapsmedarbeideren blitt ekstra verdifull for organisasjonen. De ansatte utgjør en vesentlig del av virksomhetens kapital. Virksomhetene trenger deres initiativ, kunnskap og intelligens mer enn bare fysisk tilstedeværelse. Bedriftens organisering og evne til å utnytte den totale kompetanse, kan være avgjørende for organisasjonens konkurransevne.

Med dette utgangspunktet, valgte vi å undersøke hvilke dimensjoner som kan ha betydning for de ansattes holdninger til å bli værende eller slutte i organisasjonen. Vi ser på bruk av incentiver som bedriftens verktøy til å påvirke turnover. Vår undersøkelse vil ikke kartlegge om de ansatte reelt skal slutte, men fokusere på hvilke incentiver som kan påvirke dem til å bli.

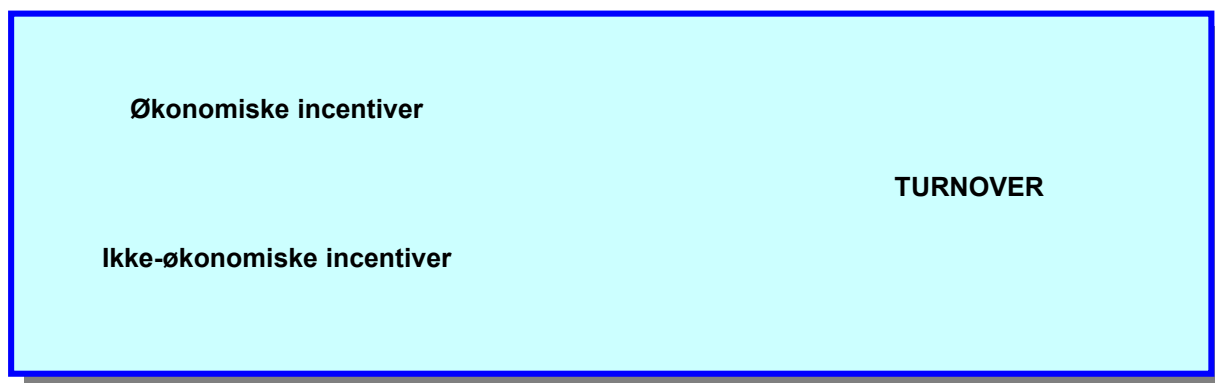
Basert på kjennskap til de organisasjoner vi undersøker, har vi fått inntrykk av at både økonomiske og ikke-økonomiske incentiver har betydning for hvorvidt de ansatte vil bli værende på sine arbeidsplasser eller ikke. For å få empirisk belegg for dette, ønsker vi i vår modell å fokusere på økonomiske og ikke-økonomiske incentiver som kan være viktige i forhold til turnover. Resultatene av undersøkelsen vil kunne bidra til å forklare hvilke dimensjoner som påvirker turnover.

Med denne bakgrunn ønsker vi å se nærmere på følgende problemstilling:

I hvilken grad påvirker økonomiske og ikke-økonomiske incentiver turnover i en organisasjon?

2.3 Konseptuelt rammeverk.

Med utgangspunkt i problemstillingen fremkommer følgende rammeverk for vår undersøkelse;



FIGUR 1: KONSEPTUELT RAMMEVERK

2.3.1 Økonomiske incentiver

Økonomiske incentiver i denne oppgaven er begrenset til forhold som får betydning for den enkeltes lønnsutbetaling. Vi ser med andre ord ikke på andre materielle fordeler som skattemessig anses som inntekt. Nordhaug 1998 (A) betegner denne type incentiver som ytre belønning.

Utover fast lønn, finnes det mange ulike måter å belønne ansatte i en bedrift på. Dette kan for eksempel være resultatlønn, bonus, frynsegoder, anerkjennelse og status.

Det diskuteres om bruk av økonomiske incentiver har mistet sin motivasjonskraft i forhold til arbeidstakere på bekostning av ikke-materielle verdier, eksempelvis sosial tilhørighet, selvrealisering og personlig utvikling. I undersøkelser som har vært gjort kan det se ut som dette synet finner støtte. Lønn kommer normalt langt ned på listen ved spørsmål om hva som gjør en jobb attraktiv. (SNF-rapport nr. 25/00 – Tom Colbjørnsen mfl.).

Innen teori og forskning har det vært antatt at størrelsen på lønnen i seg selv ikke har særlig betydning for jobbtilfredshet. Det er da også naturlig å undersøke andre sider ved lønn. Innenfor de sosiale motivasjonsteorier har Stacy Adams i likeverdsteorien satt fokus på lønn. Essensen i teorien er at folk vil vurdere sin jobbinnsett (innskudd) med jobbbytte (uttak), opp mot hva andre i sammenlignbare jobber gir og får. Ubalanse oppleves som likeverdsspenning og kan bli løst ved å arbeide mindre eller slutte i organisasjonen. Personer med høyt lønnsnivå, høyt utdanningsnivå og lang ansettelsestid velger gjerne sine referanseobjekter utenfor egen organisasjon. Teorien har god støtte i empirisk forskning. (Berkovitz mfl, 1987 referert i Kaufmann & Kaufmann, 1998).

I følge Hertzbergs tofaktorteori kan motivasjonsfaktorene skape trivsel og motivasjon i den grad de er til stede. Lønn, fremkommer også i Hertzbergs teorier, men i gruppen som han kaller ”hygienefaktorer”. Hygienefaktorene skal kunne påvirke graden av mistriivsel, men skal ikke kunne utløse motivasjon.

Motivasjonsfaktorer	Hygienefaktorer
Prestasjoner	Politikk og administrasjon
Anerkjennelse	Ledelse
Involvering	Fysiske arbeidsforhold
Ansvar	Mellommenneskelige forhold
Forfremmelse	Lønnsforhold
Vekst	Status
	Sikkerhet i jobben
	Privatliv

FIGUR 2: HERTZBERGS M/H MODELL

Hertzbergs teori betyr i praksis at man kun må jobbe med motivasjonsfaktorene for å skape motivasjon hos ansatte. Etter denne teori kan en utilfredsstillende og urettferdig lønn skape mistriivsel hvis den ikke er tilstede, men skaper likevel ikke trivsel om den er tilstede. Hertzberg mente at penger ikke kunne fungere som motivasjonsfaktor, men mye tyder på at det er glidende overganger mellom tilfredshet og utilfredshet, og at flere av hygienefaktorene kan ha

motiverende effekt. Det er f eks urimelig å plassere lønn som en ren hygienefaktor. En annen svakhet ved Hertzbergs modell er at den ikke tar hensyn til individuelle forskjeller med tanke på hvilke faktorer som fører til mistriivsel og trivsel.

2.3.2 Ikke-økonomiske incentiver

Belønninger som ikke har direkte betydning for den enkeltes inntekt (lønnsutbetaling) definerer vi som ikke-økonomiske incentiver. Slike belønninger kan eks være incentiver med en økonomisk side til anerkjennelse, tilhørighet, respekt, *egenutvikling* og selvrealisering, eller mangel på sådan. Nordhaug (1998) (A) betegner dette som indre belønning. De ansatte forsøker å opptre slik at de oppnår fordelene og unngår ulempene.

Det finnes en rekke ikke-økonomiske incentiver som en organisasjon kan benytte i forhold til sine ansatte. Vi lever i kunnskapssamfunnet, hvor den menneskelige kapitalen blir stadig viktigere for bedriftene. De må derfor være villig til å investere i de ansatte gjennom å dekke behov som er sentrale for dem. Vi tror at bruk av ikke-økonomiske incentiver har større betydning nå enn før, fordi det stilles høyere krav til de ansattes kompetanse. Dette kan være et forhold som har betydning for turnover.

Maslows behovspyramide (Kaufmann & Kaufmann, 1998) tar for seg den hierarkiske oppbygging av de menneskelige behov, hvor det grunnleggende prinsipp er at de primære behov (fysiologiske-, trygghets- og tilhørighetsbehov) må være tilfredsstilt før de sekundære behov (behovet for anerkjennelse og behovet for selvaktualisering) kan tilfredsstilles. I vårt samfunn hvor arbeidstakerne utgjør bedriftenes kompetansekapital, er det på det rene at de grunnleggende behov er tilfredsstilt. Det kan være grunn til å tro at behovene for anerkjennelse og selvaktualisering er mer sentrale nå enn før. Måten en arbeidsgiver legger til rette for tilfredsstillelse av disse behovene, kan ha betydning for hvorvidt en ansatt blir i en organisasjon eller velger en annen arbeidsgiver.

Faktorene *anerkjennelse*, *vekst* og *forfremmelse*, i Hertzbergs tofaktorteori kan skape trivsel hvis de er tilstede. Dimensjonen ”involvering” i Hertzbergs teori kan virke motiverende og ha betydning for ansattes lojalitet og tilhørighet.

Ansatte har også visse forventninger til en arbeidsplass og at forholdene legges til rette, slik at de får dekket sine behov i organisasjonen. For å forhindre turnover, er det viktig å få kunnskap om hva som kan virke motiverende for den enkelte. Dette er i tråd med ledelsesteorien som er utviklet av den amerikanske forskeren Robert House. Teorien bygger på Vrooms forventningsteori (VIE-teorien). Teorien til House kalles ”middel – mål teorien” (eng: path – goal), og bygger på kognitiv motivasjonsteori, hvor det sentrale er at mennesker er motivert til handling ut fra bevisste forestillinger om personlig måloppnåelse. Arbeidsgiveren skal vise den beste veien frem til målet for den enkelte medarbeider, etter at medarbeidernes mål og behov er kartlagt.

2.3.3 Turnover

Turnover brukes som betegnelse på personalomsetning eller gjennomtrekk av personale. Bluedorn (1982) klassifiserer turnover langs to dimensjoner som igjen er todelt. Den ene dimensjonen betegner om en person forlater eller kommer inn i en organisasjon. Den andre

dimensjonen betegner om det er frivillig eller ikke. Kombinasjonen av disse fire dimensjonene gir fire ulike typer av personalbevegelser:

1. Frivillig forlate en organisasjon, eks for å gå til en ny jobb i et annet firma
2. Ufrivillig forlate en organisasjon, eks grunnet oppnådd pensjonsalder eller oppsigelse.
3. Frivillig gå inn i en organisasjon, dvs bli akseptert som medlem eller ansatt
4. Ufrivillig bli innlemmet i en organisasjon, eks utskrivning til militærtjeneste eller fengsling.

De fleste studier har konsentrert seg om punkt 1 (Nordhaug mfl, 1990, s 94, 116).

Studier av turnover har vært konsentrert om faktorer som skyver individer ut av organisasjoner, men neglisjert faktorer som trekker individer inn i andre stillinger. Turnover blir sett på som siste stadiet i en tilbaketrekkingssprosess. Forskningsmodellene forklarer turnover som et resultat ledelsen til en viss grad kan kontrollere og forbedre. Turnoverforskning har i stor grad vært et hjelpemiddel for ledelsen til å redusere turnover.

Jobbtilfredshet blir sett på som sentralt innenfor turnoverforskning. Flere modeller har sett på sammenhengen mellom trivsel og turnover og følgende sammenhenger er bekreftet gjennom forskning; Bluedorn (1982) fant sammenheng mellom jobbtilfredshet og turnover, samt muligheter i arbeidsmarkedet og turnover og Jackofsky (1984) fikk bekreftet at ansatte med høy og lav ytelse har høyere turnover enn ansatte med middels ytelse.

Flere modeller har sett på sammenhenger mellom engasjement, trivsel og turnover; Porter m. fl. 1974, fant en sammenheng mellom lojalitet og identifikasjon til arbeidsplassen og turnover, March og Mannari, 1977, fikk bekreftet at høyt engasjement medførte lave turnover. Flere undersøkelser har vist at det er sammenheng mellom rettferdig lønn og intensjonen om å slutte. Dette er i tråd med likeverdsteorien til Stacy Adams.

Det er i tillegg utviklet flere modeller hvor man ser på sammenhengen mellom ansattes forventninger til arbeidssituasjonen og turnover. Resultatene basert på slike modeller, tyder på at ikke-oppfylte forventninger bidrar til turnover og at reell turnover er høyere blant yngre enn eldre ansatte.

Det er gjennomført en rekke studier på turnover. Det hevdes at en rekke av disse (Nordhaug mfl, 1990, s 102) er såpass spesifikke, eksempelvis foretatt innen for en begrenset gruppe eller begrenset geografisk område, at representativiteten, dvs ekstern validitet, blir lav. Konsekvensen er at studier av turnover ofte blir fragmentert. Hvis en eksempelvis ser på den totale sammensetning av arbeidsmarkedet, herunder forskjell i yrker, lokalisering, bosted, reisevei, familieforhold og karrieremuligheter som rene ytre faktorer, vil man ha et stort utvalg av parametere som gjør det vanskelig å generalisere og dermed bevise allmenngyldige påstander om hva som forårsaker turnover (Nordhaug mfl, 1990, s 102).

3 TEORI OG HYPOTESER

3.1 Økonomiske teorier - Teorien om den menneskelige kapital

I flg Becker (1975) vil den enkelte skaffe seg en utdanning som tilsvarer ens evner. Investering i utdanning vil øke vedkommendes verdi på arbeidsmarkedet. Etter hvert som individet får erfaring etter endt utdanning, vil dette også bidra til å øke individets verdi på arbeidsmarkedet. I flg Becker (1975) innebærer dette at individer i starten av karrieren, vil søke etter arbeid som gir bedre betaling, eller posisjonere seg slik at neste jobbskifte medfører inntektsøkning.

Teorien om den menneskelige kapital anfører at folk vil ta nye jobber helt til økningen i diskontert nytte over forventet levetid av en ny jobb, ikke lenger er høyere enn kostnadene ved å skifte jobb. Jobbskifte medfører flyttekostnader av både økonomisk og sosial art (Nordhaug mfl, 1990). Jo eldre individet er, desto høyere vil flyttekostnadene være. Forventet diskontert livsinntekt av ny jobb minus diskontert inntekt i nåværende jobb, fratrukket flyttekostnader, vil kunne vise individuell tilbøyelighet til å bytte jobb. Dette tilsier at det vil være høyere mobilitet blant yngre enn eldre arbeidstakere fordi flyttekostnader vil øke ved høyere alder. I tillegg vil muligheter for lønnsøkning bli mindre for eldre arbeidstakere. Dette har støtte i empiriske studier som viser at mobiliteten er størst blant yngre arbeidstakere (Price, 1977).

Det påpekes at høyere turnover for yngre arbeidstakere kan forklares med at kompetanse og utdanning for disse ofte er av mer generell art. Vedkommendes bakgrunn vil være såpass bred, at det vil kunne være enkelt å bytte arbeidsgiver og/eller skifte karriereretning. Derimot vil arbeidstakere som blir i et firma over tid, enten utvikle en firmaspesifikk kompetanse, eller bli spesialister innen en spesielt område i firmaet. Over tid vil dette kunne medføre at relevansen av deres totale kompetanse i forhold til et eksternt arbeidsmarked, vil miste verdi (Doeringer og Piore, 1971). Det samme gjelder verdien av den formelle utdanning, hvor denne over tid vil miste sin aktualitetsverdi og hvor den ”stabile arbeidskraft” blir mer avhengig av den firmaspesifikke utdanning (Bjørvik og Haukedal, 2001).

3.2 Teorier knyttet opp til demografiske forhold

I tillegg til teorien om den menneskelige kapital, finnes det flere teorier som, ut fra mer demografiske forhold, søker å forklare bakgrunnen for *turnover*. Modellene tar utgangspunkt i at stillinger blir ledige ved naturlig avgang og *turnover*, og at nye personer fyller ledige stillinger.

3.2.1 Arbeidsmarkeder og hierarkier

En faktor som påvirker mobilitet blant ansatte, er om det finnes et hierarki for en gitt yrkesgruppe. Noen yrker er ikke organisert hierarkisk. Dette innebærer at en ansatt, eks i en kontorleder stilling, er nødt til å søke seg ut på et marked for å unngå å bli værende på samme nivå, resten av sitt liv.

Den eneste form for mobilitet skjer mellom firmaer, eller ved skifte av yrke, noe som Osterman (1983, 1984) kaller for sekundære arbeidsmarkeder. Andre firmaer har et hierarki hvor yrkesgrupper kan ha karriere, og hvor høyere stillinger både betyr mer lønn og status. Dette er gjerne kjennetegnet for større industribedrifter, offentlig administrasjon, finansinstitusjoner og andre næringer av en viss størrelse. I flg Bjørvik og Haukedal (2001), skjer 75% av alle

ansettelser på det industrielle arbeidsmarked gjennom internt opprykk.

Det er også verdt å nevne at flere kan ha lønnsoppykk innenfor samme stilling. I staten er dette utbredt, hvor stillingskategorier kan ha et stort lønsspenn, slik at ansatte kan få karriere (lønsmessig) uten å måtte bytte jobb. Slik kan bedrifter skape et ”hierarki” i virksomheter med flat struktur.

Aktiv bruk av interne arbeidsmarkeder, hvor ansatte har erfaring fra lavere nivåer, er en fordel ved ansettelse i høyere stillinger. Dette vil medføre at arbeidsoppgavene utføres mer effektivt, samt reduksjon av opplæringskostnader (Osterman 1984). Dette gjelder særlig firmaspesifikt administrativt arbeid hvor kunnskapen dreier seg om virksomhetenes rutiner, eksterne og interne forbindelser og relasjoner til markeder. Videre vil en slik politikk også indirekte holde turnover på et lavere nivå, idet ansatte kan gjøre seg realistiske forventninger om ytterligere forfremmelse (Bjørvik og Haukedal, 2001).

3.2.2 Ledighetskjeder

Det er to prosesser som skaper ledige stillinger. Den ene prosess er økonomisk vekst som kan gi grunnlag for opprettelse av nye stillinger. Den andre prosess er avgang fra stillinger som kan være pensjonering, oppsigelser, permitteringer, dødsfall, sykdom og frivillig turnover. Hvis ledige stillinger besettes med folk som fra før har stillinger i arbeidslivet, vil ansettelser skape en kjede av ledige stillinger. Dette er benevnt som en ledighetskjede (White, 1970). Slike kjeder stoppes når, en som ikke er i arbeidsmarkedet, besetter en ny stilling. Lengden av en ledighetskjede vil bestemmes dels av hvor mange hierarkiske nivåer som finnes og dels av antallet horisontale forflytninger på samme nivå. I tillegg skilles det mellom interne eller eksterne ledighetskjeder (Nordhaug mfl, 1990, s 108).

Skillet mellom interne og eksterne ledighetskjeder er ikke uvesentlig for turnover. Ved intern rekruttering, vil den kompetanse vedkommende har, forbli i virksomheten. I en ny stilling, vil vedkommende øke sin forståelse for andre deler av virksomheten og få større evne til å se helheten. Samtidig kan interne ledighetskjeder være et problem, fordi man ikke i stor nok grad rekrutterer ny kompetanse inn i organisasjonen. Her hevder Bjørvik og Haukedal (2001) at rene organisasjonsmessige forhold i kombinasjon med ledelsens rekrutterings- og ansettelsespolitikk, har betydning for turnover, ikke bare prosesser av psykologisk natur hos det enkelte individ.

