

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

## Urealistiske forventninger?

En studie av faktorer som påvirker unge arbeidstakeres turnoverintensjon

Amalie Hægdahl Hansen og Audun Finsveen

Masteroppgave i ledelse, BED-3906, juni 2024



# Innholdsfortegnelse

1	Introduksjonskapittel.....	7
1.1	Bakgrunn for tema.....	8
1.2	Formål og problemstilling.....	9
1.3	Operasjonalisering og avgrensning .....	10
1.4	Oppgavens struktur .....	11
2	Teorikapittel .....	12
2.1	Forventninger knyttet til lønn.....	16
2.2	Bruk av egen kompetanse .....	18
2.3	Betydningen av karrieremuligheter .....	20
2.4	Balansen mellom jobb og fritid.....	21
2.5	Behovene for tilhørighet på arbeidsplassen .....	23
2.6	Betydningen av autonomi på arbeidsplassen .....	24
2.7	Forventninger knyttet til ledelse.....	26
2.8	Samlet mål for turnoverintensjon.....	28
3	Metodekapittel.....	28
3.1	Kvantitativ metode .....	29
3.2	Operasjonalisering av sentrale begreper .....	31
3.3	Utarbeidelse av spørreundersøkelsen .....	34
3.4	Utvalgsstrategi.....	36
3.5	Datainnsamling.....	37
3.6	Analyse av data .....	38
3.7	Validitet og reliabilitet .....	39
3.8	Etikk .....	40
4	Funn- og analysekapittel .....	41
4.1	Utvalg .....	41
4.2	De generelle preferansene .....	43

4.3	T-Test .....	44
4.4	Regresjonsmodell: Turnoverintensjon innen ett år .....	45
4.5	Regresjonsmodell: Turnoverintensjon innen tre år .....	46
4.6	Indeks .....	46
4.7	Hypoteser .....	47
5	Drøftingskapittel.....	49
5.1	Alder.....	49
5.2	Lønn .....	49
5.3	Kompetanse.....	50
5.4	Karriere.....	51
5.5	Work – Home spillover .....	52
5.6	Tilhørighet.....	53
5.7	Autonomi.....	54
5.8	Ledelse .....	54
5.9	Helheten .....	55
6	Avslutningskapittel.....	59
6.1	Konklusjon .....	59
6.2	Tips til videre forskning .....	60
6.3	Kritikk til eget arbeid .....	61
7	Bibliografi .....	62
	Vedlegg .....	72
	Vedlegg 1 – Spørreundersøkelsen.....	72
	Vedlegg 2 – Resultater fra spørreundersøkelsen.....	76

## Tabelliste

Tabell 1 Beskrivelse av de ulike faktorene .....	14
Tabell 2 Påstander fra spørreundersøkelsen knyttet til faktorer.....	32
Tabell 3 Jobbsituasjon.....	42
Tabell 4 Nettoutvalg sammenlignet med statistikk fra SSB .....	42
Tabell 5 Alle påstander fra spørreundersøkelsen .....	44
Tabell 6 T-test .....	44
Tabell 7 Signifikante effekter for ett-årsperspektivet .....	45
Tabell 8 Signifikante effekter for tre-årsperspektivet .....	46
Tabell 9 Resultater fra regresjonsanalyse med indeks som uavhengig variabel .....	47
Tabell 10 Resultater av hypoteser .....	48

## Figurliste

Figur 1 Generelle preferanser og turnoverintensjon .....	12
Figur 2 Valgte påvirkningsfaktorer på turnoverintensjon .....	15
Figur 3 Indeks for turnoverintensjon.....	15
Figur 4 Work-life balance .....	22
Figur 5 Sentrale elementer i problemstillingen .....	29

# Forord

Kjære leser,

Denne oppgaven er skrevet i forbindelse med vår avsluttende utdanning på studieretning erfaringsbasert ledelse, på Handelshøgskolen ved Universitetet i Tromsø. De siste tre årene har både vært spennende, krevende og full av ny lærdom og ikke minst hektisk. Samtidig som vi har begge vært i full jobb, har vi likevel fokusert på studiet og kan nå kalle oss for masterkandidater. Det er det lov å være stolt av! Vi har lært mye om oss selv, og fått muligheten til å studere noe som vi begge synes er spennende og interessant. Tema for masteroppgaven ble derfor faktorer i arbeidslivet som kan påvirke unge ansattes turnoverintensjon.

Vi vil aller først takke vår veileder, professor Baard Herman Borge. Takk for alle dine gode råd, tilgjengelighet, støtte og engasjement under skrivingen av oppgaven.

Så ønsker vi å takke alle som har tatt seg tid til å svare på undersøkelsen i forbindelse med masteroppgaven, uten deres svar ville ikke masteroppgaven vært gjennomførbar. Dere har alle gitt oss god informasjon som har lagt grunnlaget for analysen og forskningsresultatet.

Vi ønsker også å rette en takk til venner og kollegaer. Dere har kommet med gode ord når vi trenger det mest, hatt gode diskusjoner og samtaler relevant til tema vårt. En stor takk rettes også til Eirik, som har lest korrektur på oppgaven vår og kommet med gode innspill. Spesielt ønsker vi å rette en stor takk til våre kjære familier. Dere har støttet oss gjennom hele prosessen, fra oppstart på studie, til levering av masteroppgaven, og heiet på oss hele veien. Auduns familie; Caroline, Aurora og Frida. Amalies familie; Kamilla, Svein Kåre og Kristine.

Sist, men ikke minst ønsker vi å takke hverandre. Takk for gode diskusjoner, godt samarbeid, en god skrivepartner gjennom både opp- og nedoverbakker, humor, latter og masse god lærdom.

God lesing!

Narvik og Harstad, 03. juni 2024

Amalie Hægdahl Hansen og Audun Finsveen

## Sammendrag

Målet med masteroppgaven har vært å forstå hvilke faktorer som påvirker unge ansattes intensjon om å forlate en bedrift på kort og lang sikt. Vi undersøker blant annet om det er forskjeller i turnoverintensjon mellom aldersgruppene 25-34 år og 35-44 år, og tar sikte på å forklare variasjonen i turnoverintensjon basert på den enkeltes generelle preferanser knyttet til arbeidslivet. Målet er å belyse viktige spørsmål knyttet til dagens og fremtidens arbeidsstyrke, for å bedre kunne lede og beholde unge ansatte i bedrifter. Vår problemstilling i denne masteroppgaven ble derfor følgende:

*Hva påvirker unge ansattes intensjon om å forlate en bedrift på ett og tre års perspektiv?*

I teorikapitlet redegjøres det for utvalgte teorier som knyttes opp mot drøfting og resultat senere i oppgaven. For å kunne redegjøre for unge ansattes intensjoner om å slutte, er det derfor presentert utvalgte faktorer i arbeidslivet som vil kunne si noe om turnoverintensjon. Vi ser derfor, ved hjelp av regresjonsanalyse, på hvordan generelle preferanser unge ansatte har i forhold til lønn, kompetanse, karriere, work – home spillover, tilhørighet, autonomi og ledelse påvirker deres turnoverintensjon. På grunnlag av både omfang og tid, har det vært nødvendig å begrense antall faktorer. Vi har derfor valgt å kun fokusere på arbeidsrelaterte faktorer, da dette er noe som arbeidsgiver har mulighet til å påvirke.

Det ble gjennomført en kvantitativ undersøkelse der vi samlet inn primærdata ved hjelp av et digitalt spørreskjema. Det ble gjennomført en tverrsnittsundersøkelse for å innhente data fra ett tidspunkt. Av utvalget av mennesker mellom 25 og 44 år, endte vi på et nettoutvalg på 377 respondenter. Datagrunnlaget ble analysert gjennom programvaren SPSS. Ut fra vår analyse og drøfting kan vi konkludere med at det er en signifikant forskjell mellom turnoverintensjonen, der de unge ansatte er mer tilbøyelig til å forlate bedriften enn den eldre kontrollgruppen. Work-home spillover viste en klar effekt, noe som viser at unge også verdsetter balansen mellom jobb og fritid. De øvrige faktorene viste varierende effekt på turnoverintensjon. De utvalgte faktorene kunne ikke samlet sett forklare turnoverintensjon.

**Nøkkelord:** Turnover, generelle preferanser, unge arbeidstakere, arbeidsliv og ledelse

## Abstract

The aim of this master thesis has been to understand the factors that influence young employees' intention to leave a company in the short and long term. We investigate, among other things, whether there are differences in turnover intention between the age groups of 25-34 years and 35-44 years, aiming to explain the variation in turnover intention based on individual general preferences related to work life. The objective is to shed light on important questions related to the present and future workforce, in order to better lead and retain young employees in companies. Our research question in this master thesis was as follows:

*What influences young employees' intention to leave a company in a one-year and three-year perspective?*

In the theoretical chapter, we discuss selected theories related to the subsequent analysis and results. To explain young employees' intentions to quit, we present specific work-related factors that can provide insights into turnover intention. Therefore, using regression analysis, we examine how young employees' general preferences regarding salary, competence, career, work-home spillover, relatedness, autonomy and leadership impact their turnover intention. Due to scope and time constraints, we have limited the number of factors considered. Consequently, we focus solely on work-related factors, as these are aspects that employers can influence.

A quantitative survey was conducted where we collected primary data using a digital questionnaire. We conducted a cross-sectional study to gather data at a single point in time. From the sample of individuals aged 25 to 44 years, we ended up with a net sample of 377 respondents. The data were analysed using the SPSS software. Based on our analysis and discussion, we can conclude that there is a significant difference in turnover intention, with young employees being more inclined to leave the company than the older control group. Work-home spillover showed a clear effect, indicating that young employees also value the balance between work and leisure. The other factors showed varying effects on turnover intention. The selected factors combined could not fully explain turnover intention.

**Key words:** Turnover, general preferences, young employees, work life, management

# 1 Introduksjonskapittel

I valget av tema og problemstilling til masteroppgaven, var det viktig for oss at det ble et tidsaktuelt og samfunnsrelevant tema, som vi begge hadde interesse for, og som vi ønsket å tilegne oss mer kunnskap om. Av erfaring fra nåværende og tidligere arbeidsplasser har vi sett at mange av de yngre skifter arbeidsplass etter kort tid. Ofte ser vi at de yngste er på søken etter ny jobb etter bare to til tre år i bedriften. Dette har gjort oss begge nysgjerrige på hvorfor, og hva man kan gjøre for å beholde unge medarbeiderne i bedriftene.

Medarbeidere som viser motivasjon, lojalitet, ferdigheter og selvstendighet, utgjør en betydelig fordel for bedrifter (Bolman & Deal, 2020). Disse ansatte kombinerer effektivitet med nyskapning, og utgjør dermed en verdifull ressurs for virksomheten. Det er også lavere risiko knyttet til at slike ansatte søker og godtar jobbtilbud fra andre selskaper. Derfor er det i bedriftens interesse å beholde dem innenfor organisasjonen. De ansattes kunnskap, kompetanse og erfaring er svært viktig for de aller fleste bedrifter i dag. Bedrifter preges mer og mer av teknologi og datasystemer som krever omfattende fagkunnskaper, og det blir stadig viktigere for bedrifter å utvikle, motivere og beholde kompetanse i bedriften (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Av samme årsak brukes det enorme summer årlig på å beholde og videreutvikle ansatte og å finne «den riktige» nye ansatte. Fra et bedriftsøkonomisk perspektiv er det tydelig at høy turnover er svært kostbart, fra 30 – 400 % av årsinntekten, mens arbeidsmiljøet kan lide blant de som er igjen i bedriften (Fevang, 2018). Sok et al. (2018) viser til at kostnaden til rekruttering og opplæring er 100% av årslønnen til stillingen som fylles, og at turnover har negativ effekt på bedrifters konkurransekraft ved at man mister kompetanse og egenskaper. Å ansette nye medarbeidere i bedrifter koster både tid og penger, og det anslås at ca. 30 til 40 prosent er faktiske kostnader, mens resterende 60 til 70 prosenter går til «myke» kostnader, som tid brukt av ledelsen til ansettelsesprosessen (Navarra, 2022). Det estimeres at det koster ca. 1,5 millioner kroner å ansette feile personer, eller å motta en uønsket oppsigelse (Nymo, 2023).

Å ansette medarbeidere er en tidkrevende prosess, og det er både i arbeidsgiver og arbeidstakers interesse å ansette rett menneske i rett stilling. Av den grunn brukes det tid på analyse av stillingen for å kunne fastsette hvilke behov og krav man har til den ansatte som skal bekle stillingen. Selve ansettelsesprosessen er derfor lang, og med påfølgende nyansettelse, opplæring og prøvetid tar det derfor lang tid fra behovet er der, til bedriften har en medarbeider



som er trygg i jobben sin. Ansettelse er en omstendelig prosess, og det vil av den grunn koste bedriften mye dersom de har gjort en feilansettelse, eller at den ansatte velger å si opp etter kort tid (Martinsen, 2016).

## 1.1 Bakgrunn for tema

I søken etter litteratur finner vi svært høye tall når det gjelder turnover blant de unge arbeidstakerne. Statistikk viser at hele 23% av norske arbeidstakere vurderte å skifte jobb i 2023, og 16% har allerede gjennomført et jobbskifte det siste året (Kvadsheim, 2023). Videre finner vi mer spesifikke tall på de unge arbeidstakerne, som vi ønsker å studere videre. Randstad (2019) rapporterer at den yngre generasjonen, definert her som personer mellom 25 og 34 år, er den gruppen arbeidstakere som bytter jobb oftest. Hele 42% av dem som byttet jobb i 2018 hadde også planer om å gjøre det samme i 2020.

Statistisk sentralbyrå (SSB, 2020) viser til at de som har vært ansatt i under ett år skiftet arbeidsplass oftere enn de som har vært ansatt i over ett år i bedriften. Fra denne rapporten er det tatt ut tall fra arbeidstakere over 25 år. Imidlertid er det viktig å merke seg at ansatte mellom 25 og 29 år som er under utdanning, er utelatt fra disse tallene. Hva er det som gjør at mange unge bytter jobb etter så kort tid? Og hva er det unge setter pris på i arbeidslivet, som gjør at de velger å bli værende i en bedrift? Det er dette vi ønsker å undersøke nærmere.

En studie fra Topel og Ward (1992) viser at to av tre unge menn i USA enten byttet jobb eller ble arbeidsledige innen det første året i arbeidslivet. Denne studien indikerer at den typiske unge arbeidstakeren har syv ulike jobber de første ti årene av karrieren sin. Det er derfor interessant å kunne undersøke hvor mange av de unge arbeidstakerne som har en intensjon om å bytte arbeidsplass allerede innen kort tid.

