

Handelshøyskolen og

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

Stolleken eller konkurranse om de beste talentene?

En kvalitativ studie på frivillig turnover i legemiddelindustrien i Norge.

Nina Therese Hovland

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi – desember 2017

*Companies that successfully retain the best and brightest employees
save money and protect their intellectual capital.*

(Holtom, et al., 2005, p. 337)

FORORD

Med denne masteroppgaven fullfører jeg mitt masterstudium i strategisk ledelse og økonomi, et studium som har vært krevende og svært lærerikt.

For det første vil jeg takke Universitetet i Tromsø og spesielt min veileder Elin Anita Nilsen for verdifulle og gjentatte faglige innspill, samt ubetalelig tålmodighet i noe som ble en lang prosess. Så vil jeg takke min biveileder og gode venninne Maren Eline Kleiven som gjennom utallige kvelder med veiledende diskusjon har holdt min til tider dalene motivasjon oppe, samt sikret den operative framdriften i prosjektet.

For det andre vil jeg takke mine informanter, som alle viste stort engasjement for masteroppgaven, og som velvillige bisto med utfyllende, ærlige og reflekterte svar i intervjuprosessen. Dette har gitt meg selve grunnlaget for denne oppgaven.

For det tredje vil jeg rette en stor takk til familie og venner: Til Isak som har tilbrakt utallige timer «alene» mens mor har sittet fordypet i teorier, metoder og analyser. Til Ronny, som har holdt ut med en studerende kone gjennom helger og ferier over de siste tre årene. Til Sindre og Daniel, og øvrige familie i Trøndelag og Bergen, som knapt har fått ei heller har fått komme på besøk i denne perioden.

Og til sist, tusen takk til Irene og Anne Pernille, mine bransje-alibier, som tok på seg det møysommelige arbeidet med å lese korrektur.

Omsider er prosjekt masterstudium i boks.

Neskollen 22.11.2017

Nina T. Hovland

SAMMENDRAG

Det sentrale temaet i denne oppgaven er personalomsetning i form av frivillig turnover. For å belyse temaet, har vi gjort en case-studie, der legemiddelindustrien i Norge, som i stor grad er preget av store internasjonale aktører, er valgt som case. Studien baserer seg på åtte dybdeintervjuer i kombinasjon med deltakende observasjon og dokumentanalyse. Oppgaven tar sikte på å svare på følgende problemstilling:

Hvilke generelle årsaksfaktorer kan forklare frivillig turnover i form av å gå fra et internasjonalt legemiddelfirma i Norge til et annet, og hvordan kan sammenheng mellom disse generelle faktorene, bransjespesifikke trender og trekk og turnover forstås?

Formålet med oppgaven er å utvide innsikten i hva som påvirker de «beste folkas» beslutning om å forlate en fast stilling hos en arbeidsgiver til fordel for en annen, og samtidig se på hvilken rolle konteksten spiller i denne sammenhengen. Dette i lys av at kontekstuelle påvirkninger på flere nivåer representerer et område i turnoverforskningen som er identifisert å kreve nærmere gransking (Rubenstein, et al., 2017).

Studien underbygger tidligere funn om at strukturelle variabler som misnøye med lønn, opplevelse av stress, urettferdighet og manglende støtte fra ledelsen kan knyttes mot turnoverbeslutningen. I tillegg peker den i retning av at disse variablene påvirkes og forsterkes når organisasjoner gjennomgår organisatoriske endringer i kategorien rekonstruksjon. Studien viser også at konteksten kan spille en avgjørende rolle for hvilke årsaksfaktorer som er framtrepende i forklaringen av frivillig turnover.

Ved å legge til rette for en utvidet forståelse av turnoverfenomenet slik det utspiller seg i legemiddelindustrien i Norge, er studien også med på å utvide lokal kunnskap på feltet. For å tilpasse seg et marked preget av et reformdrevet prispress, økende krav om innovasjon og stadig skiftende regulatoriske rammebetingelser, gjør legemiddelfirma organisatoriske tilpasninger som kan forstås å ha både indirekte og direkte innvirkning på turnoverfenomenet slik det utspiller seg i valgte kontekst – nemlig at når sektorens aktører har behov for ny kompetanse, går de stort sett inn for å hente human kapital fra andre firma i bransjen.

Nøkkelord: Turnover, legemiddelindustrien, organisatoriske endringer

Innhold

FORORD.....	iii
SAMMENDRAG	v
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Tema og problemstilling.....	4
2 Case: Legemiddelindustrien i Norge som kontekst.....	5
2.1 Trender i Life Science bransjen.....	5
2.2 Organisatoriske endringer i lys av trender i bransjen	6
2.3 Legemiddelindustrien i Norge	8
2.4 Karriere i internasjonale legemiddelfirma	10
2.5 Rekrutteringsbyråenes rolle	10
2.6 Avslutningsvis om legemiddelindustrien	11
3 Litteraturgjennomgang og teoretisk rammeverk	13
3.1 Turnover	13
3.1.1 Turnoverforskningen i et historisk perspektiv	14
3.1.2 Generelle turnovervariabler.....	17
3.2 Bransjespesifikke trender og trekk og turnover.....	22
3.2.1 Reaksjoner på endring	22
3.2.2 Sammenhengen mellom bransjespesifikke trender og trekk og turnover	23
3.2.3 Avsluttende om bransjespesifikke trender og trekk og turnover.....	25
3.3 Oppsummering og forventninger til funn.....	26
4 Forskningsdesign og metode	29
4.1 Formål.....	29
4.2 Forskningsdesign	30
4.3 Benyttet metode	32

4.4	Validitet og reliabilitet.....	33
4.5	Datainnsamling.....	35
4.5.1	Intervju	35
4.5.2	Observasjon.....	39
4.5.3	Dokumentanalyse	40
4.5.4	Avsluttende om datainnsamling.....	41
4.6	Innholdsanalyse	42
5	Analyse og drøfting.....	43
5.1	Individuelle variabler.....	43
5.2	Strukturelle variabler	47
5.3	Omgivelsesrelaterte variabler	54
5.4	Oppsummerende drøfting	57
6	Konklusjon	60
7	Referanseliste	63
8	Vedlegg	70
8.1	Vedlegg 1 – Rekrutteringsbyrå som har spesialisert seg på legemiddelindustrien ...	70
8.2	Vedlegg 2 – Mediasøk på omstrukturering i legemiddelindustrien	73
8.3	Vedlegg 3 – Tilbakemelding fra NSD	76
8.4	Vedlegg 4 – Informasjonsskriv.....	79
8.5	Vedlegg 5 – Intervjuguide	81
8.6	Vedlegg 6 - <i>Causal model of turnover</i> (CMT).....	83
8.7	Vedlegg 7 – Empiri.....	84

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Denne masteroppgaven tar for seg temaet personalomsetning i form av *frivillig turnover*: at medarbeidere frivillig slutter i en organisasjon. Hvorfor medarbeidere velger å slutte og hvordan forhindre at de slutter, er noe som har opptatt forskere i mer enn femti år (DiRenzo & Greenhaus, 2011). Det er etablert viten at firma som tiltrekker seg, utvikler og ikke minst *beholder* toptalentene vil blomstre (Holtom, et al., 2008). Når nøkkelpersonell velger å forlate en bedrift derimot, medfører det direkte kostnader til rekruttering, sosialisering og opplæring av nytt personell (Dess & Shaw, 2001; Allen, et al., 2010). I tillegg kommer mindre håndgripelige kostnader som tap av vedkommende som slutters akkumulerte kunnskap som ikke lar seg «skrive ned» (Droege & Hoobler, 2003). Når én velger å slutte, kan det også oppstå en smitteeffekt – at flere velger å slutte (Rubenstein, et al., 2017). Å forstå turnover er derfor essensielt, og bør inngå som en del av strategisk personalplanlegging (Grimsø, et al., 2015, pp. 113-114).

I en omfattende metaanalyse av turnover-forskningen fram til 2017, identifiserte og undersøkte Rubenstein et. al (2017) 57 prediktorer eller forløpere til frivillig turnover. De konkluderte med at konteksten kan dempe eller forsterke visse turnovervariabler. De konkluderte også med at kontekstuelle påvirkninger på flere nivåer representerer et område i turnoverforskningen som krever nærmere gransking. I lys av dette tar denne oppgaven sikte på å belyse nettopp turnover i en spesifikk kontekst; legemiddelindustrien i Norge. Søken etter litteratur har gitt inntrykk av at det er begrenset med forskning som tar for seg turnover i legemiddelindustrien generelt og legemiddelindustrien i Norge spesielt. Ved å studere turnover slik dette utspiller seg i valgte kontekst, er målet å utvide lokal kunnskap på området, som så vil kunne bidra i forståelsen av hvordan firmaene skal gå fram for å beholde sine topp-talent, samt i et bredere perspektiv bidra til forståelsen av hvordan konteksten kan dempe eller forsterke turnovervariabler.

Av Melding til Stortinget 28 (2014-2015) Legemiddelmeldingen, fremkommer det at den norske befolkningen lever stadig lengre, og med en aldrende befolkning, følger også at det blir flere kronisk syke. Forekomsten av sykdommer som for eksempel type 2-diabetes, hjertesykdommer og kreft øker med økende alder. I tillegg har de eldre ofte flere sykdommer

samtidig, og legemiddelbruken hos denne del av befolkningen er omfattende. I aldersgruppen 65 år og eldre, fikk 92 % minst ett legemiddel på resept i 2014 (Meld. St. 28, 2015), og i 2015 utgjorde legemidler 5,7 % av de totale helseutgiftene i Norge (LMI, 2017a). I tillegg kommer kostnader knyttet til feil bruk av medisiner, som administrerende direktør i Legemiddelindustrien (LMI), Karita Bekkemellem, oppsummerte det i LMI sin årlige publikasjon *Tall og fakta* (2015): «Hvert år dør opptil 2000 mennesker på grunn av feil medisinerbruk. 12 prosent av alle pasientskader og opptil hver tiende akuttinnleggelse kan skyldes det samme.»

Legemiddelindustriens viktigste rolle er å utvikle, produsere, markedsføre og selge nettopp legemidler. Under *markedsføre* ligger et mandat om å informere helsepersonell som kan rekvirere eller levere ut legemidler, om riktig legemiddelbruk (Meld. St. 28, 2015). Forskning, utvikling og klinisk utprøving (FoU) av nye medikamenter er en tidkrevende, kostbar og strengt regulert prosess, som innebærer økonomisk risiko (DiMasi, et al., 1991; Scherer, 2000). FoU-prosessen for nye legemidler strekker seg over mange år, og kun et lite antall nye medikamenter kommer til slutt på markedet (EFPIA, 2014; LMI, 2014; DiMasi, et al., 1991). Fordi nye produkter er relativt enkle å kopiere, er patentbeskyttelse særdeles viktig for legemiddelindustriens eksistens. For å lykkes, må derfor tiden med patent utnyttes maksimalt. Kostnader knyttet til denne prosessen har direkte betydning for organisatorisk struktur, og anses som en av driverne bak trenden mot fusjoner og konsolideringer som preger bransjen (Deloitte, 2015). FoU-kostnadene påvirker også hvordan ressurser allokeres internasjonalt.

Dette bildet gjenspeiles i de stadige omorganiseringene jeg ser og opplever i legemiddelindustrien her i Norge. Firma kjøpes og kjøper opp, mens andre fusjoneres. Noen medikamenter går av patent, mens nye porteføljer bygges oppunder. Med en omorganisering som oppstår på den ene siden, oppstår også behovet for å kvitte seg med et eventuelt overskudd av ansatte og/eller ansette nye, og med nye produkter innen nye terapiområder, oppstår behovet for eventuell ny spisskompetanse.

På den andre siden er det vel etablert viten at i den type endringsprosesser hvor makt, ansvar, oppgaver og/eller posisjoner omfordeles, er de ansattes vurdering av endringen avgjørende for holdninger til og atferd i lys av endringen (Melborg & Mikkelsen, 2014, pp. 357-362). De som i en endringsprosess føler at de har mistet noe eller er redde for å miste noe, kan reagere

med sinne og/eller bli engstelige, noe som igjen kan føre til negativ atferd som turnover. Dersom det i løpet av en omorganiseringsprosess er de «gode folka» som slutter, er det en reell fare for at selskapet ikke oppnår sine forretningsmål.

I mine ti år i legemiddelindustrien har personalomsetningen som oppstår i kjølevannet av organisatoriske endringsprosesser vært gjenstand for fasinasjon. Jeg observerer at når legemiddelfirma trenger nye folk, går de i stor grad inn for å innhente konkurrentens ansatte. Dette inntrykket forsterkes av det faktum at Life Sciences, bransjen legemiddelindustrien inngår i, gir grobunn for en egen inntektsbringende virksomhet: *Headhunters*, som har Life Sciences som spesialfelt (Borka Consulting AS, 2016a; Kelly Services, 2016). Et nett-søk på rekrutteringsbyrå som har spesialisert seg på legemiddelindustrien i Norge (Vedlegg 1), viser at flere firma har egne avdelinger eller har helt og holdent spesialisert seg på Life Science-bransjen.

Jeg har undret meg over legemiddelindustriens utstrakte bruk av rekrutteringsfirma. I tillegg undrer jeg meg over arbeidstakernes villighet til å skifte arbeidsgiver internt i bransjen. Jeg observerer at når man presenterer seg rundt bordet på bransjetreff, ligger det en viss prestisje i å fortelle hvilke andre firma man har jobbet for tidligere. Terskelen for å bytte arbeidsgiver oppleves derfor som tilsynelatende lav. Medfører det riktighet? Hva driver den formen for personalomsetning eller bransjeinterne «stolleken» som observeres? Hvorfor velger folk å gå til andre og ofte direkte konkurrerende firma, og hvordan forstås bransjespesifikke trender og trekk å påvirke denne personalflyten?

Hensikten med denne masteroppgaven er å prøve å besvare disse spørsmålene, og å finne svar på hvordan de organisatoriske endringene som oppstår i kjølevannet av de trender som preger legemiddelindustrien, kan forstås å påvirke den enkelte arbeidstakers villighet til å forlate en arbeidsgiver til fordel for et konkurrerende firma. Oppgaven begynner med en presentasjon av tema og problemstilling. Kapittel 2 presenterer studiens case, legemiddelindustrien i Norge, som kontekst. Tidligere forskning og teoretisk rammeverk blir presentert i kapittel 3, mens kapittel 4 tar for seg valgte forskningsdesign og metode. Studiens datamateriale analyseres og drøftes i kapittel 5, før til sist oppgaven konkluderes i kapittel 6.

1.2 Tema og problemstilling

Det sentrale temaet i denne oppgaven er frivillig turnover. For å belyse temaet, er legemiddelindustrien i Norge, som i stor grad er preget av store internasjonale aktører, valgt som case (se kapittel 2), og følgende problemstilling er formulert:

Hvilke generelle årsaksfaktorer kan forklare frivillig turnover i form av å gå fra et internasjonalt legemiddelfirma i Norge til et annet, og hvordan kan sammenheng mellom disse generelle faktorene, bransjespesifikke trender og trekk og turnover forstås?

Denne problemstillingen søker å kartlegge faktorer (variabler) som kan ha betydning for avgjørelsen om frivillig turnover. I tillegg søker den å kartlegge sammenhengen mellom årsaksfaktorer og bransjespesifikke trender og trekk. Målet er å utvide innsikten i hva som påvirker de «beste folkas» beslutning om å forlate en fast stilling hos en aktør i bransjen til fordel for en annen, og hvilken rolle konteksten spiller i denne sammenhengen.

Problemstillingen legger opp til en todelt drøfting: om generelle årsaker til frivillig turnover, og om hvordan disse og turnoverfenomenet henger sammen med bransjespesifikke trender og trekk.

For det første tar oppgaven for seg frivillig turnover. For å få en dypere forståelse av hva som driver individers beslutning om turnover, har det vært aktuelt å innhente informasjon i form av intervju av personer som nylig selv har byttet arbeidsgiver internt i legemiddelindustrien i Norge, eller som jobber med rekruttering i eller tilknyttet bransjen. For det andre tar den for seg bransjespesifikke trender og trekk. For å få en dypere forståelse av dette temaet, har jeg dykket ned i diverse dokumenter som kaster lys over krefter og trender i valgte bransjes makroomgivelser, og de organisatoriske trendene som oppstår i lys av dette.

For å få redskap til å analysere og forstå mine funn, har jeg på den ene siden tatt utgangspunkt i litteratur om personaladministrasjon og -ledelse generelt, og turnover spesielt, og på den andre siden hvordan organisasjoner fungerer generelt og endring av organisasjoner spesielt. Sistnevnte er til dels inkorporert som en del av neste kapittel, som presenterer studiens kontekst.

2 Case: Legemiddelindustrien i Norge som kontekst

Det vil i dette kapitlet bli gitt en innføring i casen som ligger til grunn for studien denne oppgaven baserer seg på. For å sette empiriske funn inn i en bransjespesifikk kontekst, er det fokusert på de trender som er vist å oppstå på et organisatorisk nivå i lys av krefter og trender i bransjens makroomgivelser. Det blir først gitt en kort innføring i Life Sciences, bransjen legemiddelindustrien inngår i, og de trender som preger bransjen generelt. Så beskrives de organisatoriske endringene som oppstår i lys av disse trendene, før legemiddelindustrien i Norge presenteres. For å få et bredere perspektiv på konteksten ansatte i legemiddelindustrien jobber i, berøres også det internasjonale karriereaspektet og rekrutteringsbyråenes rolle i dette kapitlet.

2.1 Trender i Life Science bransjen

Legemiddelindustrien er en del av Life Science-bransjen, som er en internasjonal bransje, hvis vekst i stor grad korrelerer med nasjoners generelle økonomier og grad av nasjonal finansiering av helsevesenet (Deloitte, 2015). Life Science-bransjen består av fem segmenter: legemiddelsegmentet, bioteknologisegmentet, generika- og biosimilarsegmentet, medisinskteknisk utstyr og grossist- og distribusjonssegmentet. I sin *Global life science outlook 2016* beskriver konsultentselskapet Deloitte (2015) markedet for Life Science-bransjen generelt som karakterisert av økonomisk usikkerhet, et reform-drevet prispress, økende krav om innovasjon og verdiskapning, økende fokus på kunden og kundeengasjement, og et regulatorisk miljø preget av stadig skiftende rammebetingelser.

For legemiddelsegmentet spesielt er det signifikante muligheter i det globale markedet, og etterspørselen øker. Dette sees i lys av faktorer som en aldrende befolkning på verdensbasis, en økning i kroniske sykdommer, økt etterspørsel etter medisiner i utviklingsmarkeder grunnet økt tilgang på privat og offentlig helseforsikringer, og økt tilkomst av innovative og ofte dyre behandlingsalternativer (for eksempel til behandling av kreft). Det forventes derfor en økning i de globale utgiftene til medikamenter de første årene (Deloitte, 2015; Deloitte, 2017). På tvers av kloden har myndigheter derfor satt inn tiltak for å begrense kostnadene. Markeder på tvers av kloden legger et enormt press på bransjen, i form av stadig økende krav om prisreduksjon, effektivisering og bevisføring i relasjon til verdi (kost-nytte analyser). Marginer eroderes av store rabatter, prisregulering i detaljhandelen, offentlige

innkjøp, reguleringer og endringer i retning av verdibasert omsorg. I tillegg ser man at patentutløp og fallende produktivitet på FoU-siden, påvirker inntektene til en del selskaper. Men påvirkningen er ujevn. Det er verdt å merke seg at noen firmaer rapporterer om robuste resultat, andre reduserte (Deloitte, 2015). Likevel er det en klar trend mot at legemiddelselskaper generelt re-evaluerer og tilpasser sine kommersielle modeller.

2.2 Organisatoriske endringer i lys av trender i bransjen

Trenden innen legemiddelsektoren er i henhold til konsulentselskapet Deloitte (2015) mot forretningsmodeller som vil posisjonere legemiddelselskap for suksess i et marked hvor pris- og kostnadspresset bygger seg opp. Man ser at legemiddelselskapene posisjonerer seg for vekst ved å transformere sin portefølje, inngå målrettede avtaler, kutte kostnader, og øke fokuset på høytvarende terapiområder som kreft og på geografiske markeder i vekst (Deloitte, 2015; Deloitte, 2017). Fusjoner og oppkjøp er i henhold til Deloitte (2016) en av sektorens primære vekststrategier. Målet med strategien er å styrke eksisterende produktportefølje, fornye og styrke pipeline (medikamenter under utvikling), fordype kapabiliteten på prioriterte områder, innta nye eller voksende markeder, tilegne seg innovativ teknologi, eller få tilgang på lokal kapabilitet, økt markedsandel og/eller dele risiko. De viser også til en trend mot tiltak som ansettelses-stopp. I lys av dette melder de om vedvarende talent- og ledelsesutfordringer som forhindrer implementering av ønskede endringer, og om at *endring er den nye normalen* for bransjen generelt, noe som av den enkelte krever nye idéer og endringsvillighet for å henge med. Med teknologiske fremskritt og økende grad om digitalisering, kommer også behovet for nye sett av ferdigheter, og i lys av globaliseringen, et økt behov for *talent management*.

Trendene beskrevet i avsnittet over kan oppsummeres som organisatoriske endringer. I organisatorisk sammenheng har endring funnet sted når en organisasjon utviser forskjellige organisatoriske trekk på to ulike tidspunkt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 385). Endring kan være en planlagt og styrt prosess eller ikke. En planlagt organisatorisk endring er av Brunson og Olsen (1993) (referert av Melborg og Mikkelsen, 2014, p. 355) definert som «en rasjonell planleggings- og beslutningsprosess der hensikten er å effektivisere driften eller på annen måte bedre virksomhetens resultater».

Som et rammeverk for å forstå hvordan en endring vil kunne påvirke en organisasjon, har Julia Balogun og Veronica Hope Hailey identifisert fire generiske typer strategisk endring

langs to dimensjoner: endringens omfang, som henspiller til sluttresultatet, og endringens natur, som henspiller til hvor raskt endringen skjer (Johnsen, et al., 2014, pp. 438-487). Når det gjelder omfang, er spørsmålet om endringen kan skje på linje med eksisterende forretningsmodell, og innenfor eksisterende organisasjonskultur i form av en justering av strategi, eller om endringen er mer signifikant og av mer transformativ natur. Når det gjelder natur, er spørsmålet om det er tid til å bygge på de ferdigheter, rutiner og holdninger som allerede er i organisasjonen, eller om organisasjonen står ovenfor en form for «krise» og må handle raskt. Balogun og Hailey opererer med fire kategorier endring: Adopsjon, Rekonstruksjon, Revolusjon og Evolusjon.

Første kategori, *adopsjon*, representerer en gradvis endring som bygger på det organisasjonen har gjort tidligere, og kan implementeres i eksisterende forretningsmodell og organisasjonskultur. Eksempel kan være endring i produksjonsmetode eller lansering av nye produkter. Dette er den vanligste formen for endring i en organisasjon (Johnsen, et al., 2014, p. 484). Andre kategori, *rekonstruksjon*, henspiller til en rask, men ikke fundamental endring i forretningsmodell eller kultur. Dette er typisk grep som blir tatt for å redusere kostnader (som å redusere lønnskostnader, øke produktivitet, stramme inn finansiell kontroll eller eliminere ikke profitable produkter og/eller tjenester) eller generere avkastning (som å omprioritere ressurser for å sikre nye vekstområder, revurdere prisstrategi eller fokusere organisasjonens aktiviteter inn mot nøkkelkunder, eller grep for å sikre riktig porteføljesammensetning til nøkkelsegmentet). Tredje kategori, *revolusjon*, representerer en rask og omfattende endring. Denne type endring krever ofte endring i organisasjonskultur, og det er ikke alltid innlysende for folk hvorfor endringen er påkrevd. Denne situasjonen kan for eksempel oppstå som et resultat av en relativ nedgang i et marked, når folk er dedikerte til et produkt som ikke lenger er verdsatt av kundene. Fjerde og siste kategori, *evolusjon*, er den mest utfordrende formen for endring (Johnsen, et al., 2014, pp. 486-487). Denne formen krever at en bygger på eksisterende og samtidig utvikler nye strategiske kapabiliteter. Ledere og forskere har lenge søkt og søker fortsatt å identifisere hvordan organisasjoner gradvis kan endre sin businessmodell og kultur i samsvar med endringer i omgivelsene (Johnsen, et al., 2014, p. 487).

Den typen endringer Deloitte (2015) beskriver, hvor målet er rask inntjening eller kutt i kostnader, faller under kategorien *rekonstruksjon*, som også kalles *turnaround strategi* eller

snuoperasjon (Johnsen, et al., 2014, pp. 484-485). Et media-søk på omorganisering, oppkjøp og fusjoner i legemiddelindustrien gjort på den norske nettsiden *dagensmedisin.no* våren 2016 (vedlegg 2), bekrefter utsagnene i Deloitte (2015) sin rapport om at bransjen preges av fusjoner som inngås og avlyses, at legemiddelrettigheter kjøpes og selges, omstruktureringer, omprioriteringer, nedbemanninger, omorganiseringer, sammenslåinger og allianseinngåelser, og samtidig at disse endringene også berører legemiddelindustrien i Norge. Kandidatene som ble intervjuet i forbindelse med denne studien, beskriver disse endringene i form av en arbeidssituasjon preget av gjentatte omprioritering av ressurser, nedskjæringer, nullvekst i lønn, omstrukturering i form endringer i organisasjonsstruktur og/eller ny ledelse, samt tilfeller av at produkter termineres, selges, går av patent eller skal lanseres.