Lengden på en ledighetskjede i en organisasjon, vil bli bestemt ut fra hvor mange hierarkiske nivåer som finnes hvis alle ledige stillinger fylles ved forfremmelser. Ved interne horisontale forflytninger, vil den interne ledighetskjede kunne bli lang. Det er kun ved eksterne ansettelser at den interne ledighetskjeden vil stoppes. I motsetning til en intern ledighetskjede, vil en yrkesmessig kjede kunne strekke seg gjennom mange organisasjoner og kan bli lang. Den stoppes først ved at en person rekrutteres inn i arbeidslivet.

I forhold til eksterne ledighetskjeder, med profesjonsbasert arbeidskraft som kjennetegnes med høy utdanning og kompetanse, skjer forflytninger like gjerne mellom bedrifter som internt i bedriftene. Profesjonsbasert arbeidskraft baserer sin autoritet på faglig ekspertise fremfor stillingsmessig plassering, og identifiserer seg mer med profesjonen, enn med sin bedrift. Disse kan like gjerne gå rett inn høyere stillinger i et firma, uten å ha gått gradene.

3.2.3 Sannsynlighet for forfremmelse

Måten hierarkiet er utformet på, vil ha avgjørende betydning for muligheten til forfremmelse for den enkelte ansatte. Ledelsens preferanser for ansettelsesmønstre, være seg intern, ekstern, horisontal eller vertikal, vil påvirke størrelsen og retningen av ledighetskjeder, og dermed også ratene til mobiliteten og sannsynligheten for forfremmelse.

Forfremmelse bestemmes av hierarkiske forholdstall som er brøken av et høyere nivå på et lavere. Denne sannsynligheten påvirkes igjen av den ledighet som skapes på et høyere nivå i hierarkiet. Forholdstall som tar hensyn til dette, kalles for multiple forholdstall (Stewman & Konda, 1983). En tradisjonell hierarkisk organisasjon som er bred nederst og smalner mot toppen, vil kunne gi en lavere sannsynlighet for forfremmelse i lavere lag enn i høyere lag (Greve 1989). Dette innebærer at mobilitet ut av lavere lag vil være lavere enn for høyere lag. Dette har igjen den effekt at folk som forfremmes i hierarkier, vil tilbringe lengre tid i den første stillingen enn senere stillinger (Greve, 1989).

I denne sammenheng er det verdt å merke seg "the Peter Principle". Med interne arbeidsmarkeder hvor hovedvekten av turnover skjer internt og vertikalt, bygger prinsippet på at folk forfremmes på grunnlag av hvordan de behersker sin jobb. Dette innebærer at de vil kunne bli forfremmet helt til de ikke lenger behersker jobben. "The Peter Principle" postulerer at folk forfremmes til de har nådd sitt inkompetanse nivå (Peter & Hull, 1969). Prinsippet vil i sin ytterste konsekvens innebære at en organisasjon stabiliseres når alle har nådd sitt inkompetansenivå. Nordhaug mfl. (1990) hevder likevel at dette er umulig, siden mobilitet ikke kun er drevet av forfremmelser, men også av andre typer avgang herunder aldring og vekst av en organisasjon.

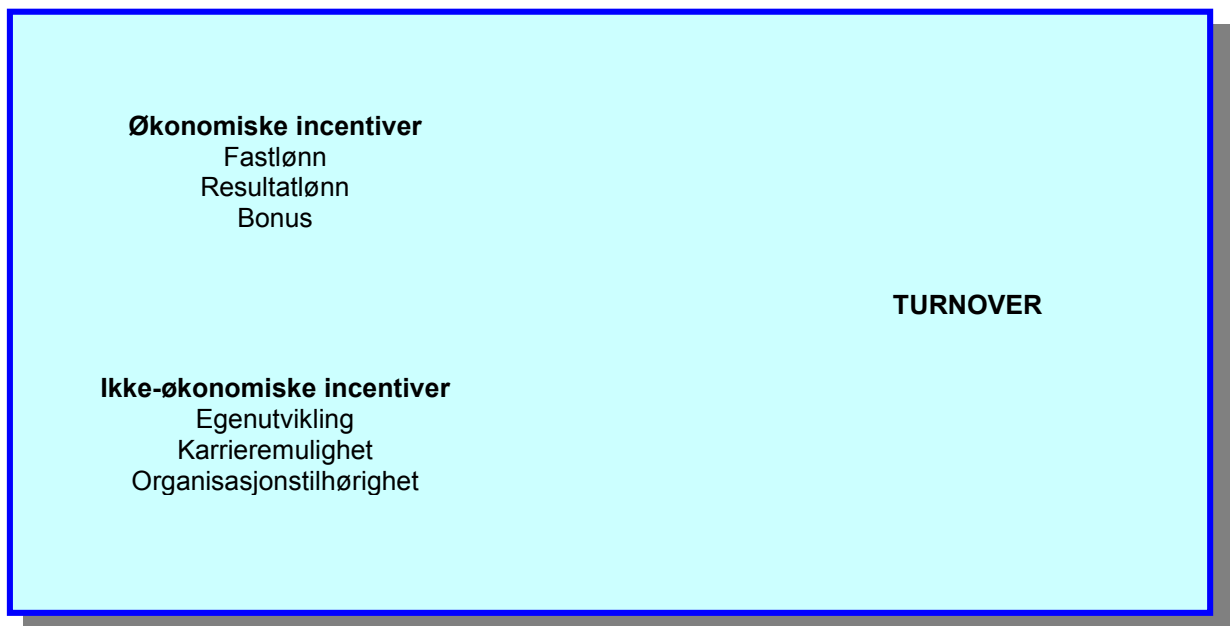
Ovennevnte er en forklaring på forfremmelser sprunget ut fra en tradisjonell hierarkisk struktur, gjerne i større virksomheter. I dag stemmer dette ikke helt med hvordan bedrifter organiseres i kunnskapssamfunnet. Trenden er en mer prosess- og funksjonsorientert tilnærming, knyttet opp til nettverksbasert organisering og team. I flg Colbjørnsen (1999), bør virksomhetene organisere seg som en markedsorientert matrise, fokusere på resultatstyring og opprette team for oppnå størst effekt av spesialistene. En slik struktur er vesentlig flatere enn den klassisk hierarkiske og medfører at organisasjoner i større grad har blitt desentralisert.

Denne form for organisering krever høy kompetanse og har medført at karriere og forfremmelse ikke nødvendigvis knyttes opp til lederansvar på høyere nivå. Forfremmelse skjer ikke gjennom opprykk i hierarkiet, men eksempelvis gjennom økt lønn i stilling, større faglig ansvar, og tildeling av team ansvar. Et faglig ansvar vil kunne medføre et "uformelt" lederansvar gjennom ledelse av forskjellige team, som virksomheten eller andre partnerbedrifter har opprettet.

3.3 Undersøkellesmodell

For å visualisere hvordan de uavhengige variablene påvirker den avhengige variabelen, har vi laget en undersøkelsesmodell. En modell er et forenklet bilde av virkeligheten, og kan betraktes som et hjelpemiddel til å forvandle teoretiske utsagn til testbare hypoteser (Halvorsen 1998). Forholdet mellom og begrunnelse for valg av variabler vil bli nærmere forklart under utvikling av hypotesene. Det som skal undersøkes er forholdet mellom flere variabler, en avhengig og

seks uavhengige. Undersøkellesmodellen nedenfor i figur 3 viser hvorledes vi tenker å gå frem.



FIGUR 3: UNDERSØKELSESMODELLEN, HYPOTSESTILKNYTNING

Ved å ta utgangspunkt i problemstillingen, dvs våre antakelser om de 6 dimensjonenes betydning for turnover i våre organisasjoner, har vi utarbeide hypoteser for det videre arbeidet. Hypoteser er antakelser om faktiske forhold (Halvorsen 1998). For ytterligere å beskrive hypotesenes betydning for det videre arbeidet med undersøkelsen, siteres følgende fra Halvorsen, side 48:

”Hypotesenes funksjon er å bestemme hvilken type data som skal samles inn for å belyse problemstillingen, og skal via modellen knytte forbindelsen mellom dataene og teorien. Siktemålet med testing av hypoteser er å falsifisere dem, dvs. avsvække dem. Hvis hypotesen er falsifisert, svekkes tilliten til den teorien som hypotesen er avledet av, mens ikke-falsifisering øker dens troverdighet. Men en teori kan aldri bli sann, fordi den hypotesen som er bekreftet også kan avledes av andre, ukjente eller ukjente teorier”.

3.4 Økonomiske incentiver i undersøkellesmodellen

Vi valgte å undersøke de tre økonomiske variablene, *fastlønn*, *resultatbasert lønn* (*resultatlønn*) og *bonus* i forhold til turnover. Bakgrunnen var at vi mente at disse var de mest aktuelle å undersøke.

Vi har definert *resultatlønn* til å være lønn hvor deler er relatert til målbare økonomiske resultater for den enkelte. *Bonus* har vi definert som enkeltutbetaling som utbetales i tillegg til *fastlønn*. Den baserer seg ikke på økonomiske målbare resultater for den enkelte eller gruppe, men kriterier som eksempelvis, samarbeid, tid i stilling, innsats og motivasjon.

3.4.1 Fastlønn

Fastlønnssystemet er utbredt i de bedriftene vi undersøker. Fordelen med et fastlønnssystem, er at det er lett å sammenligne lønnsnivået med nivået i andre virksomheter. Mindre stress rundt

egen økonomi, kan gi den ansatte større ro til å arbeide effektivt. Et fastlønnssystem skaper lettere trygghetsfølelse og tillit, som kan gi gode samarbeidsforhold.

En ulempe med et fastlønnssystem, er at økonomiske sanksjoner ikke kan brukes til å fremme prestasjoner, eller straffe dårlig arbeidsutførelse. For arbeidstakere som yter mye, kan et fastlønnssystem virke direkte demotiverende. For å kompensere fastlønnssystemets svakheter, åpner fastlønnssystemer for at økt kompetanse kan gi grunnlag for høyere *fastlønn* i samme stilling.

Vi tror derfor at størrelsen på *fastlønn* kan ha betydning for om våre respondenter slutter eller ikke, siden de har erfaring og formell kompetanse, som er etterspurt i arbeidsmarkedet. Vi har utarbeidet følgende hypotese om *fastlønn*:

Hypotese 1: Desto høyere fastlønn, desto lavere turnover

3.4.2 Resultatlønn

I det private næringsliv har det lenge vært vanlig at lønnen i større eller mindre grad er resultatbasert. Den typiske lønsmottaker i Staten har imidlertid hatt *fastlønn*, men også der har *resultatlønn* etter hvert blitt tatt i bruk. Etter Regjeringens langtidsprogram (St.meld.nr. 30) for offentlig sektor, gis det større åpning for å ta i bruk *resultatlønn* for å belønne gode resultater. For eksempel har de nyansatte politimestrene *resultatlønn*. Det er en alminnelig oppfatning blant organisasjonspsykologer som har arbeidet med belønningssystemer, at *resultatlønn* er effektivitetsfremmende.

Resultatavlønning kan brukes til å:

- Øke ansattes motivasjon og produktiviteten i utførelsen av eksisterende oppgaver.
- Påvirke beslutninger og oppmuntre til å jobbe riktigere og med de riktige tingene.
- Stimulere til kreativitet og risikotaking.
- Skifte ut arbeidstakere og trekke til seg nye

For at *resultatlønn* skal virke etter intensjonene, er det viktig at den ansatte opplever det som positivt å kunne påvirke egen lønn, samt være overbevist om at en god arbeidsprestasjon vil føre til høyere lønn. Systemet må i tillegg være kjent, forutsigbart og oppleves som rettferdig. Det er gjort undersøkelser som viser at arbeidere med resultatlønn tjener gjennomgående bedre enn arbeidere med fastlønn. (Praktisk økonomi og ledelse nr. 2 1996 Trond Petersen mfl.). Dette gjelder også ansatte som arbeidet på resultatlønnskontrakt uten fastlønnskomponent. Å inngå en avtale om *resultatlønn*, vil eksponere den enkeltes inntekt for risiko. Avtale om kun å ha *resultatlønn* som eneste inntekt, vil eksponere den ansatte for en svært stor risiko.

Vi tror at *resultatlønn* med en fastlønnskomponent i bunn, vil medføre lavere grad av turnover i våre organisasjoner. Dette vil belønne de som fortjener det og oppleves som rettferdig. Imidlertid vil de ansattes kvalifikasjoner, jobbinnhold, lojalitet, motivasjon og kreativitet kunne være den egentlige forklaringen til lav turnover, selv om man har *resultatlønn*. I

regresjonsanalysen kontrollerer vi for disse andre forklaringsvariablene slik at det unike forklaringsbidraget til resultatlønn fremkommer.

Vi utarbeidet følgende hypotese om *resultatlønn*:

Hypotese 2: Delvis resultatlønn, gir lavere grad av turnover

3.4.3 Bonus

Bruk av bonus basert på andre ting enn lønnsomhet, er i liten grad er benyttet i våre virksomheter. Det finnes likevel unntak, bl a i Forsvaret hvor piloter tilkommer bonus for å stå i flygende stilling utover plikttjeneste. Likevel ønsker vi å kartlegge holdningene blant våre respondenter om å aktivt å benytte bonus for å belønne ønsket adferd.

”Balanced Scorecard” er et system hvor man baserer seg på multiple styringsmål, som i prinsippet kan knyttes bonuser til alle mål. Bonusordninger som belønner lang og tro tjeneste, kan motvirke at ansatte skifter arbeidsplass. Vi tror at et slikt bonussystem kan bidra til å holde på høykompetente personer som er viktige for bedriftens kjernekompetanse. På denne bakgrunn har vi utviklet følgende hypotese:

Hypotese 3: Jo større fremtidig bonus, jo lavere turnover

3.5 Hypoteser relatert til ikke-økonomiske incentiver

Vi har valgt å undersøke hvilken effekt de ikke-økonomiske incentiver, *egenutvikling* (faglig og personlig utvikling), *karrieremulighet* og *organisasjonstilhørighet* har på *turnover*. Bakgrunnen for dette er at vi tror at *karrieremulighet* og *egenutvikling* har stor betydning for ansatte i kunnskapssamfunnet. Både teori og tidligere forskning har vist at dette betyr mye. Selv om utviklingen i arbeidslivet kan tendere mot løsere tilknytningsforhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, har vi valgt å undersøke forholdet mellom *organisasjonstilhørighet* og *turnover*.

3.5.1 Organisasjonstilhørighet,

I norsk litteratur bruker Kaufmann & Kaufmann (1998) begrepet ”forpliktende organisasjonsengasjement” som synonymt med det engelske begrepet ”Organizational Commitment”. Andre bruker begrepene ”organisasjonsforpliktelse” eller ”organisasjonstilhørighet” (Tveit 1997) om det samme. Her vil vi bruke begrepet *organisasjonstilhørighet*.

Det er flere typer tilhørighet, som alle har betydning for ulike menneskers adferd på arbeidsplassen. I tillegg til tilhørighet til organisasjonen, så dreier det seg om tilhørighet til grupper, enheter og individer i organisasjonen, samt tilhørighet til karriere, yrke, profesjon, og fagforbund (Meyer 1997). Det er *organisasjonstilhørighet* som er mest benyttet og beskrevet i litteratur innen organisasjonspsykologi (Morrow 1993:1, sitert i Meyer 1997), og denne type av tilhørighet er avgrenset, dekkende og gir et godt mål på tilhørighet på organisasjonsnivå.

Begrepet *organisasjonstilhørighet* er et flerdimensjonalt begrep og kan ses på mange ulike måter. Mange forskere har formulert sine egne definisjoner og utviklet egne måleinstrumenter på tilhørighet i stedet for å bygge på eksisterende forskningsmateriale. Av den grunn foreligger det flere ulike definisjoner og tilnærminger til begrepet.

De fleste forskere mener at *organisasjonstilhørighet* består av en holdningskomponent og et adferdskomponent (Iverson mfl 1999). Holdningskomponenten, også kjent som affektiv tilhørighet (Iverson mfl 1999), gir uttrykk for den grad av lojalitet en person har til en organisasjon, og retter fokus mot en persons identifikasjon og engasjement (involvement) (Porter mfl 1974). På den annen side, så reflekterer adferdskomponenten de handlinger som en person foretar seg når vedkommende knytter seg til en organisasjon. Becker (sitert i Iversom mfl 1999) forsøker å forklare prosessen gjennom en teori han benevner som "side-bet". Her viser han hvordan man knytter seg til organisasjoner gjennom investeringer i form av tid, innsats og belønning. Investeringene reduserer friheten til å velge, og enkelte ansatte blir bundet til organisasjonen fordi kostnadene ved å forlate den, er for høy.

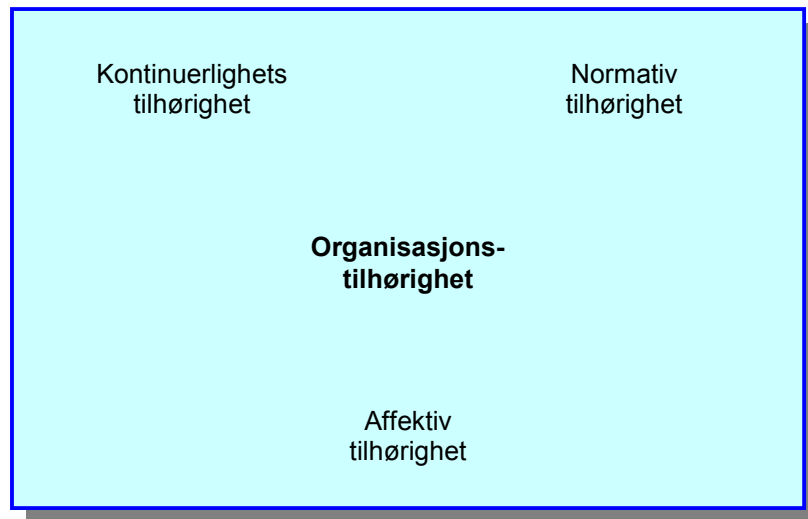
Organisasjonstilhørighet defineres ofte som "de følelsene og tankene man har overfor organisasjoner som helhet" (Kaufmann & Kaufmann 1998). Porter mfl (1974), som har en holdningsmessig tilnærming, har utdypet begrepet og definerer organisasjonstilhørighet som: "Den relative styrken i medarbeidernes identifikasjon med og involvering i en spesiell organisasjon". Her legger vi denne definisjonen til grunn.