De siste årene har man sett flere medieoppslag der bedrifter og offentlige etater gjør ekstraordinære tiltak for å rekruttere og beholde ansatte. Det er rapportert om ulike tiltak, fra økonomiske insentiver som bonuser for bioingeniører (Hagen & Sørgård, 2023), til mer uvanlige goder som gratis barnehage, dekning av studieutgifter, ekstra ferieuke, rekrutteringsstipend og garantilønn mot bindingstid (Dolonen, 2023). Randstad (2019) skriver at hovedårsaken til at de unge bytter jobb, er på grunn av manglende karrieremuligheter, men også for lav lønn, dårlig ledelse og mangel på anerkjennelse er faktorer i valget ved å si opp.

Pereira et al. (2016) identifiserte at ansatte som forlot bedriften oppga andre årsaker til turnover enn det bedriften hadde identifisert selv som årsakene til turnover og iverksatt strategier for å

forbedre. Chaacha og Botha (2021) så spesifikt på vilje til å slutte hos yngre arbeidstakere i en akademisk institusjon. 47% av intervjuobjektene viste vilje til å slutte, og den hyppigste årsaken var hverdagslige ting i ansettelsesforholdet og hvordan ansatte blir behandlet (eller forskjellsbehandlet).

Dette åpner opp for viktige spørsmål rundt ansattes generelle preferanser når det gjelder ulike faktorer i arbeidslivet. Hvilke generelle preferanser har de ansatte når det gjelder ulike faktorer i arbeidslivet? Hvor viktig er ulike generelle faktorer i arbeidslivet for de unge ansatte? Er det en sammenheng mellom hvor stor vekt de unge legger på disse faktorene og deres tilbøyelighet til å bytte jobb på kort og litt lengre sikt? Å utforske disse spørsmålene vil gi innsikt i hva som påvirker turnoverintensjonen blant unge arbeidstakere, og hvordan arbeidsgivere kan tilpasse sine tiltak for å tilfredsstille disse behovene og dermed redusere turnover blant ansatte. Vi ønsker derfor å studere unge ansatte i alderen 25 til 34 år i denne masteroppgaven, og på denne måten få bedre innsyn i hva denne gruppen tenker om arbeidslivet.

## **1.2 Formål og problemstilling**

Valget av temaet om unge ansattes intensjon om å forlate en bedrift på ett og tre års perspektiv er både samfunnsrelevant og interessant av flere grunner. Lav arbeidsledighet gjør at dette er et tidsaktuelt tema som berører organisasjoners evne til å beholde sin arbeidskraft. Turnover er av stor betydning i dagens arbeidsmarked, der kunnskap, kompetanse og erfaring utgjør sentrale ressurser for bedrifter. Uønsket turnover påvirker ikke bare bedriftens produktivitet, men medfører også betydelige kostnader både i form av rekruttering og opplæring av nytt personell.

Formålet med denne masteroppgaven er derfor å undersøke hvilke faktorer som påvirker unge arbeidstakeres turnoverintensjon. Dette skal undersøkes ved å studere unge ansattes generelle preferanser for arbeidslivsrelaterte faktorer. Problemstillingen og hypotesene i oppgaven er bygget på tanken om at jo flere forventninger en ansatt har til hvordan de ønsker at jobben skal være, desto høyere blir deres turnoverintensjon. Formålet er å lage regresjonsmodeller for å forklare variasjonen i turnoverintensjon på ett- og treårsperspektiv.

Gjennom å undersøke og forstå unge ansattes intensjon om å forlate en bedrift, ønskes det at denne forskningen kan bidra til å belyse viktige spørsmål knyttet til dagens og fremtidens arbeidsstyrke. Dagens unge vil prege det norske arbeidslivet i mange år fremover. Det er derfor viktig av vi har forståelse for dagens og fremtidens arbeidstakere, slik at man kan lede disse på en god og effektiv måte.

Basert på bakgrunn for tema og formålet med undersøkelsen, er problemstillingen:

### ***Hva påvirker unge ansattes intensjon om å forlate en bedrift på ett og tre års perspektiv?***

For å kunne besvare problemstillingen på en god måte, har vi utarbeidet følgende forskningsspørsmål som vil være hjelpelig i prosessen:

1. Er det forskjell i turnoverintensjon hos ansatte i aldersgruppen 25-34 år og 35-44 år?
2. Hvor stor innvirkning har noen utvalgte generelle arbeidsrelaterte preferanser på unge ansattes turnoverintensjon, og kan de sammen forklare turnoverintensjon?

## **1.3 Operasjonalisering og avgrensning**

For å tydeliggjøre hvilken betydning og intensjon ulike nøkkelbegreper i problemstillingen har i undersøkelsen, må de defineres på en god måte. Ved å definere begrepene gjøres det tydeligere hva vi mener med dem, og avgrenser betydningen av begrepene (Furseth & Everett, 2020).

Vi ønsker å studere de unge arbeidstakerne i norsk arbeidsliv, og i denne masteroppgaven er derfor «unge arbeidstakere» definert som ansatte mellom 25 og 34 år. Det vil si personer født mellom 1998 og 1989. Begrepet «ung voksen» er relativt og kan variere avhengig av sammenheng. Det finnes ingen klar definisjon på hva som er en «ung voksen», og vi var derfor nødt til å definere dette i undersøkelsens kontekst. I denne studien valgte vi dette aldersspennet av flere årsaker. De ansatte i denne aldersgruppen representerer en del av den yngre arbeidsstyrken, men de er ikke blant de aller yngste.

Vi valgte å sette den nedre alderen til 25 år fordi vi ønsker å treffe en aldersgruppe som er ferdig utdannet. Etter ordinært studieløp vil man som 25-åring være ferdig med både fagbrev, fagskole og bachelor- og mastergrad. Det vil alltid kunne være noen unntak, med videreutdanning og påbegynt utdanning senere enn ordinært studieløp, men vi vil kunne utelukke majoriteten av unge under utdanning. Dette aldersintervallet gir mulighet til å undersøke et stadium i livet hvor mange allerede har etablert seg noe i arbeidslivet og samtidig er i en fase med personlig og profesjonell utvikling. I tillegg til målgruppen hentes det inn data fra en kontrollgruppe med respondenter mellom 35 og 44 år.

Tett og Meyer (1993, s. 262) definerer turnoverintensjon som «*The conscious and deliberate wilfulness to leave the organization*». Dette inkluderer både tanker om å slutte, men også søket etter en alternativ jobb. Sager et al. (1998) deler derimot turnoverintensjon i tre deler, 1) å tenke

på å slutte, 2) intensjon om å søke en ny jobb og 3) intensjon om å si opp. Forskerne definerer dette som en beslutningsprosess hos ansatte, der holdninger til jobben har påvirkning til ansattes beslutningen om å bli værende eller forlate bedriften.

Turnoverintensjon er i denne oppgaven definert til «*viljen eller ønsket om å forlate organisasjonen*». Det vil si at ansatte kan ha en intensjon om å forlate, men ikke nødvendigvis agere på viljen eller ønsket sitt. Dette er en indikator på den ansattes vilje eller ønske, og det kan være et signal på faktisk turnover i fremtiden.

Det finnes også mange ulike faktorer som påvirker ansattes turnoverintensjon, og med tanke på oppgavens omfang og tidsaspekt var det nødvendig å begrense antall faktorer. Det er i denne masteroppgaven valgt å fokusere på et sett med arbeidsliv-relaterte faktorer. Valget om å forlate en bedrift er mye mer omfattende, og de ansatte kan blant annet ha personlige-, familiære- og stedsrelaterte årsaker til å velge å bytte jobb. Det er derfor valgt ut syv ulike arbeidsliv-relaterte faktorer som sees opp mot turnoverintensjon, og disse presenteres i teorigapittelet.

## **1.4 Oppgavens struktur**

Masteroppgaven er delt inn i seks ulike kapitler. I det første kapittelet introduseres oppgavens tema, formål, problemstilling, forskningsspørsmål og operasjonalisering av begreper. Dette kapittelet skal gi et innblikk i oppgavens helhet, og gi en introduksjon og hensikt til studiet om hvilke faktorer som påvirker unge ansattes turnoverintensjon.

I oppgavens andre kapittel redegjøres det for eksisterende teori om faktorene som undersøkes og hvordan disse påvirker turnoverintensjon. Dette er grunnlaget for oppgavens analyse og diskusjon. Teorigapittelet har blitt brukt aktivt i oppgavens tredje kapittel, spesielt i utarbeidelse av spørreskjema.

Tredje kapittel omhandler de metodiske valgene som er gjort for å belyse problemstillingen, med de styrker og begrensninger valgene gir. Her forklares det hvordan spørreundersøkelsen er utarbeidet, datainnsamling, analysering av data og hvordan gyldighet og pålitelighet er ivaretatt. Formålet her er å presentere alle valg som er gjort i dette studiet, for å sikre åpenhet rundt undersøkelsen og masteroppgaven i sin helhet.

I fjerde kapittel presenteres resultatene fra analysene av data og hypotesene underbygges eller falsifiseres. Her er også statistikk fra utvalget til spørreundersøkelsen sammenlignet mot unge arbeidstakere i Norge for å kunne si noe om generalisering til populasjonen.

Resultatene fra forrige kapittel drøftes så i kapittel fem for å kunne besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen, før kapittel seks følger med konklusjon, kritikk til eget arbeid og tips til videre forskning.

## 2 Teorikapittel

I dette kapitlet presenteres teori om sentrale tema for det videre arbeidet med å belyse hva som påvirker unge arbeidstakers intensjon om å forlate en bedrift. Denne inngående gjennomgangen er avgjørende for å støtte forskningen i denne studien og legger grunnlaget for den etterfølgende analysen og drøftingen av resultatene. Ved å trekke på et bredt spekter av teoretiske perspektiver og tidligere empiriske funn, vil dette kapitlet bidra til å belyse og forstå de sentrale konseptene og variablene som er relevante for vår undersøkelse.

Hovedteorien i denne studien vil være faktorer som påvirker turnoverintensjonen til de yngste i arbeidslivet. For å forklare unge ansattes intensjoner om å slutte, undersøkes utvalgte faktorer i arbeidslivet som kan indikere turnoverintensjon. Først presenteres en kort definisjon av turnoverintensjon i denne konteksten, deretter analyseres de spesifikke faktorene som er valgt for denne studien mer inngående. Er det slik at jo større vekt de unge ansatte legger på de forskjellige faktorene, jo høyere turnoverintensjon? Hensikten er å undersøke om unge ansattes generelle preferanser innen de ulike faktorene har innvirkning på deres turnoverintensjon.



*Figur 1 Generelle preferanser og turnoverintensjon*

Rubenstein et al. (2018) undersøkte i sin metaanalyse 57 faktorer sin effekt på turnoverintensjon. Blant disse er det både indikatorer for turnoverintensjon og faktisk atferd. Forfatterne sammenligner sine resultater mot en metaanalyse gjort av Griffeth et al. (2000). De 57 variablene strekker seg over flere kategorier og inkluderer blant annet alder, antall barn, utdanningsnivå, lønn, jobbsikkerhet, stress, støtte fra organisasjon, fravær og jobbsøking.

Turnoverintensjon er en vanlig variabel å benytte for å måle faktisk turnover selv om turnoverintensjon ikke forklarte mer enn én fjerdedel av faktisk turnover i studien til Tett og Meyer (1993). Richer et al. (2002) undersøkte sammenhengen mellom turnoverintensjon og faktisk atferd nærmere, og fant at en økt turnoverintensjon ga økt turnover hos de som anså at de hadde et valg om å slutte. De undersøkte også effekten hos de som ikke følte de hadde noe

valg om å slutte, eksempelvis fordi de ikke trodde de kunne få seg ny jobb, behovet for penger eller karrieremuligheter i nåværende jobb. Hos disse var det liten eller ingen sammenheng mellom intensjon om å dra og om de faktisk sluttet.

Mye av litteraturen som omhandler turnoverintensjon har basert sine funn på respondentenes opplevelse av den jobben de har hatt på tidspunktet for undersøkelsen (Richer et al., 2002; Kopperud et al., 2020; Alshammari et al., 2016; Chaacha & Botha, 2021). Altså er preferansene knyttet til den jobben man har og hva som ellers skjer i livet på tidspunktet for undersøkelsen. Men, det er viktig å huske at disse svarene kunne ha vært annerledes hvis de hadde vært i en annen jobb, i en annen bedrift, hatt en annen leder, eller hvis andre livsforhold hadde vært forskjellige. På grunn av dette er det ønskelig å utvikle en modell som kan forklare turnoverintensjon blant unge basert på deres generelle preferanser og ikke bare situasjonen de er i for øyeblikket. Dette vil kunne gi et mer helhetlig bilde av hva som driver turnoverintensjon hos denne gruppen.

Valget om å forlate en bedrift kan ha grunnlag i flere aspekter, blant annet personlige-, familiære- og stedsrelaterte årsaker. Vi har valgt å fokusere utelukkende på arbeidsrelaterte faktorer i denne oppgaven av flere grunner. For det første har arbeidsrelaterte faktorer en direkte innvirkning på ansattes beslutning om å forbli eller forlate en arbeidsplass. Dette skal vi gå dypere inn på når de ulike faktorene presenteres i teorikapittelet.