2.3 Legemiddelindustrien i Norge

Legemiddelsegmentet er en global industri sammensatt av selskap som varierer enormt i størrelse, fra små forskningsbaserte selskap som utvikler enkeltpreparat, til store multinasjonale farmasøytiske selskap (Meld. St. 28, 2015). Valgte case for denne oppgaven er legemiddelsegmentet i en norsk kontekst, som i stor grad er preget av store internasjonale aktørene som gjennom sine datterselskap driver kliniske utprøvnings, salg og markedsføring av legemidler i Norge, heretter referert til som legemiddelindustrien (LMI, 2015). De fleste aktørene i legemiddelindustrien tilhører bransjeforeningen Legemiddelindustrien (LMI), som i 2017 rapporterte å ha 55 medlemsbedrifter (LMI, 2017a).

Priskutt, verdibasert prissetting og refusjon, referanseprising og en politikk som er for generika (byttbare legemidler med samme virkestoff og effekt som originalpreparatene) er nøkkelutfordringene for forskningsbaserte legemiddelselskaper også i Norge. På tross av at antall legemidler på det norske markedet øker årlig (LMI, 2017a), har antallet ansatte i norsk legemiddelindustri gått ned fra 4690 i 2006 (Moe, 2011) til rundt 3800 i 2015 (LMI, 2015). Årsaken til dette antas å være at satsingen på FoU i Norge har gått ned, og at de store legemiddelfirmaene har redusert sin tilstedeværelse innenfor områdene salg og markedsføring av legemidler (Moe, 2011). Det er verdt å nevne at farmasøytisk industri har en stor andel kvinner. 60 % av forskning og utviklingspersonalet var i 2012 kvinner (SSB, 2014). En av informantene fra ledelsen som var med i denne studien beskrev demografien i norsk legemiddelindustri slik: «Vår bransje, hvis man skal beskrive den demografisk, består typisk

av kvinner 45 år», mens ev av headhunterne som jobber tett på bransjen uttrykte at «den røde tråden er naturvitere; alt fra sykepleiere og oppover».

Det er også verdt å merke seg at det i legemiddelindustrien er vanlig å operere med særlig uavhengige stillinger. Denne type stilling er i henhold til Arbeidstilsynet ved Kvernø (2008) *"ment å omfatte arbeidstakere som ikke innehar lederfunksjoner, men som likevel har overordnede og ansvarsfulle stillinger... Begrepet dekker arbeidstakere som i stor grad selv prioriterer sine oppgaver, hva de skal gjøre, når arbeidet skal gjøres og hvordan arbeidet skal utføres"*, altså defineres stillingene som stillinger med høy grad av autonomi.

Til sist må det nevnes at legemiddelindustriens «kunde» i all hovedsak er helsepersonell (definert som leger, tannleger, veterinærer, fiskehelsebiologer, offentlig godkjente sykepleiere og farmasøyter samt studenter i disse fag), og at all aktivitet legemiddelfirmaene har ut mot disse eller mot allmennheten for øvrig, er ansett som reklame og strengt regulert (LOVDATA, 2010). Statens legemiddelverk har ansvar for å forvalte regelverket for forsyningskjeden for legemidler, herunder ansvar for legemiddelovervåking og å føre tilsyn med produsenter, grossister, apotek, kliniske utprøvinger og reklame, noe som i praksis blant annet betyr å foreta uanmeldte tilsyn med reklamemøter og ta stikkprøver av reklamemateriell for å sikre at lovverket håndheves av legemiddelfirmaene (Meld. St. 28, 2015). For å ivareta lovkrav, må bransjens ansatte som skal drive utadrettet virksomhet, ha grunnleggende medisinske og farmakologiske kunnskaper. De som ikke er utdannet helsepersonell per definisjonen over, må ta en egen utdanning i grunnleggende medisin og farmakologi som per i dag ikke tilbys i Norge. I tillegg påkreves god kjennskap til de lover og regler som danner rammene rundt forskning, distribusjon og markedsføring av legemidler i Norge (LMI, 2017b). LMI tilbyr et eget lov- og bransjekurs som er obligatorisk for legemiddelkonsulenter.

Av de åtte intervjuobjektene i denne undersøkelsen, er to tilknyttet bransjen i form av å selge rekrutteringstjenester til en rekke av LMIs medlemsbedrifter, mens seks har direkte tilknytning til legemiddelindustrien. Disse har enten innenfor de siste atten måneder gått fra, eller jobbet på intervjutidspunktet for, ett av fem av LMIs internasjonale medlemsfirma. Det er også verdt å merke seg at samtlige fem firma per 08.10.17 enten har et pågående internasjonalt strategisk samarbeid med et annet internasjonalt legemiddelfirma, eller har i løpet av de siste fem årene enten vært involverte i omfattende fusjoner og oppkjøp eller byttehandel av større forretningsenheter. Det vil i oppgaven ikke bli opplyst om hvilke firma

det er snakk om, da opplysning om firmanavn vil gjøre studiedeltakerne lett gjenkjennbare for personer med kjennskap til bransjen.

2.4 Karriere i internasjonale legemiddelfirma

En av utfordringene for store internasjonale konsern som legemiddelindustrien domineres av, kan være å skaffe og opprettholde en arbeidsstyrke som identifiserer seg med virksomheten som helhet (Grimsø, et al., 2015, p. 372). Det vil med stor sannsynlighet oppstå store «subkulturer» innenfor de ulike nasjonale datterselskapene. En måte å forsøke å unngå dette på er å sende arbeidstakere på oppdrag utenfor egne landegrenser.

Etter det jeg har erfart og observert, krever vertikal karriereutvikling i de internasjonale legemiddelfirmaene at arbeidstakeren på et tidspunkt tar på seg ansvar og/eller oppdrag utenlands. En av fordelene med å ha ansatte og ledere med utstrakt internasjonal erfaring i globale organisasjoner, er at det gir mulighet for å vokse internasjonalt langt raskere (Lervik & Traavik, 2015, p. 538). Denne typen arbeidsoppdrag er også kjent brukt når kvalifiserte nasjonale kandidater til stillinger ikke er tilgjengelige, eller som ledd i utvikling av ledere i multinasjonale konsern (Edström og Galbaith, 1977, referert av Collings et al. 2007).

På den andre siden kan denne formen for personellplanlegging over landegrenser være utfordrende (Grimsø, et al., 2015, p. 114; Collings, et al., 2007). Praksisen har vist å kreve mye av både organisasjonen og den enkelte arbeidstaker (Grimsø, et al., 2015, pp. 376-377). Organisasjonen må ta hensyn til at de som rekrutteres på et tidspunkt må være klar til å ta på seg en utenlandsplassering. Utenlandsstillinger må som oftest fylles raskt, noe som gir begrenset tid til opplæring av den som reiser ut. For å lykkes, bør den som reiser ut ha en del sentrale kvalifikasjoner. Disse inkluderer høy faglig kompetanse, gode språkkunnskaper, høy grad av fleksibilitet, toleranse for usikkerhet, være åpen for andre kulturer, motivasjon for utenlandsansettelse, og sist men ikke minst ha en ektefelle som er innstilt på å bo utenlands.

2.5 Rekrutteringsbyråenes rolle

Jeg observerer videre at det pågår en utstrakt nettverksbygging i bransjen. Bransjens aktører oppretter og oppdaterer profiler på LinkedIn, hvor det finnes egne bransjespesifikke nettverk hvor firmaansatte- og eksterne rekrutterere stadig er innom på jakt etter nye kandidater. At et firma er på utkikk etter nye medarbeidere, sprer seg raskt internt i bransjen, og når et annet

omorganiserer, er rekrutterere umiddelbart «på» de ansatte med hva som finnes av muligheter i bransjens arbeidsmarked.

Headhunting er definert som en «systematisk planlagt og gjennomført prosess for å finne fram til og vinne interesse hos spesielt egnede personer til en stilling som skal besettes» (Grimsø, et al., 2015, p. 171). Denne typen rekruttering brukes vanligvis kun til helt spesielle stillinger der aktuelle kandidater ikke forventes å befinne seg på det åpne stillingsmarkedet.

Noen rekrutteringsbyrå i Norge har spesialisert seg på legemiddelbransjen. Borka Consulting AS (2016b) skriver på sine hjemmesider at de anser seg som eksperter på rekruttering av talent, at de har en moderne tilnærming med aktivt bruk av LinkedIn, Twitter, Facebook og andre sosiale medier for å komme i kontakt med potensielle kandidater, og at de gjennom disse kanalene når fram til veldig mange i bransjen som ikke er i aktiv søkeprosess. Deres gruppe «Life Science Norge» på LinkedIn følges av over 2 650 ressurspersoner innen legemiddelbransjen, medisinskteknisk utstyr og Life Sciences per 15.04.2017.

Det Borka Consulting AS ikke nevner på sine hjemmesider er den aktive tilnærmingen til ansatte i industrien som foregår per telefon. Dette byrået er et i rekken av flere som aktivt ringer rundt til ansatte i industrien med forespørsel om det er interesse for å stille på intervju til den og den stillingen. Denne type tilnærminger kan i følge DiRenzo og Greenhaus (2011), underbygge sjansen for turnover. Stadige henvendelser retter individets oppmerksomhet mot at det finnes muligheter utenfor organisasjonen, og øker sjansen for videre utforskning og bevisstgjøring av potensielle karrieremuligheter, noe som igjen øker sjansen for turnover.

2.6 Avslutningsvis om legemiddelindustrien

Legemiddelindustrien i Norge preges altså av store multinasjonale selskaper som opererer i et strengt regulert marked. Industrien opplever et enormt press på pris, mens det samtidig stilles høye krav om innovasjon og nyskaping. Firma i sektoren viser ujevne resultater – noen er i vekst, mens andre er påvirket av patentutløp og fallende produktivitet på FoU-siden. I lys av dette har raske, men ikke revolusjonerende endringer blitt «den nye normalen». For å håndtere rekruttering av nytt personell under disse betingelsene, kjøper industriens aktører tjenester fra profesjonelle rekrutterere som kjenner bransjen fra innsiden.

For å få et teoretisk rammeverk for forskning på turnover slik det utspiller seg i denne konteksten – nemlig at legemiddelfirma, når de trenger nye folk, i stor grad innhenter disse fra andre firma i sektoren, vil neste kapitel ta for seg tidligere forskning på turnoverområdet.

3 Litteraturgjennomgang og teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil det bli gjort rede for det teoretiske rammeverk som er benyttet for å belyse oppgavens problemstilling, og med bakgrunn i det, gjort rede for forventninger til funn. Kapitlet tar for seg kjernen i problemstillingen, nemlig turnover. Først blir tidligere forskning på feltet gjennomgått, før de turnover-teorier og -modeller som ligger til grunn for oppgavens analysemodell og forventninger til funn, presenteres.

3.1 Turnover

I enhver bedrift er en viss omsetning av personell både naturlig og ønskelig. At medarbeidere slutter, kan skyldes oppnådd pensjonsalder, noe som kan planlegges for i god tid, uventet sykdom og/eller dødsfall, som kan komme brått på både organisasjonen og den ansatte, eller at arbeidsforholdet opphøres av organisasjonen eller den ansatte. En viss omsetning av personell sikrer uavhengig av årsak, en rimelig aldersfordeling i organisasjonen og tilgang på nye krefter.

Personalomsetning er viet mye oppmerksomhet i forskningslitteraturen, hvor uttrykket *turnover* blir brukt i forbindelse med at arbeidstakere slutter i en organisasjon eller søker seg fra en avdeling internt i organisasjonen, over i en annen (Grimsø, et al., 2015, p. 113). Turnover kan være frivillig – arbeidstakeren kontrollerer avskjedigelsesprosessen, eller ufrivillig – organisasjonen tar initiativ til å avslutte ansettelsesforholdet, og uttrykket brukes til å beskrive både ønsket og uønsket personalomsetning (Grimsø, et al., 2015, p. 113). Jeg avgrenser turnover i denne studien til turnover som definert av Morrell et al. (2001, s 220): “*voluntary cessation of membership of an organization by an employee of that organization*”, altså frivillig avgang initiert av arbeidstakeren. I denne oppgaven tillegger jeg i tillegg *turnover* forståelsen *uønsket* fra organisasjonens side, altså arbeidstakeren er ikke tilbudt sluttpakke.

Turnover har i ledelsessammenheng vært emne for bekymring i mange år, og temaet er grundig studert fra mange vinkler (Dalton & Todor, 1993; Porter & Steers, 1973; Holtom, et al., 2008; Rubenstein, et al., 2017). Både økonomer, psykologer og sosiologer har engasjert seg i utviklingen av forklaringsmodeller for hvorfor folk frivillig bytter arbeidsgiver. Økonomer har sett turnover i et samfunnsøkonomisk perspektiv – altså ut fra tilgjengeligheten av alternative jobber, psykologer har tilnærmet seg temaet fra et individperspektiv og sett på

beslutningsprosessene som fører fram mot turnover, mens sosiologer har integrert strukturelle (jobbrelaterte) variabler i sine forklaringsmodeller (Holtom, et al., 2008). Utviklingen innen turnoverforskningen og ledende teorier innenfor fagfeltet, blir gjennomgått i neste delkapittel.

3.1.1 Turnoverforskningen i et historisk perspektiv

For snart 60 år siden, foreslo March og Simon (1958) en teoretisk modell for turnover, der turnover ble lagt frem som en funksjon av 1) enkelheten av og 2) ønsket om forflytning. Denne modellen var utgangspunkt for mye av den forskningen som senere fulgte på feltet, og som fram mot 1985 primært besvarte forskningsspørsmål på individnivå (Holtom, et al., 2008; Zheng, et al., 2010). March og Simon fokuserte på psykologiske prosesser hos individet som påvirker arbeidstakerens motivasjon til å forlate organisasjonen. Den første prosessen, lav jobbtildfredshet, er en indikator på ønsket om forflytning. Denne indikatoren har vært sett som en driver for individets ønske om å forlate er arbeidsgiver, og er sammen med kartlegging av de psykologiske prosessene den enkelte gjennomgår i forkant av at hun eller han faktisk slutter, fokus for mye av den etterfølgende turnover-litteraturen (Dalton & Todor, 1993; Porter & Steers, 1973; Mobley, 1977). Den andre prosessen, opplevelsen av tilgjengelighet av alternative jobber og/eller en sterk samfunnsøkonomi, er en indikator for enkelheten av forflytning. March og Simon (1958) identifiserte i sin forskning at individuelle faktorer som ansiennitet, kjønn og alder, påvirker hvordan individer opplevde denne enkelheten av forflytning.

Porter & Steers (1973) fant i sin litteraturgjennomgang at forskning fram mot 70-tallet fokuserte på bevis for en sterk positiv relasjon mellom arbeidstakerens misnøye med jobbsituasjonen og tilbaketrekning i form av fravær fra jobben eller turnover. De introduserte en modell hvor arbeidstakerens umøtte forventninger på områder som lønn, forfremmelse, forholdet til ledelsen og/eller andre arbeidstakere, var drivende faktor i prosessen frem mot beslutning om å forlate en organisasjon (Porter & Steers, 1973; Holtom, et al., 2008). De fant også at for enkelte kan andre faktorer spille inn, slik som mangel på utfordrende arbeidsoppgaver eller status knyttet til arbeidet.

Mobley (1977) fremla en mer omfattende modell som kastet lys på sekvensen i den psykologiske prosessen knyttet til arbeidstakeres beslutning om å forlate en organisasjon (tanken på å slutte, evaluering av fordeler og ulemper ved å slutte osv.), og knyttet dette opp

til jobbsøking-atferd (jobbsøking, evaluering av alternativer osv.). Han knyttet på den måten sammen jobbtildfredshet og faktisk turnover-atferd (Holtom, et al., 2008). Mobley et al. (1979) utvidet denne modellen ved å legge til arbeidstakerens verdigrunnlag, jobbrelevante oppfatninger (framtidige muligheter i nåværende organisasjon) og oppfatninger knyttet til arbeidsmarkedet (framtidige muligheter utenfor organisasjonen).

J. L. Price la i 1977 frem en modell som senere ble videreutviklet av Price og Mueller i 1981 og 1986 (Holtom, et al., 2008). Sistnevnte hadde fokus på årsaker til jobbtildfredshet. Price og Mueller inkluderte indirekte jobbrelevante og sosiale forløpere til turnover i sin modell, som arbeidets natur (f.eks. grad av rutine-preg), grad av autonomi, rettferdig behandling og fordeling, og ansvar for familie og familietilknytning (Price, 2001).

I turnover-forskningen på 80-90-tallet, økte fokuset på kontekstuelle variabler (Holtom, et al., 2008). På makronivå så man et skifte til økt fokus på mer komplekse organisatoriske konsepter som organisasjonskultur, gruppesamhold, organisatoriske belønningssystemer, kjønnsammensetning og demografi. På individnivå la forskningen vekt på arbeidstakerens relasjon til omgivelsene, som opplevd støtte fra nærmeste leder, og negative personlige tilstander som utmattelse og stress. I denne perioden ble det framsatt nye teorier og modeller som belyser kompleksiteten og dynamikken i turnover-prosessen.

I 1994 framsatte Thomas W. Lee og Terence R. Mitchell en alternativ teori om hvordan og hvorfor arbeidstakere frivillig forlater organisasjoner (Holtom, et al., 2005). Jobbtildfredshet og hvor enkelt det er å bytte jobb har innflytelse på turnover, men trigger den i de fleste tilfeller ikke. I *the unfolding model of voluntary turnover* er «sjokk» en sentral komponent (Lee & Mitchell, 1994). «Sjokk» refererer til en positiv, nøytral eller negativ hendelse som er forventet eller uventet, og intern eller ekstern til personen. Teorien har senere blitt bekreftet i en rekke empiriske studier. Data fra blant annet 1200 personer fra forskjellige typer organisasjoner, viste at eksterne hendelser var utløsende årsak til majoriteten av avgangene og at type «sjokk» – personlig, organisatorisk eller eksternt, kan variere mellom bransjer (Holtom, et al., 2005).

I lys av det økte trykket på organisatoriske endringer og dynamiske omgivelser, har forskere i perioden etter 1995 i økende grad også sett på holdninger til endring – endringsvillighet, og sammenhengen mellom dette, jobbtildfredshet, jobbrelevanter frustrasjon og turnover-intensjon

(Wanberg & Banas, 2000). Rafferty og Griffin (2006) viste at transformerende endring i en organisasjon påvirker psykologisk usikkerhet og relatert turnover-intensjon, og at radikale organisatoriske endringer hadde en direkte positiv effekt på turnover.

På starten av 2000-tallet ble det også forsket på forskjellige typer stress i relasjon til turnover (Holtom, et al., 2008). Podsakoff et al. (2007) gjorde en omfattende metaanalyse av 183 uavhengige populasjoner og kom frem til at «hindrende» stressfaktorer som organisasjonspolitikk, jobbrelevante problemer, situasjonsbetingede begrensninger, rollekonflikt og rolle-overbelastning medførte redusert jobbtilfredshet og organisatorisk forpliktelse, og økt frivillig turnover. På 2000-tallet har det også blitt gjort kontekstuelle betraktninger i variert omfang, både på organisatorisk og på individnivå. På organisatorisk nivå har det blitt forsket videre på belønning i relasjon til turnover. Bloom og Michel (2002) så på turnover i relasjon til organisasjoners spredning i lønnsstruktur blant ledere, og fant at «gode» folk har en tendens til å forlate organisasjoner når det er liten differensiering i lønn.

På individnivå har det blitt gjort ytterligere studier som underbygger betydningen av sosial integrering, opplevelsen av rettferdighet og tilrettelegging av arbeidstid for å minimere frivillig turnover (Holtom, et al., 2008). I tillegg ser moderne forskning i utstrakt grad turnover i sammenheng med karriere, definert som «individets yrkesmessige livsløp» (Grimsø, et al., 2015, p. 267), der turnover sees som et ledd i utvikling av karriererelatert kompetansebygging, eller en individuell karriereplan. Denne samtidstrenden innen karriereutvikling blir karakterisert som *grenseløs og foranderlig* (Kuvaas & Dysvik, 2012, p. 125; Rodrigues, et al., 2015). Arbeidstakere er i langt mindre grad på utkikk etter en jobb som skal vare livet ut, men ser etter arbeid som gir erfaring og styrker egen kompetanse i arbeidsmarkedet. Jobbsikkerhet blir underordnet muligheten til å tilegne seg økt kompetanse, og arbeidsforhold blir av mer midlertidig karakter (Kuvaas & Dysvik, 2012, pp. 124-125; DiRenzo & Greenhaus, 2011). Et konsept man kommer over i litteraturen som er relatert til turnover i denne sammenhengen, er *mobilitet*. Sullivan og Arthur utdyper i sin artikkel fra 2006 sammenhengen mellom fysisk og psykisk mobilitet i relasjon til Arthur og Rousseau's konsept om *boundaryless career* – grenseløs karriere, fra 1996. Benevnelsen er brukt for å beskrive mobilitet mellom arbeidsgivere, men også utradisjonelle karrierevalg eller nedprioritering av karrieremuligheter av personlige eller familiære grunner.

Det er altså ikke et standard teoretisk fundament for å forstå turnoverprosessen i sin helhet (Morrell, et al., 2004; Rubenstein, et al., 2017; Holtom, et al., 2008). Et vidt spekter av faktorer har vist seg verdifulle i tolkningen av fenomenet. Neste delkapittel tar for seg det teoretiske rammeverket som er benyttet for å studere generelle turnovervariabler i denne masteroppgaven.

3.1.2 Generelle turnovervariabler

I utviklingen av en analysemodell for generelle turnovervariabler, er det i denne oppgaven tatt utgangspunkt i James L. Price (2001) sine refleksjoner rundt *Causal model of turnover* (CMT), som er basert på Price, Mueller og kollegaer ved Universitetet i Iowa, USA, sitt arbeid på feltet over en årrekke. Denne modellen inkorporerer både det psykologiske, økonomiske og sosiologiske perspektivet i sin tilnærming til frivillig turnover, og er valgt på bakgrunn av at den oppsummerer turnovervariablene fra tidligere forskning på en oversiktlig måte (for skjematisk fremstilling av modellen i sin helhet, se vedlegg 6).

Sentralt i CMT står jobbtilfredshet og organisatorisk forpliktelse, som Price (2001) beskriver som *endogene variabler*, variabler av indre opprinnelse, og som er grundig studert av psykologer (Holtom, et al., 2008). Griffeth et al. (2000) fant i sin metaanalyse av turnoverstudier fra 1990-tallet at redusert jobbtilfredshet er beste predikat for turnover. Jobbtilfredshet må forstås som arbeidstakerens personlige evaluering av jobben sett mot de parametre ansett som viktig for den det gjelder (Tanvir Alam, 2012), mens organisatorisk forpliktelse er arbeidstakerens emosjonelle og normative tilknytning til organisasjonen (Allen & Meyer, 1990). I tillegg har *eksogene variabler*, variabler relatert til eksterne faktorer, vist å påvirke jobbtilfredshet og/eller organisatorisk forpliktelse. Disse er delt inn i tre kategorier: individuelle variabler, strukturelle variabler og variabler relatert til omgivelsene.

Inspirert av CMT er det, for å belyse problemstillingen: «*hvilke generelle årsaksfaktorer kan forklare frivillig turnover i form av å gå fra et internasjonalt legemiddelfirma i Norge til et annet, og hvordan kan sammenheng mellom disse generelle faktorene, bransjespesifikke trender og trekk og turnover forstås?*», valgt å ta utgangspunkt i samme tre kategorier generelle variabler; individuelle, strukturelle og omgivelsesrelaterte. Disse kategoriene vil gi ulike innfallsvinkler til og fungere som et rammeverk i analysen av potensielle

årsakssammenhenger mellom bransjespesifikke trender og trekk, generelle turnovervariabler og frivillig turnover.

3.1.2.1 Individuelle variabler

Tradisjonelt sett har altså hovedtyngden av studier innen organisatorisk forskning, fokusert på individuelle faktorer i beskrivelsen av hva som kan predikere turnover (Holtom, et al., 2008; Shaw, et al., 1998). Økonomer har fokusert på generell trening og jobbsøkeaktivitet, mens psykologer har fokusert på personlighet og personlighetstrekk (Price, 2001; Holtom, et al., 2008)

Individuelle variabler det legges vekt på i CMT er: 1) generell trening, 2) jobb-engasjement og 3) positiv eller negativ affektivitet.

Generell trening forstås som den grad av overførbart kunnskap og ferdigheter individet besitter, og er definert som besittelse av kompetanse som kan benyttes på tvers av organisasjoner (Price 2001), i motsetning til spesiell kompetanse som er et sett med spesifikk kunnskap og ferdigheter som ikke så lett lar seg overføre til andre organisasjoner og/eller bransjer. Den generelle oppfatningen er at jo mer generell trening arbeidstakeren besitter, jo mer attraktiv er han eller hun for andre arbeidsgivere, som dermed øker sjansen for frivillig turnover.

Jobb-engasjement forstås som villighet til å yte ekstra på jobb (Price, 2001). Den generelle oppfatningen er at jo mer engasjert arbeidstakeren er i jobben, jo høyere er jobbtilfredsheten, som igjen reduserer sjansen for jobbsøkeaktivitet og dermed turnover (Price, 2001).