Mowday mfl (1979) ser *organisasjonstilhørighet* som et globalt begrep som reflekterer en generell hengivenhet overfor organisasjonen som helhet. Definisjonen er multidimensjonal og inneholder både atferdsmessige, holdningsmessige eller følelsesmessige komponenter. Definisjonen dekker tre aspekter;

- Et sterkt ønske om å opprettholde medlemskapet i organisasjonen
- Tro på og aksept av organisasjonens mål og verdier
- Villighet til å yte mye på organisasjonens vegne

Selv om det er mange tilnærminger, så er det tre tema som går igjen i tidligere forskning: følelsesmessig tilknytning til organisasjonen, forventede kostnader ved å forlate organisasjonen og forpliktelse til å bli i organisasjonen (Meyer mfl 1991). På denne bakgrunn utviklet Meyer mfl (1991) sin trekomponentmodell. Modellens formål er å vise sammenhenger og resultater fra tidligere forskning på området. Modellen identifiserer tre ulike motiv for å bli værende i en organisasjon, som er:

- Affektiv tilhørighet (eng: affective commitment): personens følelsesmessige tilhørighet til organisasjonen
- Kontinuerlighets tilhørighet (eng: continuance commitment): personens opplevde kostnader og risiko knyttet til å forlate organisasjonen
- Normativ tilhørighet (eng: normative commitment): personens pliktfølelse og ansvar for organisasjonen



FIGUR 4: ORGANISASJONSTILHØRIGHET I FLG MEYER MFL (1991)

Vi konsentrerer oss om affektiv tilhørighet fordi vi tror at våre respondentene i liten grad opplever at det er knyttet kostnader og risiko til å forlate organisasjonen. De er der fordi de ser seg tjent med det. Likeledes har vi grunn til å anta at våre respondenters plikt- og ansvarsfølelse overfor organisasjonen, har mindre betydning for om de blir værende. Dette skyldes at ansatte med sterk affektiv tilhørighet blir værende i en organisasjon fordi de ønsker det, mens ansatte med sterk kontinuerlighets tilhørighet blir værende fordi de må. Ansatte med sterk normativ tilhørighet blir værende fordi de bør. Meyer mfl (1991) mener at de ulike former for tilhørighet må betraktes som komponenter i organisasjonstilhørighet som varierer i styrke, og ikke som selvstendige typer.

Organisasjonstilhørighet har et annet fokus enn jobbtilfredshet. I motsetning til jobbtilfredshet, som fokuserer på de ansattes holdning til jobben i seg selv eller til spesielle aspekter, fokuserer *organisasjonstilhørighet* på organisasjonen som sådan. Når ansatte er tilfredse i sitt arbeid og føler tilhørighet til organisasjonen, vil det styrke forholdet til organisasjonen og sjansen for at de slutter i organisasjonen, vil bli redusert. Både jobbtilfredshet og *organisasjonstilhørighet* er viktige komponenter for at ansatte forblir i organisasjonen.

Organisasjonstilhørighet har imidlertid vist seg å være mer stabilt over tid, enn jobbtilfredshet, selv om jobbtilfredshet også kan ha betydning for turnover (Porter mfl 1974). I Iversson mfl 1999, fikk man bekreftet at en høy affektiv tilhørighet medfører lavere intensjoner om å slutte, lavere fravær og høyre aksept for endringer. Således tror vi at det finnes en sammenheng mellom *organisasjonstilhørighet* og *turnover* i våre respektive virksomheter. Det kan også stilles spørsmål hvorvidt høy grad av *organisasjonstilhørighet* kan svekke betydningen av økonomiske incentivers effekt på *turnover*. Når kunnskapsarbeidere oppnår et visst nivå i lønn, vil effekten av lønsmessige variasjoner være små i forhold til effekten av andre faktorer på turnover. Vi har utarbeidet følgende hypotese om organisasjonstilhørighet.

Hypotese 4: Jo høyere grad av organisasjonstilhørighet, jo lavere grad av turnover

3.5.2 Karrieremulighet

Det bakenforliggende målet med karriereplanlegging vil ofte være å skaffe seg kunnskaper som blir avgjørende for en videre karriere. Synliggjøring av karriereplanlegging og karrieremuligheter, kan i tillegg ha en betydelig motivasjonseffekt og gjøre organisasjonen mer attraktiv for de ansatte, slik at de i blir værende. En arbeidsgiver kan se stor fortjeneste i å skape et indre arbeidsmarked fordi opplæringskostnadene antas å bli mindre (Osterman, 1984). Basert på utvikling av kunnskapssamfunnet og økt konkurranse om humankapitalen, tror vi *karrieremuligheter* har betydning for om ansatte blir værende i organisasjonen eller ikke. Det er mulig at *egenutvikling* kan forklare lav *turnover* selv om man gjør karriere. Dette vil vi kontrollere gjennom en regresjonsanalyse.

Ved utvikling av våre hypoteser i forhold til *karrieremulighet*, har vi tatt utgangspunkt i det spørreskjema som ble benyttet for å måle jobbtilfredshet i Arbeidsmiljøundersøkelsen ved Universitetet i Bergen (Hellesøy mfl 1993). Spørreskjemaet som der ble benyttet, bygde på et standardisert spørreskjema utviklet av O'Brian mfl (1979) for å måle jobbtilfredshet. Bakgrunnen var at vi så at spørsmålene var høyst relevante for å se på *karrieremulighet*, som er sentralt innenfor jobbtilfredshetbegrepet. Spørsmålene ble noe modifisert og utvidet slik at det passet til vår målgruppe. På denne bakgrunn har vi utviklet følgende hypotese.

Hypotese 5: Jo større mulighet for karriere, jo lavere grad av turnover

3.5.3 Egenutvikling

Ved utvikling av hypoteser i forhold til *egenutvikling* tok vi utgangspunkt i det samme spørreskjemaet som under punkt 3.5.2. Vi var av den oppfatning at dette inneholdt relevante spørsmål i forhold til *egenutvikling*, som vi valgte å benytte. I tillegg supplerte vi med spørsmål for spesielt å belyse vår dimensjon.

Våre respondenter, som anses å være bedriftenes kompetansekapital og viktigste innsatsfaktor, vil ha behov for autonomi og *egenutvikling*/selvrealisering for å bli værende i sine stillinger. Disse behovene har realisert seg fordi andre primærbehov allerede er dekket. I en situasjon, hvor det er mangel på arbeidskraft, er det viktig at organisasjonene tilrettelegger for at behovene tilfredsstilles slik at ansatte blir i sine stillinger.

Selvrealisering er øverst i behovspyramiden til Maslow (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Etter Maslows teori må de grunnleggende behovene tilfredsstilles før de høyereliggende behov. Teorien testes i en klassisk studie av Porter. Denne viser at folk som jobber i høyere stillingskategorier, vil ha langt større sjanse til å få tilfredsstilt sine vekstbehov. I tillegg er selvrealisering, i vår undersøkelse faktoren *egenutvikling*, blant de innholdskomponentene som Hertzberg mener fører til tilfredshet i den grad den er tilstede.

Egenutvikling er sentralt i forhold til trivsel. Forskingen på *turnover* har særlig grad konsentrert seg om trivselens betydning som forklaringsgrunnlag. Den har vært basert på forventningsteori, der trivsel sees som en funksjon av i hvilken grad forventningene til arbeidssituasjonen, er blitt oppfylt. (Bjørvik og Haukedal, 2001)

Utvikling av kompetanse er sentralt innenfor *egenutvikling*. I en norsk undersøkelse av 1300 private bedrifter, var det langt flere som la vekt på kompetanse i egen virksomhet, enn finansielle og teknologiske ressurser (Nordhaug og Gooderham 1996). Hvor etterspørselen er større enn tilbudet av høyt kvalifisert arbeidskraft, og hvor ansatte er opptatt av personlig og faglig utvikling i tillegg til karriere og lønn, er det viktig at arbeidsgiveren legger forholdene til rette. Bedriftene er spesielt sårbar for å miste personer som sitter med kjernekompetanse. Medarbeidere bør ledes på en slik måte at de gis frihet til å skape noe nytt og til å utvikle seg videre, såkalt frihetsledelse. (Nordhaug, (A), 1998). Et grunnleggende mål kan være å skape mening for alle som er i organisasjonen, bl a gjennom faglig og personlig vekst på individplanet (Nordhaug (A), 1998).

På denne bakgrunn tror vi at muligheter som gis i forhold til *egenutvikling*, har betydning for om personer slutter eller blir i en organisasjon. En annen mulig sammenheng kan være at man gjennom *karrieremuligheter* i bedriften har fått en *egenutvikling* som medfører lav *turnover*. I et slikt tilfelle er den reelle årsaken til lavere *turnover*, de karrieremulighetene man har fått. Dette vil vi kontrollere gjennom en regresjonsanalyse. Med basis i ovennevnte har vi utviklet følgende hypotese.

4 METODE

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for våre metoder, samt forsøke å gi en oversikt over noen av de metodiske tilnæringsmåtene som er tilgjengelige og begrunne våre valg samt redegjøre for måleresultatene.

Vi ønsket i vår undersøkelse å se nærmere på hva som påvirker holdningene til ansatte i Manpower AS, Økokrim, Program Golf og Fregattprosjektet i forhold til *turnover*. Av hensyn til statistisk styrke måtte vi å foreta en undersøkelse blant et relativt stort antall ansatte. Tiden vi hadde til disposisjon, satte imidlertid grenser for hvilke metoder vi kunne benytte. Ut fra disse hensyn, ble et korrelasjonelt spørreskjemadesign valgt, noe som også kan brukes til å studere systematiske samvariasjoner mellom variablene. Videre benyttet vi en tverrsnittsundersøkelse, som er spesielt godt egnet til å beskrive et fenomen eller til å generalisere ved for eksempel å sammenligne fenomener hos to grupper (Halvorsen 1998)

Vi skulle aller helst i vår undersøkelse gjennomført flere spørreundersøkelser over tid for å få vurdert om de ansattes holdninger om å slutte på et senere tidspunkt, faktisk endte i reell *turnover*. Innenfor den tidsramme vi hadde til rådighet, innså vi at dette ikke var mulig. Vi valgte derfor å konsentrere oss om et begrenset utvalg av incentiver som kan ha betydning for respondentenes holdning til *turnover*.

4.1 Populasjon og utvalg

I streng vitenskapelig forstand kan innsamlede data bare si noe om de enhetene som har vært med i undersøkelsen (Halvorsen 1998). Av tidsmessige, økonomiske og praktiske årsaker, var det ikke mulig å samle inn informasjon fra alle enhetene i våre respektive virksomheter. Vi var derfor nødt til å begrense oss til et representativt utvalg, for derfra å eventuelt kunne generalisere til andre.

Spørsmålet om hvem og hva vi ønsker å kartlegge, dreier seg om den populasjon vi ønsker å si noe om (Troye & Grønhaug 1993). I problemstillingen har vi definert populasjonen som ansatte i de organisasjoner, eller prosjekter vi undersøker. Vår oppfatning er at den problemstilling vi ønsker å studere, er relevant for alle grupper ansatte i våre målgrupper. Ingen er derfor holdt utenfor i spørreundersøkelsen.

Fordi det ikke eksisterer metoder for å finne frem til den typiske enheten som er representativ for alle undersøkelsesenheter (Halvorsen 1998), måtte vi bruke informasjon fra flere enheter for å øke reliabiliteten i undersøkelsen.

Utvalget måtte også være av en viss størrelse. En homogen populasjon fordrer mindre utvalg enn en heterogen populasjon. Ved utvelgelse av enheter i våre organisasjoner, var det et viktig kriterium at alder, utdanning og jobbkrev var sammenlignbare. Vår populasjon innefor de undersøkte enheter, må sies å være forholdsvis homogen. Populasjonen besto av 63 respondenter fra Manpower AS, 54 respondenter fra Økokrim og 57 fra Program Golf og Fregattprosjektet i Forsvaret, totalt 174. Vi sendte ut skjemaer til i alt 345 respondenter, noe som gir en gjennomsnittlig svarprosent i overkant av 50%.

4.2 Utvikling av spørreskjema som måleinstrument

Vi valgte å bruke spørreskjema som ble distribuert elektronisk. Spørreskjemaet består av 8 hoveddeler, samt en innledning, se vedlegg 3. Innledningsvis ble det kort fortalt hva det dreide seg om og hvem som gjennomførte undersøkelsen. Deretter ble det gitt instruksjon for utfylling av skjemaet, bl a med en del definisjoner av begrep som ble brukt.

Del 1, ”Administrative opplysninger”, spørres det etter informasjon om den enkelte til bruk som demografiske variabler i undersøkelsen. Spørsmålene ble laget av oss, basert på tidligere studier, og ut i fra en vurdering av hva vi fant mest hensiktsmessig.

Del 2, 3 og 4 av spørreskjemaet som omhandler lønnsmessige forhold (*Fastlønn, Resultatlønn, Bonus*), består av inventories¹ vi selv har utarbeidet basert på den kunnskap og erfaring vi har om organisasjonene vi undersøker. Selv om inventoriene ikke er testet, tror vi at de er egnet til å måle det fenomenet som vi ønsker å måle. I og med at vi valgte å bruke kjente inventories, har vi holdt oss til de skalaene som tidligere har vært brukt. Det ble derfor brukt en fempunkts Likerts skala, med etiketter på alle alternativene. Etter at spørreskjemaet var ferdig utarbeidet, gjorde vi en pilotundersøkelse på 10 personer, og fikk konstruktive tilbakemeldinger fra disse. Vi foretok deretter noen mindre justeringer.

Del 5 i spørreskjemaet omhandler *organisasjonstilhørighet*. De to mest brukte instrumentene til å måle dette er Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), utviklet av Porter mfl (1974), og Affective Commitment and Continuance Commitment Scale (ACCS), utviklet av Meyer & Allen (1984, 1991 og 1997).

Vi har, som nevnt i kapittel 3, valgt å legge til grunn til Porter mfl (1974) sin definisjonen av

¹ Et inventorie består av et sett av spørsmål som tilnærmet måler det samme fenomen (Hellesøy mfl 1993).

organisasjonstilhørighet. Denne definisjonen vektlegger det affektive aspektet ved begrepet som vi tror er det mest relevante for våre respondenter. Vi har derfor valgt å bruke måleinstrumentet til Porter mfl, et inventorie som benevnes OCQ². Oversettelsen fra engelsk er delvis utført av oss. I en undersøkelse som omfattet 2563 respondenter (Mowday mfl 1979) i 9 forskjellige organisasjoner, ble inventoret testet. Medianen for alphaverdien ble rapportert til .90, og variasjonene var fra .82 til .93.

I inventoret i del 6 *karrieremulighet* og 7 *egenutvikling*, tok vi utgangspunkt i undersøkelsen "Arbeidsmiljøet ved Universitetet i Bergen" av Hellesøy mfl (1993). Deres spørreskjema, kalt "Tilfredshet med arbeidet", er et standardisert og utvidet inventorie³, basert på O'Brian mfl (1979), og består av 33 spørsmål. Vi tilpasset noen av spørsmålene til våre forhold, og tilføyde noen nye spørsmål, som vi tror har betydning for vår målgruppe.

Inventoret i del 8, *turnover*, har vi selv utviklet. Ved utforming av spørsmålene, har vi lagt vekt på at disse skal være egnet til å belyse om det er en sammenheng mellom turnover og utvalgte forhold som bedriftene har mulighet for å påvirke gjennom ansettelsespolitikk, personalpolitikk, lønn, mv. Vi valgte å bruke spørsmål som var lukket, dvs at respondenten måtte ta stilling til et gitt utsagn, i motsetning til åpne spørsmål hvor respondenten gir sine svar i fri tekst. Denne form for spørsmålsstilling gjør det også raskere og enklere for respondenten å besvare spørsmålene, noe som kan ha hatt betydning for svarprosenten. Lukkede spørsmål er lettere å bearbeide statistisk, og det er lettere å sammenligne respondentene, slik vi ønsket å gjøre i vår undersøkelse. Ulempen med lukkede spørsmål er at man mister fleksibiliteten i besvarelsene man har med åpne spørsmål, og derav mulige interessante nyanser hos respondentene.

4.2.1 Gjennomføring av spørreundersøkelsen

I mars 02 tok vi kontakt med lederne i de aktuelle organisasjonene/prosjektene og forespurte om vi kunne få gjennomføre spørreundersøkelsen blant de ansatte, og hjelp til selve gjennomføringen. Vi møtte stor velvilje, og fikk hjelp til å distribuere skjemaene elektronisk. Spørreundersøkelsen ble gjennomført medio april måned 2002. De fleste skjemaene ble returnert elektronisk, men noen respondenter valgte av konfidensialitetshensyn å sende svarene direkte til oss. Svarprosenten fra utvalget vårt var i overkant av 50 %, som vi synes er tilfredsstillende, siden dette er organisasjoner hvor tempoet er høyt og arbeidspresset stort. Utvalget er nærmere beskrevet i tabell 1 under pkt 5.1.

4.3 Reliabilitet og validitet av spørreskjema som måleinstrument

En av fordelene med bruk av spørreskjema er at informasjonen lett kan bearbeides, slik at de egner seg for analyse og tolkning. Det finnes forskjellige programpakker for elektronisk bearbeiding av statistiske data. Vi benyttet oss av SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) til dette formålet. For å kunne si noe om en undersøkelses kvalitet, er det særlig to parametere som er viktige, reliabilitet og validitet.

² OCQ måler affektiv organisasjonstilhørighet

³ At inventoret er standardisert vil si at det er blitt justert etter utprøving, slik at spørsmålene har stor innbyrdes sammenheng, mao. en høy Cronbachs Alpha.

Reliabilitet er et uttrykk for undersøkelsens pålitelighet. Unøyaktigheter i en undersøkelse kan forekomme på flere stadier, blant annet ved datainnsamlingen, ved databehandlingen eller ved selve måleinstrumentet. Da vi valgte å bruke et spørreskjema, hadde vi liten mulighet til å påvirke faktorer ved selve datainnsamlingen, slik som feilavkryssing eller om respondentene samarbeidet eller lot seg påvirke av andre. Instruksjonene som fulgte spørreskjemaet hadde til hensikt å minimere slike problemer, se vedlegg 3.

Databehandlingen hadde vi imidlertid god kontroll over, siden vi la inn alle dataene selv. Det ble deretter foretatt manuell kontroll, og i tillegg sjekk av frekvenstabeller på SPSS for å se etter ”unaturlige” tallstørrelser.

Pålitelighet i forbindelse med måleinstrumentet har å gjøre med hvor godt vi måler det vi faktisk måler (Selnes 1999). Det kan for eksempel være at spørsmålene er uklare eller flertydige. I og med at vi brukte, eller tok utgangspunkt i, standardiserte inventories, var det sannsynlig at instrumentene ville være reliable. Vi foretok likevel en reliabilitetsanalyse for å studere ett aspekt av reliabilitet, nemlig indre konsistens i målene. Det er vanlig å anse et inventorium som godt dersom Cronbachs Alpha (indre konsistens) minimum er .70. (Cortina, 1993).

Av flere former for validitet, mener vi at begrepsvaliditeten for vår oppgave, er mest sentral. Begrepsvaliditet har å gjøre med i hvilken grad vi virkelig måler de teoretiske begreper vi ønsker å måle (Selnes, 1999). Mens reliabilitet gir uttrykk for tilfeldige målefeil, gir validitet uttrykk for systematiske målefeil. I vår undersøkelse har vi brukt ett inventorie og tatt utgangspunkt i et annet inventorie som begge har vært testet.