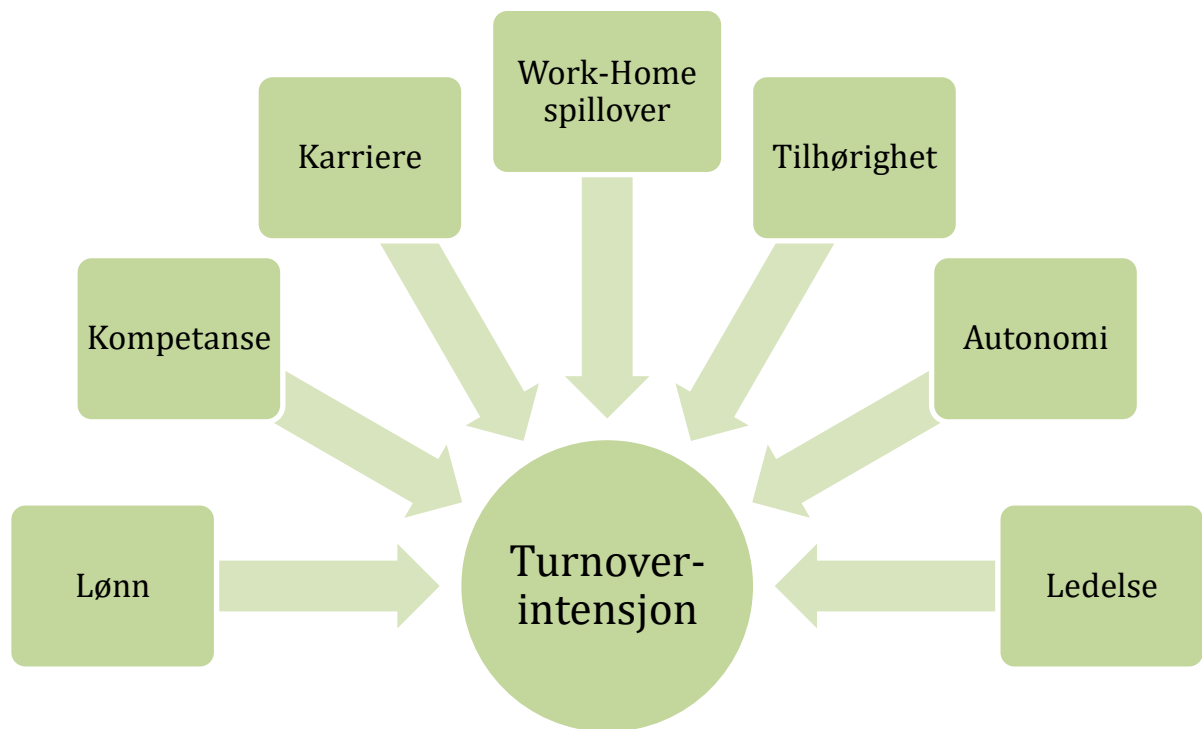
Videre er arbeidsrelaterte faktorer noe som arbeidsgivere kan kontrollere og påvirke gjennom ulike tiltak. I tillegg gir dette oppgaven en klar avgrensning for å undersøke unge arbeidstakers generelle preferanser i arbeidslivet. Vi har etterstrebet å inkludere sentrale aspekter fra ulike arbeidsrelaterte kategorier. På grunn av begrensninger i både omfang og tid, har vi måttet velge et sett med faktorer som skiller seg ut som viktige innenfor kategoriene belønning, arbeidet i seg selv, samhandling mellom arbeid og fritid, arbeidsplassen, utførelse av arbeid, ledelse og veiledning. Gjennom denne tilnærmingen har vi adressert følgende nøkkelområder:

<b>Faktorer</b>	<b>Beskrivelse</b>
Lønn	Kategori «belønning». Ansattes tanker om lønn og ulike former for belønning i arbeidslivet. Her måles viktigheten av egen lønn, lønnsfastsettelse og bonuser

Kompetanse	Kategori «arbeidet i seg selv». Ansattes tanker om arbeidet. Her måles viktigheten av kompetanseutvikling og å få anvende kompetansen i arbeidslivet
Karriere	Kategori «arbeidet i seg selv» og «forfremmelse». Ansattes tanker om arbeidet. Her måles viktigheten av karrieremuligheter
Work – Home spillover	Kategori «samhandling mellom arbeid og fritid». Denne samhandlingen kan påvirkes både fra jobb til fritid, og fra fritid til jobb. Her er det ansattes tanker om påvirkningen fra jobb til fritid som måles viktigheten av.
Tilhørighet	Kategori «arbeidsplassen». Ansattes tanker om følelsen av tilhørighet til en sosial arena og kollegaer, her måles viktigheten av denne tilhørigheten.
Autonomi	Kategori «utførelse av arbeid». Her måles viktigheten av friheten til å velge hvordan arbeidet utføres og at arbeidsoppgavene er lik respondentens egne ønsker.
Ledelse	Kategori «ledelse» og «veiledning». Ansattes tanker viktigheten av en positiv lederstil. Her måles viktigheten av en god relasjon med nærmeste leder.

Tabell 1 Beskrivelse av de ulike faktorene

Med dette som bakgrunn, har vi derfor valgt å fokusere på syv faktorer som antas å ha betydning for ansattes turnoverintensjon. Faktorene lønn, kompetanse, karriere, autonomi, tilhørighet, work-home spillover og ledelse er alle sentrale elementer i litteraturen om turnover. I de påfølgende delene vil vi gjennomgå relevant litteratur knyttet til hver av disse faktorene og presentere hvordan unge arbeidstakers generelle preferanser til de ulike faktorene har betydning for turnoverintensjon. Gjennom en grundig analyse av eksisterende forskning er vår intensjon å kaste lys over kompleksiteten i samspillet mellom generelle preferanser og de unges arbeidsmotivasjon.



Figur 2 Valgte påvirkningsfaktorer på turnoverintensjon

Vi søker å gi innsikt i hvordan ansattes generelle holdning til de ulike faktorene kan si noe om deres intensjon om å slutte i en bedrift. Vi ønsker også å teste om disse generelle preferansene sammen kan representere en sammensatt indikator for å måle turnoverintensjon, og dermed bidra til at turnoverintensjon lettere kan fanges opp med mer pålitelighet. Er det mulig at unge arbeidstakere, som har mange forventninger til jobben og hva arbeidsgiver skal tilby, blir lettere misfornøyde og dermed skifter jobb innen kortere tid? Tanken er at en høyere score på en slik forventningsindeks gir høyere turnoverintensjon, slik figuren under illustrerer:



Figur 3 Indeks for turnoverintensjon

Det finnes studier som spør seg om yngre arbeidstakere har høyere forventninger til arbeidsgiver enn eldre arbeidstakere (Rubenstein et al., 2018). Rubenstein et al. (2018) fant i sin metaanalyse både at alder i seg selv spiller en viktig rolle for turnoverintensjon og ikke minst at effekten av alder ser ut til å ha økt betydelig siden metaanalysen til Griffeth et al.



(2000) ble gjennomført. Sammenhengen mellom alder og turnoverintensjon er funnet i senere studier som ikke var inkludert i metaanalysene også (Kopperud et al., 2020).

På bakgrunn av ovennevnte er den første hypotesen som skal være behjelpelig å svare på oppgavens problemstilling formulert. Denne presenteres i to deler:

***Hypotese 1 a: Det er høyere gjennomsnittlig turnoverintensjon hos aldersgruppen 25 til 34 år, enn i gruppen 35 til 44 år.***

***Hypotese 1 b: Alder har negativ effekt på turnoverintensjon når alder benyttes som dikotom, uavhengig variabel (0-1) i regresjon.***

## **2.1 Forventninger knyttet til lønn**

Lønn er en av flere faktorer som har en påvirkning på innsatsen til medarbeidere på arbeidsplasser (Brochs-Haukedal, 2016). Det er også flere faktorer innen belønning som kan ha påvirkning på de ansattes turnoverintensjon. Først og fremst kan vi ta for oss selve lønnen til den ansatte. Det finnes flere suksesshistorier der bedrifter har opplevd mange gode positive resultater, og har redusert turnoveren ved å øke de ansattes lønninger (Bolman & Deal, 2020). De viser til at økt effektivitet, høyere salg, forbedret lønnsomhet, redusert tap og økt kundetilfredshet er blant de positive virkningene. Lønn spiller en betydelig rolle i å påvirke ansattes motivasjon, og derfor er det en av flere faktorer bedrifter bruker for å beholde sitt personale (Bolman & Deal, 2020). Men motiveres de unge ansatte av lønn? Og er det forskjell på hvor stor betydning dette har for de unge arbeidstakerne sammenlignet med en eldre kontrollgruppe?

Olafsen (2018) skriver i sin artikkel at ansattes opplevelse av rettferdigheten av lønn spiller en viktig rolle for deres motivasjon. Rettferdighet i prosedyrer knyttet til lønnsfastsettelsen i bedriften viser seg å være mer relevant enn selve lønnsnivået. Transparente lønnsforhold i organisasjonen påvirker også sammenhengen mellom opplevd rettferdighet og indre motivasjon hos arbeidstakere. Samlet sett viser forskningen at lønn har komplekse implikasjoner for motivasjon, og organisasjoner bør nøye vurdere hvilke signaler lønnsystemet sender for å skape optimal arbeidsmotivasjon (Olafsen, 2018).

Det er i dag enkelt å sjekke opp hva gjennomsnittslønnen i et yrke er, både i privat og offentlig sektor, så vel som forskjellen mellom menn og kvinner. Artikkelen av Tekleab et al. (2005) presenterer funn fra to separate studier gjennomført i henholdsvis 1997 og 2000. Resultatene

viser at ansatte som er misfornøyde med utfallet ved lønnsøkninger, har større sannsynlighet for å vurdere å forlate jobben eller faktisk forlate bedriften. Forskerne understreker betydningen av hvordan lønnsøkninger implementeres i en bedrift og hvilke prosedyrer som ligger til grunn for vurderingene. Studiene indikerer at rettferdigheten i lønssystemene påvirker hvor tilfredse ansatte er med lønnen sin, og denne tilfredsheten har videre innflytelse på deres intensjon om å forlate jobben. Hvor viktig er dette for unge arbeidstakeres beslutning om å søke ny jobb?

Selvbestemmelsesteorien gir et nyansert perspektiv på kompensasjon, hvor det vektlegges at den enkeltes tolkning av lønnens betydning er avgjørende for den enkeltes motivasjon (Olafsen, 2018). Topel og Ward (1992) påpeker at lønnsnivået har en betydelig påvirkning på om ansatte vurderer å skifte jobb eller ikke. Olafsen (2018) diskuterer også spørsmålet om fastlønns betydning, hvor resultater er varierende. Mens noen støtter tanken om at fastlønn kan øke autonom motivasjon, indikerer andre studier at den ikke nødvendigvis er sterkt relatert til autonom arbeidsmotivasjon.

Studier gjort av Motowidlo (1983) viser også til at tilfredsheten med egen lønn også påvirker den ansattes turnoverintensjon. Det interessante er at selv om ansatte tror de kunne få bedre lønn et annet sted, påvirker ikke denne troen deres beslutning om å forlate nåværende jobb. Misnøyen med egen lønn påvirker altså ansattes turnoverintensjon uavhengig av om de tror de kunne fått høyere lønn hos andre arbeidsgivere. Videre viser studien at hvor mye ansatte faktisk tjener ikke har en direkte effekt på om de vurderer å slutte, men hvor fornøyde de er med lønnen deres har en sammenheng med intensjonen om å forlate jobben.

En undersøkelse av Fauske og Strand (2023) hos Forsvaret viser at de yngste arbeidstakerne (her: under 30 år) var mer misfornøyde med lønnsbetingelsene enn de eldre. Den vanligste gruppen som svarte at dette var årsaken til å slutte, var unge menn. Lønnsbetingelser var den nest største årsaken til at ansatte valgte å forlate organisasjonen. De ansatte som har sluttet har også fått spørsmål om hva som må forbedres for at de skal ønske å returnere til en jobb i Forsvaret igjen, og lønn er den mest svarte faktoren.

Lønn er ikke bare den faste timelønnen eller månedslønnen til den ansatte. Flere bedrifter bruker også ulike incentivordninger og bonusordninger for å tiltrekke, rekruttere, beholde og påvirke de ansatte i organisasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2020). Direkte incentiver har som formål å motivere ansatte til å utføre oppgaver eller oppnå mål som de kanskje ellers ikke ville arbeidet mot. For å kunne lykkes med slike systemer er det essensielt å etablere en tydelig kobling

mellom jobben som utføres og den belønningen de ansatte mottar. Direkte incentiver er ofte individuelle resultatbaserte bonuser kombinert med relativt lave fastlønnsnivåer. På den andre siden finnes indirekte incentiver, som for eksempel kan omfatte kollektive systemer eller fastlønnssystemer. Denne type incentiver kan bidra til å styrke de ansattes opplevelse av å bli verdsatt, øke lojaliteten og deres engasjement ovenfor selskapet og øke deres følelse av samhold og fellesskap.

Det er gjort ulike studier på bonusordninger i sammenheng med motivasjon og intensjon om å slutte. En undersøkelse viser at høyere bonuser øker den ytre motivasjon hos selgere, men reduserte deres indre motivasjon (Kuvaas et al., 2016). Den indre motivasjonen hadde en høyere effekt på arbeidsinnsatsen til de ansatte enn den ytre motivasjonen. Ytre motivasjon økte også ønsket om å bytte jobb, i motsetning til indre motivasjon som reduserte dette ønsket. På den andre siden viser det seg i studiet at fastlønn var positivt knyttet til indre motivasjon, uten å ha samme påvirkning på ønsket om å bytte jobb som bonus hadde.

Basert på gjennomgangen av litteraturen, indikeres det at lønn har en tydelig betydning i arbeidstakers turnoverintensjon. Dette både med tanke på lønnsnivå, rettferdighet, incentivordninger og bonus. Hypotesen tilhørende faktoren lønn, er derfor formulert til:

***Hypotese 2: Jo mer den ansatte vektlegger lønn, desto høyere turnoverintensjon.***

## **2.2 Bruk av egen kompetanse**

Bolman og Deal (2020) skriver om menneskelige ressurser, og påpeker at de utgjør en av de viktigste ressursene i en bedrift og representerer en av de mest dyrebare, men også ressurskrevende aspektene ved å drive en bedrift. Rekruttering og opplæring av ansatte er en kostbar investering både i tid og økonomi. De unge ansatte som undersøkes i denne studien, er i starten av sin karriere. Det vil si at flere av de unges kompetanse kommer fra utdanning, og siden de er tidlig i sitt arbeidsliv har de mye kompetanse å bygge opp. Kompetanse er noe man bygger opp over tid, og er et resultat av læring og erfaringer. Høy turnover fører ikke bare til økte utgifter, men også til tap av verdifull kompetanse og erfaring som gradvis bygges opp i bedriften (Bolman & Deal, 2020). Bevaring av talentfulle ansatte blir derfor av avgjørende betydning på flere nivåer. Ved å opprettholde et stabilt og motivert team, reduseres ikke bare kontinuerlige kostnader knyttet til rekruttering og opplæring, men det bidrar også til å sikre at bedriften bevarer og bygger videre på kunnskapen og ekspertisen til sine ansatte.

I selvbestemmelsesteorien legges det vekt på tre grunnleggende behov som påvirker menneskers motivasjon: behovet for kunnskap og kompetanse, autonomi og tilhørighet (Olafsen, 2018). Disse behovene har innvirkning på motivasjonen, og har også betydning for jobbatferd og helse. Behovet for kompetanse handler om følelsen av å mestre omgivelsene samtidig som man har muligheten til å anvende og utvikle sin kompetanse.