Positiv/negativ affektivitet er beskrivelse av individets tendens til å tolke omgivelsene i positiv eller negativ retning (Price, 2001; Price, 1997). Disse to variablene er dimensjoner av personlighet eller personlighetstrekk, som kan påvirke opplevd jobbtilfredshet direkte, eller om den ligger i ytterkant av skalaen i den ene eller andre retningen, kan «farge» utfallet av forskningen i falsk positiv eller negativ retning ved å påvirke andre eksogene variabler antatt å være determinanter for jobbtilfredsstillelse. Om positiv affektivitet har Watson og hans kollegaer (som referert av Price, 1997) brukt følgende personbeskrivelser: oppmerksom, interessert, våken, begeistret, entusiastisk, inspirert, stolt, bestemt, sterk og aktiv, og om negativ affektivitet har de brukt følgende personbeskrivelser: bekymret, opprørt, fiendtlig,

irritert, redd, skremt, skamfull, skyldig, nervøs og urolig. Positiv eller negativ affektivitet bør kontrolleres for i forskning på turnover (Price, 2001; Price, 1997).

Fra medarbeiderens perspektiv trenger som nevnt ikke karriere lenger være knyttet til en enkelt arbeidsgiver og en sekvensiell plan, men er noe den enkelte definerer og skaper selv (Kuvaas & Dysvik, 2012, pp. 125-126). Da grenseløs og foranderlig karriereutvikling har vært gjenstand for mer moderne forskning, og dermed ikke viet oppmerksomhet i CMT, er det i tillegg valgt å inkludere *individuell karriereplan* som et tema som skulle berøres i løpet av intervjuet.

3.1.2.2 Strukturelle variabler

Strukturelle, eller organisasjonsrelaterte, variabler har vært det klassiske fokuset for sosiologer, men økonomer og psykologer har også engasjert seg i sider ved organisasjonen som kan forklare frivillig turnover (Price, 2001). Økonomer har fokusert på blant annet belønningssystemer, mens psykologer har hatt høyt fokus på jobbengasjement.

CMT inkluderer syv strukturelle variabler: 1) autonomi, 2) rettferdighet, 3) stress, 4) lønn, 5) mulighet for forfremmelse, 6) rutinearbeid og 7) sosial støtte.

Autonomi forstås som grad av relativ styringsmakt over egen arbeidshverdag (Price, 2001).

Den generelle oppfatningen er at stor grad av autonomi gir høyere jobbtilfredshet og dermed lavere grad av jobbsøkeaktivitet og dermed turnover (Price, 2001).

Rettferdighet bør adresseres fra to vinkler: 1) rettferdig fordeling og 2) prosedyrerettferdighet (Price, 2001). Rettferdig fordeling oppleves som høy når belønning følger og gis for gode prestasjoner. Prosedyrerettferdighet går på opplevelse av lik behandling av alle. Når høy, oppleves høy jobbtilfredsstillelse, som igjen har vist å gi lavere jobbsøkeaktivitet og dermed turnover. En opplevelse av rettferdighet har også vist å påvirke lojalitet til organisasjonen i positiv retning, noe som igjen har vist å redusere jobbsøkeaktiviteter og dermed turnover (Price, 2001).

Jobbrelatert stress kan ha både positiv og negativ innvirkning på turnover, avhengig av type opplevd *stress* (Podsakoff, et al., 2007). Manglende ressurser, uklarhet rundt rolle, rollekonflikter og rollerelatert overbelastning har vist å redusere jobbtilfredshet og dermed øke sjansene for jobbsøkeaktivitet og dermed høyere turnover (Price, 2001). Det samme har mye overtid eller utilfredsstillende arbeidstidsordninger (Grimsø, et al., 2015, p. 113).

Forskning innen økonomifeltet indikerer at investering i *lønn* og fordeler reduserer frivillig turnover (Shaw, et al., 1998; Price, 2001; Grimsø, et al., 2015, p. 113). Felles for denne forskningen er en oppfatning av at arbeidstakere blir i en organisasjon dersom deres egeninteresser er maksimert ved ikke å forlate organisasjonen. Forskning på dette feltet støtter også at attraktiv lønn og andre fordeler er i organisasjonens interesse, ved at det tiltrekker seg, og bidrar til at organisasjonen beholder, de «beste folka». Kompensasjon og andre fordeler er vist å være håndfaste elementer alternative jobbmuligheter blir vurdert opp mot, og lønn har vist å ha positiv innvirkning på jobbtilfredshet (Price, 2001).

Opplevd potensiale for vertikal *forfremmelse* har vist å øke både jobbtilfredsheten og organisasjonsforpliktelsen, og dermed minske sjansene for jobbsøkeaktivitet, som igjen gir lavere turnover (Price, 2001; Grimsø, et al., 2015, p. 113).

Økt grad av *rutinepreget arbeid* har vist seg å gi lavere jobbtilfredshet og dermed større sjanse for turnover (Price, 2001). Det bemerkes at grad av rutinepreget arbeid ofte er negativt korrelert med opplevelsen av autonomi.

Med *sosial støtte* menes opplevd støtte eller assistanse med jobbrelaterte problemer fra nærmeste leder, medarbeidere eller familie. Høy opplevd sosial støtte fra ledelsen har vist å ha positiv innvirkning både på jobbtilfredsheten og organisasjonsforpliktelsen (Price, 2001).

3.1.2.3 Omgivelsesrelaterte variabler

Omgivelsesrelaterte variabler har vært det klassiske fokuset for økonomer (Price, 2001). CMT inkluderer to omgivelsesrelaterte variabler i sin forklaringsmodell på frivillig turnover: 1) jobbtilgjengelighet og 2) familierelaterte forpliktelser. Begge disse variablene har vist å påvirke turnover direkte, eller å ha en negativ innvirkning på jobbtilfredsheten (Price, 2001). *Jobbtilgjengelighet*, eller tilgjengeligheten av alternative jobber i arbeidsmarkedet, er en variabel det tradisjonelt sett blir lagt stor vekt på av økonomer (Price, 2001). Økt tilgjengelighet av jobbalternativer har vist å gi høyere turnover. Et forslag til intervenserende prosess er at en økning i alternative jobbmuligheter øker arbeidstakernes bevissthet om alternative arbeidsplasser, som igjen skaper et grunnlag for vurdering av kost/nytte-effekten av å bytte arbeidsgiver. Økt tilgjengelighet av jobbalternativer kan også ha en indirekte negativ effekt på turnover. Dersom alternative jobber man hører om i markedet har bedre

lønnsvilkår og/eller andre fordeler sammenlignet med nåværende jobb, kan det ha negativ påvirkning på jobbtilfredsheten (Price, 2001).

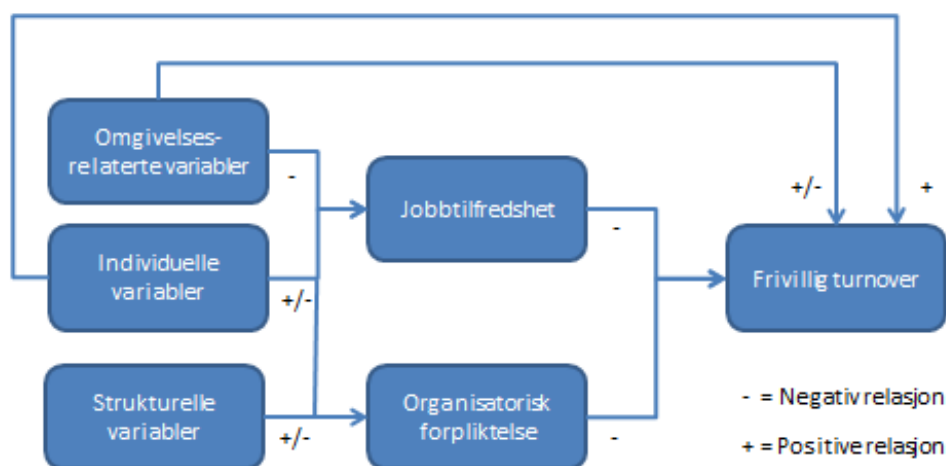
Med *familierelaterte forpliktelser* menes forpliktelser ovenfor slektninger i nærmiljøet (Price, 2001). Det er vist at slike forpliktelser reduserer sjansen for frivillig turnover. Mye av forskningen på dette feltet er imidlertid gjort på populasjoner med høy kvinneandel (sykepleiere/sykehus) (Price, 2001). Det er derfor uvisst om det samme gjelder for menn.

3.1.2.4 Avsluttende om generelle turnovervariabler

For å svare på første del av problemstillingen, altså på hvilke generelle årsaksfaktorer som kan forklare frivillig turnover i form av å gå fra et internasjonalt legemiddelfirma i Norge til et annet, er det i denne oppgaven tatt utgangspunkt i CMT. Sentralt i denne turnovermodellen står jobbtilfredshet og organisatorisk forpliktelse. Begge disse variablene er vist å stå i negativ relasjon til frivillig turnover, som betyr at redusert jobbtilfredshet og/eller organisatorisk forpliktelse gir økt sjanse for at folk slutter.

Modellen inkluderer videre variabler relatert til eksterne faktorer som har vist å påvirke 1) jobbtilfredshet og organisatorisk forpliktelse, og dermed frivillig turnover indirekte, og/eller 2) frivillig turnover direkte. Disse er delt inn i tre kategorier: individuelle variabler, strukturelle variabler og omgivelsesrelaterte variabler. Hvordan de tre kategoriene variabler står i relasjon til jobbtilfredshet, organisatorisk forpliktelse og frivillig turnover, er oppsummert og skissert i Figur 1.

Neste delkapittel tar for seg det teoretiske rammeverket som er benyttet for å belyse siste del av problemstillingen, nemlig hvordan sammenheng mellom disse generelle turnoverfaktorene, de bransjespesifikke trender og trekk som er beskrevet i kapittel 2, og frivillig turnover kan forstås.



Figur 1: Generelle turnovervariablers innvirkning på frivillig turnover.

3.2 Bransjespesifikke trender og trekk og turnover

Før det blir gått inn på hvordan sammenhengen mellom bransjespesifikke trender og trekk og frivillig turnover kan forstås, minner jeg om det som kjennetegner nåtidens legemiddelindustri: store internasjonale firmaer som i lys av økende pris- og kostnadspress, stadig strengere reguleringer, samt patentutløp og fallende produktivitet på FoU-siden, løpende evaluerer og tilpasser sine kommersielle modeller. Dette utspiller seg som organisatoriske endringer under kategorien rekonstruksjon, som omprioritering av ressurser, nedbemanning, nedskjæringer som nullvekst i lønn, omstrukturering i form endringer i organisasjonsstruktur og/eller ny ledelse. Videre ser man en utstrakt bruk av headhuntere når firma skal rekruttere nye medarbeidere.

I utviklingen av den delen av analysemodellen som omhandler sammenhengen mellom generelle turnovervariabler, bransjespesifikke trender og trekk og frivillig turnover, blir det i dette delkapitlet først sett på typiske reaksjoner på den type endringer som er beskrevet å prege bransjen, før det blir gått inn på den teoretiske modellen som legges til grunn for analysen.

3.2.1 Reaksjoner på endring

Effekten av endring på forskjellige aspekter av adferd er veldokumentert (Bennett & Durkin, 2000). Organisatoriske endringer berører ansatte, og om endringer ikke blir håndtert riktig,

kan det koste selskapet mer enn det bringer gevinst (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 385). For det første er det viktig å være klar over at personer som utsettes for endring går gjennom typiske reaksjonsfaser (Jacobsen & Thorsvik, 2013, pp. 391-392). Den første fasen, *sjokk*, er en fase av overraskelse. Deretter følger *benekting*, hvor vedkommende overbeviser seg selv om at dette «går over», så *depresjon*, hvor vedkommende opplever avmakt og melder seg ut av prosessen, så *motvillig aksept*, hvor vedkommende innser at endringen er et faktum, så *utprøving*, hvor nye arbeidsmetoder prøves ut, så *konsolidering*, hvor endringen befestes i struktur og prosesser, og til sist *tilpasning*, hvor endringen aksepteres.

For det andre er det viktig å forstå hvorfor endring ofte møtes med motstand og hvordan endring kan medføre usikkerhet. Rasjonelle årsaker til motstand mot endring er flere (Jacobsen & Thorsvik, 2013, pp. 393-395). Individet kan reagere med motstand i lys av 1) frykt for det ukjente: «Hva vil skje med jobben min?», 2) brudd på psykologisk kontrakt (de uskrevne forventningene mellom individet og organisasjonen): «Det var ikke dette jeg ble forespeilet», 3) tap av identitet: «Det jeg har drevet med var meningsløst!», 4) omrokking av symbolsk orden: «Må jeg flytte kontor?», 5) maktforskyvning: «Skal jeg ikke sitte i lederteamet lenger?», 6) krav om nyinvesteringer – ny kunnskap og kompetanse, 7) dobbeltarbeid i en periode, 8) brudd på sosiale bånd, 9) utsikter til personlig tap, som påvirkning på karrieremuligheter, og til sist 10) eksterne aktørers ønske om stabilitet: «Hva med kundene mine?».

I lys av dette, har dårlig forvaltning av organisatorisk endring vist å kunne medføre at blant annet de «beste folkene» velger å forlate organisasjonen i en endringsprosess (Jackofsky, et al., 1986). Å forklare hvorfor og hvordan organisatorisk endring kan medføre turnover, er imidlertid mindre rett frem, da det som beskrevet i delkapittel 3.1, ikke er én standard forklaring på hvorfor folk velger å bytte arbeidsgiver (Lee & Mitchell, 1994). Valg av teoretisk rammeverk for å forstå sammenhengen mellom organisatoriske endringer og turnover, blir gjort rede for i neste delkapittel.

3.2.2 Sammenhengen mellom bransjespesifikke trender og trekk og turnover

For å forstå hvordan de organisatoriske endringene som oppstår i lys av bransjerelaterte trender og trekk påvirker turnover, er det tatt utgangspunkt i Lee og Mitchell (1994) sin

Unfolding model of voluntay turnover (UMT). Modellen tilbyr også en forklaring på hvordan et uventet jobbtilbud utenfra kan sette i gang turnoverprosessen.

UMT skiller seg fra andre turnovermodeller ved å fokusere mer på beslutningsaspektet av turnover, med andre ord, viser forekomsten av frivillig turnover som en beslutning om å avslutte arbeidsforholdet (Morrell, et al., 2004). Modellen som bygger på persepsjonsteori, tar for seg prosessen som leder fram mot individets beslutning om å forlate en organisasjon. Mennesker anses å være utsatt for konstant bombardering av informasjon, som så filtreres før det foretas valg av det som anses som det mest passende alternativet. Det foregår altså en konstant filtrerings- og beslutningsprosess.

UMT fremhever at folk forlater organisasjoner på forskjellige vis, og beskriver veien til turnover gjennom en av fem beslutningslinjer, der tilbaketrekning fra jobben, utløst av «sjokk», vektlegges (Lee & Mitchell, 1994). «Sjokk», som av forfatterne defineres som forventede eller uventede hendelser, har vist å igangsette selve turnover-prosessen (Holtom, et al., 2005). Det er denne konstruksjonen mer enn modellen i sin helhet, som former det teoretiske fokus for å forstå turnover i lys av bransjespesifikke trender og trekk i denne oppgaven. Holtom et al. (2005) har vist at «sjokk» var bakenforliggende årsak i over 60 % av tilfellene av frivillig turnover. Teorien tilsier at dette kan ha sammenheng med at selve «sjokket» vil kunne utløse psykiske reaksjoner som resulterer i redusert jobbtilfredshet og organisatorisk tilknytning. Forskning har videre vist at stress kan ha en tilsvarende emosjonell og atferdsmessig effekt (Podsakoff, et al., 2007). Det er derfor nærliggende å anta at det kan være en sammenheng mellom blant annet disse faktorene.

«Sjokk» kan kategoriseres som personlige eller jobbrelaterte. Eksempler på personlige sjokk kan være en endring i sivilstatus, et nytt familiemedlem eller en gevinst i lotto. Eksempler på jobbrelaterte «sjokk» kan være av 1) organisatorisk opprinnelse: som overføring til en annen forretningsenhet, bli forbigått i en forfremmelsesprosess, en sammenslåing av selskaper, eller en uoverensstemmelse med en medarbeider eller arbeidsgiver, eller 2) ekstern opprinnelse: som et uventet jobbtilbud utenfra. Slike uventede hendelser og omstendighetene rundt, vurderes av individet opp mot mål og verdier. Dersom inkompatible, oppstår tanken på å bytte jobb, som har vist å lede til jobbsøker-adferd, som igjen kan linkes til økt sjanse for turnover (Lee & Mitchell, 1994). Å forstå rollen «sjokk» spiller i den utløsende avgjørelsen om turnover, er direkte relevant for å forstå sammenhengen mellom organisatorisk endring og

turnover (Morrell, et al., 2004). Dette fordi ideen om «sjokk» tilbyr en måte å forstå sammenhengen mellom endring på det strukturelle og sosiale plan på den ene siden, og individuelle plan på den andre. UMT tilbyr også en forklaring på hvordan en uventet telefon fra en headhunter kan sette i gang turnoverprosessen.

3.2.3 Avsluttende om bransjespesifikke trender og trekk og turnover

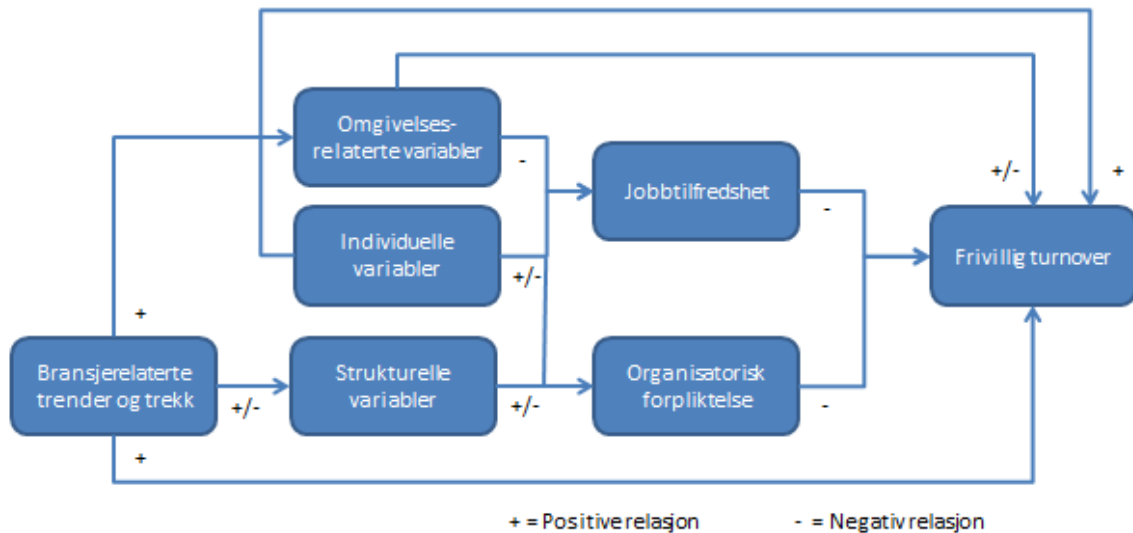
For å svare på andre del av problemstillingen, altså på hvordan sammenheng mellom generelle turnoverfaktorer, de bransjespesifikke trender og trekk som er beskrevet i kapittel 2, og frivillig turnover kan forstås, er det tatt utgangspunkt i UMT. Sentralt i denne turnovermodellen står «sjokk», som er en benevnelse for forventede eller uventede hendelser som har vist å igangsette selve turnoverprosessen.

I lys av tidligere forskning, og med bakgrunn i valgte teoretiske modell og forståelsen for hvordan endring påvirker individet, forventes følgende sammenheng mellom bransjespesifikke trender og trekk og turnover:

- 1) Endringer på det strukturelle og sosiale plan vil kunne ha en direkte innvirkning på utvalgte strukturelle variabler som opplevd stress, mulighet for forfremmelse, rettferdighet og sosial støtte, som igjen har en direkte innvirkning på jobbtilfredshet og/eller organisatorisk forpliktelse, og dermed en indirekte virkning på frivillig turnover.
- 2) De organisatoriske endringene som beskrives, vil i seg selv også kunne skape usikkerhet om framtidig arbeidssituasjon, og dermed påvirke frivillig turnover direkte.
- 3) Den rekrutteringspraksisen som observeres vil videre kunne ha en direkte innvirkning på den omgivelsesrelaterte variabelen opplevd jobbtilgjengelighet, som igjen har en direkte innvirkning på opplevd jobbtilfredshet, og dermed en indirekte innvirkning på frivillig turnover.

Hvordan bransjespesifikke trender og trekk står i relasjon til generelle turnovervariabler og frivillig turnover, er oppsummert og skissert i Figur 2.

For å oppsummere litteraturgjennomgangen og teoridiskusjonen så langt, vil neste delkapittel ta for seg forventninger til funn.



Figur 2: Bransjespesifikke trender og trekk innvirkning på frivillig turnover.

3.3 Oppsummering og forventninger til funn

Det er i dette kapitlet gitt en oversikt over tidligere forskning på turnoverfeltet. Videre er de teoretiske modeller som danner rammeverket for analyse og drøfting av funn presentert. De generelle årsaksfaktorene som er hentet ut fra turnoverforskningen er kategorisert som individuelle-, strukturelle- og omgivelsesrelaterte variabler. Disse tre kategoriene danner rammen for analysemodellen. Funn vil også bli analysert og diskutert i lys av konteksten, altså sett i sammenheng med de bransjespesifikke trender og trekk som ble presentert i kapittel 2 og diskutert i et turnover-teoretisk perspektiv i delkapittel 3.2.

For å svare på valgte problemstilling er det, med utgangspunkt i litteraturgjennomgangen og teoridiskusjonen så langt, framsatt fire *forventninger* om funn. Innsamlet data vil bli diskutert opp mot disse i kapittel 5.

For det første, når det gjelder generelle turnovervariabler, forventes det i hovedsak funn i tråd med tidligere forskning. To unntak er de strukturelle årsaksvariablene rutinepreget arbeid og autonomi. I lys av at det i legemiddelindustrien i stor grad opereres med særlig uavhengige stillinger, forventes det ikke å finne lav grad av styringsmakt over egen arbeidshverdag som medvirkende årsak til turnover i denne konteksten. Det forventes heller ikke å finne rutinepreget arbeid som årsaksfaktor, da denne igjen er vist å henge tett sammen med

autonomi (Price, 2001). Forøvrig forventes generelle turnovervariabler som diskutert i kapittel 3.1.2 å være i tråd med tidligere forskningsfunn. Empiri i alle tre variabelkategorier vil derfor bli diskutert opp mot følgende forventning:

Forventning 1 (F1): Generelle årsaker til at individer frivillig bytter arbeidsgiver internt i legemiddelindustrien, er i tråd med generelle turnovervariabler identifisert i tidligere forskning.

Når det gjelder sammenhengen mellom generelle turnovervariabler og bransjespesifikke trender og trekk, er det i lys av at det i stor grad dreier seg om organisatoriske endringer, innen den strukturelle kategorien jeg forventer de mest relevante funnene. Den typen organisatoriske endringer som er beskrevet, forventes i første omgang å ha direkte påvirkning på de strukturelle variablene stress, lønn, forfremmelse, rettferdighet, og sosial støtte. Funns i kategorien strukturelle variabler vil derfor bli diskutert opp mot følgende forventning:

Forventning 2 (F2): Organisatoriske endringer som oppstår i lys av bransjerelaterte trender og trekk har direkte innvirkning på de strukturelle variablene stress, lønn, forfremmelse, rettferdighet, og sosial støtte.

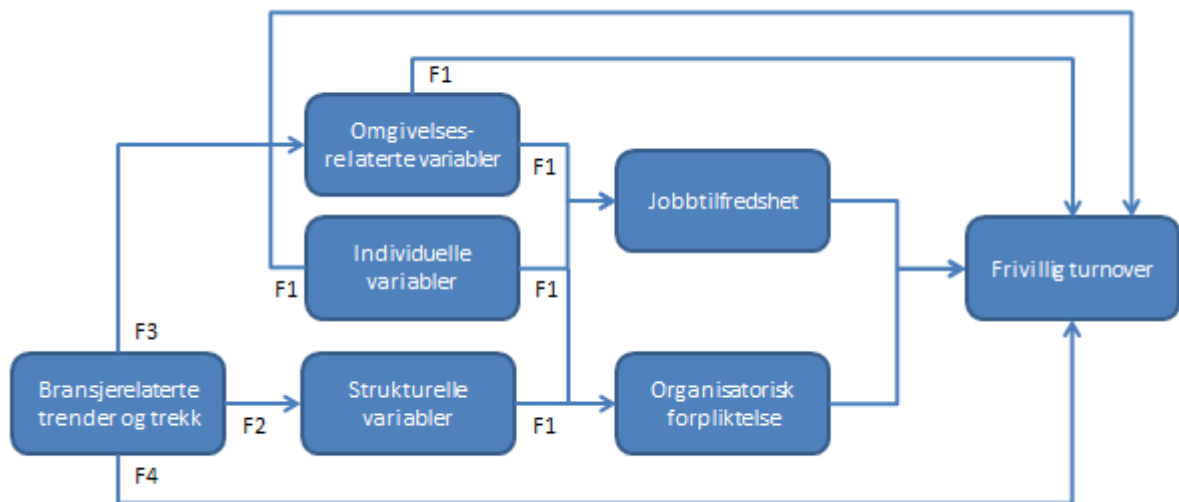
Som nevnt i delkapittel 3.2 forventes i tillegg den utstrakte bruken av headhuntere i rekrutteringsprosesser å stå i positiv relasjon til den omgivelsesrelaterte variabelen opplevd jobbtilgjengelighet, noe som igjen er vist å kunne øke sjansen for frivillig turnover. Under kategorien omgivelsesrelaterte variabler vil funn relatert til opplevd jobbtilgjengelighet derfor bli diskutert opp mot følgende forventning:

Forventning 3 (F3): Den rekrutteringspraksisen som observeres har en direkte innvirkning på opplevd jobbtilgjengelighet.