4.4 Test av indre konsistens av avhengige og uavhengige variabler

For våre variabler gjennomførte vi en reliabilitetsanalyse for å finne ut om det var indre konsistens mellom spørsmålene som skulle måle faktisk betydning av de respektive variabler.

- *Fastlønn*

Denne viste at samlet Cronbachs Alpha for de 15 spørsmålene var .81. Dette tyder på at denne dimensjon har en tilfredsstillende indre konsistens. På basis av dette konstruerte vi en indeks med betydning for *fastlønn*.

- *Resultatlønn*

Vi måtte snu tre av spørsmålene fordi spørsmålene hadde motsatte utgangspunkter enn de andre. I tillegg ble 5 spørsmål tatt vekk fra videre analyser, siden de ikke målte holdninger og manglet konsistens med de andre spørsmålene. Reliabilitetsanalysen viste at samlet Cronbachs Alpha for de 5 gjenstående spørsmål ble .73. Dette tyder på at også denne dimensjon har en tilfredsstillende reliabilitet. På basis av dette konstruerte vi en indeks med betydning for *resultatlønn*.

- *Bonus*

Vi måtte fjerne et spørsmål da dette var uklart formulert, og vi var i tvil om alle respondentene

hadde oppfattet spørsmålet på samme måte. En samlet Cronbachs Alpha for de 10 gjenstående spørsmål steg da fra .68 til .72. Dette tyder på at disse spørsmål i denne dimensjon fikk en tilfredsstillende indre konsistens. På basis av dette konstruerte vi en indeks med betydning for *bonus*.

- *Organisasjonstilhørighet*

For å måle organisasjonstilhørighet benyttet vi måleinstrumentet, OCQ, som er et etablert inventorie som anses å gi høy validitet og reliabilitet. Vi fant det derfor ikke nødvendig å teste inventoret. Før videre analyser ble kjørt, måtte vi snu 5 spørsmål fordi spørsmålene hadde motsatte utgangspunkt i forhold til de andre. På basis av dette konstruerte vi en indeks med betydning for *organisasjonstilhørighet*.

- *Karrieremulighet*

En samlet Cronbachs Alpha ble målt til .80, som tyder på at også denne dimensjon har en tilfredsstillende indre konsistens. På basis av dette konstruerte vi en indeks med betydning for *karrieremulighet*.

- *Egenutvikling*

En samlet Cronbachs Alpha ble målt til .82, som tyder på at også denne dimensjon har en tilfredsstillende indre konsistens. På basis av dette konstruerte vi en indeks med betydning for *egenutvikling*.

- *Turnover*

Syv spørsmål ble snudd fordi de ladet motsatt av de andre. Et spørsmål ble utelatt i reliabilitetsanalysen og i videre analyser, da det var uklart hva dette spørsmålet målte. En samlet Cronbachs Alpha for de 14 gjenstående spørsmål ble målt til .72, som tyder på at også denne dimensjon har en tilfredsstillende reliabilitet. På basis av dette konstruerte vi en indeks med betydning for *turnover*.

5 RESULTATER OG ANALYSE FRA SPØRREUNDERSØKELSE

5.1 Demografiske forhold

For de demografiske forhold, har vi valgt å ta en kort titt på noen nøkkeltall. Som vi kan se av tabell 1 nedenfor, er det ikke store variasjoner mellom de tre utvalgte virksomheter. Som vi kan se, er likhetene mellom Økokrim og Forsvaret slående, både i forhold til lønn og gjennomsnittlig utdanning utover videregående skole.

	Gj snitt utd	Gj snitt lønn	Gj snitt ald	Gj snitt org	Gj snitt still	Gj snitt yrkerf
Forsvaret	4,5 år	384,5	38,2 år	9,6 år	2,4 år	15,5 år
Manpower	3,21 år	349,5	36,09 år	4,3 år	2,4 år	14 år
Økokrim	4,35 år	399,5	42,77 år	6,4 år	4,2 år	19,5 år

Tabell 1: Gjennomsnittlige demografiske data fra Forsvaret, Manpower og Økokrim

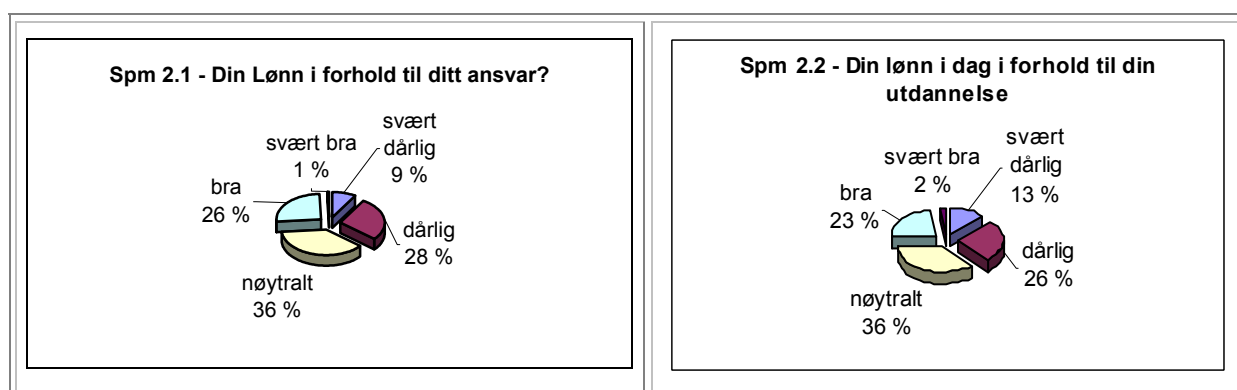
I forhold til Manpower, ser vi et noe lavere snitt på alle variabler, også lønn. Selv om en skulle tro at det private næringsliv hadde et høyere lønnsnivå, ser vi at Manpower ligger lavere enn Forsvaret og Økokrim. Dette kan ha sammenheng med at gjennomsnittlig utdanningsnivå ligger et år lavere. Totalt sett er forskjellene små, slik at vi har valgt å undersøke våre data under ett nedenfor.

5.2 Univariante sammenhenger

5.2.1 Lønnsspørsmål

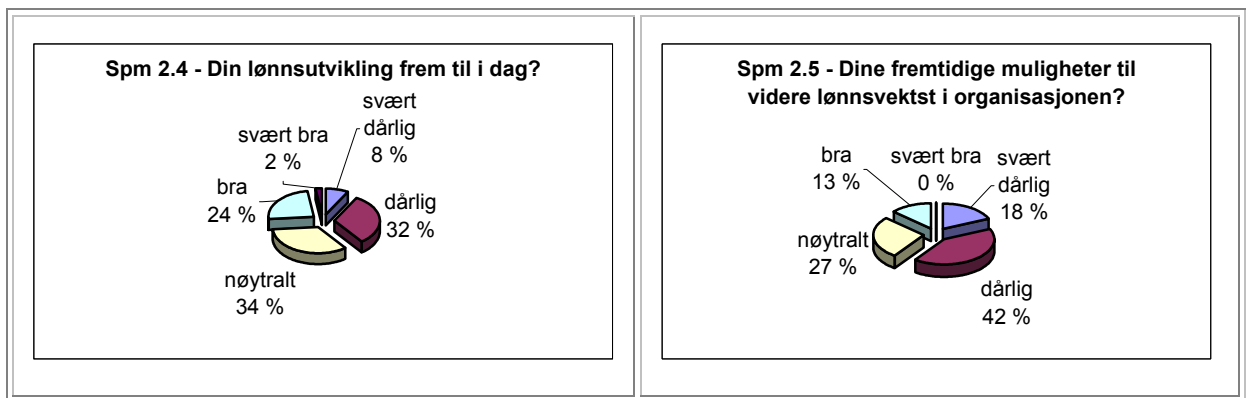
Vi gjennomførte en variansanalyse av variabelen som viste at det var signifikante forskjeller mellom organisasjonene når det gjaldt lønnens betydning. I forhold til *fastlønn*, kjørte vi en frekvensanalyse separat på 4 forskjellige spørsmål som i hovedsak målte størrelse på lønnen i dag, lønnsutvikling frem til i dag og fremtidig lønnsutvikling. Dette gjorde vi fordi vi satt med et inntrykk av at *fastlønn* hadde betydning for våre respondenter.

Analysen viste at 31,9 % av respondentene vurderte lønn i forhold til ansvar (spm 2.1) som bra/svært bra, 25,3 % vurderte lønn i forhold til utdanning (spm 2.2) som bra/svært bra, 26,4 % vurderte lønnsutvikling frem til i dag (spm 2.4) som bra/svært bra og kun 13,2 % vurderte sine fremtidige muligheter til lønnsvekst i organisasjonen (spm 2.5) som bra (ingen som svært bra).



FIGUR 5: PROSENTVIS FORDELING AV SPØRSMÅL 2.1 OG 2.2 FRA SPØRRESKJEMA.

Det er likevel en tendens til at alle fire spørsmål har en vektlegging over på det negative, dvs dårlig eller svært dårlig.



FIGUR 6: PROSENTVIS FORDELING FRA SPØRSMÅL 2.4 OG 2.5 FRA SPØRRESKJEMA

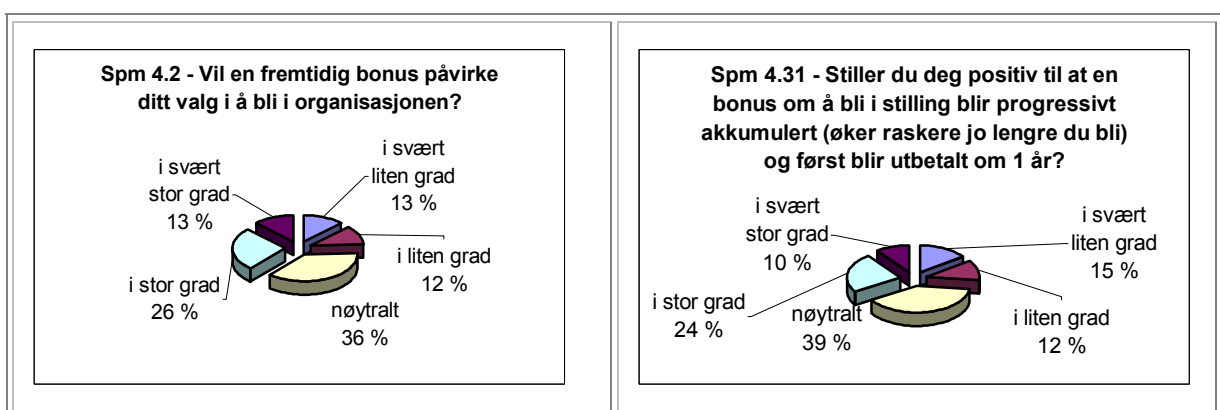
I forhold til spørsmål 2.5, synes det å være et negativt syn på videre muligheter. Dette kan ha delvis sammenheng med at flere av respondentene har vært i yrkeslivet over en lengre tid (snitt mellom 14 år til 19,5 år) og antakelig begynner å nå lønnstaket i sine respektive virksomheter.

5.2.2 Bonus

Hypotese 3 ble ikke testet, men det ble foretatt en frekvensanalyse fordi vi ønsket om mulig å belyse andre forhold ved bonusvariabelen. Utgangspunktet med hypotesen var et ønske om å få belyst bruken av bonus i våre organisasjoner i forhold til turnover.

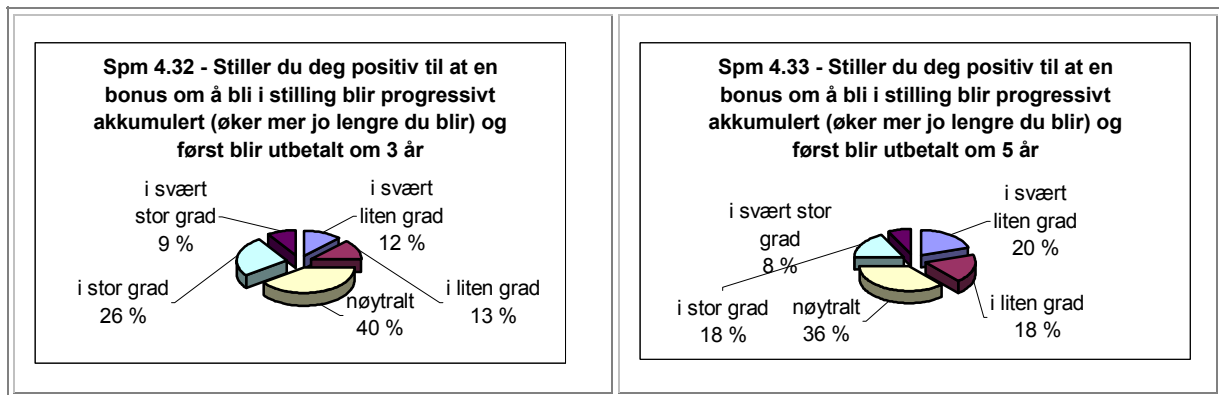
Vi startet med å kjøre en reliabilitetsanalyse av bonusvariabelen som viste seg å ha tilfredsstillende indre konsistens. Ved å foreta en frekvensanalyse av antall respondenter som har bonus som en del av sin lønn, framkommer det kun gjelder 8 av 174 respondenter. Vi registrerer samtidig, ut fra de svar som er gjengitt, at svært få har noen tanker om eller noe forhold til bonusavlønning. Ved gjennomgang av spørsmålene viste det seg at disse ikke var spesielt godt egnet til å måle holdninger til bonus. Dette kan ha hatt betydning for de svar som ble gitt.

Vi valgte ut 5 spørsmål fra indeksen som gikk ut på å måle holdning til fremtidig bonus for respondenten, samt få frem holdninger til utbetaling av bonus for å bli i stilling og som kriterium for å beholde gode medarbeidere. Frekvensanalysen av disse spørsmålene viser at det er få respondenter som er svært positive eller svært negative til bonus. Som vi ser av første spørsmål 4.2 er svarene noenlunde likt fordelt med en viss overvekt på at en fremtidig bonus vil kunne være med å påvirke. Like fullt er den nøytrale del stor med 36%.



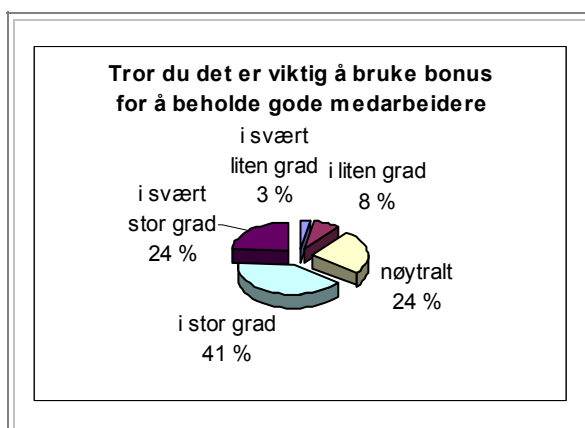
FIGUR 7: SPØRSMÅL 4.2 OG 4.31 FRA SPØRREUNDERSØKELSEN

Ved overgang til spørsmålsrekken 4.31 – 4.33, ser vi ingen vesentlige endringer. Fortsatt er den nøytrale delen stor, med varians mellom 36 – 40%. Den positive side er stabil mellom 26 - 35%. Disse svar gir etter vårt skjønn ikke nok til å kunne bekrefte eller avkrefte at bonus slik som her beskrevet, vil kunne ha betydning isolert fra turnover



FIGUR 8: SPØRSMÅL 4.32 OG 4.33 FRA SPØRREUNDERSØKELSEN

Det som isolert sett var interessant, var svarene på spørsmål 4.8, hvor totalt 65% var positive til å anvende bonus for å beholde gode medarbeidere. Hvis vi ser disse svar opp mot ovennevnte, vil like fullt svarene være inkonsistente.



FIGUR 9: SPØRSMÅL 4.8 FRA SPØRREUNDERSØKELSEN

Utover dette har vi valgt å ikke kjøre flere analyser i forhold til denne dimensjonen, da dette ikke vil være meningsbærende.

5.3 Korrelasjon og regresjonsanalyse

I forkant av regresjonsanalysen foretok vi en korrelasjonsanalyse for å finne ut i hvilken grad de uavhengige variablene var korrelert med den avhengige variabelen, samt undersøke for eventuelle korrelasjoner mellom uavhengige variabler (vedlegg 2). Korrelasjonsmatrisen viser at det er signifikante negative, bivarierte sammenhenger mellom de uavhengige variablene; *resultatlønn*, *organisasjonstilhørighet*, *karrieremulighet*, *egenutvikling* og *turnover*. Dette kan tyde på at disse uavhengige variablene har en unik forklaringskraft på den avhengige variabelen. Den viser også at flere av de uavhengige variablene korrelerer signifikant med hverandre. Den høyeste korrelasjonen her var .54.

I forbindelse med regresjon kan man si at disse korrelasjonene i forskjellig grad kan være et problem, i det variablene ikke er uavhengige av hverandre. Korrelasjonen er likevel ikke så høy

at det skulle være fare for multikollinearitet.

Deretter benyttet vi de dimensjonene vi startet med i regresjonsanalysen. Vi har benyttet multippel regresjon (stepwise). Først la vi inn demografiske variabler i regresjonsligningen. Deretter la vi inn våre uavhengige variabler for å se om disse gav et unikt bidrag til forklaring av den avhengige variabelen, kontrollert for de demografiske variablene. Med dette økte forklart varians fra 3 til 33 %, dvs at i full modell forklarer de uavhengige variablene 33% av variansen i avhengig variabel (*turnover*). Dette innebærer at andre forhold, 67 % av variansen, ikke blir forklart i vår modell.

I regresjonsanalysen kontrollerer vi for andre forklaringsvariabler slik at det unike forklaringsbidraget til den enkelte variabel fremkommer. Det hefter en usikkerhet knyttet til kausalitetens retning, men dette er et innebygd problem i det korrelasjonelle designet. Likeledes vil et korrelasjonelt design være uegnet til å studere tredjevariablers effekter. Dette kontrollerer vi gjennom en regresjonsanalyse.

Vi testet modellen ved å se på de standardiserte betakoeffisientene og deres signifikansnivå for å vurdere den enkelte uavhengige variabels prediksjonsverdi i forhold til den avhengige variabel. Videre undersøkte vi de uavhengige variablene og de demografiske kontrollvariablenes totale forklaringskraft på den avhengige variabelen ved R^2 , som sier hvor mye varians i avhengig variabel som totalt forklares av de uavhengige variablene, og demografiske kontrollvariablene som blir lagt inn i regresjonsanalysen. Vi undersøkte også om innføring av de uavhengige variablene ga en tilleggsforklaring utover de demografiske kontrollvariablene.