Moreira et al. (2020) har gjort en studie av hvordan organisatoriske praksiser for kompetanseutvikling påvirker ansattes turnoverintensjon. Resultatene fra studiet viser at når organisasjoner investerer i ansattes utvikling, opplever ansatte større tilknytning til bedriften og ønsker å bli værende. Spesielt opplæring og individualisert støtte viste seg å ha en betydelig effekt på å redusere intensjoner om å slutte. Dette understreker viktigheten av å fremme en kultur for læring og kompetanseutvikling på arbeidsplassen. Gjennom å tilby slike utviklingsmuligheter kan organisasjoner ikke bare redusere ansattes turnoverintensjon, men også styrke deres lojalitet til bedriften. Dette bidrar til å opprettholde en stabil og produktiv arbeidsstyrke.

Lai (2013) poengterer at for å kunne opprettholde medarbeideres ytelse og verdiskapning på jobb er det nødvendig å benytte kompetansen og de ansattes potensiale på en god og effektiv måte. Denne prosessen blir ofte omtalt som kompetansemobilisering. Konsekvensene kan være store både for bedriften og den ansatte dersom det resulterer i at den ansatte ikke får utviklet seg nok i bedriften. Det er derfor viktig at utfordringene de ansatte møter på jobb står i sammenheng med deres potensiale, slik at kompetansen i bedriften blir benyttet på en relevant måte. En god anvendelse av kompetanse kan resultere i både måloppnåelse og verdiskapning for begge parter. Lai og Kapstad (2009) påpeker også at lav kompetansemobilisering har en påvirkning på turnoverintensjonene til ansatte, i form av økt intensjon om å forlate bedriften.

På den andre siden har også ansattes opplevelse av kompetansemobilisering, og deres utnyttelse av egen kompetanse, innvirkning på turnoverintensjonen (Lai, 2011). Ansatte kan både under- og overvurdere egen kompetanse, og dette vurdert opp mot stillingen de bekler kan påvirke deres følelse av bedriftens kompetansemobilisering. Dersom den ansatte føler at egen kompetanse blir brukt på en god måte i organisasjonen er dette med på å øke motivasjon, trivsel på jobb, høyere mestringsstro og følelsen av å ha verdi på jobb. Dersom de ansatte får muligheter til å anvende sin kompetanse på en meningsfull og utfordrende måte, vil dette redusere turnoverintensjonen (Lai & Kapstad, 2009).

Menneskelige ressurser er en betydelig investering for en organisasjon, og er en grunnleggende faktor for menneskers motivasjon. Gjennomgangen av litteratur viser også til at tilfredstilelsen av kompetanse og følelsen av å kunne bruke egen kompetanse på en meningsfull og utfordrende måte har en innvirkning på ansattes turnoverintensjon. På bakgrunn av teori rundt kompetanse er det formulert følgende problemstilling for å undersøke ansattes turnoverintensjon:

*Hypotese 3: Jo mer vekt på å få bruke egen kompetanse, jo høyere turnoverintensjon.*

## **2.3 Betydningen av karrieremuligheter**

Interne forfremmelser spiller en rolle i å forme ansattes langsiktige perspektiver i en bedrift (Pfeffer, 1998). Det at både ledelsen og de ansatte legger vekt på å heve kvalifikasjoner og kompetanse internt, vil kunne være med på å øke ansattes ytelse, bygge tillit og styrke deres lojalitet. Dette bidrar også til å benytte kunnskapen og erfaringene til ansatte som har vært en del av bedriften over lengre tid. Det interne fokuset på karrierevekst skaper et miljø der ansatte motiveres til å utvikle sine ferdigheter og kvalifikasjoner. Dette danner et fundament for bedriftens fremtid, ved å dra nytte av interne talenter og samtidig ivareta bedriftskulturens verdifulle tradisjoner og historie.

Å investere i karriereplanlegging er en effektiv strategi for å redusere sjansen for at ansatte søker nye jobbmuligheter (Salleh et al., 2020). Karriereplanlegging oppmuntrer ansatte til å se for seg sin fremtid i selskapet, og veileder dem til å legge bevisste planer for sin egen karriere. Dette gjør at de ansatte kan se mulighetene til å benytte sine evner, kompetanse og ferdigheter i bedriften. Når bedriften viser aktivt engasjement, dedikasjon og støtte til den enkelte ansatte gjennom karriereplanleggingsprosesser, kan dette skape en gjensidig forpliktelse. Den ansatte føler seg dermed verdsatt og støttet av bedriften. Denne forpliktelsen kan dermed føre til økt engasjementet, tilfredshet og lojalitet blant de ansatte, og fungerer som en faktor for å oppmuntre dem til å bli lengre i bedriften.

Karrieremulighetene i en bedrift er knyttet opp mot hvor ofte ansatte velger å forlate organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2020). Når det er gode karrieremuligheter internt er det en tendens til at færre ansatte slutter, mens dårligere muligheter fører til høyere turnover. Forfremmelser og opprykk i en bedrift er en måte å signalisere muligheter til personlig og profesjonell vekst til de ansatte i bedriften (Matthiesen, 2021). Klare veier til forfremmelse kan skape engasjement blant ansatte, samtidig som de føler seg vedsatt internt. Dette kan derfor være avgjørende for de ansattes motivasjon til å se en langsiktig fremtid i bedriften. I en

undersøkelse av Fauske og Strand (2023) hos Forsvaret viser resultatene en forskjell mellom ansatte over og under 30 år når det gjelder å slutte på grunn av karriere og utvikling. De påpeker at de har sett disse resultatene i alle sluttårsaksundersøkelsene de har gjennomført. Karriere var den største årsaken til at ansatte valgte å forlate organisasjonen i 2021 og 2022.

Karriere har tradisjonelt sett omhandlet å bevege seg oppover i organisasjonen, oppnå en høyere stilling, med mer ansvar, høyere lønn, mer status og ledelsesoppgaver (Larsen, 2021). Organisasjoner i dag har en langt mer flat struktur enn tidligere, og karrierebegrepet beveger seg mer og mer bort fra det tradisjonelle «å klatre oppover i bedriften» perspektivet (vertikal karriere). Fokuset er også skiftet til at en karriere ble sett på som innad i en bedrift, mens i dag går karrierebegrepet mer ut på den enkeltes personlige og faglige karriere (horisontal karriere), uavhengig om man arbeider i en og samme bedrift over en lang årrekke. Dette er på bakgrunn av at unge ansatte i dag skifter arbeidsplass oftere enn tidligere.

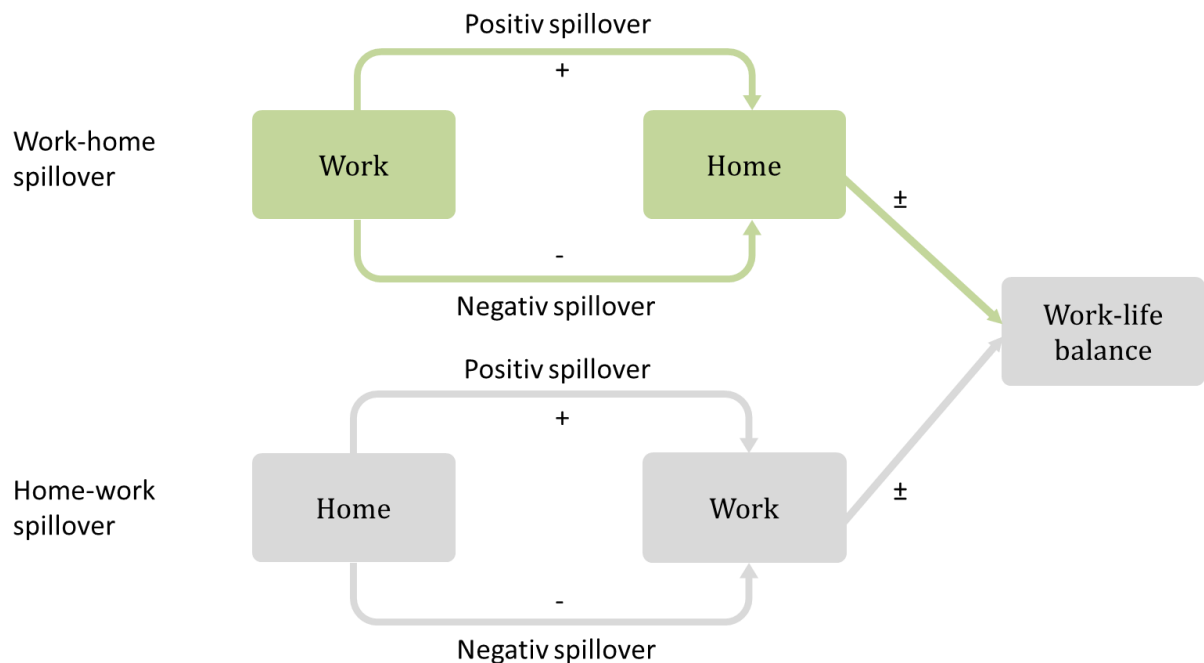
Både interne forfremmelser og karriereplanlegging er faktorer på en arbeidsplass som kan bidra til å redusere ansattes intensjon om å søke jobbmuligheter utenfor organisasjonen. Det vil si at ansattes oppfattelse av karrieremulighetene, både horisontale, vertikale og annen faglig utvikling kan være med å påvirke beslutningen til å bli eller forlate organisasjonen. På bakgrunn av teori og forskning innen karriere og turnoverintensjon, er den fjerde hypotesen formulert slik:

***Hypotese 4: Desto mer vekt ansatte legger på karrieremuligheter, desto høyere turnoverintensjon.***

## **2.4 Balansen mellom jobb og fritid**

Work-home spillover og home-work spillover defineres av Geurts et al. (2005) som en negativ eller positiv påvirkning på prestasjonen i én arena (hjemme eller jobb) som oppstår som følge av belastning i den andre arenaen. Med andre ord handler det om hvordan jobben påvirker familie og fritid, og motsatt. Fenomenet deles inn i to aspekter, om det er jobben som påvirker familie og fritid (work-home spillover) eller om det er familie og fritid som påvirker jobben (home-work spillover). Videre skilles det også på positiv og negativ påvirkning i de to dimensjonene av spillover (Kopperud et al., 2020; Geurts et al., 2005). Begrepet «work-life balance» brukes også ofte og handler om balansen mellom all positiv og negativ påvirkning mellom jobb og fritid (Lourel et al., 2009).

Med bakgrunn i Geurts et al. (2005) kan sammenhengene oppsummeres slik, hvor denne studiens fokus er markert i grønne bokser, positiv og negativ work-home spillover:



Figur 4 Work-life balance

I denne oppgaven er det valgt å undersøke faktoren work-home spillover nærmere, da denne faktoren er mer synlig og mer påvirkelig for en arbeidsgiver. Det kan også tenkes å være knyttet mer direkte til jobben og forventninger til jobben. Mauno et al. (2015) velger i sin studie samme tilnærming, blant annet med bakgrunn i at det som skjer på arbeid har sterkere påvirkning til hjemmet enn motsatt. Flere studier har også påpekt at work-home spillover er det som har sterkest påvirkning på turnoverintensjon (Kopperud et al., 2020; Haar, 2004). Kopperud et al. (2020) fant at det var viktigst å jobbe med å redusere negativ påvirkning for å endre intensjonen om å dra. Positiv spillover assosieres med positive virkninger og negativ spillover knyttes til negative virkninger.

Positiv work-home spillover er assosiert med lojalitet til organisasjonen (Geurts, et al., 2005). Erfaringer og opplevelser fra jobb som skaper positive ringvirkninger til privatlivet settes i sammenheng med økt velvære, motivasjon og tilknytning til sin arbeidsgiver (Kopperud et al., 2020; Mauno et al., 2015). På den andre siden settes negative virkninger fra jobb til privatlivet i sammenheng med økt frekvens av stress, utbrenthet og vilje til å forlate arbeidsplassen. Mer spesifikt er det forbundet med blant annet økt risiko for å ende kjærlighetsforhold, depresjon, angst og lavere tilfredshet med jobben (Lourel et al., 2009; McNall et al., 2010).

At work-home spillover har en klar sammenheng med turnoverintensjonen er godt dokumentert (Kopperud et al., 2020; Mauno et al., 2015; Haar, 2004; Rubenstein et al., 2018). Kopperud et al. (2020) fant direkte sammenheng mellom både positiv og negativ work-home spillover og turnoverintensjon. Mauno et al. (2015) gjennomførte undersøkelser i flere omganger og fant at permanente ansatte som rapporterte høy negativ work-home spillover i første undersøkelse også rapporterte økt turnoverintensjon i senere undersøkelser.

Mye litteratur innenfor dette temaet fokuserer på samspillet mellom arbeid og *familie* spesifikt (Kopperud et al., 2020), og det er mindre forskning som tar for seg unge arbeidstakere som ikke har stiftet familie enda. Chung og Van der Lippe (2020) antyder at det vil være økt krav fra yngre arbeidstakere til fleksibilitet og balanse mellom jobb og fritid i fremtiden. Det er også verdt å merke seg at unge arbeidstakere verdsetter fritidsaktiviteter høyere enn unge arbeidstakere på samme alder gjorde for noen tiår siden (Twenge et al., 2010). Rubenstein et al. (2018) så at stress hadde større effekter på turnoverintensjon enn ved årtusenskiftet. Forfatterne relaterer det til problemer i balansen mellom jobb fritid og utvasking av skillet mellom jobb og fritid på grunn av økte muligheter og press om å være pålogget hele døgnet.

Av gjennomgangen ser vi at tidligere forskning har funnet sammenheng mellom work-home spillover og turnoverintensjon. Det er også indikert at dette er viktig for unge arbeidstakere, i likhet med arbeidstakere med familie. Med bakgrunn i dette er følgende hypotese formulert:

***Hypotese 5: Når arbeidstakernes vektlegging av balanse mellom jobb og fritid øker gir dette høyere turnoverintensjon.***

## **2.5 Behovene for tilhørighet på arbeidsplassen**

Begrepet tilhørighet refererer til positive og varige relasjoner til andre personer og er et grunnleggende behov hos alle mennesker (Aarø, 2016). Arbeidsgivers krav om effektivitet og produktivitet kan komme i konflikt med arbeidstakeres behov for tilhørighet, men Aarø poengterer også at vedvarende mangel på kommunikasjon, nærhet og tilknytning til andre kan ha negativ effekt på arbeidsmiljø og attraktiviteten til arbeidsplassen. Tilhørighet er sentralt i mye motivasjonsteori. Behovsteorier som oftest tar utgangspunkt i den enkeltes behov (individualistisk) beskriver gjerne tilknytning til andre som et viktig behov. For eksempel er det en av tre grunnbehov i selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (2008) og kan betraktes som et av de grunnleggende behovene i Maslows behovsteori (Bolman & Deal, 2020). Sosial identitetsteori bygges i grunn rundt tilknytning og tilhørighet i en sosial gruppe (Aarø, 2016).