I lys av forventningen om at organisasjonsendringer kan skape psykologisk usikkerhet (Rafferty & Griffin, 2006) forventes til sist de bransjespesifikke organisatoriske endringene som beskrives, å kunne påvirke frivillig turnover direkte. Funns relatert til organisatoriske endringer generelt vil derfor bli sett opp mot følgende forventning:

Forventning 4 (F4): Organisatoriske endringer som oppstår i lys av bransjerelaterte trender og trekk skaper usikkerhet om framtidig arbeidssituasjon, og påvirker dermed frivillig turnover direkte.

Forventninger om funn sett i relasjon til valgte analysemodell, er skissert i Figur 3.



Figur 3: Forventninger om funn basert på tidligere turnoverforskning.

Det finnes altså en stor mengde studier som tar for seg frivillig turnover, men det er lite forskning som tar for seg frivillig turnover i legemiddelindustrien generelt, og frivillig turnover i lys av bransjespesifikke trender og trekk spesielt. Ei heller ser det ut til å være forsket på hvordan frivillig turnover spesifikt utspiller seg for legemiddelindustrien i Norge. Målet med denne studien er derfor å finne om valgte kontekst kan dempe eller forsterke visse turnovervariabler, og med det frembringe ny lokal kunnskap. I neste kapittel blir det gjort rede for det forskningsdesign og den metode som er benyttet til å svare på valgte problemstilling og å teste framsatte forventninger til funn.

4 Forskningsdesign og metode

For å forstå turnoverfemomenet som er beskrevet og finne svar på de spørsmål som er stilt, er det gjort en case-studie basert på åtte dybdeintervjuer av personer som enten selv har byttet jobb fra et legemiddelfirma til et annet innenfor de siste 18 måneder, eller som daglig jobber i nær forfatning med disse, i kombinasjon med deltakende observasjon og dokumentanalyse.

I dette kapitlet tar jeg for meg designet og metoden jeg har valgt for å tilnærme meg min problemstilling. Jeg vil gjøre rede for formål med datainnsamlingen, valg av forskningsdesign og metoder, hvordan datainnsamlingen har foregått, hvilken tilnærming jeg har valgt i kategorisering og strukturering av data, samt gjøre en vurdering av studiens gyldighet og pålitelighet i lys av metodevalg. Forskningsetiske hensyn vil også bli gjort rede for, samt hvordan mine egne erfaringer kan ha påvirket studien.

4.1 Formål

Jacobsen (2005, p.17) definerer forskning som systematisk undersøkelse av en eller flere problemstillinger, der systematisk innsamling av data, og behandling og presentasjon av informasjonen står sentralt.

Innledningsvis vil jeg minne om valgte problemstilling:

Hvilke generelle årsaksfaktorer kan forklare frivillig turnover i form av å gå fra et internasjonalt legemiddelfirma i Norge til et annet, og hvordan kan sammenheng mellom disse generelle faktorene, bransjespesifikke trender og trekk og turnover forstås?

Mye av vår dagligdagse kunnskap består av «antakelser og myter, og et formål med forskning er å oppdage og samle inn fakta for å avsløre uvitenhet» (Everett & Furuseth, 2012, p. 115). Jacobsen (2005, p. 15) argumenterer for at man ikke kan stole blindt på forskningsfunn som stammer fra andre land og/eller kulturer, og at undersøkelser gjort i spesifikke kontekster (sammenhenger) på et bestemt tidspunkt kan bringe fram ny lokal kunnskap. Det finnes som nevnt i kapittel 3 allerede en stor mengde empiri på temaet turnover, men jeg har ikke funnet noe om hvordan frivillig turnover spesifikt utspiller seg for farmasøytisk industri som opererer i Norge.

Formålet med studien har ikke vært å se på i hvilken grad turnover anses som et problem i seg selv av bransjens aktører, eller i hvilket omfang turnover forekommer. Det er sammenhengen mellom individenes valg om å forlate en organisasjon til fordel for en annen i lys av konteksten legemiddelindustrien i Norge, som har vært gjenstand for denne forskningen. Målet har altså vært å forstå hvordan konteksten, og mer spesifikt hvordan variabler og faktorer som kan assosieres med denne, forstås og tolkes av de involverte, og hvordan dette påvirker avgjørelser knyttet til turnover.

Formålet med datainnsamlingen har derfor vært å frembringe en så rik, detaljert og variert beskrivelse av fenomenet som mulig, og så ved å sette generell turnover-teori opp mot innhentet empiri, se om det er noe som tyder på at det i tillegg kan være bransjespesifikke, direkte eller mellomliggende årsaksfaktorer som medvirker til turnover slik det utspiller seg i denne konteksten. Jeg ønsker altså å avdekke individuelle variasjoner og forskjeller i forståelsen av fenomenet, for så å se om det finnes bransjerelaterte likheter mellom disse. Neste delkapittel vil ta for seg hvilket forskningsdesign som egner seg til å svare på problemstillingen i lys av dette formålet.

4.2 Forskningsdesign

Med design forstås det undersøkelsesopplegget som passer til problemstillingen (Jacobsen, 2005, p. 87). For det første må forskeren ta stilling til om studien er beskrivende eller forklarende (kausal), samt vurdere om studien skal gå i dybden eller i bredden (Jacobsen, 2005, pp. 75-77). Da hensikten med valgte problemstilling er å avdekke sammenhenger mellom faktorer som antas som kausale i natur, konkluderer jeg med at problemstillingen er forklarende. Da det videre er behov for å utdype noe vi vet lite om, må turnover slik det utspiller seg i denne konteksten beskrives i dybden før det kan testes i bredden.

Studiedesign som gjør det mulig å gå i dybden for å avdekke så mange forhold (variabler) som mulig for å oppdage eventuelle nye elementer eller sammenhenger, er *intensive design*, hvor man ser på et eller noen få tilfeller og får frem mange variabler (Jacobsen, 2005, p. 85). Innenfor intensive design, egner *case-studier* seg godt til å se på sammenhenger mellom et fenomen (her turnover) og en spesifikk kontekst (her legemiddelindustrien i Norge) (Jacobsen, 2005, p. 90).

Yin (2003, p.13) opererer med en todelt definisjon av case-studie. For det første sier han at:

“A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.”

Eller som Yin forklarer det, case-studier egner seg når forskeren tror kontekstuelle forhold har høy relevans for fenomenet som studeres. Denne type studiedesign er preferert i samfunnsvitenskapelig forskning når problemstillingen krever svar på *hvordan* eller *hvorfor*, eller som i denne studien, når fokus er på et samtidfenomen i en «real-life» kontekst, hvor den relevante atferden som studeres ikke kan manipuleres (Yin, 2003, p. 7).

Fordi fenomenet og konteksten ikke alltid er så lett å skille fra hverandre, legger Yin (2003, s.13) til en rekke tekniske karakteristikk i sin definisjon av case-studie:

“The case study inquiry 1) copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result 2) relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result 3) benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis.”

Med andre ord vil kontekstens kompleksitet gjenspeiles i et mangfold av variabler, og forskeren vil ha behov for å belyse fenomenet fra flere vinkler for å øke gyldigheten og troverdigheten til dataene. Dette kan gjøres ved å *triangulere*, det vil si kombinere ulike metoder for å samle data fra ulike datakilder. I tillegg vil tidligere utviklede teorier brukes til å styre datainnsamlingen og analysen.

Triangulering reduserer sjansene for feiltolkning av data ved at flere persepsjoner blir tatt inn i datamaterialet for å klargjøre betydningen av funn (Jacobsen, 2005, p. 229; Stake, 2005, p. 453). I denne case studien har jeg valgt å tilnærme meg prinsippet om triangulering ved å kombinere flere ulike metoder: dybdeintervju, deltakende observasjon og dokumentanalyse. Denne fremgangsmåten er benyttet for å kryssjekke og kontrollere dataene.

Når det gjelder intervjuene, har ikke målet vært å beskrive en utvikling av fenomenet over tid, men heller å få fram et bilde av situasjonen slik den oppfattes uavhengig av et tidsperspektiv. Det har derfor vært naturlig å gjøre en *tverrsnittstudie*, altså innhente empiri fra et utvalg enheter på et gitt tidspunkt (Jacobsen, 2005, p. 102). Dette undersøkelsesopplegget egner seg til å utforske hvilke fenomener som varierer sammen på et gitt tidspunkt. Da beslutningen om turnover i litteraturen er beskrevet som en prosess (DiRenzo & Greenhaus, 2011; Holtom, et al., 2008; Lee & Mitchell, 1994), har jeg måttet be respondentene huske tilbake i tid, og

beskrive hvordan tilstanden var på et tidligere tidspunkt. Som nevnt over, har jeg valgt å gjøre dette i form av dybdeintervju. Ulempen med et slikt *retrospektivt* undersøkelsesopplegg, er at det kan stilles spørsmålsteget ved hvorvidt kandidatene husker riktig og/eller om de «pynter» på sannheten for å fremstå mer rasjonelle eller lignende (Jacobsen, 2005, p. 106). Neste delkapittel går nærmere inn på de metoder som er valgt.

4.3 Benyttet metode

Everett og Furuseth (2012,p.128) beskriver *forskningsmetode*, heretter kalt metode, som den strategi eller teknikk benyttet for å svare på problemstillingen. Det stilles tre krav til valg av metode: *akademisk skikkelighet* – alle valg i undersøkelsesprosessen skal tas på bakgrunn av en faglig begrunnelse, *effektivitet* – metoden må frembringe mest mulig relevante og pålitelige data, og *etisk forsvarlighet* (Tjora, 2017, p. 17). Sistnevnte blir diskutert fortløpende i avsnitt 4.5.

Forskjellige problemstillinger krever forskjellige metodologiske tilnærminger (Tjora, 2017, p. 24). Problemstillingen i denne oppgaven vil i stor grad kreve en tilnærming som åpner for å få frem uventede, kontekstuelle forhold og sammenhenger, altså får frem nyanser og går i dybden. Til dette er kvalitativ metode best egnet (Jacobsen, 2005, p. 62). Metoden åpner for at deltakerne kan komme inn på personlige opplevelser og erfaringer som de relaterer til sine holdninger og/eller handlinger, aspekter forskeren ikke kunne forutsett og inkludert som svaralternativer i et spørreskjema (Tjora, 2017, p. 30). I tillegg er kvalitative tilnærminger fleksible (Tjora, 2017, p. 15; Jacobsen, 2005, p. 130), det vil si at problemstillingen kan endres underveis dersom det viser seg å være behov for det

I denne studien er det benyttet tre metoder for datainnsamling: 1) intervju, 2) deltakende observasjon og 3) dokumentanalyse. Metode 1) *intervjuet*, er den mest utbredte datainnsamlingsmetoden innen kvalitativ forskning (Tjora, 2017, p. 113; Jacobsen, 2005, p. 141). Ved hjelp av åpne spørsmål blir deltakerne gitt mulighet til å gå i dybden og potensielt komme inn på temaer som forskeren ikke nødvendigvis hadde forutsett, og som kan gi ny innsikt i problemstillingen. En av fordelene med denne metoden er at forskeren selv kan initiere og avtale når og hvor datainnsamling skal skje. Forskeren har dermed kontroll over fremdrift, innsamlet datamengde og -innhold, og metoden kan dermed anses som effektiv for forskeren (Tjora, 2017, p. 118). På den andre siden genererer dybdeintervjuet en stor mengde ustrukturert data som kan gjøre analyseprosessen kompleks (Everett & Furuseth, 2012, p. 146;

Jacobsen, 2005, p. 130). I tillegg er metoden avhengig av god dialog mellom informanten og intervjueren for å få frem relevante refleksjoner, og dialogen er avhengig av møtet mellom forskeren og studiedeltakeren (Tjora, 2017, p. 31). Man må derfor være oppmerksom på at begge parter vil ha noen forutinntatte forventninger om hvem den andre er, noe som vil skape rammen for kommunikasjon underveis i intervjuet.

Metode 2), *observasjon*, er en metode som gir tilgang til sosiale situasjoner som ikke først er tolket av andre (Tjora, 2017, p. 53). Metoden kan også velges med bakgrunn i at man selv som forsker er deltakende i situasjonen eller fenomenet som studeres, og har gjennom det, lett tilgang på denne form for datagenerering (Tjora, 2017, p. 54). Metoden er forbundet med lave eller ingen kostnader, men begrenser seg i at de kun åpner for innhenting av handlingsdata, da det er adferd som observeres (Fangen, 2004, p. 141; Jacobsen, 2005, p. 159). Metoden egner seg derfor best i kombinasjon med intervju som åpner for diskursive data, som på sin side kan brukes i valideringen av det observerte.

Metode 3), *dokumentanalyse*, tar utgangspunkt i dokumenter produsert for andre formål enn forskningen (Tjora, 2017, p. 182). Målet er gjennom å analysere allerede eksisterende dokumenter, å innhente informasjon om relevante saksforhold. Analysen av de skriftlige kildene kan variere fra å bruke det rent beskrivende som bakgrunnsinformasjon til det feltet som studeres, til mer inngående analyse. (Fangen, 2004, p. 149). Det er vanlig å benytte denne typen sekundærdata som supplement til data generert gjennom intervju og/eller observasjon, da metoden gir mulighet til å kontekstualisere materialet bedre (Tjora, 2017, p. 183; Fangen, 2004, p. 150). I dokumentanalysen er det viktig å være seg bevisst hvor og når dokumentene er skrevet, av hvem, for hvem, og til hvilket formål.

Til sammen danner valgte forskningsdesign og metoder studiens undersøkelsesopplegg. Undersøkelsesopplegget må som sagt ha høy validitet og reliabilitet. Dette omtales i neste delkapittel.

4.4 Validitet og reliabilitet

I tillegg til at metode må velges ut ifra hva som er beste framgangsmåte for å samle inn og behandle data som kan besvare problemstillingen, er det viktig å ta stilling til om metoden sikrer *validitet* – egner seg til å belyse valgte problemstilling, og *reliabilitet* – påvirker resultatene i minst mulig grad.

Validitet har å gjøre med utvalgets og dataenes relevans og gyldighet (Everett & Furuseth, 2012, p. 135; Jacobsen, 2005, p. 19). Målet er å samle data relevant for å få svar på problemstillingen, at vi faktisk måler det vi ønsker å måle, og at dette oppfattes som relevant. Jacobsen (2005, p. 19-20) opererer med tre former for gyldighet: begrepsgyldighet – at vi måler det vi tror vi måler, intern gyldighet – at vi har dekning i dataene for de konklusjoner vi trekker, og ekstern gyldighet – hvorvidt funnene gjelder i andre sammenhenger/kan generaliseres.

Kvalitativ metode legger få begrensninger på respondenten. Jacobsen (2005, p. 129) bruker benevnelsen åpenhet for å beskrive dette. Ved valg av åpen metode er respondenten fri til å sette egne ord på beskrivelsen av det som undersøkes. Således er det respondentens forståelse som kommer frem. Kvalitative tilnærminger kan derfor sies å ha høy begrepsgyldighet (Jacobsen, 2005, p. 129). Derimot kan en ikke når en ut fra en case danner en generell teori om hvordan virkeligheten ser ut og hvordan ting henger sammen, si at teorien er gyldig i andre kontekster enn den som studeres (Jacobsen, 2005, p. 96). Ulempen er altså at studie av få enheter medfører problemer med generalisering (ekstern gyldighet) (Jacobsen, 2005, pp. 129-130).

Reliabilitet har å gjøre med kildenes kvalitet – pålitelighet og troverdighet (om de er til å stole på) (Everett & Furuseth, 2012, p. 135; Jacobsen, 2005, p. 20). Triangulering av flere metoder er en måte å øke studiens troverdighet på. Når det gjelder intervjuene, skulle det vise seg vanskelig for meg å rekruttere informanter ansatt i konkurrerende firma. Jeg antar at dette kan ha sammenheng med at det som kjennetegner meg i denne settingen, og som kan ha påvirket villigheten til å delta i studien, er det faktum at jeg selv er ansatt som salgsdirektør i et firma i bransjen. Dette kan også ha påvirket studiedeltakerne i selve intervjusettingen. Videre opplevde jeg i den innledende fasen av intervjuet med en av headhunterne, at personen på en fordelaktig måte fremstilte de tjenester personen kunne tilby meg som potensiell kunde. Dette endret seg utover i intervjuforløpet. Data fra intervjuet er på tross av dette inkludert, da jeg finner utsagnene i aktuelle intervjuet i tråd med øvrige innsamlede data.

For å sikre utvalgets validitet og reliabilitet, og for å teste intervjuguiden, kjørte jeg først en runde med to intervjuer: Et med en arbeidstaker som innenfor de siste 18 måneder hadde byttet arbeidsgiver internt i legemiddelindustrien og et med en headhunter tilknyttet bransjen. I begge disse intervjuene opplevde jeg at de fleste punkter tegnet ned i intervjuguiden ble

berørt av deltakerne uten at jeg spesifikt kom innom temaene, og svarene jeg fikk opplevdes som relevante for problemstillingen. Jeg valgte derfor å beholde intervjuguidens utforming, og fortsette med det planlagte utvalget. Utvalget blir nærmere omtalt i neste delkapittel, som for øvrig tar for seg fremgangsmåten for datainnsamling.

4.5 Datainnsamling

I dette delkapitlet gjør jeg rede for de utfordringer jeg stod ovenfor når jeg skulle samle inn data, hvordan selve datainnsamlingen foregikk, og hvordan dataene er brukt for å belyse problemstillingen, samt hvilke forskningsetiske vurderinger som ble gjort underveis i studien. Datainnsamlingsprosessen relatert til intervju, observasjon og dokumentanalyse blir gjennomgått i delkapitlene under.

4.5.1 Intervju

Selve intervju-delen av undersøkelsen ble utført i perioden 8. mai 2017 til 30. juni 2017. Data ble samlet inn gjennom åpne individuelle dybdeintervju. Ved å benytte intervju fikk jeg gjennom deltakernes delte opplevelser og erfaringer innblikk i casen. I en case-studie avgrenses utvalget av deltakere naturlig innenfor den konteksten som er valgt (Tjora, 2017, p. 131), i dette tilfellet legemiddelindustrien i Norge. Innenfor denne rammen har jeg videre definert spesielle kriterier for inklusjon i studien.

For å få konsistente, relevante intervjudata, ble det plukket ut sub-grupper av mulige deltakere som teoretisk sett skal kunne bidra med informasjon om de variasjonene som er av interesse. For å komme så nært innpå problemstillingen som mulig, har jeg hovedsakelig valgt å innhente intervjudata fra primærkilder – kilder som kan gi førsthandsfremstilling av fenomenet (Everett & Furueth, 2012, p. 132). For å få innsikt i hva som bidrar til personellflyt mellom konkurrerende firma i norsk legemiddelindustri, består primærkildeutvalget av kandidater som jobber i et legemiddelfirma i Norge, og som selv har byttet arbeidsgiver i løpet av de siste atten måneder, heretter referert til som respondenter. Forutsetning for deltakelse i studien var at kandidaten frivillig foretok jobb-byttet, på tross av at han eller hun var ønsket på forrige arbeidsplass (altså ikke gitt stimulerende midler i forbindelse med avgang eller blitt oppsagt).

For å få bred og variert innsikt i problemstillingen, har intervjudata fra sekundærkilder – kilder som gir sine fortolkninger og analyser av primærkildene (Everett & Furueth, 2012, p. 133), blitt inkludert. Her var bransjens aktører med ansvar for rekruttering aktuelle. Dette

inkluderer personer som sitter i strategiske lederposisjoner og/eller som har personalledelse. I tillegg var rekrutterere, *headhunters*, som livnærer seg på denne personellflyten mellom legemiddelfirmaene og som jobber tett på flere av bransjens aktører, aktuelle. Heretter er disse sekundærkildene referert til som informanter. Bakgrunnsinformasjon om de åtte intervjuobjektene, henholdsvis fire menn og fire kvinner, er oppsummert i Tabell 1.

Intervjuobjekt	Alder	Antall års erfaring i og/eller med bransjen	Kategori
P1	35-40	8	Respondent
P2	45-50	23	Informant
P3	35-40	5	Respondent
P4	40-45	17	Informant
P5	45-50	21	Informant
P6	45-50	9	Informant
P7	40-45	22	Respondent
P8	40-45	12	Respondent

Tabell 1: Studieutvalg

Siden fokus for denne studien er beslutningsprosessen i tilfeller av frivillig turnover, er analyseenheten individet. Som nevnt vil det av hensyn til deltakernes anonymitet, ikke bli opplyst om hvilke legemiddelfirma kandidatene gikk fra eller jobbet i på intervjudispunktet, men de fem firmaene det er snakk om kan sies å være representative for store internasjonale legemiddelfirma i Norge.

Med bakgrunn i vanskelighetene med å skaffe studiedeltakere, vil jeg kategorisere utvalget i denne studien som et tilgjengelighetsutvalg. I analysen var det imidlertid samsvar mellom de bransjespesifikke faktorene som ble beskrevet av samtlige intervjuobjekter, og således tror jeg at skjevheter i materialet har blitt unngått. Jeg gjør meg imidlertid tanker rundt hva personer som valgte å ikke delta i studien ville sagt, om det er grunn til å tro at de ville hatt andre erfaringer, og om disse er medvirkende til at de valgte å ikke delta i studien. Basert på sekundærdata fra headhunterne og personene i strategiske lederposisjoner, har jeg imidlertid ikke følelsen av å ha mistet aspekter som resultat av dette.

Gjennomføring av dybdeintervju er tidkrevende arbeid som produserer store mengder data (Tjora, 2017, p. 39). Et timelangt intervju forventes å utgjøre omtrent et dagsverk i etterarbeid, noe jeg selv fikk erfare. For å avgrense prosjektet var jeg derfor nødt til å begrense utvalget av undersøkelsesenheter til åtte intervjuobjekter: fire primærkilder og fire sekundærkilder. Andre

faktorer som var avgjørende for denne tallfestede begrensningen var for det første at intervjuobjekter viste seg å være mindre tilgjengelige enn først antatt. Flere aktuelle kandidater ansatt i konkurrerende firma ble kontaktet via e-post, LinkedIn eller Facebook, men avslo å delta i studien. I tillegg genererte hvert intervju store mengder informasjon, og det har vært viktig for meg å ha håndterlige mengder data å jobbe med i analysefasen.

Sist, men ikke minst, opplevde jeg at de siste tre intervjuene ikke kastet lys på nye variabler, men heller bekreftet utsagn innhentet i tidligere intervju. Malterud et al. (2016) kaller dette *information power* (informasjonsmakt). Konseptet, som gir en retningslinje for størrelse på utvalg i kvalitative studier, baserer seg på at jo mer relevant informasjon utvalget gir, jo lavere antall deltakere er nødvendig. I følge modellen vil en studie kreve færre deltakere jo smalere studieformålet er, hvis kombinasjonen av studiedeltakere er svært studiespesifikk, hvis studien støttes av etablert teori, hvis intervjuene er preget av god dialogen, og hvis analysen inkluderer dybdeanalyse av studietiltakenes egne fortellinger, noe som var tilfellet i denne studien.

Fire kandidater ble rekruttert fra eget nettverk. Forespørselen om deltakelse ble rettet på en slik måte at *frivilligheten* ved deltagelse ble ivaretatt på best mulig måte. Dette ble forsøkt sikret ved at utvalget ble forespurt og samtidig informert skriftlig om prosjektet via e-mail, hvor det ble presisert at det var frivillig å delta i studien. Skriftlig samtykke til deltakelse ble innhentet fra samtlige deltakere. Øvrige intervjuobjekter ble identifisert og forespurt underveis i prosessen.

Tid og sted for intervjuene ble avtalt med den enkelte deltaker. Kandidatene fikk være med på å beslutte hvor og når intervjuene skulle finne sted. Dersom kandidaten ba meg komme med forslag til når og hvor, foreslo jeg konsekvent en privat setting hvor vi kunne være uforstyrret. For å holde fokus på valgte tema, og for å sikre at vi kom innom alle aktuelle variabler, utarbeidet jeg en veiledende, *semistrukturert* intervjuguide (Vedlegg 5 – Intervjuguide). Guiden besto hovedsakelig av noen få, åpne spørsmål konstruert for å hjelpe samtalen i gang, samt en liste over de tema jeg ønsket å berøre i løpet av samtalen. Intervjuguiden ble ikke delt med kandidatene, ei heller brukt aktivt under intervjuene før mot slutten, da den ble hentet fram for å sikre at alle tema var belyst. Målet var gjennom dialog å få studiedeltakerne til fritt å reflektere over egne opplevelser.