	Modell 1	Modell 2
	Demografiske variabler	+ Uavhengige variabler
Kontrollvariabler	Betaverdi	Betaverdi
Alder	- 0.04	.04
Kjønn	.14	.07
Utdannelse	- .06	-.06
Tid i organisasjonen	- .009	-.10
Uavhengige variabler		
Lønn		.13
Resultatlønn		-.19**
Organisasjonstilhørighet		-.25**
Mulighet for karriere		-.18*
Egenutvikling		-.28**
Samlet Modell		
R^2	.03	.36
ΔR^2		.33
*:p<.05; **:p<.01		

Tabell 2: Tabellen viser resultatene fra den hierarkiske regresjonsanalysen med alle 174 svar.

En samlet modell med de uavhengige og de avhengige demografiske variablene har en signifikant forklaringskraft. ($R^2 = .36$). De uavhengige variablene, som var relevant for hypotesene, gav en samlet signifikant tilleggsforklaring utover de demografiske variablene ($\Delta R^2 = .33$). Tabellen viser at det er negative signifikante sammenhenger mellom kontrollvariablene; kjønn og lønnsnivå og turnover. Disse kan derfor ha betydning for testing av hypotesene. Nedenfor forklares dette nærmere.

Når det gjelder testing av hypoteser med regresjon, kan det være forskjellige statistiske/metodiske forklaringer på at man ikke gjør signifikante funn. En mulig forklaring er at høye korrelasjoner mellom uavhengige faktorer gjør at noen "taper" i regresjonsanalysen. Jo høyere interkorrelasjonene det er mellom de uavhengige variabler, jo mer ustabile blir tolkningsresultatene. (Kerlinger 1988). Interkorrelasjonene mellom våre uavhengige variabler er imidlertid ikke høyere enn .54. Det skulle derfor ikke være problemer knyttet til multikollinearitet. En annen forklaring kan imidlertid være at det er for liten varians i de uavhengige variablene til at disse kan gi et selvstendig forklaringsbidrag på variansen i de uavhengige variablene.

Vi foretok en analyse av frekvensfordelingen i forhold til lønnsvariabelen og bonusvariabelen, som viste at disse var betydelig skjevfordelt, særlig bonusvariabelen. Dette kan ha hatt betydning for forklaringskraften i regresjonsanalysen.

5.4 Bivariate sammenhenger og testing av hypotesene

- Fastlønn

Hypotese 1: Desto høyere fastlønn, desto lavere turnover

Vi fant ingen signifikant bivariat sammenheng. Regresjonen gir heller ikke støtte for modellen vi har testet på dette punktet, da det ikke var signifikant sammenheng mellom *fastlønn* og holdningen til *turnover*. Da det i tidligere undersøkelser har framkommet at rettferdig lønn har stor betydning for folks jobbtilfredshet, plukket vi ut fra indeksen 6 spørsmål som vi mente skulle måle disse sidene ved fastlønn. Vi kjørte en korrelasjonsanalyse av disse 6 spørsmål opp mot *turnover* men fant heller ikke her noen signifikant bivariat sammenheng.

- Resultatlønn

Hypotese 2: Delvis resultatlønn, gir lavere grad av turnover

Korrelasjonsmatrisen viser negative signifikant korrelasjon mellom variabelen og *organisasjonstilhørighet*, og vi fant derved en bivariat sammenheng. Regresjonen gir støtte for modellen vi har testet på dette punktet, da det var signifikant sammenheng mellom delvis *resultatlønn* og *turnover* ($\beta = -.19$, $p < .01$). Variabelen har derfor en unik forklaringsverdi også når det er kontrollert for de andre uavhengige variablene. Dette betyr at jo høyere grad av delvis *resultatlønn*, jo mer negativ vil respondentenes holdning til *turnover* bli.

- Bonus

Hypotese 3: Jo større fremtidig bonus, jo lavere turnover

Denne hypotesen ble ikke testet da bonusvariabelen ble holdt utenfor i endelig analyse.

- *Organisasjonstilhørighet*

Hypotese 4: Jo høyere grad av organisasjonstilhørighet, jo lavere grad av turnover

Korrelasjonsmatrisen viser negativ signifikant korrelasjoner mellom variabelen og *turnover*, og vi fant derved en bivariat sammenheng. Regresjonen gir støtte for modellen vi har testet på dette punktet, da det var signifikant sammenheng mellom *organisasjonstilhørighet* og *turnover* ($\beta = -.25, p < .01$). Variabelen har derfor en unik forklaringsverdi også når det er kontrollert for de andre uavhengige variablene. Dette innebærer at jo sterkere *organisasjonstilhørigheten* er til organisasjonen, desto mer negativ er holdningen til *turnover*.

- *Karrieremulighet*

Hypotese 5: Jo større mulighet for karriere, jo lavere grad av turnover

Korrelasjonsmatrisen viser negative signifikante korrelasjoner mellom variabelen og holdningen til turnover, og vi fant derved en bivariat sammenheng. Regresjonen gir støtte for modellen vi har testet på dette punktet, da det var signifikant sammenheng mellom *karrieremulighet* og *turnover* ($\beta = -.18, p < .05$). Variabelen har derfor en unik forklaringsverdi også når det er kontrollert for de andre uavhengige variablene. Dette innebærer at ved økt *karrieremulighet*, vil respondentenes holdning til *turnover* bli mer negativ.

- Egenutvikling

Hypotese 6: Jo høyere grad av egenutvikling, desto lavere turnover

Korrelasjonsmatrisen viser negative signifikante korrelasjoner mellom variabelen og holdningen til *egenutvikling*, og vi fant derved en bivariat sammenheng. Regresjonen gir også støtte for modellen vi har testet på dette punktet, da det var signifikant sammenheng mellom *egenutvikling* og *turnover* ($\beta = -.28, p < .01$). Variabelen har derfor en unik forklaringsverdi også når det er kontrollert for de andre uavhengige variablene. Dette innebærer at ved økt grad av *egenutvikling*, vil respondentens holdning til *turnover* være mer negativ.

5.4.1 Oppsummering

Her er en oversikt over hvilke hypoteser vi har fått støtte for og hvilke vi må forkaste etter å ha kjørt regresjonsanalysen.

Hypoteser	Uavhengige variabler	Avhengig variabel	Resultater
1	Lønn	Turnover	Forkastes
2	Resultatlønn	Turnover	Støttes
4	Organisasjonstilhørighet	Turnover	Støttes
5	Mulighet for karriere	Turnover	Støttes
6	Egenutvikling	Turnover	Støttes

Tabell 3: Resultatene av hypotesetestingen i regresjonsligningen

6 DISKUSJON

Det er gjort mange undersøkelser rundt ulike aspekter ved turnover. De fleste undersøkelsene tar imidlertid for seg andre sider ved turnover enn det vi har gjort i vår undersøkelse. Vår undersøkelsesmodell tar utgangspunkt i generell erfaring, teori og tidligere forskning.

Hypotesene vi fikk bekreftet i regresjonsligningen, viste bivariate sammenhenger som gikk i samme retning i korrelasjonsanalysen. Dette innebærer at hver uavhengig variabel målt alene hadde forklaringskraft i forhold til turnover. Regresjonsanalysen viste at 4 variabler predikerte sannsynlighet for *turnover*. Det var positive sammenhenger mellom *resultatlønn* og *turnover*, mellom *organisasjonstilhørighet* og *turnover*, mellom *turnover* og *karrieremulighet* samt *turnover* og *egenutvikling*.

6.1 Økonomiske incentivers betydning for turnover

Det grunnleggende formål med belønningssystemer, er å påvirke menneskets adferd slik at organisasjonen når sine mål. Slike systemer bidrar til å bestemme rasjonalitet forbundet med forskjellige individuelle adferdsmønstre. Belønningssystemer skal virke motiverende på flest mulige ansatte og dermed bidra til å skape høy produktivitet og effektivitet i organisasjonen. Belønningssystemet må oppfattes som rettferdig, fungere forståelig og inneholde faktorer arbeidstakeren kan ta i bruk for å påvirke sitt eget lønnsnivå. Videre må det være utformet slik at ansatte får en fremtidig trygghet for en noenlunde jevn fremtidig inntekt.

I tillegg til karrieresystemet, spiller de økonomiske belønningssystemene en sentral rolle i anskaffelse, utveksling og bruk av individuell kompetanse. Det er viktig for suksessen til en organisasjon at den rekrutterer personell med rett kompetanse. Bruk av incentiver kan derfor være et virkemiddel for å rekruttere og beholde kompetanse organisasjonen trenger. Fastlønnssystem skaper trygghetsfølelse, tillit og gode samarbeidsforhold. Tariffavtalers bruk av dette systemet, kan være bundet av inntektsregulering som gjør det mindre fleksibelt for virksomhetene ved anskaffelse av arbeidskraft. Bonussystemer kan gi større fleksibilitet. Det kan være grunn til å tro at bonusordninger mange steder vil ha positive konsekvenser for samarbeidet mellom underordnede og ledere.

Her kan *resultatlønn* være et effektivt virkemiddel for bedriften i å skape økt fokus på medarbeideres forventning, utvikling og mål. Målene er ment å stimulere arbeidernes adferd og holdinger, slik at alle bidrar mer bevisst til virksomhetens resultatoppnåelse. Det er viktig at organisasjonen bevisst prioriterer og velger ut hvilke formål de primært ønsker å fremme gjennom belønningssystemene da de kan romme mange motstridende virkninger og få sterke utilsiktede effekter.

6.1.1 Positive funn i undersøkelsen

I vår undersøkelse fant vi en sammenheng mellom delvis *resultatlønn* og holdning til *turnover*. Jo høyere grad av *resultatlønn*, jo lavere grad av *turnover*. Vi hadde på forhånd en formening om at respondentene i våre organisasjoner ville stille seg positive til *resultatlønn* med bakgrunn i teori og tidligere undersøkelser. Nedenfor vil vi redegjøre for teori og undersøkelser som kan støtte opp under vårt funn.

Medarbeidernes mulighet til å påvirke egen lønn, kan gi økt motivasjon. Hertzbergs motivasjonsteori sier noe om hva som kan motivere medarbeidere, gjennom å se resultater av utført arbeid, få anerkjennelse og ansvar, bli forfremmet og lære nye ting. Det er en alminnelig oppfatning blant organisasjonspsykologer, som har arbeidet med belønningssystemer, at prestasjonslønn under visse betingelser er effektivitetsfremmende (Nordhaug (B), 1998 s 234).

Empirien innen feltet *resultatlønn*, er basert på amerikanske data. Det kan tyde på at *resultatlønn* først og fremst fremmer ytelse, og i mindre grad er spredningsmekanismer for usikkerhet (Petersen og Snartland, i Praktisk Økonomi & Ledelse, nr 2 1996). Det kan anføres at *resultatlønn* ikke bare er en fordel for arbeidsgiver, men også for den ansatte som kan påvirke lønnen gjennom kompetanse og innsats. En meningsmåling (Praktisk Økonomi & Ledelse, nr 2 1996) viste at over 80 % av arbeidstakerne sa ja til *resultatlønn*. Det er ikke sagt noe om andelen *fastlønn/resultatlønn*. Jo større andel av lønnen som er basert på resultater, desto større usikkerhet blir det i inntektsgrunnlaget for den enkelte medarbeider.

De vanligste formene for *resultatlønn* i Norge er trolig at man enten får individuell lønnsøkning basert på måloppnåelse, eller at man får fast grunnlønn pluss et variabelt beløp som bestemmes av måloppnåelse. Mange kan hevde at det blir dyrt å innføre *resultatlønn* fordi ingen ønsker å gå ned i *fastlønn*, men er interessert i en belønning på toppen. Hensikten med *resultatlønn*, er at den skal være selvfinansierende. Den merverdi medarbeideren skaper ved å nå mål som er satt, skal finansiere utbetalingen.

Det oppstår flere utfordringer for ledere ved å ta i bruk et resultatbasert lønssystem. Lederne må til enhver tid holde seg oppdatert på medarbeidernes måloppnåelse. Rammebetingelsene for virksomheten og de målene som er satt kan endre seg. I slike tilfeller er viktig å endre kurs underveis og revidere målene slik at de er klare og lett å måle.

Ut fra ovennevnte kan vi si at *resultatlønn* er et ledelsesverktøy som kan skape positiv utvikling og store resultatforbedringer. Vårt funn viser at *resultatlønn*, i våre virksomheter hvor fastlønn utgjør den dominerende avlønningssystem, kan gi incentiver som betyr at turnover reduseres.

6.1.2 Negative funn i undersøkelsen

I vår undersøkelse fant vi ingen signifikant sammenheng mellom graden av *fastlønn* og holdning til *turnover*. Både teori og tidligere undersøkelser fastslår det samme. I en metaanalyse, med over 330 utførte sammenligninger fra 98 undersøkelser gjennomført på 80 tallet av Guzzo, fremgikk det at finansielle incentiver i hovedsak ikke var relatert til fravær eller reell turnover (Kohn, 1993).

I en undersøkelse foretatt ved medisinsk avdeling ved regionssykehuset i Trondheim, fant man imidlertid at lønnsutviklingen hadde størst betydning for hvorvidt ansatte faktisk ble eller sluttet (Glasø og Pettersen, 2001). Resultatet i denne undersøkelsen kan imidlertid være noe usikker med hensyn til den metoden som er benyttet. Videre har lønnsnivået for sykepleiere og hjelpepleier generelt har vært debattert og en kilde til tariffvister gjennom flere år, senest i vinter (2002). Denne form for ”diskusjon” har ikke i tilsvarende grad vært konfliktskapende i våre organisasjoner.

I en annen undersøkelse foretatt blant ansatte i Staten (tre departementer, skatteetaten og Televerket), fant man inkonsistens i forhold til referansegruppen både når det gjaldt underbelønning og overbelønning. For underbelønning; personer som hadde lavere lønn enn referansegruppen, hadde større sannsynlighet for å slutte. For overbelønning; personer som hadde høyere lønn enn referansegruppen, hadde høyere sannsynlighet for å bli i organisasjonen. (Olsen 1995)

Vi har sett av tidligere forskning at rettferdig lønn er viktig for jobbtildfredshet (Berkowitz 1987 sitert i Kaufmann & Kaufmann 1998). Dette har også støtte i likeverdsteorien (Stacy Adams (Kaufmann & Kaufmann, 1998).

Fastlønnssystemet er det mest utbredte i norsk arbeidsliv. Dette gjelder også respondentene i våre organisasjoner. Årsaken til at vi ikke fikk et signifikante funn, kan være at det er lett for arbeidsgivere og arbeidstakere å sammenlikne og samordne nivåene for fastlønn i egen og andre virksomheter. Dette medføre at lønnsforskjellene blir små og ikke får avgjørende betydning i forhold til turnover.

Selve fastlønnssystemet gir den enkelte arbeidstaker større ro til å jobbe effektivt, og skaper en trygghetsfølelse som gjør at man ikke er så opptatt av størrelsen på lønnen. Vi ser også at mange av våre respondenter har vært yrkesaktive lenge. Dette kan ha medført at de har nådd lønnstaket i sine respektive virksomheter. Muligheten for høyere lønn i egen organisasjon er lav og flyttekostnadene med å bytte arbeid blir for store til at dette er et reelt alternativ. Det kan også hende at *fastlønnen* har nådd et nivå som innebærer at den ikke lenger har betydning for *turnover*. Lønnen er ikke lenger sentral og det er muligheten for tilfredsstillelse av andre behov som betyr mer for om man blir i virksomheten. Dette er i tråd med Maslows behovsteori .

Hvis *fastlønn* dekker primære behov, noe vi kan legge til grunn for våre respondenter, er den ikke egnet til å motivere. *Fastlønn* som ikke dekker slike behov, kan derimot medføre mistriivsel. Så lenge *fastlønn* ikke har motiverende betydning, vil den heller ikke ha betydning for de ansattes holdning til *turnover*. Dette resonnementet har støtte i Hertzbergs to-faktorteori, og i Alfie Kohn's artikkel "Why Incentive Plans cannot work", 1993.

I kunnskapssamfunnet som våre bedrifter og respondenter er en del av, har arbeidstakere andre krav til sin arbeidssituasjon enn arbeidstakerne i industrisamfunnet. De motiveres først og fremst gjennom arbeidet og har forventninger om at arbeidet tilrettelegges slik at det er utviklende, variert, autonomt samt utfordrer mestringssonen. Tilstrekkelig lønn blir sett på som en selvfølge. Denne utvikling tyder også på at lønn ikke lenger har særlig betydning for ansatte. Dette kan være en av forklaringene til vårt negative funn i forhold til *fastlønn*.

En annen forklaring på at det ble gjort negative funn for *fastlønn*, kan skyldes det positive syn respondentene har til *resultatlønn*. Det kan være at flere ønsker å få bedre uttelling for utdanning og sitt bidrag til organisasjonen, i form av et mer rettferdig lønnssystem hvor belønning gis etter innsats og resultater.

Forskning har også vist at det er sammenheng mellom muligheten på det eksterne arbeidsmarkedet og *turnover*. I perioder med stor arbeidsledighet er risikoen for at folk slutter langt lavere. I dag er det et stramt arbeidsmarked i Norge. Hvorvidt arbeidsmarkedet er stramt

eller ikke, tror vi likevel ikke ville hatt noen betydning for vårt negative funn i forhold til *fastlønn*, fordi våre respondenter i kraft av sin kompetanse er attraktive.

En ulempe med *fastlønn* er at man ikke kan bruke økonomiske sanksjoner for å fremme prestasjoner. Dette kan virke demotiverende for de arbeidstakere som yter mye.

6.2 Ikke-økonomiske incentivers betydning for turnover

Samfunnet har endret seg mye de siste tiår. Norge er blitt en del av det internasjonale kunnskapssamfunn hvor kunnskapsøkonomien dominerer verdiskapningen i samfunnet. Statistisk sentralbyrå har estimert at $\frac{3}{4}$ av Norges nasjonalformue utgjøres av den menneskelige kapital. Betydningen av kunnskap og læring har økt betydelig de siste tiårene, både for individet, organisasjonen og nasjonen.

Organisasjonene har nå blitt mer bevisst på å skape læringsarenaer for at de ansatte skal bli i stand til å ta ansvar og selvstendige beslutninger. Arbeidsmarkedene har også endret seg dit hen at både arbeidsgiver og arbeidstaker ønsker seg større fleksibilitet. Særlig arbeidstakere ønsker nå større fleksibilitet mht. arbeidstid, ferier, permisjon, arbeidssted, og videreutvikling som følge av høyere utdanningsnivå og større individualisering.

I svært mange arbeidsmarkeder har det skjedd en mentalitetsendring som gjør at lojaliteten til arbeidsgiver har falt dramatisk. Det er imidlertid flyttekostnader forbundet med å bytte av jobb som gjør at mange blir værende. Vi tror ikke dette er typisk for de organisasjoner vi undersøker, da våre funn tyder på at lojalitet fortsatt har betydning for våre respondenter.