Riordan og Griffeth (1995) fant en sterk indirekte korrelasjon i sin studie mellom muligheten for vennskap på en arbeidsplass og turnoverintensjon. Muligheten for å utvikle vennskap hadde en positiv innvirkning på jobbtilfredshet, både direkte og indirekte gjennom økt jobbinvolvering. Dette hadde dermed direkte positiv innvirkning på lojalitet til organisasjon og negativ innvirkning på turnoverintensjon. Videre viser studien at økt lojalitet til organisasjon var også forbundet med redusert turnoverintensjon. Ansatte som har venner på jobben kan dra mye nytte i å få støtte, forståelse og råd til vanskelige og stressende arbeidsoppgaver eller jobbrelaterte problemer. Arbeidsplassen kan også være spesielt viktig arena for å stifte vennskap for de som tilbringer mye tid på jobben. Det kan også tenkes at arbeidsplassen tilbyr en viktig arena for ansatte som jobber i en by hvor de ikke har et etablert nettverk fra før.

Richer et al. (2002) fant tilsvarende funn i sin studie hvor de brukte jobbkarakteristikker, tilhørighet og kompetanse som utgangspunkt for å forklare turnoverintensjon, mediert av motivasjon for arbeid, utmattelse og tilfredshet med arbeidet. Modellen deres forklarte 36% av variasjonen i turnoverintensjon. Selvbestedelsesteorien var også utgangspunktet til Hood og Patton (2022) når de undersøkte heltids- og deltidsansatte ved mentalsykehus i Storbritannia. Opplevd tilhørighet forklarte turnoverintensjon, men det var sterkere korrelasjon for heltidsansatte enn for deltidsansatte. Deltidsansatte foreslås her å ha andre erfaringer og forventninger knyttet til kvalitet og nærhet i sosiale relasjoner på jobb.

I metaanalysen til Rubenstein et al. (2018) er også opplevelsen av tilhørighet (peer/group relations) knyttet til lavere turnoverintensjon. En annen studie har sett på hva som skjer når behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet blir frustrert (Olafsen et al., 2017). Et frustrert behov for tilhørighet vil si mangel på kommunikasjon og nærhet til andre, og det ga høyere turnoverintensjon.

Med bakgrunn i arbeidstakeres behov for tilhørighet og sammenhengen med turnoverintensjon er hypotesen som ønskes testet formulert til:

***Hypotese 6: Jo mer vekt den ansatte legger på tilhørighet, desto høyere turnoverintensjon.***

## **2.6 Betydningen av autonomi på arbeidsplassen**

Behovet for autonomi er én av tre grunnbehov i selvbestedelsesteorien til Deci og Ryan (2008) og beskrives som at man føler frihet til å ta egne valg. Relatert til arbeidslivet innebærer det at man har mulighet til å velge når man gjør hva, ta beslutninger og velge hvordan man løser

oppgaver innenfor de rammene av frihet den aktuelle jobben gir (Morgeson & Humphrey, 2006).

Tilfredsstillelse av behovene for autonomi, tilhørighet og kompetanse gir økt autonom motivasjon (Deci & Ryan, 2008). Autonom motivasjon kjennetegnes ved at man gjør noe fordi man selv ønsker det og kan ta et fritt valg (Olafsen, 2018). Autonom motivasjon gir økt arbeidsmotivasjon, en buffer for stress og lavere turnover (Richer et al., 2002). Knytningen mellom autonomi/autonom motivasjon og lavere turnoverintensjon er funnet i mange studier (Schmidt & Daume, 1993; Shih et al., 2011; Cho & Song, 2017; Kim & Stoner, 2008; Fernet et al., 2012).

Albrecht (2006) så på sammenhengen mellom opplevd autonomi og rettferdighet på den ene siden og turnoverintensjon og ekstrarolleatferd på den andre siden, mediert av flere faktorer som blant annet tilfredshet med jobben og støtte fra organisasjon. Funnene tilsier at følelse av å ha autonomi både har en direkte korrelasjon med turnoverintensjon og en indirekte korrelasjon via tilfredshet med jobben og forpliktelse til organisasjonen. Lignende resultat kom Gillet et al. (2013) frem til da de fant at autonom motivasjon på jobb var direkte forbundet med lavere turnoverintensjon og indirekte ved at det ga økt jobbtildfredshet som også ga lavere turnoverintensjon.

Metaanalysen til Rubenstein et al. (2018) støtter også opp under autonomi som en variabel som reduserer turnoverintensjon, representert av faktorene indre motivasjon og en del av faktoren jobbkarakteristikker som i analysen ikke er oppdelt ytterligere. Dysvik og Kuvaas (2013) undersøkte i to tverrsnittstudier om økt opplevd autonomi ga lavere turnoverintensjon, med støtte fra leder som mediator. De fant i sine innledende regresjonsanalyser ut at opplevd autonomi hadde en signifikant negativ korrelasjon med turnoverintensjon. Dypere analyser resulterte i en konklusjon om at opplevd autonomi kun ga lavere turnoverintensjon når det samtidig var støttende ledelse. Riktignok var det en signifikant samvariasjon mellom autonomi og turnoverintensjon i studie nummer to også uten støttende ledelse, men støttende ledelse forsterket effekten på turnoverintensjonen.

Güntert (2015) fant støtte for at de to typene av autonom motivasjon, indre motivasjon og integrert regulering, hadde en negativ effekt på turnoverintensjon. Interessant nok finner denne studien en sammenheng mellom støttende ledelse og turnoverintensjon, med autonom motivasjon som mediator. Dysvik og Kuvaas (2013) fant derimot en kobling mellom autonomi

og turnoverintensjon med støttende ledelse som mediator. Ingen av studiene er egnet til å påvise kausalitet, men begge peker mot ledelse, som vi skal drøfte mer rundt i neste underkapittel.

Gjennomgangen av teori om autonomi og turnoverintensjon leder til følgende hypotese:

***Hypotese 7: Jo mer viktig autonomi er, desto høyere turnoverintensjon.***

## **2.7 Forventninger knyttet til ledelse**

Ledelse har vist seg å være en faktor som kan påvirke turnoverintensjon i forskning som strekker seg flere tiår tilbake (Rubenstein et al., 2018; Graen et al., 1982; Tse et al., 2013; Park & Min, 2020). Arnulf (2020, s. 9) definerer ledelse slik:

*«Ledelse» handler om å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål».*

Rubenstein et al. (2018) fant i sine undersøkelser at jo mer positiv ledelse, jo lavere ble turnoverintensjon. Ledelse i denne sammenheng er som oftest undersøkt gjennom ulike lederstiler. Det kan også argumenteres for at andre faktorer som påvirkning (influence), støtte fra organisasjon (organizational support) og rollekonflikt også kan påvirkes av ledelse gjennom lederstil og styring, i tråd med definisjonen over, og dermed også påvirke turnoverintensjonen indirekte. Rubenstein et al. (2018) poengterer nettopp dette; ledere kan være en bro mellom den underordnede og oppover i organisasjonen, bygge et godt forhold til hver enkelt underordnede og skape et miljø som forsterker de gode sidene ved en organisasjon.

Lederstil er blant de mange ledelseskomponentene som tydeligst kommer frem som ledelsesfaktor som påvirker turnoverintensjon (Rubenstein et al., 2018; Griffeth et al., 2000). I hovedsak er det transformasjonsledelse og Leader-Member Exchange (heretter referert til som LMX) som er de lederstilene som viser seg å påvirke turnoverintensjon (Griffeth et al., 2000; Park & Min, 2020; Rubenstein et al., 2018).

LMX er interessant i denne studien av flere årsaker. Teoriens søkelys på forholdet mellom leder og underordnet gjør det konkret og gjenkjennbart for respondenter i en spørreundersøkelse, og det kan av samme grunn være en målbar generell preferanse. Forskingen rundt LMX og turnoverintensjon har oftest basert seg på selvrappotering fra den underordnede (Dulebohn et al., 2012), noe som er ganske likt undersøkelsesopplegget i denne studien og dermed kan vi forvente lignende resultater.

LMX baseres på at det skapes et unikt forhold mellom hver enkelt medarbeider (member) og leder som også påvirker hvordan ledelse utøves til den enkelte, i motsetning til mange andre teorier som tar utgangspunkt i en lederstil som utøves likt til alle (Furunes et al., 2015). Kvaliteten på forholdet mellom leder og underordnede avgjør hva både leder og underordnede får ut av forholdet. Forhold mellom leder og ansatt med lav kvalitet preges av at arbeidskontrakten er det eneste som binder dem sammen, og leder benytter formell autoritet og makt for å nyttiggjøre seg av kompetansen til medarbeideren (Griffeth & Hom, 2001). Et forhold av høy kvalitet gir både leder og underordnede tillitt, respekt, påvirkning og fostrer fordeler både relatert til arbeidsinnsats, økonomi og sosialt for den underordnede. Leder får igjen en underordnet som jobber hardere, viser økt forpliktelse til arbeidet og tar økt ansvar.

Sammenhengen mellom kvalitet på LMX og turnoverintensjon er påvist i flere studier (Martinsen, 2019). Bedre kvalitet på LMX reduserer turnoverintensjonen (Griffeth et al., 2000; Graen et al., 1982; Furunes et al., 2015).

Samme konklusjon kom Borchgrevink et al. (2001) frem til, samtidig som de foreslo rollekvalitet som mediator mellom LMX og turnoverintensjon. LMX er også testet som mediator mellom transformasjonsledelse og turnoverintensjon, uten at det ga signifikante utslag (Tse et al., 2013). Morrow et al. (2005) fant ut at både svake og sterke LMX-forhold ga høyere turnover, altså ikke en lineær sammenheng. De foreslo at sterke LMX-forhold skapte muligheter for den underordnede, noe som resulterte i utvidede nettverk og økt eksponering for andre jobbmuligheter. Funnene er ikke konsistent med annen forskning (Furunes et al., 2015), samt at studien ble utført i en industri med spesielt høy turnover og én enkelt og ganske spesiell yrkesgruppe (lastebilsjåfører) som taler for at funnene ikke nødvendigvis kan overføres til andre sektorer hvor man inkluderer et bredere spekter av utdanningsnivåer, arbeidsbelastning og så videre.

Graen et al. (1982) fant også støtte for at LMX, da basert på respondentenes egen vurdering av forholdet mellom leder og seg selv, hadde signifikant innvirkning på turnoverintensjon og faktisk turnover, sammenlignet mot en gjennomsnittlig lederstil. De hevder at medarbeidere vanligvis blir i en organisasjon hvis de opplever å få blant annet støtte og ressurser fra lederen sin. Ledere som var gode på LMX involverte seg selv aktivt med medarbeiderne sine ved å vie oppmerksomhet til arbeidsoppgaver, effektivitet, problemer både i arbeid og i privatliv og hjelp til å løse problemer sammen med medarbeiderne.

Basert på gjennomgangen av ledelsesteori og turnoverintensjon er det satt opp følgende hypotese:

*Hypotese 8: Desto mer god ledelse vektlegges, jo høyere turnoverintensjon.*

## **2.8 Samlet mål for turnoverintensjon**

Denne studien søker også å teste om generelle preferanser til de ulike faktorene kan slås sammen til en indeks, et samlet mål for turnoverintensjon. Tanken bak er at jo flere forventninger de unge arbeidstakerne har til jobb, jo mer tilbøyelig er de til å bytte jobb oftere fordi det blir vanskeligere å tilfredsstille alle forventningene. Fordelene ved å ha en slik forventningsindeks for turnoverintensjon er at den kan fange opp mer av helheten i turnoverintensjon bedre enn enkeltfaktorene alene klarer, og den gir mindre risiko for målefeil (Ringdal, 2018).

For å undersøke om generelle preferanser sammen har påvirkning på turnoverintensjon er følgende hypotese formulert:

*Hypotese 9: Samlet gir generelle preferanser for lønn, karriere, kompetanse, balanse mellom jobb og fritid, tilhørighet, autonomi og ledelse en reliabel indeks som har signifikant positiv effekt på turnoverintensjon ved bruk av regresjon.*

Gjennom teorikapittelet har vi sett på hvordan noen utvalgte faktorer som er sterkt knyttet til jobb, påvirker turnoverintensjon hos arbeidstakere. Litteraturen viser at alder, lønn, kompetanse, karriere, balanse mellom jobb og fritid, tilhørighet, autonomi og ledelse påvirker turnoverintensjon. Det meste av den litteraturen som er gjennomgått har undersøkt disse faktorene basert på en kontekst, der de som undersøkes relaterer disse faktorene til den aktuelle jobben der har. Dette er en annen kontekst enn hva som er tilfellet i denne oppgaven, hvor det undersøkes om generelle forventninger til de ulike faktorene kan predikere turnoverintensjon. Den antatte sammenhengen som undersøkes videre i oppgaven er at jo mer vekt en arbeidstaker legger på disse faktorene, jo høyere er turnoverintensjonen. I neste kapittel skal vi se på metodiske valg som egner seg til å undersøke nettopp denne konteksten.

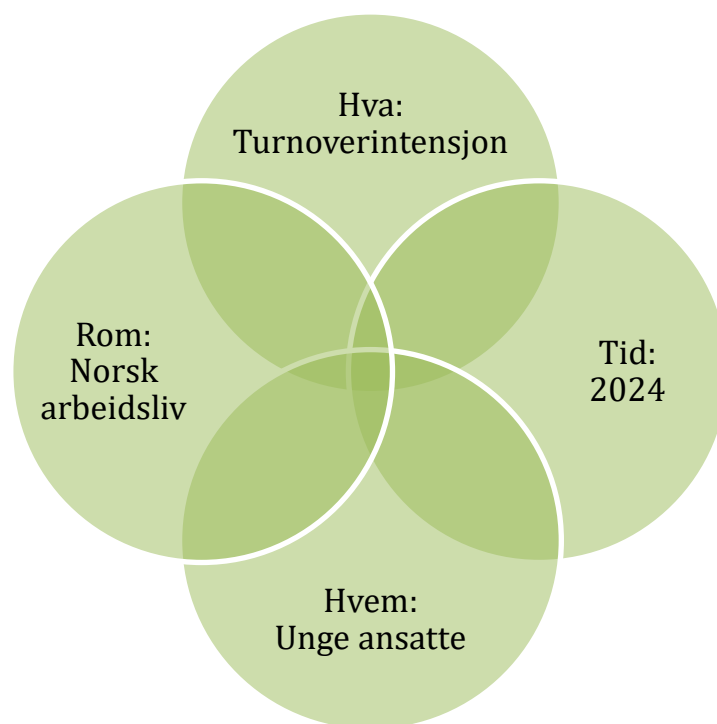
## **3 Metodekapittel**

I dette kapittelet skal det redegjøres og forklares hvilke metodiske valg som er tatt ved dette studiet, for å på en best mulig måte kunne besvare problemstillingen. Det vil presenteres valg av metode i lys av valgt problemstilling, og begrunnes hvorfor de ulike valgene er tatt. Deretter

diskuteres det hvilken utvalgsstrategi som er benyttet og hvilke valg og hensyn som er tatt i utformingen av spørreundersøkelsen. Videre forklares det hvordan data er samlet inn, hvordan data skal analyseres og til slutt hvordan valgene påvirker reliabilitet og validitet.