Hvert intervju ble innledet med en gjennomgang av hva som var forventet av kandidaten og hvor lang tid intervjuet var forventet å vare (1 til 1,5 timer), samt en gjennomgang av informasjonsskrivet og innhenting av informert samtykke. Det gikk fram av informasjonsskrivet at deltakernes identitet vil bli holdt skjult. I tillegg ble det informert muntlig før intervjustart om at eventuelle firmanavn eller navn på personer ville bli fjernet i transkriberingsprosessen, og ikke gjengitt i selve oppgaveteksten. Kandidatene fikk mulighet til å stille spørsmål om undersøkelsen dersom noe var uklart.

Selve dybdeintervjuet bør inneholde tre faser: oppvarming, refleksjon og avrundning (Tjora, 2017, p. 145). I oppvarmingsfasen ble det stilt enkle, konkrete spørsmål som hvor lenge de har jobbet i eller opp mot legemiddelbransjen, hvilke aktører de har jobbet for osv. Dette er en metode for å skape trygghet gjennom at informantene opplever å mestre situasjonen.

Refleksjonsfasen danner selve kjernen i intervjuet (Tjora, 2017, p. 146). I to av intervjuene opplevde jeg at informantene kun trengte et åpent spørsmål i starten av intervjuet, for så å snakke seg gjennom alle punktene i intervjuguiden uten tilleggsspørsmål fra meg, mens en kandidat trengte en rekke oppfølgingsspørsmål for å komme innom spørsmål og variabler i intervjuguiden. Et grep jeg erfarte nyttig allerede i første intervju var å ha is i magen når det ble stille, og la det forbli stille lenge nok til at informantene enten hadde tenkt ferdig, eller rett og slett fant stillheten ubehagelig, og derfor valgte å fortsette å snakke og komme med tilleggsinformasjon eller utdype egne svar.

I avrundingsfasen av intervjuene spurte jeg alltid informantene om det var noe de tenkte jeg hadde glemt å spørre om, eller om det var noe de tenkte jeg burde få med som ikke var berørt tidligere i intervjuet. Jeg delte også aktivt informasjon om forskningsprosjektets videre forløp.

Da jeg selv er en aktør i bransjen, var det en potensiell fare for at informantene tok det for gitt at jeg forsto hvordan bransjen fungerer og ting henger sammen. Jeg var derfor oppmerksom på utsagn som «du vet hvordan det er» osv., hvorpå jeg fulgte opp med oppfølgingsspørsmål for å stimulere til at de skulle forklare med egne ord hva de siktet til. Etter å ha gjort denne erfaringen i de to første intervjuene, ble det presisert for studiedeltakerne i starten av intervjuene at jeg var ute etter deres historie, oppfatning og forståelse av situasjonen, og at utdypende spørsmål ville bli stilt underveis rundt situasjoner eller tema de kanskje antok at jeg kjente til og/eller forsto.

For å sikre struktur av datamaterialet og at all relevant data blir fanget ordrett, ble det gjort lydopptak i applikasjon på mobiltelefon sikret med passord. Det ble i tillegg tatt notater underveis. For å sikre datamaterialet, ble det i etterkant foretatt en manuell transkripsjon av hvert enkelt intervju, som så ble lagret i skriftlig form i Mitt arkiv i UiTs brukernavn- og passord beskyttede digitale læringsplattform Fronter. Kun forskeren hadde tilgang til innsamlet data underveis i studien, og lydopptak og notater ble makulert straks intervjuene var ferdig transkriberte. Fullstendig transkribering av materialet i etterkant av intervjuene ble foretatt for å sikre at jeg fikk med mest mulig materiale til analysefasen. Problemet med en slik strategi er at den er meget tidkrevende. For å sikre full fokus i transkripsjonsfasen, ventet jeg med analysen til etter denne del av forskningsprosessen.

Ovenfor studiedeltakerne har jeg forsøkt å følge tre viktige forskningsetiske prinsipper innen kvalitativ forskning: 1) informert samtykke – frivillig deltakelse, 2) anonymitet og konfidensialitet, og 3) konsekvenser av deltakelse. Det er bevisst valgt vekk sitater som direkte eller indirekte kan benyttes til å identifisere enkeltpersoner eller firma i bransjen, selv om det kunne vært interessant for studien, da jeg vurderer de etiske grunnprinsippene som viktigere. For øvrig ble etiske overveielser gjort fortløpende. Jeg valgte bevisst ikke å inkludere kandidater som rapporterer inn i egen linjeorganisasjon for å unngå å komme i en situasjon der en deltaker potensielt kunne følt seg presset til å delta i studien. For å sikre at de ikke skulle komme i vanskeligheter fordi de deltok, ble det når mulig, i seks av åtte tilfeller, innhentet tillatelse til å spørre om deltakelse fra vedkommende sin overordnede leder. Tillatelse til datainnsamling ble videre innhentet fra Norsk senter for forskningsdata AS, NSD (vedlegg 3).

Andre etiske hensyn forbundet med intervju er i selve intervjusettingen knyttet til at informantene ikke skal komme til skade (Tjora, 2017, p. 175). Dette gjelder spesielt dersom følsomme tema tas frem som potensielt kan påføre informantene psykisk belastning eller ubehag. I dette forskningsprosjektet opplevde jeg ikke at noen av informantene ga uttrykk for at intervjusituasjonen opplevdes som vanskelig, plagsom eller kaotisk.

4.5.2 Observasjon

Da jeg selv arbeider i valgte kontekst, begynte jeg systematisk ved studiens oppstart i november 2015, å ta notater relatert til observasjoner jeg gjorde som kunne knyttes til forflytning av arbeidstakere mellom firma i legemiddelindustrien. I henhold til Tjora (2017,

s.68) vil man i en *jobbe-sammen-med* situasjon få tilgang til oppfatninger, forståelser, følelser og tolkninger som utløses i forskjellige situasjoner. I perioden fram til november 2017 fikk jeg ved flere anledninger tilgang til relevant informasjon gjennom uformelle samtaler med ansatte i bransjen. I tillegg har jeg systematisk notert ned observasjoner knyttet til rekruttering til og uønsket frivillig avgang fra eget firma, samt gjennom samtaler med gamle kollegaer, fulgt nøye med på tilsvarende hos tidligere arbeidsgiver. Det ble innhentet formell tillatelse til den observasjon som er gjort i eget firma, fra firmas strategiske ledelse representert ved personalsjef.

I denne studien er det benyttet skjult observasjon, det vil si at studieobjektene ikke har vært klare over at de ble undersøkt. Fordelen med denne formen for observasjon er at de som undersøkes ikke har hatt noen grunn til å opptre unormalt (Jacobsen, 2005, p. 160). På den andre siden kommer den type skjult observasjon som er foretatt, i en forskningsetisk gråson (Tjora, 2017, p. 80; Jacobsen, 2005, p. 160), da det strider mot prinsippet om informert samtykke. Likevel anses metoden som akseptabel når det genereres data som ellers ikke kunne genereres og når den kan forsvares samfunnsmessig. At det ikke er benyttet lydopptak eller er tatt bilder i prosessen, er en fordel sett i et forskningsetisk perspektiv.

Data innsamlet ved observasjon er brukt for å få en bredere forståelse av hvordan turnover utspiller seg i valgte kontekst. Observasjonsdataene har vært en viktig rettesnor i utformingen av problemstillingen og i oppbyggingen av studien for øvrig. Som nevnt er turnover ansett som en prosess (Holtom, et al., 2008). En av hovedfordelene med deltakende observasjon i denne studien har vært at det har gitt innsikt i hva som skjer over tid, noe som har vært et godt supplement til data innhentet gjennom retrospektive dybdeintervju.

4.5.3 Dokumentanalyse

Etter første intervju med en headhunter, ble det klart for meg at jeg trengte en grundigere forståelse for de organisatoriske trendene i legemiddelbransjen som vedkommende beskrev i intervjuet. Skriftlige kilder som er benyttet for å få en dypere forståelse for trender i legemiddelindustrien er i første omgang bransjeforeningen LMI sin rapport tall og fakta relatert til legemidler og helsetjenester fra 2015, konsulentfirmaet Deloitte sine analyser av Life Science bransjen fra 2015 og 2017, og for å sette bransjespesifikke trender og trekk i en norsk politisk kontekst, Meld. St. 28 (2014–2015) Legemiddelmeldingen. Informasjon innhentet i denne del av analysen er inkorporert i beskrivelsen av valgte case i kapittel 2.

LMI representerer norske og utenlandske legemiddelfirma som utvikler, produserer, selger eller markedsfører medisiner i Norge (LMI, 2015). LMI gir på vegne av sine medlemsbedrifter årlig ut publikasjonen Tall og fakta, som er en statistikk-samling over legemidler, helse og legemiddelmarkedet. LMI er basert i Oslo.

Deloitte refererer her til Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) sin Life Science- og helseindustri-gruppe, som består av mer enn 13 000 fagfolk i mer enn 90 land (Deloitte, 2017). DTTL er et privat selskap med hovedkontor i Storbritannia, som har et omfattende nettverk av medlemsfirma. Om hva de gjør, skriver Deloitte følgende: «*Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries*» (Deloitte, 2017, p. 32). Formålet med de to rapportene som er benyttet i dokumentanalysen er som de videre skriver, å gi klienter den innsikt de trenger for å adressere sine mest komplekse forretningsutfordringer, samt å hjelpe selskap med å utvikle seg i takt med et marked i endring, finne nye, innovative løsninger, og opprettholde langsiktig lønnsomhet.

Meld. St. 28 (2014–2015) Legemiddelmeldingen, datert 22. mai 2015, er skrevet av Helse- og omsorgsdepartementet under regjeringen Solberg, og er en tilråding til Stortinget.

Bakgrunnen for en ny stortingsmelding om legemidler på dette tidspunktet var at det var 10 år siden den forrige stortingsmeldingen om legemidler ble lagt fram – St.meld. nr. 18 (2004-2005) Rett kurs mot riktigere legemiddelbruk. Formålet med Legemiddelmeldingen er forankret i regjeringens politisk plattform fra Sundvollen, 7. oktober 2013, hvor følgende ble sagt om legemiddelpolitikken: «Regjeringen vil sikre pasientene rask tilgang til nye og effektive legemidler. Legemiddelpolitikken skal bidra til økt pasientsikkerhet, god behandling, lave kostnader for det offentlige og innovasjon. Regjeringen vil legge til rette for en sterk utvikling i norsk legemiddelindustri med sikte på et bedre tilbud til pasientene, økt verdiskaping og flere trygge arbeidsplasser» (Meld. St. 28, 2015).

4.5.4 Avsluttende om datainnsamling

Tre metoder for innsamling av relevante data ble benyttet for å belyse problemstillingen. Primær- og sekundærdata ble samlet inn i form av dybdeintervju og deltakende observasjon. I tillegg ble et utvalg skriftlige kilder hentet frem og analysert. Utfordringen med kvalitativ datainnsamling i form av intervju er 1) mengden data som genereres, og 2) dataenes kompleksitet. I neste delkapittel blir det gjort rede for hvordan intervjudataene ble analysert.

4.6 Innholdsanalyse

Den mest arbeidskrevende delen av analysen av innsamlet empiri i denne studien, var analysen av intervjudataene. Utfordringen med analyse av intervjudata er mengden empiri som samles inn per respondent (Everett & Furuseth, 2012, p. 146; Jacobsen, 2005, p. 130). Data som samles inn er i tillegg gjerne ustrukturerte og komplekse. For å få oversikt må materialet komprimeres, kategoriseres og struktureres (Everett & Furuseth, 2012, p. 146).

Ulike analysestrategier kan benyttes. Felles for disse er at de i tillegg til å trekke ut essensen i dataene, søker å redusere datamengden. I denne oppgaven ble etter transkribering av intervjuene, hvert enkelt intervju skrevet ut og utsagn fargekodet for hånd etter fire kategorier: Individuelle-, strukturelle- og omgivelsesrelaterte variabler, samt bransjespesifikke trender. Dette ble gjort for å få en oversikt over hvilken type informasjon det var mer eller mindre av i hvert intervju. Da 48 fargekodede maskinskrevne sider fortsatt opplevdes som relativt kaotisk, ble materialet bearbeidet videre ved hjelp av dataprogrammet ATLAS.ti, som er et kvalitativt analyseverktøy. Her ble intervjuene lastet opp og utsagn kodet.

I første del av analysearbeidet i dette verktøyet ble datamaterialet gjennomgått på nytt, og 108 empirinære koder opprettet fortløpende. I neste runde ble relaterte koder samlet i 26 relevante overordnede kategorier (familier). I denne runden var jeg bevisst på å finne koder og utsagn som kunne knyttes til oppgavens valgte teori. For å strukturere materialet ytterligere, ble de av disse familiene som kunne relateres til de generelle turnovervariablene skissert i oppgavens teoretiske rammeverk, samlet i tre overordnede kategorier (super-familier): individuelle-, strukturelle- og omgivelsesrelaterte variabler. Dette i tråd med analysemodellen. Tilsvarende ble gjort med utsagn relatert til organisatoriske endringer og andre framtreddende bransjespesifikke trekk. For detaljert oversikt over nevnte kategorier og eksempler på tilhørende utsagn, se Vedlegg 7 – Empiri.

Det utkrystalliserte seg raskt kategorier av sitater som direkte kunne kobles til analysemodellen. Likevel ble en god del tid brukt på å analysere funn opp mot tidligere forskning, samt på å forstå sammenhenger mellom generelle turnovervariabler og bransjespesifikke trender og trekk. I neste kapittel blir funn fra analysedelen av forskningsprosessen presentert og drøftet.

5 Analyse og drøfting

I dette kapitlet presenteres funn fra det innsamlede datamaterialet. I en kvalitativ studie, kan hverken primær- eller sekundærdata i seg selv sies å utgjøre bevis, men det kan argumenteres at bevis kan finnes i dataene (Everett & Furuseth, 2012, p. 133). Dataene må derfor analyseres, evalueres og diskuteres før de kan benyttes. Det er gjort forsøk på å designe et empirisk opplegg med en teoretisk åpenhet, men valgte teoretiske rammeverk har lagt tydelige føringer for analysen. Det er videre valgt å bruke mer intervjuer enn observasjoner, da disse anses som mer presise.

Datamaterialet er strukturert i henhold til rammeverket presentert i turnovervdelen av oppgavens teorikapittel. Variablene er gruppert i tråd med CMT, nemlig som individuelle-, strukturelle- og omgivelsesrelaterte variabler. Det er i hovedsak valgt å fokusere på de signifikante funnene. Drøfting opp mot tidligere forskningsfunn, samt i lys av bransjespesifikke trender og trekk, vil bli foretatt fortløpende. Det blir underveis også kommentert på hvordan funnene relaterer til framsatte forventninger (se delkapittel 3.3), som i delkapitlene under refereres til som **F1**, **F2**, **F3** og **F4**.

5.1 Individuelle variabler

Det utkrystalliserte seg tidlig i intervjufasen et interessant aspekt ved funn i kategorien individuelle variabler, da ingen av de tre variablene individuell karriereplan, generell kompetanse eller jobb-engasjement sto til forventninger om funn basert på tidligere turnoverforskning.

Det første interessante funnet i denne kategorien er at i motsetning til forventningen om at en *individuell karriereplan* skulle spille en utpreget rolle, er det kun en av respondentene som fikk et vertikalt opprykk i forbindelse med jobb-byttet. Denne kandidaten hadde personalledelse som et neste steg i sin karriereplan, noe som lå i den nye stillingsbeskrivelsen.

Verdt å merke seg er at tre av kandidatene ikke fikk et vertikalt opprykk i forbindelse med arbeidsgiverbyttet, men valgte å takke ja til en tilsvarende stilling hos sin nye arbeidsgiver. En av kandidatene gikk faktisk ned i stilling i form av å gi slipp på personalledelse til fordel for å bytte arbeidsgiver. Å gjøre karriere ble altså sett på som mindre viktig i vurderingene opp mot andre årsaks-variabler hos tre av studiens respondenter.

Det mest interessante funnet i denne kategorien er likevel at i motsetning til tidligere funn, ser spesialkompetanse fremfor *generell kompetanse* å ha en positiv korrelasjon med turnover i denne studien. Det fremgår av funnene at jo mer spesifikk fagkompetanse, kombinert med bransjespesifikk erfaring og kunderelasjoner, jo mer attraktiv for headhuntere på utkikk etter kandidater til jobber i andre firma. Funnene tyder på at behovet for spisskompetanse i motsetning til generell kompetanse faktisk er en av driverne bak fenomenet slik det fremstår. Både informanter og arbeidstakere beskriver legemiddelindustrien som en bransje der spesifikk studiekompetanse og/eller realkompetanse er avgjørende for hvorvidt en er interessant for en arbeidsgiver. Slik en headhunter opplever det:

«Det går på spisskompetanse. Uansett hvilket fagområde, så ønsker man ofte folk som har erfaring og kunnskap rundt det, så det blir jo spesialist. Samme er det på andre spesialiserte [stillinger], compliance eller regulatory, eller produktspecialister, eller clinical study. De er på jakt etter spesifikk kompetanse. Viljen til å lære opp noen er ikke så veldig stor. Alle sitter og har knapt med tid. Jo mer du kan fra før, jo mindre opplæring du trenger, jo bedre er det.»

Her beskriver og refererer kandidaten to aspekter. Det ene er de bransjerelaterte trekk som legger til rette for næringsgrunnlaget til rekrutteringsfirmaene tilknyttet bransjen, nemlig behovet for og kravet om spisskompetanse. Det andre interessante aspektet er tidsaspektet, som også kommenteres av informanten fra HR, som uttaler at forretningsenheten i rekrutteringsprosesser blir målt på tid til ansettelse. Den andre informanten fra ledelsen bekrefter også at det er ønskelig at kandidater innehar den kompetanse som søkes versus å lære opp nye, noe som tar tid. Denne informanten trekker i tillegg inn et annet aspekt, nemlig kunderelasjoner:

«Det jo veldig enkelt å tenke at en ny stilling bør fylles av noen med denne spesifikke kompetansen som det tar tid å opparbeide seg om man er fersk. Ikke bare kompetansen men relasjonene også. De relasjonene denne personen har er kanskje super-viktig for oss om vi skal inn på et nytt terapiområde eller skal styrke vårt fokus mot en spesifikk gruppe leger. Og disse gode relasjonene kan være akkurat det vi trenger. Det er derfor man velger å hente folk fra andre firma, fordi de har den kompetansen som er så spesifikk.»

En av respondentene beskriver samme fenomen slik:

«Den kompetansen som kjøpes er erfaring med terapiområdet, terapi-kunnskap, relasjoner og erfaring med lansering av nye produkter. Det firmaet jeg går til nå skal jo lansere nye ting på løpende bånd. Og da var det viktig for dem å få inn noen som hadde erfaring med å lansere produkter nylig og kjenner markedet godt innenfor samme

terapiområde, og har relasjonene på plass. Altså de kjøper en ferdig pakke på mange måter. I tillegg er kunderelasjoner en styrke.»

Behovet for og ønsket om spisskompetanse må forstås i lys av trender som 1) økende fokus på kunden og kunde-engasjement, hvor kunden i stor grad er spesialisert helsepersonell, og 2) strenge reguleringer (referert til i første sitatet som «compliance eller regulatory»). Funnene tyder på at den etterspurte bransjeerfaringen i stor grad handler om å sikre lovkravperspektivet. Som sagt er bransjen preget av stadig strengere reguleringer, og bransjeaktørens aktiviteter er under konstant overvåkning. Brudd på reklamereglene kan få store konsekvenser for et firma, i verste fall i form av permanent reklameforbud eller å miste markedsføringstillatelse for et produkt (Statens legemiddelverk, 2016).

De andre to aspektene, tidsaspektet og kunderelasjonsaspektet, må også sees i lys av de trender i industriens makroomgivelser som er beskrevet i kapittel 2. Som nevnt har nye produkter patentbeskyttelse i et begrenset tidsrom. For å maksimere profitt, er vellykkede lanseringer essensielt (Kotler, 2005, pp. 41-47). Konkurransefortrinn ligger i å komme først eller så tidlig som mulig på markedet, finne, verve og beholde de riktige kundene, og levere overlegen verdi, og til dette trenger selskapet nødvendig kjernekompetanse. Kort oppsummert kan altså bransjespesifikke trender og trekk forstås som drivere for headhunternes stadige søken etter bransjespesifikk kompetanse.

Den tredje variabelen, *jobb-engasjement*, skiller seg også fra forventninger til funn. Respondentene beskriver lange arbeidsdager med "spennende" arbeidsoppgaver og prosjekter på det tidspunktet de ble kontaktet av headhunter eller ledelsen i det rekrutterende firmaet. Engasjementet var altså høyt og kandidatene var ikke aktivt jobbsøkende på dette tidspunktet. Turnoverfenomenet i denne undersøkelsen blir altså beskrevet å oppstå på tross av og/eller på grunn av kandidatenes høye jobbengasjement på forhenværende arbeidssted. Slik tre av respondentene beskrev det: «Jeg jobbet i denne tiden her på hovedkontoret, og det var tidenes mest interessante stilling»; «[Jeg] trivdes god med jobben jeg hadde og de arbeidsoppgavene jeg hadde»; «I den perioden de tok kontakt, så var jeg veldig engasjert i det jeg holt på med, så jeg var ikke så mottakelig.» Dette høye jobbengasjement som beskrives, fremkommer mer som et kriterium for å bli interessant for en headhunter eller en arbeidsgiver på leting etter ny medarbeider. En av headhunterne beskriver kandidatene de rekrutterer slik:

«Kandidatene våre er så interesserte i jobben sin. Ingen av disse stillingene kunne vi postet på TV2, det hadde ikke hatt noe å si, for kandidatene våre er så interesserte i jobben sin, så kommer vi og pirker de litt på skulderen og så setter vi i gang en prosess.»

I tillegg kommer rekruttereren her innpå et annet essensielt tema: «...pirker de litt på skulderen». Hvordan headhunternes arbeidsmetode kan forstås å bidra til turnoverfenomenet, diskuteres nærmere under delkapittel 5.3.

Når det gjelder den siste variabelen i kategorien individuelle variabler, *affektivitet*, er det ikke funn som peker i retning av ekstremt positive eller ekstremt negative personlighetstrekk hos noen av studiekandidatene. For å fange opp positiv eller negativ affektivitet har jeg vært på utkikk etter utsagn fra respondentene som kunne trekke i retning av en tendens til å tolke omgivelsene i positiv eller negativ retning. For eksempel ga en av respondentene uttrykk for engasjement og begeistring i beskrivelsen av sin gamle jobb: «Og da var jeg blitt veldig engasjert i en del prosjekter der jeg var, og syntes at det var veldig mye morsomt.» Videre uttalte kandidaten: «Også jobbet jeg egentlig med onkologi – fra 2005 til 2009. Det var kjempegøy og kjempespennende.» Samme kandidat viste imidlertid også irritabilitet i sin beskrivelse av ledelsen: «De tok mange rare avgjørelser om omprioriteringer og nedprioriteringer, som vi ikke var enige i og hadde sagt fra om, og så til slutt så var det sånn at: ja, ja. Hvis det er sånn de vil ha det, så får man finne noe annet.»

Samme mønster, en kombinasjon av positive og negative utsagn, kan spores hos øvrige respondenter. Ingen av kandidatene framsto derfor som å ha en klar positiv eller negativ affektivitet.

Avsluttende om individuelle variabler

Oppsummert kan det sies at når det gjelder funn i kategorien individuelle variabler, peker disse altså i motsatt retning av framsatt forventning om funn **F1**, da ingen av disse variablene varierer i tråd med generelle funn fra tidligere forskning. At variabelen generell kompetanse avviker fra framsatte forventning om funn kan synes å ha direkte sammenheng med bransjespesifikke trekk og trender nemlig behovet for og kravet om spisskompetanse, strenge reguleringer, og behovet for å komme fort på markedet i lys av en begrenset tidsperiode med patentbeskyttelse, noe som ikke ble framsatt som forventet funn.

5.2 Strukturelle variabler

Hva gjelder generelle turnovervariabler innenfor kategorien strukturelle variabler, kom som forventet ingen av studiedeltakerne inn på mangel på *autonomi* i jobben som tema relatert til turnover-beslutningen. *Rutinepreget arbeid* ser heller ikke ut til å ha preget arbeidshverdagene til studiens respondenter. Derimot er det eksempler på at opplevd urettferdighet, negativt stress, misnøye med lønn, å bli forbigått i forfremmelsesprosesser og manglende opplevd støtte fra ledelsen i denne studien varierer i tråd med tidligere funn (Price, 2001) og framsatte forventning **F1**. Det som imidlertid er interessant å se på, er sammenhengen mellom disse variablene og bransjespesifikke trekk og trender. I lys av at bransjespesifikke trender i stor grad observeres som organisatoriske endringer i en eller annen form, var det innenfor kategorien strukturelle variabler jeg som forsker hadde størst forventning om interessante funn.

Når det gjelder *rettferdighet*, er det funn som peker til både rettferdig fordeling og til prosedyrere rettferdighet. En av respondentene kom gjentatte ganger inn på urettferdig fordeling i form av at lederjobber ikke nødvendigvis opplevdes å gå til de som fortjente det mest:

«Det er viktig for meg å jobbe for noen jeg ser opp til, og som jeg har tillit til. Jeg så jo ofte folk som ikke hadde gjort en veldig bra jobb, men som var flinke til å snakke for seg, og som så ut som om de var veldig flinke [bli ledere], selv om vi lokalt ikke syntes de var veldig flinke, så ble ikke vi hørt.»