For mange organisasjoner er det å gi mulighet for kompetanseutvikling et virkemiddel for å holde på gode medarbeidere, samtidig som kompetanseutvikling har vært nødvendig for at bedriften skal være konkurransedyktig. Mulighetene for kompetanseutvikling kan ha stor betydning for arbeidstakeres motivasjon. Ansatte mener selv at kompetanseutvikling vil gi dem større faglig sikkerhet i jobben, personlig tilfredsstillelse/vekst, rikere jobbinnhold og øke mulighetene for opprykk/avansement, (MMI 1996). Kun 10% tror det vil gi dem høyere lønn. Blant annet på grunn av den demografiske strukturen i det norske samfunnet (mindre ungdomskull), vil konkurransen om kvalifisert arbeidskraft på en del områder bli hardere. Dette tilsier at bedriftene bør legge til rette for faglig og personlig utvikling, samt *karrieremulighet* og interne opprykk for å holde på sine medarbeidere.

Vi har i vår undersøkelse fått bekreftet at *karrieremulighet*, forhold ved *egenutvikling* og graden av *organisasjonstilhørighet* kan ha betydning for respondentenes holdninger til *turnover*. Undersøkelsen har ikke testet reell *turnover*, bare de ansattes holdninger.

Basert på kunnskap om våre organisasjoner, tror vi at de ikke-økonomiske incentiver som vi har undersøkt, har betydning i for om ansatte velger å bli eller slutte. Disse er sentrale i forhold til motivasjon, og kan brukes aktivt av arbeidsgiver for å holde på gode medarbeidere. Våre funn kan knyttes opp i flere motivasjonsteorier. Hertzbergs motivasjonsteori predikerer at en del faktorer, bl a vekst, forfremmelse og anerkjennelse skaper trivsel (jobbtfredshet) hvis det er til stede. Disse korresponderer med *egenutvikling* og *karrieremulighet* i vår undersøkelse.

Faktoren ”involvering” inneholder deler av vår faktor *organisasjonstilhørighet*. I tillegg vil

graden av denne være avhengig av bl a *egenutvikling* og *karrieremulighet*. Vi har fått bekreftet at sistnevnte dimensjoner er motivasjonsmekanismer som gjør at ansatte ønsker å bli i organisasjonen. Begge dimensjonene inngår normalt i undersøkelser hvor ”jobbtilfredshet” er tema. Utilfredse arbeidstakere tenker lettere på å slutte, leter etter alternative jobber, har intensjoner om å slutte og faktisk slutter, enn arbeidstakere som er fornøyd i arbeidssituasjonen (Mobley, 1982). Andre undersøkelser har vist at det er sammenheng mellom jobbtilfredshet og intensjoner om å bli værende i jobben (Locke mfl 1983).

Forventningsteorien er sentral innenfor forskning på *turnover* (Bjørvik og Haukedal, 2001.) Forventningsteori bygger på en grunnleggende antakelse om at folk til en viss grad vet hva de ønsker, og hvordan de skal oppnå det. Den enkeltes adferd blir forstått som et resultat av en bevisst beslutningsprosess. Her blir ulike alternative handlinger vurdert og rangert ut fra en subjektiv forventning om fremtidig nytte, knyttet til resultatene av det enkelte alternativ (Jacobsen & Thorsvik 1996). Forskningsdata viser forholdsvis entydig at *turnover* henger sammen med lav trivsel. Mistrivsel kan imidlertid på langt nær forklare all *turnover*. *Organisasjonstilhørighet*, *egenutvikling* og *karriereutvikling* antas å være sentralt for trivsel i arbeidssituasjonen.

Rettferdighet har alltid vært et begrep som har stått sterkt blant ansatte i alle organisasjoner. Sentralt i likeverdsteorien til Stacy Adams, er at arbeidstakere som ikke opplever likeverdstilstand sett i forhold til andre medarbeidere ved bruk av incentiver, kan ha betydning for *turnover*.

6.2.1 Organisasjonstilhørighet

I vår undersøkelse fant vi at høy grad av organisasjonstilhørighet, gir lav grad av *turnover*. Vi hadde på forhånd en formening om at ganske mange hadde vært ansatt over lang tid i sine respektive organisasjoner. En frekvensanalyse viste at gjennomsnittlig ansettelsestid var 4,3 (Manpower), 6,4 (Økokrim) og 9,6 (Forsvaret) år. Flere undersøkelser har vist at tilhørighet øker jo lenger man er i en organisasjon, (Allan and Meyer 1993, Gregersen 1993, Morrow og McElroy 1987 - økt tilhørighet ved økt alder).

Det er tegn som tyder på at bedrifter ønsker å benytte deltidsansettelser, vikarer og konsulenter. I to av målgruppene vi har undersøkt, vil imidlertid en slik bruk være begrenset av Tjenestemannslovens regler med tilhørende forskrifter som begrenser bruk av midlertidige ansettelser. Det er likevel en trend hvor ansatte ønsker større fleksibilitet med hensyn til arbeidstid, ferier, arbeidssted, videreutvikling, som følge av høyere utdanningsnivå og større grad av individualisering. Dette kan forklares med en mentalitetsendring, som gjør at lojaliteten til arbeidsgiver har falt drastisk.

Hvorvidt denne utvikling har relevans for våre virksomheter, kan diskuteres. I vår undersøkelse har vi gjort signifikante funn mellom *organisasjonstilhørighet* og *turnover*, som tyder på at den beskrevne trend, ikke har stor relevans for våre virksomheter. I en undersøkelse av australsk politi fant man imidlertid at affektiv tilhørighet sank med økt ansettelsestid, Karen Beck mfl 1998. Dette avviket ble forklart med store organisasjonsendringer innen politiet.

En annen undersøkelse viste at ansatte som ble igjen etter nedbemanningen, viste sterk grad av

organisasjonstilhørighet (Long, 1995). Det kan her trekkes en parallell til våre organisasjoner som har gjennomgått omorganisering m/eller uten nedbemanning. Dette burde normalt tilsi at de føler tilhørighet til den organisasjon de er ansatt i, med mindre de arbeider der i kraft av mangel på alternativer. Det siste er antakelig ikke tilfelle, idet våre respondenter har kompetanse og erfaring som tilsier at de er attraktive i arbeidsmarkedet. Etter vår oppfatning kan det være ulike grunner til at våre respondentene føler tilhørighet til sine organisasjoner. Dette kan blant annet bero på at arbeidsgiveren legger forholdene til rette til at man får arbeide med det man er interessert i.

Samfunnet blir mer og mer spesialisert. Dette gjelder også de organisasjonene som vi har undersøkt. Graden av tilhørighet kan bero på at arbeidsgiveren legger til rette for både faglige utfordringer, kompetanseutvikling og personlig utvikling, som gjør at arbeidstakerne blir nærmere knyttet opp mot bedriftene. Det er ikke uvanlig at ansatte identifiserer seg med bedriften og bedriftens mål, og gjør disse om til sine egne verdier og personlige mål. Dette kan være tilfellet for våre respondenter.

Vi tror også at våre respondenter i stor grad føler at de ”arbeider for en god sak”, og derfor er villig til å ofre mye for sin organisasjon. Dette kan i tillegg være basert på at man er blitt en del av kulturen i organisasjonene. Våre virksomheter er preget av høyt arbeidspress og stort tempo innenfor arbeidsfelt man selv har valgt ut fra interesse. I slike omgivelser er en sunn og god bedriftskultur viktig for at man skal trives og føle tilhørighet.

Det er gjort mange undersøkelser hvor man har fått bekreftet at *organisasjonstilhørighet* har betydning for *turnover*. Empiriske tverrsnittstudier har vist at tilhørighet har en negativ sammenheng med *turnover*, slik at folk med høyt engasjement har lave turnover-rater (Marsh og Mannari, 1977; Crampon og Smith, 1976). De samme studiene bekreftet en positiv sammenheng mellom trivsel og engasjement, dvs. at høy trivsel fantes sammen med sterkt engasjement. Affektiv tilhørighet (Iverson mfl 1999), gir uttrykk for graden av lojalitet en person har til en organisasjon, og retter et fokus mot en persons identifikasjon og engasjement (Porter mfl 1974). I sin undersøkelse fant Iverson mfl at det var en positiv sammenheng mellom høy tilhørighet og lave intensjoner om å slutte.

I en undersøkelse i 1974 blant ansatte ved et psykiatrisk sykehus, fant Porter mfl at affektiv tilhørighet til organisasjonen var den viktigste forskjellen mellom de som ble og de som sluttet. De som sluttet hadde en lavere grad av tilhørighet enn de som fortsatte. Resultatet støtter opp om våre funn. I den samme undersøkelse, antas tilhørighet å være en bedre prediktor for turnover enn jobbtilfredshet. Dette bekreftes ved at tilhørighet var viktigere enn tilfredshet med karrieremuligheter og tilfredshet med jobben i seg selv, sett i forhold til å forklare årsaken til turnover.

Porter har gjort en undersøkelse (Porter mfl 1976) blant 215 ledere i en større bedrift i løpet av en 15 måneders periode for å finne sammenhengen mellom affektiv tilhørighet og *turnover*. Han fant ut at de som sluttet i løpet av perioden, hadde en markert nedgang i *organisasjonstilhørighet* før de sluttet. Etter hans oppfatning, var undersøkelsen en bekreftelse på at hvis arbeidstakere plutselig fikk en klar nedgang i *organisasjonstilhørighet*, så ville bedriften få fremtidige turnoverproblemer .

Det har også vært gjort funn som viser at sterk *organisasjonstilhørighet* blant arbeidstakere, slår positivt ut for arbeidsgiver. Dette skjer i form av lavere fravær, færre tilfeller av at man kommer for sent på jobb, lavere grad av *turnover* og høyere nivå på individuelle prestasjoner (metaanalyse Mathien & Zajac, 1990). Lav *turnover* og lite fravær er også blitt sett som et tegn på at ansatte føler forpliktelse og lojalitet ovenfor bedriften (Lincoln og Kalleberg, 1990).

I flere andre undersøkelser har en funnet konsistente negative korrelasjoner mellom *organisasjonstilhørighet*, arbeidstakeres intensjoner om å slutte og reell *turnover* (Angle & Perry, 1981, Arnold & Feldman, 1982, Bluedorn, 1982, Colarelli mfl, 1987, DeCotiis & Summers, 1987, Michaels & Spector, 1982, O'Reilly & Chatman, 1986, Steers, 1977, Webel & Gould, 1984, Williams & Hazer, 1986, Allan & Meyer, 1996, Tett & Meyer, 1993). I en undersøkelse blant U.S. Air Force kadetter fant man, at jo sterkere tilhørighet de hadde da de gikk inn i fireårig utdanningsprogram, jo mindre var sjansen for at de sluttet.

Generaliserbarheten av sammenhengen mellom tilhørighet og *turnover* har blitt bekreftet i to senere metaanalyser (Cotton & Tootle 1986, Steel & Ovalle 1984). Likevel skal man være forsiktig med å generalisere våre funn bl a på grunn av en noe liten populasjon. Som vist over, er sammenhengen mellom *organisasjonstilhørighet* og *turnover* veletablert gjennom tidligere undersøkelser og forskning som korresponderer med vårt funn.

6.2.2 Karrieremulighet

Våre respondenter er av den oppfatning at jo større *karrieremuligheter* de gis i virksomheten, jo mer negativ vil deres holdning til *turnover* være. Funnet er i samsvar med andre undersøkelser og teori. I følge Hertzbergs to-faktorteori, vil faktoren ”forfremmelse” skape trivsel og motivasjon hvis den er til stede, og i neste omgang vil redusere risikoen for *turnover*.

Høy *turnover* medfører gjerne kostnader knyttet til nyansettelser og opplæring. For å holde på ansatte i bedriften, kan man ha et internt arbeidsmarked hvor ansatte gis mulighet til å rykke opp i høyere stillinger. For våre respondenter kan karrieremulighet ha betydning for at de blir i virksomhetene. De er høykompetente arbeidstakere som er knyttet til sin arbeidsplass. Våre respondenter kan ha ambisjoner om å komme i posisjon slik at de i sterkere grad, kan påvirke sin organisasjon. Muligheten for økt påvirkning vil normalt øke jo høyere stilling man får i organisasjonen, noe vi tror at våre respondenter har et bevisst forhold til. Andre studier har funnet at *turnover* er lavere i stillinger hvor opprykksmulighetene er høye (Petersen og Spilerman, 1990, Petersen mfl, 1989).

Velger organisasjonen intern rekruttering, kan dette bidra til å holde nede *turnover*raten, antakelig fordi kvalifiserte kandidater ellers ville prøve å skaffe seg annet arbeid. En slik politikk vil også indirekte holde *turnover* på et rimelig nivå ved at ansatte på lavere nivåer kan gjøre seg realistiske forventninger om ytterligere forfremmelse dersom de blir der, (Bjørvik & Haukedal, 2001).

Blant våre respondenter kan det ha betydning at de opplever rettferdighet i forhold til forfremmelser, og at kriteriene for å gjøre karriere er klare og kjente. Dette har også vist i andre undersøkelser (Locke mfl 1983).

I et annet studie av ansatte i staten, ble hovedkonklusjonen at tilbøyeligheten til å slutte i liten grad er avhengig av om den ansatte har blitt forfremmet. (Olsen, 1995). Undersøkelsen pekte svakt i retning av at ansatte som hadde hatt flere opprykk de siste årene, ville ha en økt sannsynlighet til å slutte. Dette er det motsatte av det en skulle tro i forhold til teorier om byråkratiske karriereincentiver. Funnet ble forklart med at flere opprykk muligens hadde gjort disse ansatte mer attraktive i det eksterne arbeidsmarkedet. I en undersøkelse foretatt blant ansatte på medisinsk avdeling på regionssykehuset i Trondheim, fikk man heller ikke bekreftet at *karrieremulighet* hadde betydning for at personalet ble værende, (Glasø mfl, 2001).

Disse undersøkelsene går i motsatt retning av våre funn. I forhold til *karrieremulighet*, kan det muligens ha en viss betydning for vårt funn at våre respondenter også føler sterk *organisasjonstilhørighet*. I en amerikansk finansinstitusjon undersøkte man sammenhengen mellom tilhørighet, ”turnover intensjons” og utfallet av evalueringssamtaler hvor man vurderte *karrieremuligheter* i organisasjonen. Undersøkelsen viste at den som mottok negative tilbakemeldinger, følte mindre tilhørighet med bedriften og lettere bestemte seg for å slutte, (Robertson mfl, 1991).

Der finnes undersøkelser som er interessante i forhold til vårt funn, selv om de ikke direkte ser på sammenhengen mellom *karrieremulighet* og *turnover*. I en undersøkelse blant en gruppe israelske arbeidere, undersøkte man effekten av beslutninger om forfremmelse blant en gruppe som erklærte sitt kandidatur til en stilling. Den viste at de som ikke ble forfremmet, følte lavere tilhørighet enn de som ble forfremmet. Samtidig hadde de etter avgjørelsen ble tatt, mer fravær fra jobben. (Schwarzwald mfl, 1992).

I en undersøkelse som ble foretatt av et vurderingssenter som vurderte lederkandidater til en stor engelsk bank, fant man små forskjeller på tilhørighet både før og etter vurderingen og uavhengig av utfall. Dette ble forklart med at kandidatene kanskje anså vurderingen som rettferdig, selv om den var uønsket (Flecher, 1991).

Basert på ovennevnte gjennomgang, kan vi si at teori og foretatte undersøkelser i stor grad støtter opp under vårt funn. Det er likevel undersøkelser som går i motsatt retning. Forskjeller kan muligens forklares med måten undersøkelsene er gjennomført på samt at måleparametrene og demografiske forhold antakelig er forskjellige.

6.2.3 Egenutvikling

Vi har i vår undersøkelse fått bekreftet at ansatte i våre organisasjoner er opptatt av muligheten til å utvikle seg selv i arbeidssituasjonen. Jo større muligheter, jo mer negative holdning har de til turnover. Vårt funn samsvarer med funn gjort i andre undersøkelser og teori. *Egenutvikling* framstår i Maslows behovsteori som et høyereliggende behov. Det inngår også i Hertzbergs to-faktorteori under faktorene ”Vekst” og ”Anerkjennelse” som vil skape motivasjon og trivsel hvis de er til stede. Tilfredsstillelse av *egenutvikling* kan i neste omgang medføre redusert turnover.

Arbeidsmiljøundersøkelsen ved Universitetet i Bergen (Hellesøy mfl, 1993) viste at 76 % av de ansatte i hovedsak var fornøyd med sin arbeidssituasjon. Dette hang sammen med mulighetene for selvrealisering i arbeidet. Videre vektla respondentene i undersøkelsen muligheten for

læring, utvikling, sosialt klima, selvstendighet, frihet i arbeidssituasjonen, tilbakemelding og anerkjennelse. Dette er temaer som har vært sentrale i vår faktor *egenutvikling*, men hvor vi målte betydningen i forhold til *turnover*.

Våre organisasjoner driver i all hovedsak med kunnskapsarbeid, hvor den menneskelige kapital er den viktigste innsatsfaktor. Kunnskapsmedarbeidere er høyt utdannet, autonome, kreative, engasjerte og ønsker fleksibilitet og variasjon. De er i stor grad ”selvgående” og motiveres først og fremst gjennom arbeidet, som de forventer skal utfordre deres subjektive mestringsevne. En medarbeiders subjektive mestringsevne er en helt avgjørende faktor for mulighetene til å lære og anvende kompetanse (Bandura, 1986, 1990). Ut i fra våre funn, er det grunn til å tro at våre respondenter har høy mestringstro, som er en sentral lærings- og anvendelsesfremmende faktor (Lai 1997). Det er av betydning at arbeidsgiverne legger forholdene til rette for at arbeidstakerne får oppfylt sine forventninger, siden arbeidsgiverne ofte er mer avhengig av arbeidstakerne enn motsatt. Vi tror at dette er beskrivende for hvilke forventninger våre respondenter har til sine ledere.

Vi tror at våre organisasjoner står overfor flere utfordringer i å anvende de menneskelige ressursene på en optimal måte, og ikke minst i å utvikle ansattes kompetanse for å møte nye krav i omgivelsene. Hvis våre virksomheter setter fokus på *egenutvikling*, vil de få en større mulighet til å beholde gode medarbeiderne, da våre respondenter vil ha egeninteresse av å gjøre en god jobb for sin arbeidsgiver. De kan ha en indre motivasjon som ikke påvirkes av økonomiske incentiver, men som utvikles gjennom kompetanseutvikling, *egenutvikling* og ansvar for egen arbeidssituasjon.

Våre organisasjoner er preget av utstrakt delegering av myndighet og ansvar, slik at avgjørelsen kan tas der kompetansen er best, såkalt ”empowerment”, NOU 1999; 34 kap. 3. Dette kan ha betydning for at vi blant våre respondenter, har funnet en sammenheng mellom *egenutvikling* og holdning til *turnover*. I vår undersøkelse har vi fått bekreftet at *egenutvikling*, har betydning for de ansattes holdninger til *turnover*. Dette innebærer at lederne i våre organisasjoner bør legge forholdene til rette for at de ansatte får utvikle seg. Dette vil i så fall være positivt for motivasjonen og redusere *turnover*. Kompetanseutvikling vil også kunne styrke deres posisjon i det eksterne arbeidsmarkedet. I en undersøkelse foretatt blant ansatte på medisinsk avdeling på regionssykehuset i Trondheim, fikk man bekreftet at muligheter for faglig og personlig utvikling hadde betydning for at personalet ble værende, (Glasø mfl, 2001). Dette støtter vårt funn.