### 3.1 Kvantitativ metode

For å ta gode metodiske beslutninger, må vi ta hensyn til de sentrale elementene i undersøkelsens problemstilling. Disse sentrale elementene inkluderer *hva* og *hvem*, som forteller noe om kjernen i problemstillingen i tillegg til *tid* og *rom* som er rammene i undersøkelsen (Jacobsen, 2022).



Figur 5 Sentrale elementer i problemstillingen

*Hva* vi skal undersøke viser til variablene i undersøkelsen, som her vil være de ulike faktorene og hvordan de påvirker turnoverintensjonen. I tillegg til dette har vi med bakgrunnsvariablene kjønn og ansiennitet. Griffeth et al. (2000) fant at utdanningsnivå kan predikere turnoverintensjon, men vi har ikke tatt det med fordi det ikke har relevans for problemstillingen og spørreundersøkelsen holdes så enkel og kort som mulig.

Denne studien forsøker å lage en modell for å predikere turnoverintensjon basert på respondentenes generelle preferanser til ulike faktorer som påvirker turnoverintensjon. Å forsøke å forutse handling basert på generelle preferanser er mye brukt i samfunnsvitenskapen (Lades et al., 2021; Carl et al., 2019; Devarasetty et al., 2014). Denne vinklingen er valgt for å

kunne svare problemstillingen og gir også noen føringer for hva vi ikke spør respondentene om. Eksempelvis er det ikke spurt om hvor fornøyd respondentene er med de ulike påstandene i dagens jobb.

*Hvem* vi skal undersøke, enhetene, er de unge ansatte. *Tid* viser til den tidsmessige konteksten og er en avgrensning av tid, i denne oppgaven ønsker vi å undersøke et øyeblikksbilde av fenomenet. *Hvor* viser til hvor undersøkelsen skal finne sted, enten av fysiske eller sosiale rammer, og i denne undersøkelsen er det ikke satt noen flere begrensninger enn innen norsk arbeidsliv. Her kunne undersøkelsen vært avgrenset til innen en organisasjon, i en spesiell bransje eller et geografisk område, men det var ønskelig å se på helheten i det norske arbeidsmarkedet.

Den valgte problemstillingen går ut på å studere hvilken påvirkning ulike faktorer har på turnoverintensjonen blant unge ansatte. Problemstillingen gjør det er mest hensiktsmessig å undersøke et bredt utvalg for å kunne si noe om en populasjon. Det vil derfor være mest hensiktsmessig å ha et ekstensivt opplegg for å kunne gjøre gode statistiske generaliseringer (Jacobsen, 2022). Hovedtilnærmingen i oppgaven vil derfor være kvantitativ metode, med en tverrsnittsundersøkelse som vil være hensiktsmessig for å hente inn og analysere data fra et bestemt tidspunkt.

Ved denne studien vil det samles inn primærdata, som vil si at det vil bli gjennomført en egen spørreundersøkelse med hjelp av lukkede svaralternativer (Jacobsen, 2022). Dette vil fange opp øyeblikksbildet av unge ansattes generelle holdninger til faktorer i arbeidslivet og deres turnoverintensjon (Johannessen et al., 2010). En slik tverrsnittsundersøkelse vil også være hensiktsmessig med tanke på tid og økonomi under skrivingen av masteroppgaven, da undersøkelsen kun gjennomføres én gang. Det er heller ingen kostnader knyttet til gjennomføringen av undersøkelsen, da denne var digital. Bakdelen ved en slik type undersøkelse er at man får ikke undersøkt utviklingen over tid. Det er likevel mulig å gjennomføre den samme undersøkelsen på et senere tidspunkt for å sammenligne resultater.

For å undersøke problemstillingen i denne oppgaven, er det valgt å gjennomføre en digital spørreundersøkelse. Slike spørreundersøkelser kan ved en god utvalgsstrategi undersøke en stor del av populasjonen, som vil styrke mulighetene for et representativt utvalg (Johannessen et al., 2010). Denne undersøkelsen er gjennomført med et ikke-sannsynlighetsutvalg, som beskrives nærmere i underkapittelet utvalgsstrategi. På den andre siden vil ikke en slik undersøkelse gi

full innsikt i fenomenet, ettersom det fokuseres på målbare variabler, og resulterer i tall og statistikker, der kvalitative intervjuer på den andre siden ville kunne gi en dypere innsikt i faktorene som påvirker unges turnoverintensjon (Johannessen et al., 2010).

Ved kvantitativ tilnærming må forskeren kategorisere og presisere de relevante begrepene før gjennomføringen av undersøkelsen slik at disse kan bli målbare i form av tall og statistikk. Dette vil si at undersøkelsen inneholder lukkede svar, med alternativer som respondentene kan velge, som er predefinert av forskeren (Jacobsen, 2022). I forberedelsene til spørreundersøkelsen må problemstillingen operasjonaliseres slik at vi sitter igjen med konkrete målbare verdier. Videre skal vi se på hvordan begrepene er operasjonalisert og hvordan kjønn og alder er kategorisert.

### 3.2 Operasjonalisering av sentrale begreper

Det er som tidligere presentert syv ulike faktorer som undersøkes, og det er utarbeidet to til tre spørsmål tilhørende hver faktor for å undersøke problemstillingen. I tabellen nedenfor presenterer vi de seksten påstandene i spørreundersøkelsen i lys av hvilken faktor de ulike påstandene er knyttet til. Påstandene er ikke kronologisk sortert i forhold til faktorene, men tallfestet i forbindelse med rekkefølgen de er presentert i spørreundersøkelsen.

Faktorer	Påstander (P)
Lønn	P3: Jeg synes det skal lønne seg økonomisk å gjøre en god innsats på jobb P9: Rettferdighet ved fastsettelse av lønn er viktig for meg P14: Det er viktig for meg at jeg har høy lønn
Kompetanse	P6: Jeg liker å utfordre meg og bruke min kompetanse på jobb P15: Jeg synes det er best å gjøre ting på jobb som jeg kan godt fra før
Karriere	P8: Jeg har et ønske om å få en bred kunnskap i mitt fagfelt P11: Å gjøre karriere er viktig for meg
Work – Home spillover	P1: Jeg synes det er viktig å slippe å tenke på jobb på fritiden P16: Det er viktig for meg at jeg har energi etter endt arbeidsdag til å gjøre ting jeg liker på fritiden min
Tilhørighet	P7: Jeg setter pris på å kunne snakke med kollegaer om ting som betyr noe for meg P13: Jeg synes det er viktig å føle meg som en del av en gruppe på arbeid



Autonomi	<p>P2: Det er viktig for meg å alltid kunne være meg selv på jobb</p> <p>P5: Frihet til å utføre jobben min slik jeg mener det er best er viktig for meg</p> <p>P10: Det er viktig for meg at oppgavene jeg må gjøre på jobb er de samme jeg ønsker å gjøre</p>
Ledelse	<p>P4: At min nærmeste leder forstår problem og behov jeg støter på i arbeidslivet er viktig for meg</p> <p>P12: Det er viktig for meg at min nærmeste leder kjenner godt til min kapasitet og evner</p>

*Tabell 2 Påstander fra spørreundersøkelsen knyttet til faktorer*

For å kunne kvalitetssikre undersøkelsen på en god måte, var det hensiktsmessig å gjennomføre en forstudie i forkant av publisering (Johannessen et al., 2010). Dette gjorde vi for å gjennomgå formuleringer og svaralternativer og ha mulighet til å revidere undersøkelsen før publisering. Undersøkelsen ble derfor sendt ut til fire bekjente for å teste ut forståelsen og få tilbakemeldinger.

Spørsmålene knyttet til faktorene lønn, kompetanse og karriere er formulert i tråd med det teoretiske rammeverket og forskningsformålet i denne masteroppgaven. Spørsmålene er derfor utviklet i tråd med de begrensninger som er satt for denne oppgaven for å kunne svare på problemstillingen.

En av huskereglene i Jacobsens (2022) liste for utarbeidelse av spørsmål, er bruk av begreper. I denne undersøkelsen er det av denne grunn valgt å unngå faguttrykk og heller bruke mer generelle termer for å utforske ulike emner. For eksempel er «lønn» et bredt begrep som omfatter forskjellige former for inntekt. Ved å bruke "lønn" som et overordnet begrep og "lønne seg økonomisk" istedenfor spesifikke termer som bonus eller incentivordninger, forenkler vi svarene for deltakerne og gjør det lettere å svare på spørsmålene.

Denne tilnærmingen er brukt når det gjelder spørsmål om karriere og kompetanse. Her er spørsmålene formulert på en så presis måte som mulig, men på en slik måte at det likevel er inkludert for eksempel ulike veier for karriereutvikling – her uten å spesifisere mellom horisontale og vertikale karrierestiger. Samtidig er spørsmålene formulert på en slik måte at respondentene kan gi sin generelle holdning til de ulike faktorene uten å gå for dypt inn i de ulike faktorene eller scenarioer knyttet til faktorene. Dette bidrar til å redusere antall spørsmål og gjør at spørsmålene blir kortere og enklere for respondentene å svare på.

For å måle home-work spillover er spørsmålene inspirert av spørsmål fra den validerte skalaen SWING (Geurts, et al., 2005). Utvalgte spørsmål er oversatt til norsk og ordlyden endret til vår spørsmålsstilling. Oversettelse og endring av ordlyden kan gi feilkilder som her er forsøkt unngått ved korrekturlesing fra utenforstående og tilbakemeldinger fra forstudie slik at meningen med spørsmålet består. Blant annet er spørsmålet «*How often does it happen that you find it difficult to fulfil your domestic obligations because you are constantly thinking about your work?*» oversatt og skrevet om til «*Jeg synes det er viktig å slippe å tenke på jobb på fritiden*».

Spørsmål fra Work-related Basic Need Satisfaction scale (W-BNS) (Van den Broeck et al., 2010) er benyttet som inspirasjon til utforming av spørsmål for måling av autonomi og tilhørighet i spørreundersøkelsen. Spørsmålene er oversatt til norsk og tilpasset spørreundersøkelsens spørsmålsstilling. Eksempelvis er «*I feel like I can be myself at my job*» oversatt og omformulert til «*Det er viktig for meg å alltid kunne være meg selv på jobb*» og «*At work, I feel part of a group*» ble formulert til «*Jeg synes det er viktig å føle meg som en del av en gruppe på arbeid*».

Spørsmål knyttet til ledelse er hentet fra den norske utgaven av LMX-7 (Furunes et al., 2015). Spørsmålene er også her omformulert til en påstand på lik linje med andre spørsmål, og eksempelvis er «*Hvor godt forstår din nærmeste leder problem og behov du støter på i ditt arbeid?*» omformulert til «*At min nærmeste leder forstår problem og behov jeg støter på i arbeidslivet er viktig for meg*».

For å kunne måle turnoverintensjon hos respondentene, var det nødvendig å formulere et spørsmål som var enkelt å besvare, som kunne måle dette på en god måte. Ved forstudiet ble det blant annet gitt tilbakemelding på spørsmålet «*Hvor sannsynlig er det at du kommer til å søke deg en ny jobb i en annen bedrift innen (ett/tre år)?*». Denne tok originalt ikke hensyn til arbeidstakere som ønsker å søke seg en ny jobb, men ikke hadde mulighet til det på bakgrunn av for eksempel bosted eller familiesituasjon. Spørsmålet måtte derfor omformuleres til «*Hvor sannsynlig er det at du ønsker å søke deg en ny jobb i en annen bedrift innen (ett/tre år)?*». På denne måten fikk vi innsikt i turnoverintensjon til de ansatte, selv om respondentene ikke hadde reelle muligheter til å søke seg en ny jobb. Turnoverintensjonen vil fortsatt være til stede hos de ansatte, selv om de ikke nødvendigvis har mulighet til å agere på ønsket om å forlate bedriften.

Ved å ha operasjonalisert de sentrale begrepene gjør vi spørsmålene enklere å svare på for respondentene, men det gjør også at faktorene og problemstillingen målbare med tanke på funn og analyse (Johannessen et al., 2010).

### **3.3 Utarbeidelse av spørreundersøkelsen**

Det er flere faktorer som må tas hensyn til og evalueres i forkant av og under utviklingen av spørreundersøkelser. Både spørsmål og svaralternativer må være velformulerte uten å være ledende, og så klare og konkrete at respondentene enkelt kan avgi sine svar (Jacobsen, 2022).

Jacobsens (2022) huskeliste for utforming av spørsmål er tatt utgangspunkt i ved formuleringer i undersøkelsen. Forfatteren skriver her blant annet om enkelthet i spørsmålene, hvordan unngå ledende spørsmål, bruk av svaralternativer og rekkefølgen på spørsmål.

På første side av spørreundersøkelsen møtte respondentene informasjon om spørreundersøkelsen, samt at målgruppen for undersøkelsen var yrkesaktive personer i aldersgruppen 25 til 44 år. På samme side fikk respondentene spørsmål om han/hun var mellom 25 og 44 år, og dersom vedkommende svarte nei på dette spørsmålet kom vedkommende til den avsluttende siden av undersøkelsen med takk for deltakelsen. Dette er gjort for å kunne sitte igjen med besvarelser kun fra den relevante målgruppen. Videre fikk respondentene i målgruppen spørsmål om alder, med alternativene 25 til 34 år eller 35 til 44 år, og spørsmål om kjønn med alternativene mann, kvinne og «annet/ønsker ikke svare».