I tillegg reflekterte to av respondentene over prosedyre-urettferdighet som en medvirkende årsak til egen turnover-beslutning. En av disse ble forespeilet forflytning til et annet terapiområde:

«Jeg for min egen del ble plutselig tilbudt å jobbe med et annet terapi-området, til tross for at man sitter med all fagkunnskapen og alle relasjonene innenfor en portefølje og ønsker å jobbe der, så blir man tilbudt å jobbe med noe annet fordi plutselig var det ikke plass til flere i teamet, og så hadde man kanskje lavest ansiennitet.»

Begge disse tilfellene beskrives å oppstå som direkte resultat av interne omrokkinger i forbindelse med interne omorganiseringsprosesser, i form av omrokking av roller og ansvar, og nedbemanning, og settes dermed i direkte sammenheng med bransjespesifikke organisatoriske endringer i tråd med forventning **F2**.

Sist siterte kandidat reflekterer senere i intervjuet videre over samme tema:

«Jeg fikk i en nedgangsperiode tilbud om en stilling internt som jeg ikke var så interessert i. Jeg opplevde da at firmaet er kanskje ikke så lojalt mot deg som du er mot det. Med erfaring blir man kanskje flinkere til å ivareta sine egne interesser. Hadde jeg tenkt på hva som er best for firmaet, hadde jeg vært der jeg var.»

Her bekrefter kandidaten hvordan opplevd urettferdighet hadde direkte negativ innvirkning på vedkommende sin organisasjonsforpliktelse, som igjen har vist å øke sjansen for jobbsøkeaktivitet, altså intensjon om å forlate organisasjonen, og til sist turnover (Supeli & Creed, 2016; Price, 2001; DiRenzo & Greenhaus, 2011). Denne opplevde episoden er også et klassisk eksempel på jobbrelatert «sjokk», som som nevnt kan bidra til å trigge tanken om å forlate organisasjonen (Lee & Mitchell, 1994). Dette funnet er også i tråd med framsatt forventning **F2**.

Hva gjelder *stress* beskrev alle fire respondenter en arbeidssituasjon preget av lange arbeidsdager og stor arbeidsbelastning. En av respondentene beskrev til og med en arbeidssituasjon med en etterhvert u håndgripelig arbeidsbelastning:

«Da medisinsk rådgiver ikke skulle komme tilbake til den stillingen, var det veldig ergerlig. Og det var ekstremt travelt. Vi hadde mye vi skulle lansere. Da forsvant hun, og det betyr at det ble dobbelt så mye å gjøre. Så tok de bort produktsjefen som rapporterte til meg, for hun skulle over på en annen avdeling, og da skulle man jobbe for tre, og så tar man ned på promoterings-midlene, og da var det jo bare én produktsjef, så da trenger man ikke promoterings-midler, men så øker vi budsjettet litt».

Den arbeidsbelastningen som beskrives sees av kandidatene også i sammenheng med interne organisatoriske endringer. De endringene som beskrives, kutt i ressurser og ansettelsesstopp, er klassiske eksempler på organisatoriske endringer av typen rekonstruksjon, iverksatt av selskapet for å redusere kostnader (Johnsen, et al., 2014, p. 484). I lys av omfattende endring av denne typen, forventes det som sagt at personer går gjennom en sekvens av negative reaksjonsfaser (Jacobsen & Thorsvik, 2013, pp. 391-392). Endringen i seg selv kan altså påføre individet negativt stress, og vil derfor være med på å forsterke denne variabelen som tidligere er vist å være en forløper til frivillig turnover (Price, 2001). Stress som oppstår i lys av nedbemanning når organisasjoner fusjonerer har også vist å ha effekt på frivillig turnover (Podsakoff, et al., 2007). Funnet er i tråd med framsatt forventning **F2**.

Når det gjelder *lønn* og andre goder i bransjen beskriver på den ene siden tre av respondentene år med lønnsfrys og/eller begrenset lønnsøkning hos forrige arbeidsgiver, og

hvordan dette oppleves som å tale i forrige arbeidsgivers disfavør. En av kandidatene beskriver det slik:

«Null prosent lønnsøkning i to år, ikke to år på rad, hvilket jo teknisk sett er en lønnsreduksjon, er det klart at gapet til [lønn i] andre firma vokser jo. Og de lønnsøkningene som var i firmaet var også veldig marginale. Vi hadde et rating-system med 5 karakterer som gikk opp til Exemplary. Det var veldig sjeldent man skulle kunne få det. Og til og med de årene jeg fikk det, så var det veldig lite, en halv prosent og det følte jeg var veldig skuffende da. Både det å få null prosent lønnsøkning og to prosent lønnsøkning, etter å få en Exemplary-karakter, var veldig skuffende, og bidrar til at lønns-gapet til konkurrerende firmaene kan øke.»

Kandidaten knytter i tillegg her nullvekst i lønn sammen med opplevd prosedyre-urettferdighet, som det er nærliggende å anta at i denne sammenhengen henger tett sammen med at finansielle incentiver oppleves å si noe om hva organisasjonen verdsetter og prioriterer (Kuvaas & Dysvik, 2012, p. 173). Forskning har vist at fastlønnsnivået er positivt korrelert til indre motivasjon, og at høy fastlønn blir sett på som en tillitserklæring som understøttet behovet for autonomi og kompetanse (Kuvaas, 2006). Nullveksten i lønn og den skuffelsen som beskrives å oppstå i lys av denne, som beskrives som medvirkende årsaker til turnoverbeslutningen, kan knyttes direkte til organisatoriske tiltak for å begrense kostnader som er en av trendene beskrevet i kapittel 2. Dette funnet kan derfor også sies å understøtte forventning om funn **F2**.

Videre forteller to av respondentene at det ryktes i bransjen hvilke firma som betaler godt og ikke. Lønn diskuteres altså med kollegaer. I tillegg beskrives det å gå inn i prosesser med rekrutteringsbyrå som en kilde til å hente ut informasjon om hva andre firma betaler:

«Det å ha en veldig nøktern lønnspolitikk, gjør jo at firmaets utgifter blir lavere, det skjønner jeg godt, men det er også en risiko knyttet til det, fordi det gjør at de beste folkene vil bli kontakta av disse headhunterne hele tiden, og når man da får tilbud som blir bedre og bedre i forhold til det man har, så blir fristelsen om å bytte firma stor, bare på grunn av lønn faktisk.»

Det at rekrutterere stadig ringer, i kombinasjon med at bekjente slutter og går til andre firma, for så å «skryte» av et lønnshopp på tross av horisontal karriereforflytning, kan også forklare noe av den observerte statusen som oppleves å være knyttet til det å skifte firma i løpet av karrieren. Dette i kombinasjon med at det i lys av nullvekst i lønn stilles spørsmålsteget ved firmaets finansielle bærekraft, ligger til grunn for at to av respondentene beskriver lønn som en av hovedårsakene til deres turnoverbeslutning. I lys av en opplevd «nøktern lønnspolitikk»

hos forrige arbeidsgiver, kan altså den rekrutteringspraksis som observeres sies å ha en direkte effekt på opplevde aspekter knyttet til den strukturelle variabelen lønn og dermed å påvirke turnoverfenomenet utover det som ble framsatt som forventet i forventning om funn **F3**.

Et annet interessant funn er at på den andre siden beskriver alle fire informanter lønn og andre goder i bransjen som gode. To av informantene går så langt som å bruke benevnelsen «bortskjemte» om ansatte i bransjen i relasjon til lønn. En av informantene fra ledelsen beskriver i tillegg lønnsituasjonen som en oppadgående spiral:

«Og på kompensasjonsbiten så drar man hverandre opp i en oppadgående spiral. Iallfall i forhold til lønn. Så lenge vi benchmarker innen den samme bransjen, så blir det en oppadgående spiral, for når en går til et annet firma, så får en kanskje 10 % mer i lønn.»

En av respondentene (P3) beskriver å ha opplevd urettferdighet i form av at nye medarbeidere har vært hentet inn på en høyere startlønn enn det vedkommende selv ble tilbudt ved ansettelse, og understøtter med dette beskrivelsen av en oppadgående spiral hva angår lønn og goder ved bytte av jobb internt i bransjen. Lønnsnivået i bransjen beskrives altså å ha sammenheng med det «stolbyttet» som observeres i bransjen. «Lønn» ser ut til å fange, som en headhunter beskriver det:

«Det er bra lønninger her da. Når først er innafor blir man fort bortskjemt. Får firmabil og. Jeg tror det er veldig høye lønninger i bransjen. Det er derfor folk ikke – selv om de ikke mestrer jobben så godt, de har ikke noe valg, for de tjener fort 6-700 000, som en middelmådig selger, og hva annet skal du gjøre?»

Funnene kan altså tolkes i retning av at mens krav om spisskompetanse kan sies å begrense mulighetene for nye krefter å komme inn i bransjen, kan lønnsbetingelsen være en faktor som holder folk i bransjen, og som legger forholdene til rette for det turnoverfenomenet som er studert. Det kan altså se ut til at det å kutte kostnader i form av å kjøre en nøktern lønnspolitikk i et marked der konkurrenter i vekst tillater seg å «kjøpe» arbeidskraft til over benchmark, kan vise seg «kostbart» i form av økt risiko for at nøkkelpersonell hentes ut.

Hva gjelder *forfremmelse*, hadde en av arbeidstakerne opplevd å bli forbigått ved flere enn en anledning, og oppga dette som en klar medvirkende årsak til turnover-beslutningen. Slik kandidaten beskriver det:

«Hvis det hadde vært flere muligheter og man ikke fikk noen av dem, da er det jo klar tale. Så da får man enten akseptere det eller finne seg noe annet.»

Å bli forbigått i en forfremmelsesprosess som medvirkende årsak til turnover, er velkjent fra turnover-forskningen (Lee & Mitchell, 1994; Price, 2001), og dermed i tråd med forventningen i framsatte forventning om funn **F1**. Mer interessant er derfor uttalelsene til to av de andre respondentene (P1,P3), som begge beskriver reelle muligheter for vertikal forfremmelse i firmaet de kom fra, men som de ikke anså som aktuelt å takke ja til i lys av at det innebar ansvar utenfor eller forflytning ut av Norge, noe de igjen anså som uaktuelt i lys av en familiesituasjon med små barn. En av dem beskriver det på denne måten:

«Jeg ble tilbudt en stilling som høres ganske fantastisk ut, som medisinsk direktør for Norden, men som da vil kreve mye reising, og en fragmentert arbeidshverdag, hvor du må dedikere energi til mange forskjellige land»

Denne uttalelsen knytter kategorien forfremmelse tett opp mot den omgivelsesrelaterte variabelen familiære hensyn. Samtidig drar kandidaten inn et aspekt vedkommende kommer tilbake til flere ganger i løpet av sitt intervju, nemlig firmaenes tendens til å samle funksjoner i Skandinaviske-, Nordiske- eller Nord-Europeiske organisasjonsstrukturer, eller *cluster*, og hvordan det oppleves å arbeide på tvers av landegrenser. Forfremmelse i slike modeller innebærer mye reising og/eller forflytning ut av landet, som igjen krever høy grad av selvtillit (psykologisk mobilitet) og villighet til forflytning over grenser (fysisk mobilitet) (Sullivan & Arthur, 2006).

I lys av internasjonale cluster-modeller beskrives også utfordringer med opplevd *sosial støtte* fra ledelsen. To av respondentene beskrev mangel på support fra leder eller ledelsen generelt, som direkte medvirkende årsak til turnover-beslutningen. En beskrev det slik:

«Og vi var jo sikre på hva man burde gjøre i Norge, og det var egentlig ledelsen i Norge også enig i, men så erfarte vi gang på gang at når de kom og skulle ta det oppover, så klarte de ikke å forsvare det på en måte.»

Opplevd manglende støtte fra leder eller ledelsen som årsak til turnover er grundig beskrevet i litteraturen (Price, 2001), det som imidlertid er interessant, er at kandidaten knytter opplevelsen til avgjørelser tatt på cluster-ledelsesnivå, og uttaler videre:

«Sjefen i Nord-Europa hadde jobbet med Norge tidligere, og syntes han kunne veldig mye om Norge. Han satt nok og bestemte veldig mye i Norge, men det var noen år siden han hadde bodd her, og jeg var ikke helt enig i avgjørelsene som kom derfra.»

Videre understreker kandidaten: «De forsto ikke de norske tallene.»

Dette internasjonale perspektivet reflekteres det over i flere av intervjuene. To av de andre respondentene kommenterte på at ledelse som sitter utenfor Norge, oppleves som å mangle tilhørighet og ikke å være dedikert nok til det lokale markedet. En av dem oppsummerer aspektet på denne måten:

«Så hadde man gjerne en sjef som satt i utlandet som ikke var lokalt. Det er også en faktor. Det blir mindre lokal tilhørighet, for tankene til sjefen og de som tar avgjørelser for budsjettet ditt kjenner ikke markedet lokalt noe særlig, og de sitter og tar avgjørelser over deg som kanskje ikke er basert på kunnskap om markedet. Det er et sentralt poeng det også, at det nye firmaet har en lokal ledelse, at det er en egen business enhet, mens der jeg kom fra var de i en Nordeuropeisk organisasjon, der du har sjefen som sitter i andre land som er på besøk, la oss si to ganger i året da. Kanskje ikke det en gang. Man møtes i utlandet på andre typer arrangementer, slik at den lokale tilhørigheten er liten fra et sjefsperspektiv da.»

Utfordringene som beskrives settes altså i direkte sammenheng med firmaene i bransjen sin tendens til å strukturere sin organisasjon i denne del av verden i internasjonale *cluster*. Dette også som et ledd i effektivisering og kostnadsreduksjon. Denne strukturen kan altså sies å påvirke både den strukturelle variabelen forfremmelse og opplevd sosial støtte fra ledelsen, som igjen har innvirkning på jobbtilfredshet og/eller organisatorisk forpliktelse, og dermed en indirekte virkning på frivillig turnover. Disse funnene kan derfor sies å understøtte framsatte forventning om funn **F2**.

I lys av det internasjonale aspektet, er det også en annen interessant dimensjon som trekkes fram, nemlig møtet mellom kulturer. Den andre respondenten som beskriver mangel på support fra leder, beskriver dette i lys av møtet mellom to kulturer. Like vanlig som å sende nordmenn til utlandet i forbindelse med selskap-intern vertikal karriereutvikling, er det å sende utlendinger til Norge for å innta lederposisjoner. Utfordringer kan da oppstå i lys av at utenlandsk kultur møter norsk kultur. Respondenten beskriver det slik:

«Og så kom det inn en leder fra Tyskland som var veldig tysk og formell, og så den der hierarkiske biten, altså hadde nesten bare kontakt med de direkterapporterende, ikke de nedover i organisasjonen. Og da ble det veldig stor forskjell i forhold til den tidligere sjefen, som kjente folk på operatørnivå. Da var det helt annen dialog. Hans leder stil var nok ikke helt god for organisasjonen. Veldig mange slutta på grunn av han som leder. Det har med at en annen kultur møter norsk kultur, og da er det ikke alltid det er så heldig.»

Dette fenomenet er delvis forklart i Berit Sund sin doktoravhandling *Norwegian Leadership: A Culturally Congruent Approach*, da hun fant at norske ansattes forventninger om å få

innflytelse kan komme uventet på utenlandske ledere (Stranden, 2016). Det samme gjelder nordmenns lave terskel for å si ifra når de er uenige. Dette er i tråd med hvordan en av informantene fra ledelsen rasjonaliserer rundt samme aspekt:

«Da snakker jeg om kulturen som er eksisterende i et firma, versus en ny-innført kultur som harmoniserer positivt med den eksisterende. Så det kan være kontroll. I Norge så liker vi lite å bli kontrollert, *micro-managed*. Det er vi ikke så glade i. Og vi tør å si ifra, noe som ikke alltid blir så satt pris på når man kommer fra en kultur der medarbeiderne gjør som sjefen sier uten å opponere.»

Denne kandidaten knytter i tillegg ny leder fra utlandet til et annet aspekt relatert til dette, nemlig at ny leder er satt til eller ønsker å drive endring i organisasjonen:

«Det kommer inn folk som er der i 2-3 år, og som gjerne vil sette et merke på organisasjonen, og kanskje litt ekstra sterkt også, fordi ofte så blir et land som Norge en hoppkant for videre og større utordringer. Ledere som er litt ambisiøse, som har Norge som en plattform for å hoppe videre, og har ikke tenkt å bli der de neste 10 årene, men 2-3 år, og har det perspektivet. Og da er det viktig for den personen å kunne vise til at man har gjort en positiv endring. Og da har man med seg sin egen kultur som av og til matcher, andre ganger ikke.»

Det er et velkjent fenomen at formelle styringsmekanismer svekkes i møtet med kulturen eller kulturer i en organisasjon, og at organisasjonskultur er en vanlig årsak til at endringsforsøk mislykkes (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 144). Her er vi altså tilbake til at de bransjespesifikke organisatoriske endringstrendene, stadige omstruktureringer der hyppig rotasjon av ledere og strukturelle endringer på et organisatorisk plan, kombinert med det internasjonale aspektet, er med på å forårsake og/eller forsterke både opplevd sosial støtte fra ledelsen og muligheten for akseptable forfremmelsesmuligheter.

Avsluttende om strukturelle variabler

Oppsummert kan det sies at når det gjelder funn i kategorien strukturelle variabler, peker disse altså i samme retning av framsatte forventning om funn **F1**, da disse variablene varierer i tråd med generelle funn fra tidligere forskning. Også som forventet, ser bransjespesifikke trender og trekk ut til å ha direkte påvirkning på både opplevd rettferdighet, negativt stress, misnøye med lønn, forfremmelsesprosesser og opplevd støtte fra ledelsen, som er i tråd med framsatte forventning om funn **F2**. Mer interessant er funnet som beskriver hvordan den utstrakte bruken av headhuntere er med på å forsterke opplevd misnøye relatert til lønn, noe som ikke var framsatt som en forventning til funn.

5.3 Omgivelsesrelaterte variabler

Det internasjonale aspektet ser også ut til å påvirke den omgivelserelaterte variabelen *familierelaterte forpliktelser* i en interessant retning. Med familierelaterte forpliktelser menes som sagt forpliktelser ovenfor slektninger i nærmiljøet, der forpliktelser ovenfor nær familie forventes å **redusere** sjansen for frivillig turnover (Price, 2001). I tråd med tidligere forskning, kan familiære forpliktelser se ut til å holde kandidatene i nærmiljøet. Paradokset ligger i at tre av respondentene i denne studien beskriver familiære hensyn som avgjørende for beslutninger relatert til å bytte arbeidsgiver, fremfor å påta seg eller fortsette i stillinger med ansvar utenfor landegrensene i samme firma. Slik en av respondentene beskrev det:

«Men dette var en helt annen stilling som gjorde at det ble interessant, og så hadde jeg lengre fartstid og hadde gjort en del ting, og følte at jeg kanskje hadde gjort det jeg kunne i den stillingen i Norge, sånn at neste springbrett var ikke så lett å se for seg, som skulle være i utlandet egentlig, som ikke skulle passe helt optimalt med familieliv.»

Det internasjonale aspektet diskutert i delkapittel 5.2 medfører altså at denne variabelen i denne studien ikke varierer i tråd med CTM som tilsier at familiære forpliktelser reduserer sjansen for frivillig turnover (Price, 2001), og er derfor ikke i tråd med fremsatte forventning om funn **F1**.

Når det gjelder *jobbtilgjengelighet*, har også funn innenfor denne kategorien en interessant dreining. Ingen av kandidatene reflekterer over jobbtilgjengelighet **utenfor** bransjen. Samtlige åtte kandidater forholder seg altså til det bransjeinterne jobbmarkedet, som av to av informantene og en av respondentene blir beskrevet som stabilt. En av headhunterne opplever det slik:

«Den generelle trenden er at folk sitter lengre. Har du en jobb så passer du på den. Du sitter der.»

På den andre siden beskriver tre av respondentene det samme bransjeinterne jobbmarkedet som ustabil – at det er svært vanlig å bytte jobb:

«Så at det er så stor gjennomtrekk – jeg husker at jeg skrev en liste i første side i notatblokka mi da jeg starta, over alle folka jeg skulle jobbe med i organisasjonen, og i løpet av 1 års tid, var halvparten av de folka borte. Og i løpet av 2 år var 80 % av dem borte. De er i andre firmaer. Så i løpet av 2-3 år var størsteparten av organisasjonen bytta ut.»

Dette spriket i opplevelser kan forstås å ha sammenheng med Deloitte (2015) sitt funn om at noen firmaer rapporterer om robuste resultat, andre reduserte, og at man dermed har et bransjeinternt jobbmarked der på et gitt tidspunkt noen firma er i vekst og søker nye medarbeidere, mens andre kutter kostnader. En av headhunterne forklarer spriket i opplevelsene på denne måten:

«Det er ikke flyt [av personell mellom firmaene], det er mere behov. Alle firma har livssykluser. Så plutselig skal de nedbemanne, og så opp-bemanner de igjen, og så fjerner de norsk sjef, og så fjerner de *cluster* i Norden. Og de bare følger hverandre. Det gjør at plutselig så trenger du kompetanse og ikke-kompetanse i et firma. Og det er det vi lever på, at det går opp og ned med firma, og patenter går ut og at et stort produkt ikke blir noe mer.»

Det antydes her at ikke bare er noen firma i vekst mens andre reduserer kostnader, men at de enkelte firmaene går gjennom en syklus relatert til produktenes livssyklus. Alle åtte forskningsdeltakere beskriver på en eller annen måte denne typen syklus eller serier av organisatoriske endringer i lys av 1) produkter som går av patent eller skal lanseres, 2) oppkjøp og/eller allianseinnngåelser, eller 3) nyinnsatt ledelse. Kandidatene til nye stillinger beskrives eller beskriver i stor grad å gå fra firma som er i ferd med å bygge ned (har satt inn kostnadsbesparende tiltak i påvente eller lys av at et stort produkt går av patent, eller at et produkt man hadde store forventninger til allikevel ikke kommer på markedet grunnet dårligere enn forventet studieresultater eller lignende) til et firma som bygger opp (styrker rekkene i påvente eller lys av nye, lovende studier og produkter, eller som en av kandidatene beskriver det «en spennende portefølje» som oppleves å legge til rette for suksess).

Det er dette håpet eller ønsket om suksess headhunterne i studien beskriver som sitt største innsalgsargument i jakten på talent. Og denne jakten er mer eller mindre konstant pågående. Alle fire respondenter uttaler at de jevnlig har blitt og blir kontaktet av headhuntere. En av dem anslo hyppigheten slik: «Jeg har vel fått en 8-10 tilbud i løpet av en 2 års periode – innenfor samme terapiområde.» Tre av kandidatene bekrefter i tillegg at det ikke er uvanlig at også ledelsen i firmaet som ansetter, ringer potensielle kandidater direkte, slik en fra ledelsen beskrev det:

«Det har også vært sånn at jeg har ringt folk. Det kan være folk i andre firma, eller folk jeg har jobbet med før, eller fra samarbeidende firmaer som man er i allianse med. Det har hendt to ganger at jeg har kontaktet folk som har søkt andre stillinger hos oss, men ikke fått dem, men som firmaet vårt likte veldig godt. En av disse ringte jeg

som daglig leder direkte. Og det ble sett veldig, veldig positivt på, for da føler man seg litt ekstra spesiell.»

Tre av respondentene i denne studien bekrefter å ha blitt rekruttert via en headhunter i forbindelse med siste ansettelse. Den siste respondenten fikk en telefon direkte fra ledelsen i nåværende firma. I tråd med Lee og Mitchell (1994) sin «sjokk»-teori, kan denne formen for *uventet jobbtilbud utenfra* være utløsende årsak til fenomenet som studeres, altså den komponenten som setter i gang selve turnoverprosessen. Dette understøttes av at samtlige informanter beskriver en vanlig rekrutteringsprosess som en der den rette kandidaten i de fleste tilfeller ikke er aktivt jobbsøkende, men engasjert og i full jobb i et annet firma i bransjen.

Spørsmålet er om det uventede jobbtilbudet kan stå alene, eller om det må sees i sammenheng med at samtlige respondenter beskriver omfattende organisatoriske omveltninger og besparelser i firmaet de gikk fra. Når egen arbeidsgiver setter inn omfattende kostnadsbesparende tiltak, er det vist at psykologisk usikkerhet øker (Rafferty & Griffin, 2006), og det er nærliggende å anta at det i kombinasjon med et innsalg fra en headhunter som rekrutterer for et firma i vekst, eller en telefon direkte fra ledelsen i et slikt firma, kan skape en persepsjon om at «gresset er grønnere på den andre siden». Det bransjerelaterte trekket som her er beskrevet, nemlig de organisatoriske syklusene som oppstår i lys av produktens livssyklus, ser ut til å 1) skape en usikkerhet som i seg selv er vist å påvirke frivillig turnover direkte (i tråd med framsatte forventning om funn **F4**) og 2) være med på å legge til rette for at rekrutterernes aktivitet påvirker opplevelsen av jobbtilgjengelighet direkte, som igjen påvirker jobbtilfredshet og derigjennom har en indirekte innvirkning på frivillig turnover (i tråd med forventning **F3**).

Avsluttende om omgivelsesrelaterte variabler

Oppsummert kan det sies at når det gjelder funn i kategorien omgivelsesrelaterte variabler, gir disse et mer nyansert bilde enn forventet av hvordan konteksten legemiddelindustrien i Norge påvirker de mellomliggende variablene beskrevet i CMT. Bransjerelaterte trender og trekk påvirker de omgivelsesrelaterte variablene i noe uventet retning, og funnene i denne kategorien kan sies å underbygge at bransjerelaterte trekk og trender faktisk er det som driver turnoverfenomenet som det fremstår i valgte kontekst.