Basert på March og Simons modell om forventninger (1958) og Vrooms (1964) arbeid vedrørende motivasjon, ble det forsket for å finne sammenhenger mellom forventninger til arbeidsplass og *turnover*. Resultatene tyder på at ikke-oppfylte forventninger bidrar til *turnover*. (Dunette, Arvey og Banas, 1973, Wanous, 1973, 1980). Andre undersøkelser har vist at realistisk utdanning (kompetanseutvikling) og opplæring på jobben har senket *turnover*, (Farr, O’Leary og Bartlett, 1973). Resultatene kan tyde på at den sammenheng vi har funnet mellom *egenutvikling* og holdning til *turnover*, faktisk kan få betydning i forhold til reell *turnover*.

6.3 Hva betyr mest for turnover?

Det er vanskelig å si noe sikkert om hvilke av våre funn som har størst betydning for *turnover*. Det vi kan si ut fra vår metode, er at *resultatlønn*, *organisasjonstilhørighet*, *kARRIEREMULIGHET* og

egenutvikling samlet forklarer 33 % av variansen i våre respondenters holdninger til turnover.

Hensett til størrelsen på regresjonskoeffisientene, kan det se ut som om sammenhengen er sterkest mellom holdning til *turnover* i forhold til *egenutvikling* og *organisasjonstilhørighet*. Forskjellene sett i forhold til *karrieremulighet* og *resultatlønn* ikke er veldig store.

Den sterke sammenhengen vi finner mellom holdning til *turnover* og mulighet for *egenutvikling*, tyder på at blant våre kunnskapsarbeidere, er denne sammenheng viktigst for deres holdninger. At *egenutvikling* har sentral betydning for kunnskapsarbeidere, har støtte både i teori og tidligere undersøkelser. Den sterke sammenhengen mellom holdning til *turnover* og *organisasjonstilhørighet*, tyder på at våre respondenter føler sterk lojalitet til sine organisasjoner. Dette kan ha sammenheng med alder og relativt lang fartstid i respektive organisasjoner.

6.4 Svakheter ved undersøkelsen

Som det framkommer i kapittel 5, har vi i undersøkelsen fått støtte for 4 av hypotesene vi satte opp. 2 av hypotesene ble ikke bekreftet. Den ene av disse 2 ble heller ikke testet. Det kan være flere metodiske forklaringer på dette. En forklaring kan være at utvalget er for lavt, slik at dette påvirker mulighetene til å finne en signifikante sammenhenger. Har utvalget stor nok styrke, vil de substansielt viktige forskjellene fremkomme. En annen forklaring kan være at en eller begge uavhengige variabler er sterkt skjevfordelt.

I følge Linda Lai (1997) er det knyttet metodiske svakheter til bruk av et spørreskjema. Anonymitet kan ofte gi ufullstendige eller uriktige svar, samt manglende mulighet til oppfølgingsspørsmål. Bruk av spørreskjema gir i liten grad mulighet for motivering og informasjon, og kan lett gi forventninger som ikke blir innfridd. Hadde vi hatt mer tid til disposisjon ville vi ha benyttet intervju som metode, i tillegg til spørreskjema. Det er i tillegg en svakhet ved vår undersøkelse at vi ikke måler reell turnover, ei heller de ansattes intensjoner om å slutte, kun holdningene. Vi har i tillegg bare klart å undersøke noen av de forhold som kan ha betydning for turnover. Svakheterne har imidlertid sammenheng med de tids- og ressursrammer vi har hatt til disposisjon.

En generell retningslinje er at jo større utvalget er, jo sikrere vil estimatet av karakteristika ved populasjonen være (Kerlinger 1988). Vi fikk inn svar fra 174 av 345 mulige respondenter. Svarprosenten ble noe lavere enn vi hadde håpet, men stort arbeidspress i våre organisasjoner kan ha påvirket svarprosenten. Noe av forklaringen kan være at vi benyttet korte frister i datainnsamlingsfasen, og ikke hadde gode nok rutiner for purringer. I tillegg burde vi kanskje i større grad ha forklart de ansatte gjennom i allmannamøte, hva som var hensikten med undersøkelsen og poengtert viktigheten av at de deltok.

7 KONKLUSJON

Det er i vår undersøkelse gjort en del funn som kan gi våre organisasjoner ny kunnskap i forhold til hvilke holdninger deres ansatte har til turnover. Undersøkelsen har vist at de ansatte vektlegger *resultatlønn*, *organisasjonstilhørighet*, *egenutvikling* og *karriereutvikling* i sine holdninger til turnover. Funnene har støtte i teori og andre undersøkelser, og er også områder hvor våre organisasjoner kan benytte virkemidler for å imøtekomme arbeidstakernes ønsker.

Sett i lys av at kompetent arbeidskraft på visse felt er mangelvare, kan det være fornuftig av våre organisasjoner å vurdere hvordan de utnytter sine mulighet for kontroll av turnover. Det kan i tillegg være hensiktsmessig å se på systemer og praksis for ansattes *egenutvikling* og karriereplanlegging, og om disse er tilfredsstillende. En forsterkning her kan i neste omgang få betydning for *organisasjonstilhørigheten* til de ansatte.

Resultatlønn er i liten grad benyttet i de organisasjoner vi har undersøkt. Muligheten til å benytte dette mer aktivt for å belønne ansatte som gjør en god innsats, er tilstede. Regjeringens Langtidsprogram (St.meld.nr 30, 2000-2001) forutsetter at offentlig virksomhet i større grad gjør bruk av markedsmessige virkemidler, enn hva som tidligere har vært anvendt. Innenfor omorganiseringen av politiet, har man begynt å implementere resultatlønn for visse utvalgte grupper, (politimestrene). Vår oppfatning er at resultatlønn i større grad bør benyttes av våre virksomheter, da vår undersøkelse viser at dette oppleves som rettferdig. Det kan være egnet til å holde på ansatte som yter mer enn gjennomsnittet.

Tidligere forskning har vist at turnover er negativt korrelert med alder og tjenestetid. Dette er også tilfellet i vår undersøkelse, hvor det er registrert en relativt høy gjennomsnittalder fra 36, 1 til 42,8 år, og en ansettelsestid i organisasjonene som varierer fra 4,3 til 9,6 år. En forklaring kan være at man i starten av en yrkeskarriere gjennomgår en prøve- og feileperiode, før man etablerer seg i en endelig ”yrkesrolle”. En annen forklaring kan være at virksomhetene vi undersøkte krever høy firmaspesifikk kompetanse, som det kan ta tid å opparbeide. Mulighetene for å skifte yrke og arbeidssted avtar med alderen. (Bjørsvik og Haukeland, 2001).

Et internt arbeidsmarked med muligheter til å rykke opp i høyere stillinger, kan være viktig for våre respondenters videre *karrieremuligheter*. Samtidig viser undersøkelser at det kan være vel så viktig at kunnskapsarbeidere kan oppleve en karriere i samme stilling, gjennom videre lønnsutvikling og/eller større faglig ansvar.

Våre respondenter viser et engasjement i forhold til vårt tema. Det synes å være rimelig klart at de ansatte har et bevisst forhold til: *resultatlønn*, *organisasjonstilhørighet*, *karrieremulighet* og *egenutvikling*. Dette innebærer at arbeidsgiver bør vektlegge det engasjement som er vist, både ved kontroll av *turnover* og ved rekruttering.

7.1 Etterord

Det er flere funn fra ovennevnte prosjektoppgave som kan ha betydning for hvorledes man bruker tilgjengelig ”verktøykasse” for å beholde gode medarbeidere.

I forhold til den pågående utforming av Forsvarets organisasjoner innenfor

materiellforvaltningen, indikerer undersøkelsen at karrieremuligheter er av betydning for å redusere turnover. Det har vært fremhevet fra flere hold i materiellforvaltningen, at det er et behov for å gjøre det mer attraktivt å bli i prosjekter. I dag, og spesielt for beordringsbefal, er det en tendens til at disse ikke blir lenge nok før de beordres til nye oppdrag. Undersøkelsen her viser at tilrettelegging for karrieremuligheter, vil kunne ha betydning for turnover i Forsvaret. Det er vist til at karriere ikke bare kan gjøres ved søking til nye stillinger, men også ved opprykk i samme stilling med høyere lønn og større faglig ansvar. Sistnevnte har Forsvaret i for liten grad utnyttet.

Egenutviklingens betydning for turnover, har også relevans for Forsvaret som kompetansebedrift. Igjennom 90 tallet har Forsvaret utover egen militær utdanning, også satset på sivil utdanning ved å sende personell på master utdanning. Uten at vi har målt effekten av dette særskilt, bekrefter undersøkelsen at Forsvarets satsing på å gi personell økt kompetanse, er riktig. Faren ved å gi personell økt kompetanse, spesielt hvis den er attraktiv for andre arbeidsgivere, er at dette i ettertid kan medføre økt turnover. Forsvaret bør derfor være observant på å tilpasse og utnytte tilegnet kompetanse hos personell mest mulig optimalt til enhver tid og se den økte kompetansens indre avhengighet med karrieremuligheter.

For organisasjonstilørighet og dennes effekt på turnover, er det verdt å merke seg at det i Forsvarets omstilling fokuseres på store personellreduksjoner. Dette kan gi negative effekter på den affektive tilørighet. Når arbeidsplassen blir mer usikker, vil flere antakelig vurdere en exit hvis de har kompetanse som kan anvendes på det sivile marked. Forsvaret vil fortsatt være i en omstilling som vil kunne medføre at det personlige eier- og identifiseringsforholdet til Forsvaret, nok er redusert for noen.

Resultatlønn er et instrument som Forsvaret ikke i nevneverdig grad har anvendt, selv om det ikke finnes reelle formelle hindringer. De avdelinger eller prosjekter som har bedt om tillatelse til å lønne ansatte etter prestasjoner, har fått avslag fra overordnede myndigheter. For å hindre at personell slutter, spesielt hvor kompetansen ikke er firmaspesifikk og med et sterkt eksternt arbeidsmarked, bør Forsvaret vurdere en begrenset bruk av resultatlønn. Dette henger også nært sammen med hvorledes arbeidsgiver skal søke å oppnå best mulige resultater, og hvilke incentiver som vil påvirke de ansatte. Sistnevnte var ikke en del av undersøkelsen, men det vil være naturlig å se dette i sammenheng ved en eventuell oppfølging.

Alle 4 funn er viktige elementer for hvorledes man både rekrutterer og beholder gode medarbeidere i prosjekter som gir nær kontakt med industri, eksempelvis gjennom TISAM (Tidlig Samarbeid med industri). Gjennom TISAM vil Forsvarets personell være eksponert for de vilkår som eksisterer i industrien. I slike tilfeller er det viktig at de totale arbeidsmessige ytelser, er noenlunde balansert, slik at man ikke risikerer at medarbeidere slutter når prosjektet er sårbart.

APPENDIKS

A VEDLEGG 1 - LITTERATURHENVISNINGER

Beck, Karen og Wilson, Carlene, 1998, Development of Affective Organizational Commitment: A cross-Sequential Examination of change with Tenure.

Becker, Gary S., 1975, Human Capital. Chigago, IL: University of Chigago Press.

Bjørvik og Haukedal, 2001, Arbeids- og lederpsykologi, 6. utgave, Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

Bluedorn, Allan C., 1982, The theories of turnover: Causes, effects, and meaning. I Bachrach, S (red), Research in the Sociology of Organizations. Vol 1: 75-128, Greenwich, CO: JAI Press

Busch, Tor og Jan Ole Vanebo, 1995, Organisasjon, Ledelse og Motivasjon. Otta: Tano A/S

Colbjørnsen m. fl., SNF-rapport nr. 25/00, Resultatavhengig belønning

Colbjørnsen, Tom, 1999, ”Reisen til markedet – Organisasjonsutforming for økt konkurranse”, 3 opplag TANO

Cortina, Jose, M., 1993, What is Coefficient Alpha? An Axamination of theory and Applications, Journal of Applied Psychologi, Vol. 78, No 1, 98 – 104.

Doeringer, Peter B. Og Michael J. Piore, 1971, Internal Labor Markets and Manpower Analysis. Lexington, MA: Heath.

Eby, Lillian T. M. fl., 1999, Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of and integrative theoretical model, Journal of Occupational and Organizational Psychologi, Leicester

Glasø og Pettersen, 2001, Kompetanseutvikling og karrieremuligheter hvilken betydning har det for turnover, Høgskolen i Nord-Trøndelag (HINT)

Greve, Arent, 1989, Ansettelse av ledere og vurdering av ytelse. I Greve, A og G Kaufmann (red), Ledelse: Psykologiske og strategiske perspektiver. Oslo: TANO

Halvorsen, Knut, 1998, Å forske på samfunnet. Oslo: Bedriftsøkonomenes Forlag A/S.

Hellesøy, Matthiesen, Raknes, Einarsen og Sortland, 1993, ”Arbeidsmiljøet ved Universitetet i Bergen”. Universitetet i Bergen, Institutt for samfunnspsykologi.

- House, J.S., 1981, *Work Stress and Social Support*. Philippines: Addison-Wesley Publishing Company. Inc.
- Iverson, Roderick og Donna M. Buttigieg, 1999, "Affective, normative and continuance commitment: can the "Right kind" of commitment be managed?", *Journal of Management Studies*, 36,3, 307-333.
- Jackofsky, Ellen F., 1984, Turnover and job performance: An integrated process model. *Academy of Management Review*, 9: 74-83
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik, 1997, *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann, 1998, *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kerlinger, Fred N., 1988, *Foundations of Behavioral Research*. Hong Kong: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Kline, Paul, 1994, "An Easy Guide to Factor Analysis". London: Routledge
Lai, Linda, 1997, *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kohn, Alfie, 1993, "Why Incentive Plans cannot work". *Harvard Business Review*, September/October 1993, s 54-63.
- Long, S, 1995, Linking Commitment to productivity, *Human Resources Professional*, 8, 25 – 28.
- Locke, Edwin A. m. fl., 1983, Job satisfaction and role clarity among university and college faculty, *The Review of Higher Education* s. 343 – 365.
- March, James G. og H. Mannari, 1977, Organizational commitment and turnover: a prediction study, *Administrative Science Quarterly*, 22: 57-75.
- Meyer, John P. og Natalie J. Allen, 1991, "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, 1, 1, 61-89.
- Meyer, John P. og Natalie J. Allen, 1997, "Commitment in the workplace". California, Sage Publications Inc.
- Mobley, William H., 1982, "Employee Turnover: Causes, Consequences and Control". Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- Porter m. fl., 1974, "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology* Vol. 59, No 5, 603 – 609.

- Mowday, Richard T., Richard M. Steers, Lyman W. Porter, 1979, "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T, Lyman W. Porter og Richard M. Steers, 1982, *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Nordhaug, Odd, 1998 (B), *Måltrettet personalledelse*, 2. utgave, Otta: Tano og Aschehoug
- Nordhaug, Odd, 1998 (A), *Kompetansestyring i arbeidslivet*, Oslo: Tano og Aschehoug
- Nordhaug, Odd m. fl., 1990, *Strategisk personalledelse*, Otta: TANO A/S og forfatterne
- Nordhaug, Odd m. fl., 1998, *Strategisk personalledelse*, Otta: TANO A/S og forfatterne
- Olsen, Karen Modesta, 1995, *Avgang blant ansatte i Staten*, rapport 95:12, Høgskolen i Hedmark
- Osterman, Paul, 1984. *White-Collar Internal Labor Markets*. I Paul Osterman (red), *Internal Labor Markets*, Cambridge, MA: The MIT Press, 163-189
- Osterman, Paul, 1983. *Employment Structures within Firms*. *British Journal of Industry Relations*, (November).
- Peter, Laurence J. og Raymond Hull, 1969, *The Peter Principle*. New York: Morrow.
- Porter, Lyman W., Richard M. Steers, Richard T. Mowday og Paul V. Boulian, 1974, "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, 603-609.
- Porter, Lyman W., William J. Crampon og Frank J Smith, 1976, "Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study". *Organizational Behavior and Human Performance*, 59, 603-609.
- Praktisk Økonomi & Ledelse – økonomisk styring*, Hefte nr 2 1996, NSF, Cappelen Akademisk Forlag.
- Price, James L., 1977, *The Study of Turnover*. Ames, IW: Iowa State University Press.
- Steers, Richard M., 1975, "Problems in the measurements of organizational effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 20, 546-558.
- Steers, Richard M., 1977, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment". *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stewman, Shelby og Suresh L. Konda, 1983, *Careers and organizational labor markets: Demographic models of organizational behavior*. *American Journal of Sociology*, 88: 637-685.

Stroh, L., & Reilly, A. H., 1997, Loyalty in the age of downsizing. *Sloan Management Review*, 38, 83 - 88

Stene, Morten, 1999, Vitenskapelig forfatterskap, Kolle Forlag

St.meld.nr.27 (2000-2001), Gjør din plikt – Krev din rett – kvalitetsreform for høyere utdanning.

St.meld.nr.30 (2000-2001), Langtidsprogrammet 2002-2005, Finansdepartementet.

Spector, Paul E. 1997, "Job Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences"

Troye, Sigurd V. og Kjell Grønhaug, 1983, "Utredningsmetodikk". Oslo: Tano.

Young, Brian S, Stephen Worchel og David J Woehr, 1998, "Organizational commitment among public service employees", *Public Personnel Management*, Washington, 27, 3, 339-348.

NOU 1997:25, Ny kompetanse. Grunnlaget for en helhetlig etter- og videreutdanningspolitikk. Oslo: Statens forvaltningstjeneste.

B VEDLEGG 2 - DESKRIPTIV STATISTIKK OG KORRELASJONER

Deskriptiv statistikk og korrelasjoner ^a																							
		Gj.snitt	St.avvik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14						
1.	Alder	38.89	7.84	(i.e) **																			
2.	Kjønn	1.33	.47	-.29 **	(i.e)																		
3.	Vekttallsbasert utdanning	4.00	2.17	-.02	-.24 **	(i.e)																	
4.	Tid i organisasjonen	6.72	6.92	.48 **	-.18 *	-.10	(i.e)																
5.	Lønn	2.77	.49	-.05	.09	-.04	-.10	(.80)															
6.	Resultatlønn	3.45	.75	.05	-.32 **	.11 *	-.01	-.19 *	(.80)														
7.	Organisasjonstilhørighet	3.46	.56	.16 *	.05	-.13	-.02	.36 **	-.06														
8.	Mulighet for karriere	3.43	.55	.02	-.15 *	.22 **	-.03	.27 **	.12	.40 **	(.80)												
9.	Egenutvikling	3.94	.41	-.02	.03	-.01	-.17 *	.26 **	.10	.54 **	.50 **	(.82)											
10.	Turnover	2.24	.38	-.08	.16*	-.09	-.04	-.03	-.27 **	-.39 **	-.42 **	-.47 **	(.72)										

^a N=174. Tallene i parantes indikerer korrelasjonskoeffesientene som er et mål på variablenes reliabilitet.*; Korrelasjonen er signifikant på .05 nivå (2-tailed). **; korrelasjonen er signifikant på .01 nivå (2-tailed) i.e=ikke eksisterende

C VEDLEGG 3 - SPØRRESKJEMA

SPØRREUNDERSØKELSE FOR BI PROSJEKTOPPGAVE

Vi er tre BI studenterpå det avsluttende programmet for "Master of Management". Vår prosjektoppgave heter "Incentivers effekt på turnover".