Det vil i denne sammenheng også være av interesse hvilken type ansettelsesforhold respondenten har, og det er av den grunn satt opp fire kategorier. At den ansatte arbeider heltid, deltid, er arbeidsledig eller er selvstendig næringsdrivende. Siste alternativ måtte legges til etter tilbakemelding fra forstudiet. Grunnen til at dette er lagt til som alternativ, og er relevant for undersøkelsen, er fordi selvstendig næringsdrivende ikke er i et ordinært ansettelsesforhold. Disse kan av den grunn ikke gi oss et reelt svar på turnover, da å velge å slutte i bedriften kan medføre at respondenten må legge ned bedriften. Det var også nødvendig å legge til svaralternativ om arbeidsledighet, da spørsmål om å søke ny jobb og antall år i bedriften ikke var relevant for disse. Spørsmål om de ulike faktorene kan likevel være av interesse da disse kan si noe om viktigheten til de ulike faktorene i arbeidslivet på generelt grunnlag.

Respondentene blir så presentert påstander knyttet til hver faktor der de må vurdere viktigheten av de ulike påstandene. Tilhørende hver påstand er det fem ulike svaralternativer som respondentene kan velge mellom; svært uenig, uenig, nøytral, enig og svært enig. Når man

måler komplekse fenomener med flere spørsmål knyttet til hver faktor, som generelle preferanser opp mot turnoverintensjon, er denne utformingen av svaralternativer mer og mer benyttet (Jacobsen, 2022) og derfor valgt til denne studien.

Vi undersøker i denne studien generelle preferanser opp mot turnoverintensjon, og har laget hypoteser som sier at økt viktighet av faktorene i teorikapittelet gir økt turnoverintensjon. Det er dermed ikke hensiktsmessig å måle hvordan respondentene vurderer disse behovene dekket i sin nåværende jobb.

Respondentene introduseres til en ledetekst som skal være veiledende for å kunne vurdere påstandene og reflektere generelt om arbeid, uavhengig av deres nåværende jobbsituasjon. De påfølgende påstandene er formulert ut fra de syv faktorene som er presentert i teorikapittelet, og respondentene skal ta stilling til viktighetene av totalt seksten påstander. Det er forsøkt å dekke faktorene med så få spørsmål som mulig for å holde undersøkelsen kort (Johannessen et al., 2010). Undersøkelsen vil derfor ha en estimert tid på fem minutter.

Den korte varigheten på undersøkelsen er et bevisst valg for å kunne maksimere antall respondenter til undersøkelsen, dersom undersøkelsen blir for lang kan man miste antall respondenter (Johannessen et al., 2010). Det er også valgt av det hensyn, å dele opp påstandene i to separate sider i undersøkelsen, for å unngå å overvelde respondentene slik at de mister lysten til å svare underveis. De ulike påstandene er i tillegg endret rekkefølge på, slik at de kommer tilfeldig arrangert i stedet for tematisk. Dette er et bevisst valg for å holde respondentene konsentrerte og engasjerte mens de avgir svarene. Det vil kreve litt ekstra tenketid, i tillegg til at dette kan forhindre at de svarer impulsivt eller blir påvirket av forrige spørsmål med samme tematikk.

I utformingen av spørreundersøkelsen ble det også identifisert at vi burde legge spørsmål knyttet til turnoverintensjon i siste del av undersøkelsen. Siden vi undersøkte generelle preferanser ønsket vi ikke at respondenten skulle tenke på sin nåværende situasjon og jobb. Ved å flytte spørsmålene for å avdekke turnoverintensjon bakerst, ville ikke spørreundersøkelsens utforming lede respondenten til å tenke på nåværende jobbsituasjon i sine svar på de ulike påstandene. Av spørsmålene i undersøkelsen er det også intensjon om å søke seg ny jobb i annen bedrift som må ses på som det mest følsomme, og Jacobsen (2022) anbefaler å legge disse til slutt i en spørreundersøkelse. For å ikke påvirke respondentene i deres svar på hvor sannsynlig det er at de ønsker å søke seg en ny jobb i en annen bedrift i fremtiden, har vi lagt

inn spørsmål knyttet til antall år i bedriften på slutten av undersøkelsen. Dette for å unngå at de først svarer på hvor lenge de har vært ansatt, for å så få et negativt ladet spørsmål som kan være påvirket av deres lojalitet til bedriften.

### **3.4 Utvalgsstrategi**

Ved kvantitative studier vil de som undersøkes bli kalt enheter, og dersom de som skal undersøkes er personer som svarer på en spørreundersøkelse kalles det for respondenter (Johannessen et al., 2010). Populasjonen ved denne undersøkelsen er alle yrkesaktive personer mellom 25 og 44 år. Problemstillingen dreier seg om unge ansatte og for å kunne si noe om hva som skiller de unge arbeidstakerne fra andre arbeidstakere er det inkludert en kontrollgruppe bestående av respondenter mellom 35 til 44 år. Dette kan bidra til å gi et mer nyansert bilde av eventuelle forskjeller i resultater.

I denne studien ble deltakerne valgt ved bekvemmelighetsutvalg og selvutvelgelse. Dette betyr at rekrutteringen ble gjennomført ved å publisere undersøkelsen på internett, slik at deltakerne selv kunne velge å delta (Jacobsen, 2022). Dermed var deltakerne lett tilgjengelige og enkle å rekruttere, da de selv tok initiativ til å delta (Johannessen et al., 2010). Når respondenter velges på denne måten kan det føre til skjevhet i dataene, da deltakerne kanskje ikke reflekterer populasjonen nøyaktig. Dessuten kan selvutvelgelsesmetoden føre til at de som velger å delta, har spesielle egenskaper eller meninger som skiller seg fra de som velger å ikke delta (Johannessen et al., 2010). Derfor kan resultatene ikke nødvendigvis generaliseres til hele populasjonen.

For å redusere skjevheter knyttet til selvutvelgelse og bekvemmelighetsutvalg, ble undersøkelsen distribuert bredt på internett via ulike kanaler. Den ble offentliggjort på tre forskjellige sosiale medieplattformer; Facebook, Instagram og LinkedIn. Dette både gjennom både private og offentlige profiler samt gjennom delinger fra venner, familie og bekjente. I tillegg ble undersøkelsen også delt av Young Professional Norway til deres nettverk av unge arbeidstakere. Målet var å oppnå en jevn fordeling av respondenter basert på kjønn og alder for å bedre speile populasjonen. Videre var det ingen spesifikke krav til deltakere angående kjønn, alder eller andre egenskaper, noe som gjorde det mulig for alle å delta i undersøkelsen. Dette bidro til å maksimere deltakelsen og potensialet for å representere et mangfoldig utvalg i studien.

For å redusere problemet med skjevt utvalg basert på sterke meninger ble det i invitasjonen til spørreundersøkelsen kun nevnt at det var en undersøkelse om unge arbeidstakeres tanker om arbeidslivet, og ingenting spesifikt om faktorene eller turnover. Det kan likevel oppstå skjevheter, for eksempel fordi undersøkelsen i stor grad er delt på sosiale medier og til en viss grad speiler våre sosiale og profesjonelle nettverk som kan være et skjevt utvalg i forhold til populasjonen. For eksempel kan både våre nettverk og bruken av sosiale media og Young Professional Norway medføre at representativiteten er noe redusert når det kommer til utdanningsnivå (Jacobsen, 2022). Vi har også valgt å begrense antall bakgrunnsvariabler for å ha en mest mulig kort og rask spørreundersøkelse. Dette medfører at vi har alder, kjønn og arbeidssituasjon å kontrollere opp mot populasjonen i sin helhet.

### **3.5 Datainnsamling**

Spørreundersøkelsen har høy grad av standardisering, og når effektivt ut til store utvalg ved publisering via sosiale medier. Dette er en kostnadseffektiv måte å gjennomføre undersøkelsen på. Undersøkelsen har vært gjennomført med full anonymitet til respondentene som igjen gjør at det er enkelt for respondentene å gi mer ærlige og sensitive svar (Jacobsen, 2022). På den andre siden er det enklere for respondentene å avslutte spørreundersøkelsen, eller ikke svare fordi undersøkelsen ikke blir sendt til enkeltpersoner. Dette kan redusere kvaliteten på de innsamlede dataene.

Ved gjennomføring av undersøkelsen var det mest hensiktsmessig å sende ut en nettbasert spørreundersøkelse via nettskjema.no, både med tanke på økonomi og tid til rådighet. Alternativer til nettbasert spørreundersøkelse kunne vært personlig intervju, telefonintervju, eller å sende undersøkelsen via post. Siden nettbasert undersøkelse er valgt, sparer man derfor kostnader på for eksempel reise, eller porto. I tillegg til dette vil man også ved en slik metode kunne behandle data digitalt og enkelt ved hjelp av nettskjema og SPSS, i stedet for manuelt arbeid. Ettersom at man ved en digital spørreundersøkelse ikke trenger å være i kontakt med respondentene, og de ikke skal oppgi personopplysninger i undersøkelsen, vil dette også være en metode som er godt tilrettelagt for anonymitet (Jacobsen, 2022).

Til tross for fordelene, finnes det to store svakheter; svarprosent og hurtighet (Jacobsen, 2022). Svarprosenten i slike undersøkelser ser ut til å bli påvirket negativt. Både fysiske intervjuer, intervjuer via telefon og post viser til større svarprosent enn digitale undersøkelser, men det er samtidig flere studier som viser til at lavere svarprosent i slike undersøkelser ikke viser til særlige forskjeller i representativitet eller analyseresultater (Jacobsen, 2022). Respondenter vil

kunne utsette og svare på undersøkelsen, og gjennomføringen kan derfor ta lang tid og det kan være nødvendig med flere purringer (Jacobsen, 2022). Man må derfor være klar over dette i planleggingen, og beregne god tid på resultater på undersøkelsen. På bakgrunn av dette ble undersøkelsen publisert i alle kanaler samme dag som undersøkelsen ble åpnet, i tillegg til nye publiseringer etter en uke og to uker. Undersøkelsen var åpen for respondentene fra 25. januar 2024 til 11. februar 2024, totalt 19 dager.

### **3.6 Analyse av data**

Denne studien benytter flere metoder for å analysere data. Multippel lineær regresjonsanalyse benyttes til å teste de syv hypotesene om generelle preferanser sin påvirkning på turnoverintensjon og én hypotese for alder som dikotom uavhengig variabel. Enkel lineær regresjonsanalyse er brukt for å undersøke hypotesen om at generelle preferanser samlet sett har effekt på turnoverintensjon innen ett og tre år. T-test benyttes for å undersøke den første hypotesen om forskjell i gjennomsnittlig turnoverintensjon mellom aldersgrupper.

Regresjonsanalyser ser på sammenhengen mellom variabler, en avhengig og én til flere uavhengige (Handegård, 2010). Metoden er egnet når man ønsker å forutse variasjonen til en avhengig variabel, i dette tilfellet turnoverintensjon, basert på ulike uavhengige variabler. Lineær regresjon som benyttes i denne studien forutsetter blant annet en lineær sammenheng mellom hver enkelt uavhengig variabel og den avhengige variabelen. Mange av hypotesene i denne studien forutsetter nettopp dette; jo mer en faktor vektlegges jo høyere turnoverintensjon.

En av styrkene til regresjonsanalyser er å håndtere mange variabler (Hjerm & Lindgren, 2011). Analysemetoden kan benyttes selv om ikke alle variabler som påvirker den uavhengige variabelen er tatt med, og er forholdsvis enkel å bruke. Disse forholdene taler for bruk av lineær regresjon fremfor andre metoder i denne masteroppgaven. Flexibiliteten man har i å teste seg frem til den kombinasjonen av ulike uavhengige variabler, som til sammen gir den beste forklaringskraften på turnoverintensjon er også et poeng her. Rubenstein et al. (2018) fant 57 ulike faktorer som påvirker turnoverintensjon, mens denne studien prøver ut langt færre. Det gjøres på unge arbeidstakerne, en gruppe som bare i beskjeden til moderat grad er dekket i litteratur om turnoverintensjon. Turnoverlitteraturen gir som helhet ikke entydige svar på hva som er viktigst for de unge arbeidstakerne isolert sett. Muligheten til å skille ut de faktorene med best forklaringskraft gir muligheten til å jobbe mer induktivt med problemstillingen for å utarbeide en så god forklaringsmodell som mulig.

Regresjonsanalysen vil vise hvor mye av den totale variasjonen i turnoverintensjon i utvalget de uavhengige variablene forklarer (Hjerm & Lindgren, 2011). Dette kalles determinasjonskoeffisienten, eller bare  $R^2$ , og måles i prosent.

Regresjonsanalysen gir også svar på effekten de ulike uavhengige variablene har på den avhengige variabelen (Hjerm & Lindgren, 2011). Effekten viser hvor stor endring og hvilken retning man kan forvente i den avhengige variabelen (turnoverintensjon) ved endring i en av de uavhengige variablene, gitt at alle de andre uavhengige variablene ikke endres. Disse to hovedelementene (effekter og  $R^2$ ) gir et godt grunnlag for prediksjon og utvikling av teorier.

T-test benyttes for å undersøke den første hypotesen hvor det forventes at den yngste gruppen arbeidstakere har en høyere gjennomsnittlig turnoverintensjon enn den eldre kontrollgruppen. T-testen sjekker om gjennomsnittlig turnoverintensjon i de to aldersgruppene er såpass forskjellig at det også er sannsynlig at forskjellene er til stede i populasjonen (Jacobsen, 2022). Nullhypotesen vi ønsker å forkaste vil i dette tilfellet være «Det er ingen forskjell mellom aldersgruppene i gjennomsnittlig turnoverintensjon i populasjonen».

### **3.7 Validitet og reliabilitet**

Validitet, eller gyldighet, handler om at innsamlede data klarer å svare på det vi etterspør svar på (Jacobsen, 2022). Et vesentlig punkt i en spørreundersøkelse er at respondenten forstår hva spørsmålene handler om, at spørreskjemaet måler det man er ute etter å måle; at det har en begrepsmessig gyldighet (Jacobsen, 2022). I operasjonaliseringen så vi at flere påstander er inspirert av validerte skalaer som taler for at påstandene måler det vi er ute etter å måle. Siden flere påstander er både oversatt og endret ordlyd, samt at mange påstander ikke stammer fra en validert skala er det gjort en validering med relevante personer i forstudiet. I en tidlig fase ble påstandene diskutert med veileder. Det ble deretter diskutert med medstudenter, venner og kollegaer hvor vi ba dem forklare med egne ord hvordan de tolket påstandene og rekkefølgen.

I siste fase ble spørreundersøkelsen sendt ut til fire andre personer uten noe drøfting eller forhåndsinformasjon, som først leste og besvarte den for seg selv og så i etterkant beskrev hvordan de tolket påstandene. Det siste steget ga en form for validering av hele spørreskjemaet, da flere av test-respondentene viste seg å tolke noen påstander i sammenheng andre påstander. Både rekkefølge, ledetekst, sideinndelinger og påstandene ble justert etter alle disse tilbakemeldingene. Denne valideringen var nyttig også for å vurdere og forbedre reliabiliteten som vi skal se på videre.