5.4 Oppsummerende drøfting

For å svare på hvilke generelle årsaksfaktorer som kan forklare frivillig turnover i form av å gå fra et internasjonalt legemiddelfirma i Norge til et annet, og på hvordan sammenheng mellom disse generelle faktorene, bransjespesifikke trender og trekk og turnover kan forstås, er i de foregående delkapitler, turnoverfenomenet analysert og drøftet innenfor rammene av utarbeidet analysemodell. I lys av litteraturgjennomgangen ble fire forventninger om funn framsatt i kapittel 3. Som diskutert tidligere i dette kapitlet, sto funn knyttet til de forskjellige variablene i studien delvis til forventningene og delvis ikke.

Første framsatte forventning (**F1**), var en forventning om å finne at generelle årsaker til at individer frivillig bytter arbeidsgiver internt legemiddelindustrien, er i tråd med generelle turnovervariabler identifisert i tidligere forskning. I kategorien individuelle variabler, viste det seg derimot at hverken variabelen *individuell karriereplan*, *generell kompetanse* eller *jobbengasjement* spilte en utpreget rolle i beslutningen om turnover hos kandidatene i denne studien. I denne spesifikke konteksten kan det se ut til at spesifikk fagkompetanse kontra generell kompetanse faktisk er en driver for turnover, og at høyt jobbengasjement er en forutsetning for å bli interessant i en ansettelsesprosess.

På den andre siden peker funn i kategorien strukturelle variabler i samme retning som framsatte forventning **F1**, da disse variablene varierer i tråd med generelle funn fra tidligere turnoverforskning. Variablene *autonomi* og *rutinearbeid* ble som forventet ikke omtalt av studiedeltakerne, mens det ble gjort funn som klart støtter at variablene *stress*, *lønn*, *forfremmelse*, *rettferdighet* og *sosial støtte* har innvirkning på frivillig turnover også i legemiddelindustrien i Norge.

Når det gjelder kategorien omgivelsesrelaterte variabler utpeker funn i denne kategorien seg til dels avvikende fra forventning **F1**. I motsetning til generell turnoverforskning, som tilsier at *familiære forpliktelser* reduserer sjansen for frivillig turnover, viste denne variabelen å øke sjansen for turnover i denne studien. Også *jobbtilgjengelighet* avviker noe fra turnoverforskningen generelt, da jobbmarkedet på den ene siden kan oppleves som stabilt, mens det på den andre siden kan synes vanlig å bytte arbeidsgiver ofte.

For å forstå variasjonene i funn relatert til nevnte årsaksvariabler sett opp mot generell turnoverforskning, som gir svar på første del av problemstillingen, nemlig hva som kan

forklare frivillig turnover i form av å gå fra et internasjonalt legemiddelfirma i Norge til et annet, må disse sees i sammenheng med problemstillingens andre del, nemlig hvordan sammenheng mellom de generelle turnoverfaktorene, bransjespesifikke trender og trekk og turnover kan forstås.

Relatert til andre del av problemstillingen, og i lys av litteraturgjennomgangen, var det for det første en forventning (**F2**) om å finne at organisatoriske endringer som oppstår i lys av bransjerelaterte trender og trekk har direkte innvirkning på de strukturelle variablene *stress*, *lønn*, *forfremmelse*, *rettferdighet*, og *sosial støtte*. Det er klare funn som indikerer at så er tilfellet også i denne konteksten. Organisatoriske endringer i form av kostnadsbesparende tiltak som nullvekst i lønn, nedskjæringer, stadige omorganisering, omrokking av ledere og skiftende *cluster*-modeller ser ut til å gi grobunn for og forsterke misnøye relatert til disse strukturelle variablene.

For det andre var det en forventning (**F3**) om å finne at den rekrutteringspraksisen som observeres i legemiddelbransjen, med utstrakt bruk av headhuntere, har en direkte innvirkning på opplevd *jobbtilgjengelighet*. Funn i studien bekrefter dette ved å peke i retning av at kontakt med headhuntere i tillegg til å sette i gang selve turnoverprosessen, skaper en bevissthet rundt at det finnes alternative stillinger utenfor eget firma.

For det tredje er det også funn som peker i retning av forventningen (**F4**) om at organisatoriske endringer som oppstår i lys av bransjerelaterte trender og trekk skaper usikkerhet om framtidig arbeidssituasjon, som igjen påvirker frivillig turnover direkte. Funn tyder på at stadige nye kostnadsreduserende tiltak gjør at de ansatte stiller spørsmålsteget ved firmaets finansielle bærekraft, som igjen skaper usikkerhet knyttet til egen arbeidssituasjon.

Mer interessant er det imidlertid at de **uventede** funnene som har fram-krystallisert seg i denne studien, kan synes å ha direkte sammenheng med bransjespesifikke trender og trekk. Motivasjonen for å studere frivillig turnover i konteksten legemiddelindustrien i Norge har som nevnt innledningsvis, blant annet vært å finne svar hva som driver den bransjeinterne «stolleken» som observeres, altså hvorfor man velger å bytte arbeidsgiver **internt** i sektoren.

Flere interessante aspekter ser ut til å være med på å forklare denne formen for personalomsetning i legemiddelindustrien i Norge. For det første må det at variabelen *generell kompetanse* avviker fra framsatte forventning om funn, sees i sammenheng med

behovet for og kravet om spisskompetanse. Dette må igjen sees i sammenheng med de strenge reguleringene sektoren er underlagt, samt behovet for å komme fort på markedet i lys av den begrensede tidsperioden med patentbeskyttelse. Sistnevnte kan videre knyttes til det funnet som overrasket mest, nemlig at de organisatoriske endringene og den tilnærmingen til rekruttering som beskrives, med utstrakt bruk av headhuntere, ser ut til å oppstå i lys av legemidlenes livssyklus. Patentordningen forårsaker en dynamisk syklus på organisatorisk nivå, hvor firmaer klargjør for perioder med lanseringer og vekst på den ene siden og for perioder med fall i inntekter på den andre, og i lys av sistnevnte setter inn kostnadsbesparende tiltak. Dette forklarer også variasjonene i funn relatert til opplevelsen av *jobbtilgjengelighet*. Det må også kommenteres at den utstrakte bruken av headhuntere i seg selv ser ut til å forsterke turnoverfenomenet ved å skape en bevissthet hos de som kontaktes om at det kan være bedre betingelser (*lønn*) og en lysere fremtid hos andre arbeidsgivere.

Det internasjonale aspektet må også nevnes. Det faktum at forfremmelse i internasjonale legemiddelfirma ofte innebærer forflytning og/eller utstrakt reiseaktivitet ut av landet, ser ut til å påvirke turnover i form av at arbeidstakere av *familiære hensyn* på et tidspunkt velger å forlate bedriften fremfor å «gjøre karriere». I tillegg ser praksisen med ledelse i utlandet og/eller utenlandsk leder i Norge ut til å gi grobunn for misforståelser. Funn tyder på at møtet mellom kulturer i denne konteksten skaper misnøye i form av opplevd manglende *sosial støtte* fra ledelsen.

Denne studien peker altså i retning av at det, for å forstå turnover i en gitt kontekst, kan synes helt essensielt å se turnoverforskningens mange variabler i lys av det som kjennetegner den spesifikke konteksten.

6 Konklusjon

I lys av at frivillig turnover medfører direkte og indirekte kostnader for organisasjonen (Dess & Shaw, 2001), bør det å forstå turnover inngå som en del av strategisk personalplanlegging (Grimsø, et al., 2015, pp. 113-114). Frivillig turnover er derfor grundig studert fra mange vinkler. Fenomenet har vist seg sammensatt, og litteraturgjennomgangen har vist at det ikke er et standard teoretisk fundament for å forstå turnoverprosessen i sin helhet.

Hensikten med denne studien har vært å belyse turnover som fenomen innen en spesifikk kontekst, og med det bidra til forskningen på hvordan konteksten kan dempe eller forsterke visse variabler. Da kontekstuelle påvirkninger på flere nivåer representerer et område i turnoverforskningen som er vist å kreve nærmere gransking (Rubenstein, et al., 2017), vil denne studien kunne bidra med ny innsikt slik problemstillingen i denne masteroppgaven fremstår: *hvilke generelle årsaksfaktorer kan forklare frivillig turnover i form av å gå fra et internasjonalt legemiddelfirma i Norge til et annet, og hvordan kan sammenheng mellom disse generelle faktorene, bransjespesifikke trender og trekk og turnover forstås?*

Ved å benytte teorier om frivillig turnover generelt, viser studien at konteksten kan spille en avgjørende rolle for hvilke variabler som kan forklare fenomenet, i tillegg til å legge til rette for en utvidet forståelse av turnoverfenomenet slik det utspiller seg i valgte kontekst. Studien viser også viktigheten av å være oppmerksom på at generell teori ikke nødvendigvis kan repliseres i alle kontekster.

Analysen av innsamlet empiri danner i tillegg et bilde av hvordan sammenhengen mellom generelle årsaksvariabler, de bransjespesifikke trender og trekk som preger konteksten og turnoverfenomenet som er beskrevet, kan forstås. Trender og trekk som kjennetegner Life Science-bransjen har i denne studien vist seg som essensielle faktorer i forståelsen av årsaker til det turnoverfenomenet som observeres i legemiddelindustrien i Norge. Funn tyder faktisk på at de er selve **driverne** bak den form for turnover som observeres, nemlig at nytt personell primært innhentes fra andre aktører i sektoren. I lys av disse funnene bidrar dermed denne studien med lokal kunnskap om turnoverfenomenet.

Praktiske implikasjoner av studien bør sees i lys av organisasjoners mål om å beholde sine topp-talent. Når det gjelder turnover generelt underbygger studien funn i Rubenstein et al. (2017) sin metaanalyse av turnoverforskningen, som peker i retning av at det kan være en

sammenheng mellom lønn og turnoverbeslutningen. Videre bekrefter studien at andre turnoverpredikatorer som er enklere å kontrollere fra et lederperspektiv, kan være vel så viktige. Disse inkluderer arbeidstakerens opplevelse av stress, rettferdighet og støtte fra ledelsen. Sistnevnte kan være ekstra viktig å ta høyde for i bransjer hvor «endring er den nye normalen».

Når det gjelder legemiddelsektoren spesielt, bør legemiddelfirma som implementerer organisatoriske endringer være klare over at dette kan resultere i at folk slutter, både fordi endringen i seg selv representerer et «sjokk» som kan trigge tanken på turnover (Lee & Mitchell, 1994), og fordi sjansen for at arbeidstakere blir kontaktet av headhuntere i perioder der et legemiddelfirma gjennomgår endringsprosesser, er relativt stor.

I lys av de organisatoriske endringene som beskrives å oppstå med jevne mellomrom relatert til at nye legemidler kommer på markedet, mens andre går av patent, vil jeg argumentere for at systematisk måling og håndtering av turnover bør være en selvsagt del av personalledelse i legemiddelsektoren. Forskning viser nemlig at uønsket turnover til dels kan unngås (Morrell, et al., 2004). Med jevne mellomrom er det derfor viktig å ta «pulsene» på organisasjonen ved hjelp av anonymiserte spørreundersøkelser. Dette for å avdekke eventuell uro for å miste jobben, samt grad av pågående jobbsøkeaktivitet. Denne typen måling kan bistå ledelsen i identifisering av potensielt forestående turnoverproblemer og utarbeidelse av tiltak for å redusere skadeomfanget.

Videre vil jeg argumentere for at det er et behov for tiltak som styrker legemiddelfirma i møtet med organisatoriske endringer, som for eksempel strukturerte utviklingsprogram for ledere med fokus på endringsledelse. I tillegg bør et slikt program inneholde elementer som adresserer møtet mellom kulturer, både i lys av at ledelsen ofte fysisk sitter i land utenfor Norge og at øverste leder ofte er av utenlandsk opprinnelse.

Tidligere forskning viser at av våre norske nasjonalkulturelle verdier, som unngåelse av usikkerhet og kollektivism, kan fungere hemmende på innovasjon, og at medlemmer av slike kulturer utviser mindre grad av grensesprengende eller utprøvende atferd som er viktig for innovasjon (Stranden, 2016). Det er nærliggende å anslå at dette i kombinasjon med at ny kompetanse primært innhentes fra andre legemiddelfirma, kan gjøre det vanskelig for sektoren å møte markedets økende krav om innovasjon og nyskapning som beskrevet av

Deloitte (2017). Tatt dette i betraktning vil jeg argumentere for at det legemiddelfirmaet i Norge som systematisk og bevisst starter å hente inn og utvikle talent fra andre mer innovative bransjer, vil kunne få klare konkurransefortrinn. Men det krever mot til å bryte «innavl»-trenden og å stanse den «stolleken» som pågår.

Basert på funn i denne studien mener jeg at det i videre forskning kunne vært interessant å se nærmere på turnover i legemiddelbransjen i et internasjonalt perspektiv, og da spesifikt på de konflikter som ser ut til å oppstå i lys av møtet mellom kulturer, samt på hvordan translasjon av ideer på tvers av *cluster* og landegrenser i disse internasjonale legemiddelfirmaene påvirker turnoverfenomenet som observeres. I tillegg burde det blitt sett nærmere på om denne «stolleken» som pågår i sektoren faktisk er den «beste måten» å skaffe seg kompetanse på, eller om den som denne studien antyder, hemmer nyskapning.

7 Referansliste

Allen, D. G., Bryant, P. C. & Vardaman, J., 2010. Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, Volum 24, p. 48–64.

Allen, N. J. & Meyer, J. P., 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), pp. 1-18.

Bennett, H. & Durkin, M., 2000. The effects of organisational change on employee psychological attachment. An exploratory study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(2), pp. 126-146.

Borka Consulting AS, 2016a. *borka.no*. [Internett]

Available at: <http://www.borka.no/>

[Funnet 03 04 2016].

Borka Consulting AS, 2016b. *borka.no*. [Internett]

Available at: <http://www.borka.no/vi-tilbyr/>

[Funnet 16 05 2016].

Collings, D. G., Scullion, H. & Morley, M. J., 2007. Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, Volum 42, p. 198–213.

Dalton, D. R. & Todor, W. . D., 1993. Turnover, Transfer, Absenteeism: An interdependent Perspective. *Journal of Management*, 19(2), pp. 193-219.

Deloitte, 2015. *2016 Global life science outlook. Moving forward with cautious optimism*, London: Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte, 2017. *2017 global life science outlook. Thriving in today's uncertain market*, London: Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Dess, G. G. & Shaw, J. D., 2001. Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26(3), pp. 446-456.

- DiMasi, J. A., Hansen, R. W., Grabowski, H. G. & Lasagna, L., 1991. Cost of innovation in the pharmaceutical. *Journal of Health Economics*, Volum 10, pp. 107-142.
- DiRenzo, M. S. & Greenhaus, J. H., 2011. JOB SEARCH AND VOLUNTARY TURNOVER IN A BOUNDARYLESS WORLD: A CONTROL THEORY PERSPECTIVE. *Academy of Management Review*, 36(3), p. 567–589.
- Droege, S. B. & Hoobler, J. M., 2003. Employee Turnover And Tacit Knowledge Diffusion: A Network Perspective. *Journal of Managerial Issues*, 15(1), pp. 50-64.
- Edström, A. & Galbraith, J. R., 1977. Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, Volum 22, p. 248–263.
- EFPIA, 2014. *The Pharmaceutical Industry in Figures. Key Data 2014.* [Internett] Available at: http://www.efpia.eu/uploads/Figures_2014_Final.pdf [Funnet 02 04 2016].
- Everett, E. L. & Furueth, I., 2012. *Masteroppgaven. Hvordan begynne - og fullføre*. 2. red. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fangen, K., 2004. *Deltagende Observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S., 2000. A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), pp. 463-488.
- Grimsø, R. E., Egerdal, Å. & Sanyang, F. A., 2015. *Personaladministrasjon. Teori og praksis*. 5 red. Oslo: Gyldendal akademiske.
- Hoff, K. G. et al., 2009. *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W. & Eberly, M. B., 2008. Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), pp. 231-274.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W. & Inderrieden, E. J., 2005. Shocks as causes of turnover: what they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, Fall, 44(3), p. 337–352.

Iverson, R. D. & Pullman, J. A., 2000. Determinants of Voluntary Turnover and Layoffs in an Environment of Repeated Downsizing Following a Merger: An Event History Analysis. *Journal of Management*, 26(5), pp. 977-1003.

Jackofsky, E. F., Ferris, K. R. & Breckenridge, B. G., 1986. Evidence for a curvilinear relationship between job performance and turnover. *Journal of Management*, Volum 12, pp. 105-111.

Jacobsen, D. I., 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2 red. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. & Thorsvik, J., 2013. *Hvordan Organisasjoner fungerer*. 4 red. Bergen: Fagbokforlaget.

Johnsen, G. et al., 2014. *Exploring Strategy (10.edition)*. Harlow: Prentice Hall.

Kelly Services, 2016. *kellyservices.no*. [Internett]

Available at: <http://www.kellyservices.no/NO/Tjenester/Life-Science-og-legemiddelindustrien/>

[Funnet 03 04 2016].

Kotler, P., 2005. *Markedsføringsledelse, 3. utgave*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag.

Kuvaas, B., 2006. Work performance, affective commitment, and work motivation: The role of pay administration and pay level. *Journal of organizational behavior*, 27(3), pp. 365-385.

Kuvaas, B. & Dysvik, A., 2012. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser - Evidensbasert HRM, 2. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvernø, E., 2008. *Arbeidstilsynet. Kontroll og veiledning om arbeidsmiljø*. [Internett]

Available at: <http://www.arbeidstilsynet.no/arbeidervernartikkel.html?>

[Funnet 24 09 2017].

- Lee, T. R. & Mitchell, T. R., 1994. An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *The Academy of Management Review*, 19(1), pp. 51-89.
- Lervik, J. E. & Traavik, L. E. M., 2015. HRM i multinasjonale selskaper. I: A. Mikkelsen & T. Laudal, red. *Strategisk HRM 2. HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk, pp. 535-569.
- LMI, 2014. *Forskning og utvikling i Legemiddelindustrien 2014*. [Internett]
Available at: http://www.lmi.no/media/3459910/fou_unders_k_2014_web.pdf
[Funnet 02 april 2016].
- LMI, 2015. *Tall og Fakta 2015. Legemidler og helsetjenester*, Oslo: Legemiddelindustrien (LMI).
- LMI, 2017a. *Tall og fakta, Legemidler og helsevesen 2017*, Oslo: Legemiddelindustrien.
- LMI, 2017b. *Utdanning av legemiddelkonsulenter*. [Internett]
Available at: <http://www.lmi.no/lmi/fagomrader/lover-og-regler/utdanning-av-legemiddelkonsulenter/>
[Funnet 07 10 2017].
- LOVDATA, 2010. *Forskrift om legemidler (legemiddelforskriften). Kapittel 13. Reklame for legemidler*. [Internett]
Available at: https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2009-12-18-1839#KAPITTEL_14
[Funnet 11 11 2017].
- Malterud, K., Siersma, V. D. & Guassora, A. D., 2016. Sample Size in Qualitative Interview Studies: Guided by Information Power. *Qualitative Health Research*, 26(13), p. 1753–1760.
- March, J. G. & Simon, H. A., 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- Melborg, K. & Mikkelsen, A., 2014. Strategisk HRM og endring i organisasjoner. I: A. Mikkelsen & T. Laudal, red. *Strategisk HRM 2. HMS, Etikk og Internasjonale perspektiver*. Oslo: Cappelen Damm AS, pp. 354-396.
- Meld. St. 28, 2015. *Meld. St. 28 (2014-2015) Melding til Stortinget. Legemiddelmeldingen. Riktig bruk - bedre helse*, Oslo: Det Kongelige Helse- og omsorgsdepartementet (Regjeringen Solberg).

Mobley, W. H., 1977. Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), pp. 237-240.

Moe, M., 2011. *Færre ansatte i legemiddelindustrien*. [Internett]

Available at: <https://www.dagensmedisin.no/artikler/2011/12/09/farre-ansatte-i-legemiddelindustrien/>

[Funnet 03 10 2017].

Morrell, K., Loan-Clarke, J. & Wilkinson, A., 2001. Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover. *International Journal of Management Reviews*, september, 3(3), pp. 219-244.

Morrell, K. M., Loan-Clarke, J. & Wilkinson, A. J., 2004. Organisational change and employee. *Personnel Review*, 33(2), pp. 161-173.

Podsakoff, N. P., LePine, J. A. & LePine, M. A., 2007. Differential Challenge Stressor–Hindrancer Stressor Relationships With Job Attitudes, Turnover Intentions, Turnover, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), p. 438 – 454.

Porter, L. W. & Steers, R. M., 1973. Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), pp. 151-176.

Price, J. L., 1997. Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4/5/6), pp. 305-558.

Price, J. L., 2001. Reflections on the determinants of voluntary turnover. *Journal of Manpower*, 22(7), pp. 600-624.

Rafferty, A. E. & Griffin, M. A., 2006. Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), p. 1154 –1162.

Rodrigues, R., Guest, D., Oliveira, T. & Alfes, K., 2015. Who benefits from independent careers? Employees, organizations, or both?. *Journal of Vocational Behavior*, Volum 91, pp. 23-34.

Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W. & Mitchell, T. R., 2017. Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, pp. 1-43.

Scherer, F. M., 2000. THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY. I: A. J. Culyer & J. P. Newhouse, red. *Handbook of Health Economics*. North Holland: Elsevier Science B. V., pp. 1297-1336.

Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, Jr., G. D. & Gupta, N., 1998. An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *The Academy of Management Journal*, 41(5), pp. 511-525.

SSB, 2014. *Forskning og utvikling i næringslivet, 2012, endelige tall*. [Internett]
Available at: <http://ssb.no/teknologi-og-innovasjon/statistikker/foun/aar-endelige/2014-02-24>
[Funnet 07 05 2016].

Stake, R. E., 2005. Qualitative Case Studies. I: N. K. Densin & Y. S. Lincoln, red. *Tge SAGE Handbook of qualitative research*. 3 red. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc., pp. 443-466.

Statens legemiddelverk, 2016. *Brudd på reklamereglene*. [Internett]
Available at: <https://legemiddelverket.no/andre-temaer/reklame/brudd-pa-reklamereglene>
[Funnet 20 10 2017].

Stranden, A. L., 2016. *Norske ledere gir frie tøylar på godt og vondt*. [Internett]
Available at: <https://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-naeringsliv/2016/08/norske-ledere-gir-frie-toyler-pa-godt-og-vondt>
[Funnet 05 11 2017].

Sullivan, S. E. & Arthur, M. B., 2006. The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, Volum 69, pp. 19-29.

Supeli, A. & Creed, P. A., 2016. The Longitudinal Relationship Between Protean Career Orientation and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention-to-Quit. *Journal of Career Development*, 43(1), pp. 66-80.

Tanvir Alam, S., 2012. Factors Affecting Job Satisfaction, Motivation and Turnover Rate of Medical Promotion Officer (MPO) in Pharmaceutical Industry: A Study Based in Khulna City. *Asian Business Review*, 1(1), pp. 126-131.

Tjora, A., 2017. *Kvalitative forskningmetoder i praksis*. 3 red. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Wanberg, C. R. & Banas, J. T., 2000. Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), pp. 132-142.

Yin, R. K., 2003. *Case study research: Design and Methods - Applied Social Research Methods Series; Volume 5*. 3 red. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd..

Zheng , W., Sharan, . K. & Tao , Z., 2010. A critical review of employee turnover model (1938-2009) and development in perspective of performance. *African Journal of Business Management*, 4(19), pp. 4146-4158.