Vi ønsker å kartlegge de ansattes holdninger og synspunkter på turnover og ønsker derfor å teste ut noen spørsmål knyttet til turnover i deler av våre respektive organisasjoner/etater for å se hvilke tiltak som vil kunne være effektive for å beholde dyktig personell. For at denne undersøkelsen skal ha relevans og verdi, er det viktig at du tar deg tid til å besvare hele spørreskjemaet for at vi skal kunne anvende svarene.

Du skal vite at vi setter stor pris på at du tar deg tid, og vi vet at dette kommer på toppen av andre arbeidsoppgaver.

Vi vil behandle den enkeltes besvarelse konfidensielt og ønsker at du returnerer besvarelsen innen 19 april 2002 . Det er valgfritt om du sender besvarelsen på email eller fax:

Du kan bruke følgende emailadresse

Eller følgende faxadresse:

Med Turnover mener vi den utskiftning som finner sted i arbeidsstokken til en organisasjon

Med Organisasjon mener vi din bedriftsorganisasjon

Ved elektronisk utfylling må du peke med din cursor der du ønsker å krysse av

1. Administrative opplysninger**1.1 Alder**

1.2 Kjønn

Mann	Kvinne
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.3 Utdannelse utover videregående skole

Angi her din formelle utdanning i hele år (20 vektall pr år).

1.4 Lønnsnivå i tusen kroner

Sett kryss i rute. Her inkluderer du også overtid og faste tillegg, men ikke lønn som baserer seg på resultater (resultatbasert lønn) og/eller bonus.

200-249	250-299	300-349	350-399	400-449	450-499	500-549	550 -
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.5 Hvor stor andel av din lønn utgjør resultatlønn/bonus?

0%	1-5%	6-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51% - 100%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.6 Total yrkeserfaring

Her angir du din totale yrkeserfaring i hele år.

0-2 år	3-5 år	6-10 år	11-15 år	16-20 år	21-25 år	26-30 år	31 år -
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.7 Tid i nåværende organisasjon

Her angir du din totale tid i din nåværende organisasjon i hele år og hele måneder.

1.8 Tid i nåværende stilling

Her angir du total tjenestetid i din nåværende stilling i år og hele måneder.

2. Lønsmessige forhold

Vurder hvilken betydning hver av spørsmålene har for deg . Les hvert spørsmål nøye og sett kryss i den ruta som passer best for deg. Når du svarer på spørsmålene er det viktig at du velger det alternativet som umiddelbart framstår som det mest riktige. For å sikre en riktig behandling av svarene i ettertid, må du svare på alle spørsmål.

Skalaen går fra 1 til 5, hvor betydningen er slik:

(1) svært dårlig, (2) dårlig, (3) nøytralt, (4) bra, (5) svært bra

Hvordan vurderer du:

		1	2	3	4	5
2.1	Din lønn i dag i forhold til ditt ansvar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Din lønn i dag i forhold til din utdanning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	Din lønn i dag sammenliknet med:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.3.1	Andre med tilsvarende utdanning i din organisasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3.2	Andre med tilsvarende ansvarsområde i din organisasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3.3	Andre med tilsvarende utdanning utenfor din organisasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3.4	Andre med tilsvarende ansvarsområde utenfor din organisasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Din lønnsutvikling frem til i dag?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Dine fremtidige muligheter til videre lønnsvekst i organisasjonen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6	Din lønn sammenliknet med din nærmeste sjef?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7	Din lønn sammenliknet med de høyest lønnede i din organisasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8	Din organisasjons mulighet til å endre lønssystem for raskere lønnsvekst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9	Dine fremtidige muligheter til raskere lønnsvekst utenfor organisasjonen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.10	Din lønsmessige status i organisasjonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11	Din antatte lønsmessige status utenfor organisasjonen i offentlig sektor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.12	Din antatte lønsmessige status utenfor organisasjonen i privat sektor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 Forhold relatert til resultatlønn

Vurder hvilken betydning hver av spørsmålene har for deg. Les hvert spørsmål nøye og sett kryss i den ruta som passer best for deg. Når du svarer på spørsmålene er det viktig at du velger det alternativet som umiddelbart framstår som det mest riktige. For å sikre en riktig behandling av svarene i ettertid, må du svare på alle spørsmål.

Vi legger til grunn at resultatlønn er knyttet direkte opp til prestasjoner og at din lønn vil variere avhengig av hva slags resultat som oppnås. Resultatlønn er et lønssystem hvor en del av betalingen relater seg til målbare økonomiske resultater for en gruppe eller et enkeltindivid.

Skalaen går fra 1 til 5, hvor betydningen er slik:

(1) i svært liten grad, (2) i liten grad, (3) nøytralt, (4) i stor grad, (5) i svært stor grad

I hvilken grad:

		1	2	3	4	5
3.1	Er det ønskelig for deg å ha resultatbasert lønn?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	Tror du at det er naturlig for din organisasjon ha resultatbasert lønn for ditt nivå i din organisasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	Føler du at du kan påvirke din inntjening gjennom din innsats?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	Vil du vurdere å skifte arbeidsgiver hvis din organisasjon <u>innfører</u> resultatbasert lønn?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5	Vil skifte av arbeidsgiver være påvirket av at din nåværende organisasjon innfører resultatbasert lønn?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6	Tror du at det vil være naturlig å ha resultatbasert lønn for ansatte på ditt nivå i din organisasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7	Kjenner du til resultatbasert lønn for ansatte i med tilsvarende kompetanse i andre organisasjoner?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8	Vil du vurdere å skifte jobb for å <u>oppnå</u> resultatbasert lønn?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.9	Føler du at ditt inntektsgrunnlag vil kunne bli truet ved innføring av resultatbasert lønn?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.10	Er det viktig at man måler et teams produktivitet som kriterie for resultatlønn?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Forhold relatert til bonus

Vurder hvilken betydning hver av spørsmålene har for deg. Les hvert spørsmål nøye og sett kryss i den ruta som passer best for deg. Når du svarer på spørsmålene er det viktig at du velger det alternativet som umiddelbart framstår som det mest riktige. For å sikre en riktig behandling av svarene i ettertid, må du svare på alle spørsmål.

Vi legger til grunn at bonus er enkeltutbetalinger som ikke er knyttet opp til økonomiske målbare resultater verken på person eller gruppe, men basert på kriterier som eks. tid i stilling, samarbeid og innsats.

Skalaen går fra 1 til 5, hvor betydningen er slik:

(1) i svært liten grad, (2) i liten grad, (3) nøytralt, (4) i stor grad, (5) i svært stor grad

I hvilken grad:

		1	2	3	4	5
4.1	Er det viktig at man bruker personlig innsats som kriterie for bonus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2	Vil en fremtidig bonus påvirke ditt valg av å bli i din nåværende organisasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3	<u>Stiller du deg positiv til at en bonus om å bli i stilling blir progressivt akkumulert (øker raskere jo lengre du blir) og først blir utbetalt om;</u>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4.3.1	1 år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3.2	3 år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3.3	5 år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4	Vil størrelsen av en eventuell bonus være en påvirkningsfaktor i en beslutning om å bli i din nåværende organisasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5	Vil det virke urettferdig at andre i din organisasjon får bonus, men ikke du, når disse har tilsvarende kompetanse som deg?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6	Tror du det er viktig at man bruker andre parametere enn trofasthet overfor din organisasjon som et grunnlag for bonus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7	Er det viktig at man bruker innsats som kriterie for bonus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.8	Tror du det er viktig med bonus for å beholde gode medarbeidere?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.9	Er det viktig at man bruker villighet til å støtte kollegaer som kriterie for bonus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Tilhørighet til organisasjonen

Vurder hvilken betydning hver av spørsmålene har for deg. Les hvert spørsmål nøye og sett kryss i den ruta som passer best for deg. Når du svarer på spørsmålene er det viktig at du velger det alternativet som umiddelbart framstår som det mest riktige. For å sikre en riktig behandling av svarene i ettertid, må du svare på alle spørsmål.

Skalaen går fra 1 til 5, hvor betydningen er slik:

(1) i svært liten grad, (2) i liten grad, (3) nøytralt, (4) i stor grad, (5) i svært stor grad

I hvilken grad:

		1	2	3	4	5
5.1	Er du villig til å anstrenge deg utover hva som er forventet hvis det kan medvirke til din organisasjons fremgang?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2	Forteller du dine venner at du arbeider i en veldig bra organisasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3	Føler du lojalitet for din organisasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4	Ville du godta hva som helst av arbeidsoppgaver for å få lov til å fortsette i organisasjonen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5	Anser du at dine verdier og organisasjonens verdier som sammenfallende?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6	Er du stolt av din tilhørighet til din organisasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.7	Kunne du like gjerne arbeidet for en annen organisasjon med identiske arbeidsoppgaver?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8	Inspirerer organisasjonen deg til å oppnå resultater i ditt arbeid?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.9	Er du glad for at du valgte å arbeide for din organisasjon fremfor andre som du vurderte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.10	Bryr du deg om hva som skjer med din organisasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.11	Er du uenig med organisasjonens policy vedrørende viktige personalpolitiske spørsmål?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.12	Mener du at din organisasjon er det beste arbeidsstedet for deg?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.13	Var din beslutning om å arbeide i nåværende organisasjon en feil avgjørelse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.14	Mener du, under de nåværende arbeidshold, at det skal lite til før du forlater din organisasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.15	Mener du at det er lite å oppnå ved å bli i din organisasjon på permanent basis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6 Mulighet for karriere

Vurder hvilken betydning hver av spørsmålene har for deg. Les hvert spørsmål nøye og sett kryss i den ruta som passer best for deg. Når du svarer på spørsmålene er det viktig at du velger det alternativet som umiddelbart framstår som det mest riktige. For å sikre en riktig behandling av svarene i ettertid, må du svare på alle spørsmål.

Med real kompetanse mener vi kompetanse opparbeidet gjennom yrkeserfaring. Formell kompetanse definerer vi til teoretisk kompetanse.

Skalaen går fra 1 til 5, hvor betydningen er slik:

(1) i svært liten grad, (2) i liten grad, (3) nøytralt, (4) i stor grad, (5) i svært stor grad

I hvilken grad:

		1	2	3	4	5
6.1	Er det muligheter for forfremmelse/opprykk i din organisasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2	Har du muligheter for opprykk i din organisasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3	Har du muligheter for opprykk i ny stilling utenfor din organisasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4	Har du muligheter for påvirkning av viktige avgjørelser i din organisasjon i dag?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5	Anvender du din formelle kompetanse i nåværende stilling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.6	Anvender du din real kompetanse i nåværende stilling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.7	Har du fremtidige muligheter til å anvende din formelle kompetanse i nåværende organisasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.8	Har du fremtidige muligheter til å anvende din real kompetanse i nåværende organisasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.9	Muligheten til selv å ta viktige avgjørelser i din organisasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.10	Muligheten til innvirke på din organisasjons mål og visjoner?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.11	Har du fremtidige muligheter til å anvende din formelle kompetanse i stillinger utenfor din nåværende organisasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.12	Har du fremtidige muligheter til å anvende din real kompetanse i stillinger utenfor din nåværende organisasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7 Forholdet til egenutvikling

Vurder hvilken betydning hver av spørsmålene har for deg. Les hvert spørsmål nøye og sett kryss i den ruta som passer best for deg. Når du svarer på spørsmålene er det viktig at du velger det alternativet som umiddelbart framstår som det mest riktige. For å sikre en riktig behandling av svarene i ettertid, må du svare på alle spørsmål.

Med egenutvikling mener vi både din faglige utvikling og din personlige utvikling som menneske.

Skalaen går fra 1 til 5, hvor betydningen er slik:

(1) i svært liten grad, (2) i liten grad, (3) nøytralt, (4) i stor grad, (5) i svært stor grad

I hvilken grad:

		1	2	3	4	5
7.1	Har du muligheter for å lære nye ting i ditt arbeid?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2	Betyr det mye for deg at du har forandring og variasjon i din arbeidssituasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3	Er du opptatt av muligheten for å lære nye ting i din arbeidssituasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4	Er det viktig for deg å få brukt dine evner og kvalifikasjoner i din arbeidssituasjon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.5	Gir arbeidet ditt deg muligheten til å utvikle deg som menneske?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.6	Er ditt arbeid verdifullt for din faglige egenutvikling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.7	Har du anledning til å se resultater av ditt arbeid?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.8	Legger din arbeidsgiver forholdene til rette for at du får utviklet din formelle kompetanse gjennom videreutdanning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.9	Har tilbakemelding fra arbeidsgiver betydning for din egenutvikling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.10	Legger din arbeidsgiver forholdene til rette for at du får utviklet din realkompetanse gjennom jobbrotasjon og/eller hospitering?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.11	Er miljøet viktig for din faglige egenutvikling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.12	Er det "sosiale klima" viktig for din utvikling som menneske?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.13	Har du i din arbeidssituasjon anledning til å være åpen og oppriktig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.14	Får du anerkjennelse for det arbeid du utfører?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.15	Betyr anerkjennelse fra kollegaer noe for din egenutvikling?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.16	Har det betydning for din egenutvikling at du kan påvirke dine arbeidsoppgaver?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Turnover

Vurder hvilken betydning hver av påstander har for deg . Les hvert utsagn/påstand nøye og sett kryss i den ruta som passer best for deg . Når du svarer på spørsmålene er det viktig at du velger det alternativet som umiddelbart framstår som det mest riktige. For å sikre en riktig behandling av svarene i ettertid, må du svare på alle spørsmål.

Skalaen går fra 1 til 5, hvor betydningen er slik:

(1) helt uenig, (2) litt uenig, (3) nøytral, (4) litt enig, (5) helt enig.

Ta stilling til følgende påstander:

		1	2	3	4	5
8.1	Rettferdig lønn er viktig for meg for at jeg ikke skal slutte i organisasjonen.					
8.2	Mitt nåværende lønnsnivå og manglende muligheter til lønnsforhøyelser, kan medføre at jeg finner meg arbeid i en annen organisasjon.					
8.3	Overgang til resultatbasert lønn vil gjøre det for usikkert til at jeg vil kunne fortsette i organisasjonen					
8.4	Bedre betalte stillinger utenfor egen organisasjon kommer til å medføre at jeg slutter i løpet av kort tid.					
8.5	Mulighetene for å gjøre karriere er så små at jeg vurderer å finne meg annet arbeid.					
8.6	Den eneste årsak til at jeg fortsatt er i organisasjonen er mangel på andre alternativer.					
8.7	Tilbakemelding og anerkjennelse er viktig for min innsats og trivsel i arbeidet.					
8.8	Manglende tilbakemelding og anerkjennelse gjør at min motivasjon for å forsette i mitt arbeid er borte.					
8.9	Samarbeid med kolleger er viktig for at kvaliteten på arbeidet skal være høyest mulig.					
8.10	Mulighetene for formell kompetanseutvikling vil være avgjørende for om jeg blir i organisasjonen eller ikke.					
8.11	Min arbeidsqiver gir meg gode muligheter å påvirke min egen arbeidssituasjon.					
8.12	For meg betyr det mye at arbeidet mitt gir meg muligheten til å vokse med arbeidsoppgavene.					
8.13	Jeg får ikke muligheter til å bruke min formelle kompetanse og evner, der hvor de kunne gjort størst nytte.					
8.14	Manglende bruk av min formelle kompetanse gjør at jeg kommer til å slutte i organisasjonen.					
8.15	Mulighetene for framtidig bonus vil øke mulighetene for at jeg blir lenger i organisasjonen					

FORDELINGSLISTE

FFIN

Dato: 11. juli 2002

RAPPORTTYPE (KRYSS AV)		RAPPORT NR.	REFERANSE	RAPPORTENS DATO	
<input checked="" type="checkbox"/> RAPP	<input type="checkbox"/> NOTAT	<input type="checkbox"/> RR	2002/03029	FFIN/831/732	11. juli 2002
RAPPORTENS BESKYTTELSESGRAD			ANTALL EKS UTSTEDT	ANTALL SIDER	
UGRADERT			64	61	
RAPPORTENS TITTEL			FORFATTER(E)		
INCENTIVERS EFFEKT PÅ TURNOVER			WARBERG Erik Normann, WATHNE Merete, BREKKE Johan		
FORDELING GODKJENT AV FORSKNINGSSJEF			FORDELING GODKJENT AV AVDELINGSSJEF:		
Henry Kjell Johansen			Henry Kjell Johansen		

EKSTERN FORDELING

INTERN FORDELING

ANTALL	EKS NR	TIL	ANTALL	EKS NR	TIL
1		Forsvarsdepartementet	14		FFI-Bibl
1		V/ Ressursavdelingen	1		Adm direkAdmFFI-Bibl
1		V/Torbjørn Svensgård	1		direktør/stabssjef
1		V/Per F. Ilsaas Pharo	1		FFIE
1		V/Tor-Egil Haakestad	1		FFISYS
1		V/Pål Bjørseth	1		FFIBM
			21		FFIN
					ELEKTRONISK FORDELING:
			1		Thomas L Halvorssen, FFIN
1		FO/FST	1		Arne Skogstad, FFIN
1		V/Jens Petter Sørensen	1		Åge Skøelv, FFIN
1		V/G H Guhnfeldt	1		Øistein Vinje, FFIN
1		FO/P&Ø	1		Erik N Warberg, FFIN
1		V/Johan Wroldsen	1		Vidar S Andersen, FFIE
			1		Johnny Bardal, FFIE
1		FO/IKT	1		Karsten Bråthen, FFIE
1		V/T Sakseide	1		Svein Rollvik, FFIS
			1		Jon Skjervold, FFIS
1		FLO/Logstab	1		Einar Willassen, FFIN
1		V/Ragnar Underland	1		Inge Kallevig, FFIS
			1		Bent-Erik Bakken, FFISYS
1		FLO/SJØ	1		Janne Hagen, FFISYS
1		V/Morten Jacobsen	1		FFI-veven
2		V/Karl Reime			
1		V/Terje Nylund			
1		V/Per Erik Gøransson			
1		Program Golf			
2		V/Raymond Eiken			
1		V/Eivind K Glomseth			

FFI-K1

Retningslinjer for fordeling og forsendelse er gitt i Oraklet, Bind I, Bestemmelser om publikasjoner for Forsvarets forskningsinstitutt, pkt 2 og 5. Benytt ny side om nødvendig.