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1 – Rekrutteringsbyrå som har spesialisert seg på legemiddelindustrien

Bransje	Selskap	Tjenestetilbud	Annet	Rettet mot LMI	Kilde (nettside)	Hentet
Bedrifts-rådgivning	BORKA CONSULTING AS	Spesialister på rekruttering innenfor legemiddelbransjen, medisinskteknisk utstyr og life sciences.	2 medarbeidere	Ja	http://www.borka.no/	31.01.2016
Hovedkontor -tjenester	Kelly Services AS	KELLY scientific resources: Spesialisert innen rekruttering, personalutleie, outsourcing og rådgivning i omstillingsprosesser innen flere spesialistområder, deriblant diagnostika, legemiddel, medisinsk utstyr, bioteknologi og næringsmiddel.	Har Life Science og legemiddel-industrien som eget fagområde.	Ja	http://www.kellyservice.no/ http://www.kellyservice.no/NO/Tjenester/Life-Science-og-legemiddelindustrien/	31.01.2016
Bedrifts-rådgivning	PU Personal Utvelgelse	Spesialisert innenfor rekruttering av ledere og spesialister for næringsliv, offentlig virksomhet og organisasjoner. Tar bl.a. oppdrag fra internasjonale konsern.	Eirik Hansen, Senior bedriftsrådgiver, har 15 – års ledererfaring fra legemiddelbransjen/ medisinsk teknisk utstyr.	Ja	http://www.pu.no/	31.01.2016
Rekruttering	primepeople HR SOLUTIONS	Har erfaring med å rekruttere til et bredt spekter av bransjer, segmenter og fagområder.	Kundereferanser: Roche; SanaPharma	Ja	http://primepeople.no/om-oss/	31.01.2016
Rekruttering	IMPACT AS	IMPACT er et fullverdig HR-konsulenthus med spesialisering innen rekruttering, omstilling, outplacement og utvikling. Vi har et bredt kompetansemiljø og bistår kunder i et vidt spekter av bransjer, og på ulike nivå.	Tim Rosenkilde, Fagansvarlig Omstilling, har solid erfaring fra selskaper innen produksjon, legemidler, B2B, media og kommunikasjon og næringsmidler.	Ja	http://impact.no/om-oss/	07.02.2016

Rekruttering	Express Rekruttering AS	Rekrutterer medarbeidere for noen av landets mest spennende arbeidsgivere innenfor ulike fagfelt.		Nei	http://www.expressrekruttering.no/kontakt/om-oss/	07.02.2016
Rekruttering	Link International Norge AS	Konsulentfirma innen rekruttering, salgskurs, salgstrening og rådgiving		Nei	http://www.linkinternational.no/om-oss2/	07.02.2016
Rekruttering	Selecti Rekruttering AS	Spesialister på salg og markedsførings stillinger i Oslo og omegn		Nei	http://www.selecti.no/index	07.02.2016
Bedrifts-rådgivning	AS Tennebø & Partners		Odd-Arne Krogstad	Nei		07.02.2016
Rekruttering	Kajato Headhunter AS	Et konsultentselskap med spisskompetanse innen "Headhunting", markedsførings- og konsulenttjenester. Selskapet tilbyr sin kompetanse og støtte til bygg og anlegg, olje og gass samt IKT bransjen.		Nei	http://kajato.no/headhunting-2	07.02.2016
Bedrifts-rådgivning	Assessit			Nei	http://assessit.no/om-oss/	07.02.2016
Konsulenter	Raadgiverhuset AS			Nei	http://www.raadgiverhuset.no/category/ansatte	07.02.2016
Rekruttering	SAM Headhunting AS	Specialist in Executive Search/ Search, Recruiting, Headhunting, Development, Onboarding & Outplacement	Sverre Slaastad, Senior Consultant, Strategy and business development consultancy within sales and marketing effectiveness in Lifescience	Ja	https://sam-int.com/about-sam/consultants/employees/?e=1401	07.02.2016
Rekruttering	Tech4hire AS	Et Norsk teknisk konsultentselskap		Nei	http://www.tech4hire.no/om-oss	07.02.2016

Rekruttering	Compass Human Resources AS	Et av Nordens ledende selskaper for rekruttering av toppledere, mellomledere og spesialister. De fleste bransjer er representert.		Nei	http://no.compasshr.com/no/page/om-oss-0	07.02.2016
Rekruttering	Flinke Folk Rekruttering AS	Har spesialisert seg på å søke og finne kandidater innenfor alle stillingskategorier som relaterer seg til markedsføring, E-Handel, kommunikasjon og salg.		Nei	http://flinkefolkrekruttering.no/om-oss/	07.02.2016
Rekruttering	Lederrekruttering AS	Spesialisert på lederrekruttering		Nei	http://lederrekuttering.as/	07.02.2016
Bedrifts-rådgivning	Head4More AS	Leverer konsulenttjenester innen strategiimplementering, teamutvikling, prestasjonscoaching og rekruttering	Bjørn har utvidet bransjekompetanse innen Life Science, IT/Telecom og finans.	Ja	http://www.head4more.com/index/employee/id/BjornBrudevoll	07.02.2016

8.2 Vedlegg 2 – Mediasøk på omstrukturering i legemiddelindustrien

Søk	Tittel	Innhold	Media/ nettside	Dato	Forfatter	Link	Hentet
Pfizer	PFIZER OG ALLERGAN Avslutter gigantfusjon	Pfizer og Allergan fusjonerte i november, men nå avlyser selskapene sammenslåingen.	Dagens Medisin	06.04.2016 09:08	Anne Grete Storvik	http://www.dagensmedisin.no/artikler/2016/04/06/avslutter-gigantfusjon/	17.04.2016
Novartis	Biotilsvarende legemiddel bytter eier	Nylig annonserte Novartis' Sandoz at de har kjøpt den europeiske utviklings- og markedsføringstillatelsen til Pfizers planlagte biotilsvarende legemiddel til infliximab (Remicade), som markedsføres av MSD.	Dagens Medisin	29.02.2016 09:00	Anne Grete Storvik	http://www.dagensmedisin.no/artikler/2016/02/29/biotilsvarende-legemiddel-bytter-eier/	17.04.2016
Pfizer	Gigantfusjon mellom Pfizer og Allergan	Pfizer og Allergan har gjennomført legemiddelindustriens hittil største fusjon.	Dagens Medisin	24.11.2015 09:08	Anne Grete Storvik	http://www.dagensmedisin.no/artikler/2015/11/24/gigantfusjon-mellom-pfizer-og-allergan/	07.03.2016
Glaxo Smith-Kline	Dropper norske toppsjefer	1) Åge Nærdal i GlaxoSmith-Kline og flere norske sjefer byttes nå ut i omstrukturerte legemiddelfirmaer. 2) Nedbemanning og sluttpakker GSK har tidligere vært gjennom flere runder med nedbemanninger og sluttpakker, blant annet på grunn av den økonomiske krisen i Europa. 3) AstraZeneca skal bygge om organisasjonen med basis i de fire terapiområdene onkologi, diabetes, hjerte/kar og lunge/inflammasjon. Men det er en organisasjonsendring, ikke en nedbemanning, presiserer Johnson.	Dagens Medisin	24.06.2015 10:51	Anne Grete Storvik	http://www.dagensmedisin.no/artikler/2015/06/24/dropper-norske-toppsjefer/	07.03.2016

Allergan	Actavis kjøper Allergan	Også de norske datterselskapene slås sammen.	Dagens Medisin	18.03.2015 09:25	Anne Grete Storvik	http://www.dagensmedisin.no/artikler/2015/03/18/--actavis-kjoper-allergan/	17.04.2016
Pfizer	Pfizer vil kjøpe Hospira	Pfizer annonserte nylig at de vil kjøpe legemiddelfirmaet Hospira for 17 milliarder dollar.	Dagens Medisin	11.02.2015 12:59	Anne Grete Storvik	http://www.dagensmedisin.no/artikler/2015/02/11/pfizer-vil-kjope-hospira/	17.04.2016
Pfizer	Pfizer gir opp kjøp av rival	Pfizer har forsøkt å kjøpe Astra Zeneca for nærmere 70 milliarder britiske pund.	Dagens Medisin	26.05.2014 21:42	Anne Grete Storvik	http://www.dagensmedisin.no/artikler/2014/05/26/pfizer-gir-opp-kjop-av-rival/	17.04.2016
Pfizer	Pfizer vil ta over Astra Zeneca	Pfizer bekrefter nå at de kontaktet Astra Zeneca for å legge inn et bud i januar. Men Astra Zeneca avviser interessen.	Dagens Medisin	28.04.2014 11:46	Anne Grete Storvik	http://www.dagensmedisin.no/artikler/2014/04/28/-pfizer-vil-ta-over-astra-zeneca/	17.04.2016
Novartis	Novartis og GSK inngår avtaler	Novartis kjøper GlaxoSmithKline (GSK) sine kreftlegemidler og selger sin egen vaksinevirksomhet til GSK. De to selskapene inngår også samarbeid om reseptfrie legemidler.	Dagens Medisin	22.04.2014 15:05	Lisbeth Nilsen	http://www.dagensmedisin.no/artikler/2014/04/22/novartis-og-gsk-inngar-avtaler/	07.03.2016
Novartis	Novartis og GSK inngår avtaler	Novartis kjøper GlaxoSmithKline (GSK) sine kreftlegemidler og selger sin egen vaksinevirksomhet til GSK. De to selskapene inngår også samarbeid om reseptfrie legemidler.	Dagens Medisin	22.04.2014 15:05	Lisbeth Nilsen	http://www.dagensmedisin.no/artikler/2014/04/22/novartis-og-gsk-inngar-avtaler/	17.04.2016
MSD	MSD-direktør til nyopprettet stilling	"Han avviser at jobbskiftet kommer som følge av anbudstapet i januar, som medfører at selskapets storselger Remicade måtte se seg slått av et biotilsvarende legemiddel"	Dagens Medisin	11.02.2014 15:07	Anne Grete Storvik	http://www.dagensmedisin.no/artikler/2014/02/11/msd-direktor-til-nyopprettet-stilling/	07.03.2016

MSD	MSD og Schering-Plough fusjonerte	Fusjonen mellom legemiddelselskapene MSD og Schering-Plough har nå trådt i kraft. De to selskapene har rundt 200 ansatte i Norge.	Dagens Medisin	05.11.2009 14:47	Redaksjonen	http://www.dagensmedisin.no/artikler/2009/11/05/msd-og-schering-plough-fusjonerte/	17.04.2016
Pfizer	Pfizer og Wyeth blir ett	Amerikanske og kanadiske konkurransemyndigheter godkjente nylig Pfizers oppkjøp av Wyeth. Selskapet vil operere under navnet Pfizer fra og med i dag, fredag 16. oktober. Det er forventet at organisasjonene i Norge vil samlokaliseres før årsskiftet.	Dagens Medisin	16.10.2009 13:52	Redaksjonen	http://www.dagensmedisin.no/artikler/2009/10/16/pfizer-og-wyeth-blir-ett/	17.04.2016
Novartis	Novartis størst innen kopimedisin	Med sitt oppkjøp av det tyske firmaet Hexal og amerikanske Eon Labs har Novartis blitt verdens største produsent av generika (kopimedisin).	Dagens Medisin	21.02.2005 00:00	Redaksjonen	http://www.dagensmedisin.no/artikler/2005/02/21/novartis-storst-innen-kopimedisin/	17.04.2016

8.3 Vedlegg 3 – Tilbakemelding fra NSD



Elin Anita Nilsen
Handelshøgskolen i Tromsø UiT Norges arktiske universitet

9037 TROMSØ

Vår dato: 06.06.2017

Vår ref: 54271 / 3 / LB

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 30.04.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

54271	<i>Årsaker til turnover i form av personellflyt mellom konkurrerende firma i norsk legemiddelindustri</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Elin Anita Nilsen</i>
<i>Student</i>	<i>Nina Therese Hovland</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

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

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

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.12.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Lene Christine M. Brandt

Kontaktperson: Lene Christine M. Brandt tlf: 55 58 89 26

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

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Nina Therese Hovland ninathovland@gmail.com



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 54271

Personvernombudet minner om at det ved rekruttering via eget (arbeids-) nettverk er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltagelse ivaretas.

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet. Det kan imidlertid gjerne presiseres tydeligere at alle personopplysninger anonymiseres senest ved prosjektslutt 01.12.2017.

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

Forventet prosjektslutt er 01.12.2017. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

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

8.4 Vedlegg 4 – Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Årsaker til turnover i form av personellflyt mellom konkurrerende firma i norsk legemiddelindustri”

Bakgrunn og formål

Som avsluttende oppgave i min erfaringsbaserte Master i Strategisk ledelse og økonomi ved Handelshøyskolen og Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging, UiT, Norges Arktiske Universitet, har jeg valgt å gjøre en kvalitativ studie på sammenhengen mellom generelle og bransjespesifikke årsaksfaktorer til uønsket, frivillig turnover i form av personellflyt mellom konkurrerende firma i legemiddelindustrien, mer spesifikt de store internasjonale aktorene som gjennom sine datterselskap driver kliniske utprøvinger, salg og markedsføring av legemidler i Norge, og på om denne type turnover bidrar konstruktivt til bransjen eller ikke.

Som kjent er human- og sosial kapital viktige kilder til varige konkurransefortrinn, og uønsket turnover kan påføre en bedrift store kostnader. Målet med studien er å utvide innsikt inn i om det kan finnes årsaksfaktorer til den type turnover som beskrevet over, som er særegne for bransjen. Økt innsikt i dette vil fra et Human Resource Management perspektiv kunne være nyttig i jobben med å utvikle og beholde talent, og på den måten vil studien forhåpentligvis gjøre sin del i utviklingen av bransjens håndtering av human kapital.

For å innhente data har jeg valgt å intervjuere personer som innenfor de siste 18 måneder har byttet arbeidsgiver internt i bransjen. Jeg har i tillegg valgt å supplere med intervju av personell i strategiske lederposisjoner og/eller som har personalledelse, samt rekrutterere (Headhunters) som jobber tett på bransjen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer et personlig intervju av ca. 1 til 1,5 times varighet. Spørsmålene vil i hovedtrekk omhandle hva du tror ligger til grunn for at arbeidstakere (du og/eller andre) velger å gå fra en aktør i bransjen over til en annen. Det vil ikke bli samlet inn sensitive personopplysninger.

For å dokumentere intervjuet, vil det bli gjort lydopptak i applikasjon på mobiltelefon sikret med passord. I tillegg vil jeg ta notater underveis.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Det er kun jeg som vil ha tilgang på dine personopplysninger, som for øvrig vil bli behandlet konfidensielt. Deltakere i studien vil ikke kunne gjenkjennes i oppgaverapporten.

Lydopptakene vil i etterkant av intervjuet skrives ut manuelt og lagres i skriftlig form i Mitt arkiv i UiTs brukernavn- og passord-beskyttede digitale læringsplattform *Fronter*, for de makuleres. Eventuelle personopplysninger i lydfilene vil anonymiseres i det skriftlige formatet.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1.12.2017.

Frivillig deltakelse

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

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med meg direkte på telefon eller per e-post, eller kontakt min studieveileder: Førsteamanuensis Elin Anita Nilsen, på telefon: 77 62 31 35, eller per e-post: elin.nilsen@uit.no.

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

Vennlig hilsen



Nina T. Hovland
Tlf.: 90 58 88 80
E-post: ninathovland@gmail.com

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.5 Vedlegg 5 – Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Innledning:

- Bakgrunn
- Hensikt med intervjuet
- Konfidensialitet
- Opptak av samtalen

A) Spørsmål til respondenter som selv nylig har foretatt et jobb-bytte:

Hvilke faktorer var avgjørende for deg da du valgte å bytte arbeidsgiver? Utdyp.

Kan du beskrive hva du observerer i bransjen i relasjon til personellflyt mellom konkurrerende firma?

Hvordan vil du beskrive rollen rekrutterings-firmaene har?

Hvilken rolle spiller det faktum at de store bransjeaktørene er internasjonale konsern med sine moderorganisasjoner utenfor landegrensene?

Vil du si at turnover i form av personellflyt mellom konkurrerende firma i norsk legemiddelindustri bidrar konstruktivt til bransjen? Hvorfor/hvorfor ikke, og eventuelt hvordan?

Tema vi skal innom i løpet av intervjuet:

- Individuelle variabler:
 - Kompetanse eller erfaringsmessige forutsetninger
 - Jobb-engasjement
 - Forventede eller uventede personlige hendelser
 - Karriere
 - Mobilitet
- Organisatoriske variabler:
 - Arbeidets natur (grad av autonomi og rutinearbeid)
 - Rettferdighet
 - Stress
 - Lønn
 - Mulighet for forfremmelse
 - Sosial støtte
 - Forventede eller uventede jobbrelaterte hendelser
- Eksterne variabler:
 - Tilgjengeligheten av jobber i/utenfor bransjen
 - Forpliktelser ovenfor familie
 - Forventede eller uventede eksterne hendelser

B) Spørsmål til respondenter i strategiske lederposisjoner og/eller som har personalledelse:

Beskriv hvordan du/dere går fram når nye folk skal rekrutteres.

Kan du gi eksempel på faktorer som er avgjørende for at en arbeidstaker skal velge å gå fra en aktør i bransjen over til en annen?

Hva gjør dere for å sikre at «de beste folka» ikke går over til konkurrerende firma?

Kan du beskrive hva du observerer i bransjen i relasjon til personellflyt mellom konkurrerende firma?

Kan du beskrive samarbeidet med rekrutterings-firmaene?

Hvilken rolle spiller det faktum at de store bransjeaktørene er internasjonale konsern med sine moderorganisasjoner utenfor landegrensene?

Vil du si at turnover i form av personellflyt mellom konkurrerende firma i norsk legemiddelindustri bidrar konstruktivt til bransjen? Hvorfor/hvorfor ikke, og eventuelt hvordan?

C) Spørsmål til Headhunters:

Hvordan vil du beskrive samarbeidet med aktører innen legemiddelindustrien?

- Kan du gi eksempler på type oppdrag og innhold?
- Utgjør det en forskjell om samarbeidende bransjeorganisasjon er en del av et internasjonalt konsern eller ikke? Beskriv.

Kan du beskrive hvordan du/dere går fram når nye folk skal rekrutteres?

- Kan du gi eksempel på hvordan du/dere tilnærmer dere folk i bransjen?

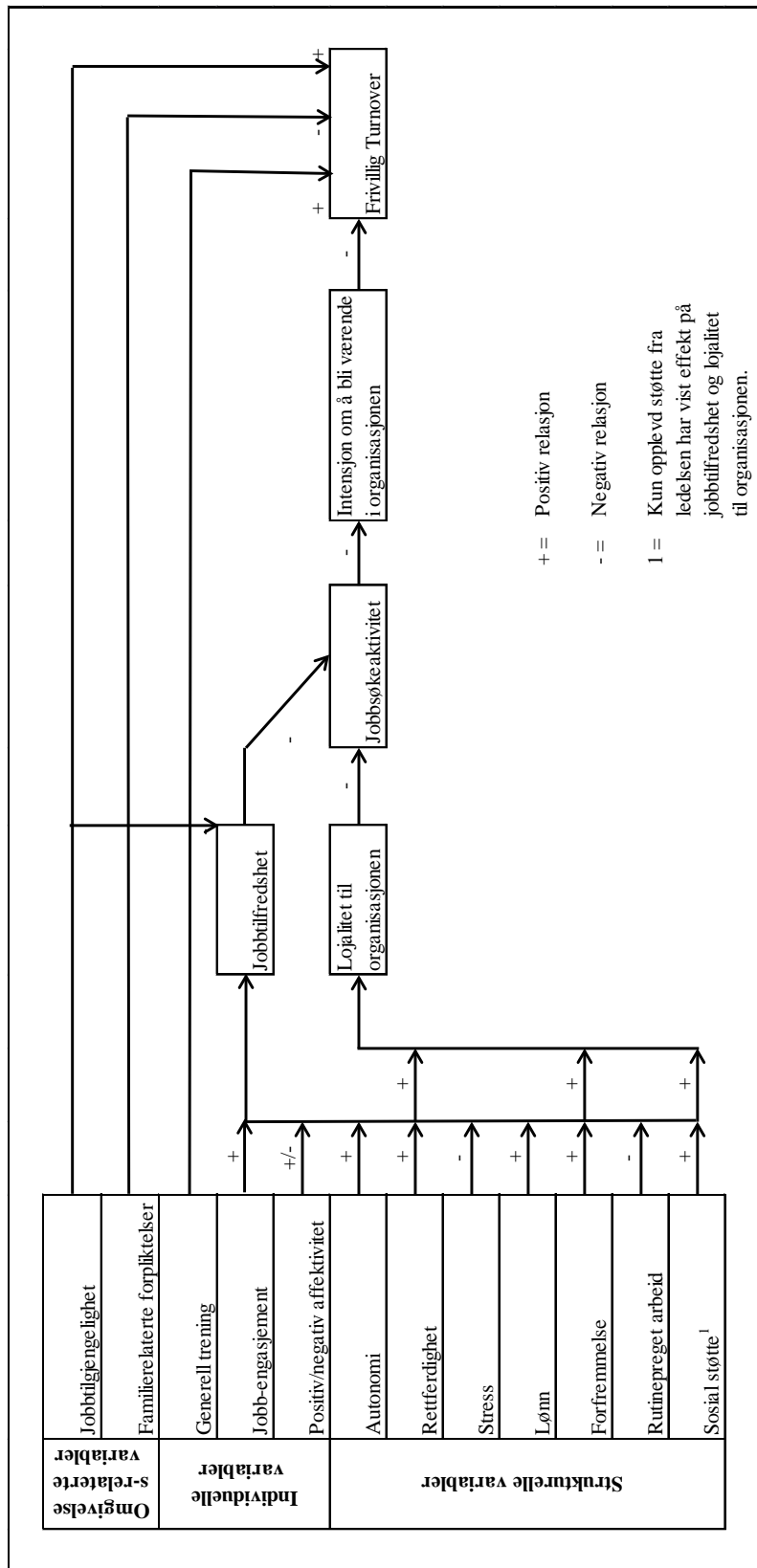
Kan du gi eksempel på faktorer som er avgjørende for at en arbeidstaker skal velge å gå fra en aktør i bransjen over til en annen?

Kan du beskrive hva du observerer i bransjen i relasjon til personellflyt mellom konkurrerende firma?

Hvilken rolle spiller rekrutterings-firmaene i rekrutteringsprosessen?

Vil du si at turnover i form av personellflyt mellom konkurrerende firma i norsk legemiddelindustri bidrar konstruktivt til bransjen? Hvorfor/hvorfor ikke, og eventuelt hvordan?

8.6 Vedlegg 6 - Causal model of turnover (CMT)



Fritt oversatt basert på figur i Price (2001)

8.7 Vedlegg 7 – Empiri

Funn relatert til generelle turnovervariabler:

Super-familier	Familier	Kandidater	Eksempel på utsagn
Individuelle variabler	Generell trening	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8	"Det går på spisskompetanse. Uansett hvilket fagområde, så ønsker man ofte folk som har erfaring og kunnskap rundt det, så det blir jo spesialist."
	Jobbengasjement	P1, P2, P3, P6, P7, P8	"På det tidspunktet jeg ble forespurt, trivdes jeg godt i jobben jeg hadde."
	Karriereplan	P1, P3, P4, P6, P7	"Jeg har hatt et ønske om personaledelse de siste årene."
Strukturelle variabler	Rettferdighet	P3, P8	"Jeg så jo ofte folk som ikke hadde gjort en veldig bra jobb, men som var flinke til å snakke for seg, og som så ut som om de var veldig flinke [bli ledere]."
	Stress	P1, P7, P8	"Da forsvant hun [medisinsk rådgiver], og det betyr at det ble dobbelt så mye å gjøre. Så tok de bort produksjefen som rapporterte til meg, for hun skulle over på en annen avdeling, og da skulle men jobbe for tre."
	Lønn	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8	"De beste folka vil bli kontakta av disse headhunterne hele tiden, og når man da får tilbud som blir bedre og bedre i forhold til det man har, så blir fristelsen om å bytte firma stor, bare på grunn av lønn faktisk."
	Forfremmelse	P1, P3, P5, P7, P8	"Hvis det hadde vært flere muligheter og man ikke fikk noen av dem, da er det jo klar tale. Så da får man enten akseptere det, eller finne seg noe annet."
	Sosial støtte	P1, P4, P7, P8	"For min egen del synes jeg det er vanskelig å engasjere et team når du ikke kjenner at du har support og får motivasjon fra leder."
Omgivelsesrelaterte variabler	Jobbtilgjengelighet	P1, P3, P4, P6, P7, P8	"De siste årene har det vært en del [tilgjengelige jobber], og faktisk vanskelig å få tak i folk. Det har vært en vekst i Norge, og få folk som sitter med kompetanse på det."
	Familierelaterte forpliktelser	P1, P3, P8	"Jeg har små barn som jeg tenker kan bli i Norge noen år til."

Funn relatert til organisatorisk endring:

Type organisatorisk endring	Endrings-kategori	Type utsagn	Respondenter	Informanter
Omprioritering av ressurser	<i>Rekonstruksjon</i>	"Så ble jeg flyttet til et annet produkt"	P1, P3, P8	
Nedskjæringer	<i>Rekonstruksjon</i>	"Medisinsk Rådgiver ble ikke erstattet"	P1, P3, P8	P2
Nullvekst i lønn	<i>Rekonstruksjon</i>	"To år med lønnsfrys"	P1, P3, P7	
Omstrukturering: organisasjons struktur	<i>Rekonstruksjon</i>	"Så ble vi nordiske"	P1, P3, P7, P8	P2, P5, P6
Omstrukturering: ny ledelse	<i>Rekonstruksjon</i>	"Så fikk vi tysk sjef"	P7, P8	P4
Nye oppgaver	<i>Adopsjon</i>	"Byttet systemer"	P7	
Produkt av patent	<i>Rekonstruksjon</i>	"Skulle ikke jobbe med det [produktet] mer"	P1, P3, P7, P8	P2
Produkt/studie terminert	<i>Rekonstruksjon</i>	"[Produktet] ble ikke noe av"	P1, P3, P8	P2
Produkt solgt	<i>Rekonstruksjon</i>	"Så ble produktet solgt"	P1, P3	

Funn relatert til andre bransjespesifikke trekk:

Andre bransjespesifikke faktorer	Type utsagn	Respondenter	Informanter
"Stollek"	"Du blir ganske fort fanget [i bransjen]"	P1	P2, P4, P5, P6
Lovkrav/sertifisering	"Mindre risiko å når det er folk man har hørt godt om"	P1, P7	P2, P4, P5
Trenger rask rekruttering	"Har knapt med tid"		P2, P4, P6
Skandinavisk/Nordisk forretningsmodell	"[Ledelsen] kjenner ikke markedet lokalt noe særlig"	P1, P3, P8	P2, P4
Utenlandsk leder i Norge	"Vi har kultur-krasj"	P7	P4
Firmaets omdømme	"Det ryktes hvilke firma som betaler godt"	P3	P4, P5
Personlig omdømme	"Man får et rykte blant kundene"	P3	P5