Reliabilitet, eller pålitelighet, er viktig for å kunne stole på resultatene fra spørreundersøkelsen (Jacobsen, 2022). Ved hjelp av kontrollen mot respondenter, venner og veileder som tidligere nevnt, fikk vi også vurdert og justert utformingen av påstandene, rekkefølgen, valg av ord og ledende spørsmålskontekst. Jacobsen (2022) nevner både trekk ved respondenten og ved respondentens kontekst som mulige feilkilder. Vi kan ikke se store feilkilder knyttet til respondentenes kunnskap eller interesse for temaene i spørreundersøkelsen, og heller ikke at strategiske svar skal inntre siden undersøkelsen er basert på selvutvelgelse og ikke i en spesifikk organisasjon. Det kan tenkes at enkelte respondenter har gjennomført undersøkelsen mens de var på arbeid med kollegaer rundt seg, noe som kan påvirke svarene både knyttet til faktorer og intensjon om å slutte i jobben. En re-test har ikke vært mulig, både av tidsmessige årsaker og fordi anonymiseringen gjør det umulig å sikre at vi sjekker en mindre del av det samme utvalget på re-testen.

For å kunne lage en reliabel indeks som forklarer turnoverintensjon vil vi også måle graden av intern konsistens. Indre konsistens er et mål på hvor sterk sammenheng det er mellom variablene som skal forklare turnoverintensjon, og dette måles i Cronbachs alfa (Ringdal, 2018). Cronbachs alfa er en verdi mellom 0 og 1, og en indeks med en akseptabel indre konsistens har helst en Cronbachs alfa-verdi på 0,7 eller høyere. Jo sterkere sammenheng det er mellom variablene som skal forklare turnoverintensjon jo bedre indre konsistens. Flere variabler med en sammenheng til de andre variablene gir også en høyere indre konsistens.

### **3.8 Etikk**

I denne studien er det utarbeidet et spørreskjema ved hjelp av Nettskjema. Her er det valgt å benytte anonymiserte data uten innsamling av personopplysninger. Spørreskjemaet er dessuten laget uten fritekstfelt slik at respondentene ikke skal kunne legge igjen personopplysninger eller andre sensitive data. Siden spørreundersøkelsen ikke samler inn personopplysninger har det heller ikke vært nødvendig å melde spørreundersøkelsen inn til SIKT (tidligere NSD). Spørreundersøkelsen har også vært helt frivillig å delta i.

Temaet for undersøkelsen har vært ukontroversielt. Det kan tenkes enkelte vil oppfatte spørsmål knyttet til hvor lenge de ønsker å bli i den jobben de har som ubehagelig, spesielt om de gjennomfører undersøkelsen i påsyn av arbeidskollegaer eller tilsvarende. Invitasjon til å delta i undersøkelsen er likevel valgt å beholde uten noen ledetråder på at undersøkelsen også handler om turnover. Dette er fordi respondentene i størst mulig grad skal tenke på et generelt grunnlag når de skal ta stilling til faktorene og ikke knytte det opp mot jobben de har i dag. I tråd med

Jacobsen (2022) er forhold på jobben mer av offentlig karakter, og selv om personer kan oppfatte spørsmål forskjellig, er det lite som tilsier at dette vil være problematisk.

Det har i tilknytning til denne studien vært et samarbeid med firmaet ToGrow, nå omdøpt til Young Professionals Norway. Samarbeidet har dreid seg om innledende drøfting rundt det å beholde unge ansatte. Bedriften har også hjulpet med å distribuere spørreundersøkelsen til sitt nettverk av unge arbeidstakere. Utover dette har det ikke blitt stilt noen krav eller at de på andre måter har vært involvert i arbeidet med studien, og med et så løst samarbeid ser ikke forfatterne av studien noen etiske dilemma tilknyttet dette.

## 4 Funn- og analysekapittel

Etter at datainnsamlingen var fullført, ble resultatene importert til programvaren SPSS for videre analyse. Vi benyttet T-tester og regresjonsanalyser i SPSS for å utforske funnene våre nærmere, og på den måten få bedre forståelse for sammenhengene i datagrunnlaget. Dette kapittelet tar for seg gjennomgang og presentasjon av både funn og analyser. Til slutt vil vi oppsummere resultatene av de ni hypotesene som ble undersøkt i oppgaven.

### 4.1 Utvalg

Det var totalt 437 respondenter som valgte å svare på spørreundersøkelsen og av de 437 respondentene var 377 av dem innenfor aldersspennet til undersøkelsen, og vi endte derfor opp med et frafall på 60 respondenter. Disse respondentene kom ikke videre til spørsmål om kjønn.

Av de som svarte, oppga 175 personer at de var menn, mens 201 personer oppga at de var kvinner. Dette gir en prosentvis fordeling på 46,4% menn og 53,3% kvinner. I tillegg var det én respondent som svarte «annet/ønsker ikke å svare», som utgjør 0,3%. Kjønnfordelingen er relativt balansert.

Når det gjelder aldersfordelingen svarte 199 personer at de tilhørte aldersgruppen 25 til 34 år, mens 178 personer tilhørte aldersgruppen 35 til 44 år. Dette gir en fordeling på 52,8% av respondentene i aldersgruppen 25 til 34 år, og 47,2% i aldersgruppen 35 til 44 år.

Jobbsituasjon	N	Prosent
Heltid	332	88,1 %

Deltid	24	6,4 %
Selvstendig næringsdrivende	9	2,4 %
Arbeidsledig	12	3,2 %
Total	377	100 %

Tabell 3 Jobbsituasjon

Av tabellen over vises også jobbsituasjonen til respondentene, fordelt på heltid, deltid, selvstendig næringsdrivende og arbeidsledig. I analysen av datagrunnlaget var det ingen markante forskjeller mellom respondentene som svarte at de arbeidet heltid og de som var selvstendig næringsdrivende. Av den grunn er det valgt å inkludere de selvstendig næringsdrivende i gruppen for heltid. Dette gir oss en revidert prosent på 90,5% (341 respondenter) i gruppen heltid. Arbeidsledige ble tatt ut av datagrunnlaget siden de ikke lar seg knytte opp mot turnoverintensjon.

Variabel	Tall fra SSB	Nettoutvalg
Arbeidsledige	2,7%	3,2%
Menn	52,5%	46,5%
Kvinner	47,5%	53,5%

Tabell 4 Nettoutvalg sammenlignet med statistikk fra SSB

Statistikk fra SSB (2024) viser at 2,7% av arbeidsstyrken mellom 25 og 54 år var arbeidsledige i 2023. I vårt utvalg var andelen arbeidsledige 3,2%. Ut fra SSB sin Arbeidskraftundersøkelse (2024) ser vi også at ledigheten er fallende ved økende alder, noe som kan tyde på at våre tall for en yngre gruppe (25-44 år) enn SSB benytter er representativt.

Kjønnsfordelingen i samme aldersgruppe fra SSB (2024) viser at 52,5% av arbeidsstyrken er menn og 47,5% er kvinner, hvor vårt utvalg består av 46,5% menn og 53,5% kvinner. Vi vet at menn deltar i mindre grad i studier og spørreundersøkelser (Slauson-Blevins & Johnson, 2016; Søggaard et al., 2004) og dette kan forklare lille forskjellen.

Det er på grunnlag av sammenligninger mot tall fra SSB mulig å forsiktig anta at nettoutvalget i undersøkelsen er relativt representative for populasjonen av unge norske arbeidstakere.

## 4.2 De generelle preferansene

Her presenteres en tabell med gjennomsnittssvarene og standardavvikene for alle påstandene i undersøkelsen som ble gjennomført.

Påstand	Gjennom -snitt	Standard avvik
P1: Jeg synes det er viktig å slippe å tenke på jobb på fritiden	3,87	0,996
P2: Det er viktig for meg å alltid kunne være meg selv på jobb	4,20	0,868
P3: Jeg synes det skal lønne seg økonomisk å gjøre en god innsats på jobb	4,45	0,721
P4: At min nærmeste leder forstår problem og behov jeg støter på i arbeidslivet er viktig for meg	4,55	0,609
P5: Frihet til å utføre jobben min slik jeg mener det er best er viktig for meg	4,07	0,762
P6: Jeg liker å utfordre meg og bruke min kompetanse på jobb	4,58	0,555
P7: Jeg setter pris på å kunne snakke med kollegaer om ting som betyr noe for meg	4,35	0,643
P8: Jeg har et ønske om å få en bred kunnskap i mitt fagfelt	4,50	0,632
P9: Rettferdighet ved fastsettelse av lønn er viktig for meg	4,41	0,743
P10: Det er viktig for meg at oppgavene jeg må gjøre på jobb er de samme jeg ønsker å gjøre	3,32	0,879
P11: Å gjøre karriere er viktig for meg	3,51	0,917
P12: Det er viktig for meg at min nærmeste leder kjenner godt til min kapasitet og evner	4,29	0,638
P13: Jeg synes det er viktig å føle meg som en del av en gruppe på arbeid	4,28	0,778

P14: Det er viktig for meg at jeg har høy lønn	3,78	0,832
P15: Jeg synes det er best å gjøre ting på jobb som jeg kan godt fra før	3,05	0,943
P16: Det er viktig for meg at jeg har energi etter endt arbeidsdag til å gjøre ting jeg liker på fritiden min	4,34	0,724

Tabell 5 Alle påstander fra spørreundersøkelsen

Undersøkelsen inneholdt totalt seksten påstander som representerer de syv ulike faktorene som undersøkes. Alle påstandene hadde fem ulike svaralternativer, fra svært uviktig til svært viktig. Spørreskjema er kodet til at «svært uviktig» har verdi 1 og «svært viktig» har verdi 5. De fleste gjennomsnittene ligger rundt 4, som vil si «viktig». Laveste gjennomsnitt fikk påstand 15, med et gjennomsnitt på 3,05. Høyeste gjennomsnitt på 4,58 fikk påstand 6. Generelt har alle påstandene fått høye snitt, som vil si at respondentene var i stor grad enig i påstandene. Dette medfører at det er relativt liten spredning i svarene. I datagrunnlaget er det også synlig at det er tre påstander der ingen av respondentene har svart at de er svært uenige, dette gjelder P4, P7, P8 og P12. Alle spørsmålene var obligatoriske for respondentene å svare på, slik at samtlige av påstander er besvart av 377 respondenter.

### 4.3 T-Test

For å teste hypotese 1 a om at det er forskjell i gjennomsnittlig turnoverintensjon mellom de to aldersgruppene, ble det gjennomført en t-test.

	Aldersgruppe	Gjennomsnitt	Ensidig t-sig
Turnoverintensjon innen 1 år	25 – 34 år	2,78	0,004
	35 – 44 år	2,39	
Turnoverintensjon innen 3 år	25 – 34 år	3,55	0,001
	35 – 44 år	3,12	

Tabell 6 T-test

Som forventet hadde den yngste aldersgruppen høyere turnoverintensjon i gjennomsnitt, og for både ett- og treårsperspektivet er det signifikant forskjell på 0,01-nivå. Gjennomsnittlig intensjon om å øke ny jobb innen ett år var 2,78 for aldersgruppen mellom 25 og 34 år mens

den var 2,39 for aldersgruppen mellom 35 og 44 år. Samme tendens ser vi på gjennomsnittene for intensjon om å søke ny jobb innen tre år, hvor gruppene hadde gjennomsnitt på henholdsvis 3,55 og 3,12. T-testen bekrefter hypotese 1 a.

#### 4.4 Regresjonsmodell: Turnoverintensjon innen ett år

Faktor	Påstand	B	Sig.
Work-life balance	P1 Viktig å slippe og tenke på jobb på fritiden	0,198	0,012
Karriere	P8 Ønsker å få en bred kunnskap på fagfeltet	-0,269	0,023
Karriere	P11 Karriere er viktig for meg	0,212	0,011
Tilhørighet	P13 Viktig å føle meg som en del av en gruppe på arbeid	-0,235	0,015
Work-Life balance	P16 Viktig å ha energi etter arbeid til å gjøre ting på fritiden	0,216	0,048
Jobbsituasjon	Heltid (0) Deltid (1)	0,915	0,002

Tabell 7 Signifikante effekter for ett-årspektivet

I tabellen ovenfor ser vi hvilke påstander og andre variabler i undersøkelsen som har signifikant sammenheng med turnoverintensjon innen ett år. Av totalt seksten påstander, er det fem av påstandene som er signifikante. Modellen forklarer 7,4 % av variasjonen i turnoverintensjon innenfor ett år.

Påstand 1, 11 og 16 har en positiv effekt på turnoverintensjon, det vil si at når viktighetene av påstandene øker, øker også turnoverintensjonen. På den andre side er det også to påstander som har negativ sammenheng mot turnoverintensjon, her påstand 8 og 13. Dette vil si at når viktigheten av disse påstandene øker, synker turnoverintensjonen. Resterende påstander i undersøkelsen har ikke signifikant effekt på turnoverintensjonen.

I tillegg til de fem påstandene, hadde også jobbsituasjon effekt på turnover. Når arbeidstakere er ansatt i en deltidsstilling er de mer tilbøyelig til å forlate bedriften innen ett år, enn arbeidstakere som jobber heltid. Alder som dikotom variabel hadde ikke signifikant effekt på turnover på ettårspektivet.

## 4.5 Regresjonsmodell: Turnoverintensjon innen tre år

Faktor	Påstand	B	Sig.
Work-life balance	P1 Viktig å slippe og tenke på jobb på fritiden	0,201	0,008
Autonomi	P2 Det er viktig for meg å alltid kunne være meg selv på jobb	-0,202	0,012
Karriere	P11 Karriere er viktig for meg	0,160	0,012
Work-Life balance	P16 Viktig å ha energi etter arbeid til å gjøre ting på fritiden	0,305	0,003
Alder	Yngste aldersgruppe (0), eldste aldersgruppe (1)	-0,358	0,012

Tabell 8 Signifikante effekter for tre-årsperspektivet

I denne tabellen vises hvilke påstander og variabler som har signifikant effekt på turnoverintensjon innen tre år. Av totalt seksten påstander, er det fire av påstandene som er signifikante. Innenfor treårsperspektivet forklarte modellen 8,4 % av variasjonen i turnoverintensjon.

Påstand 1, 11 og 16 har en positiv effekt på turnoverintensjon mens påstand 2 har negativ effekt. Resterende påstander i undersøkelsen har ikke signifikant effekt på turnoverintensjonen innen tre år.

Vi så av modellen på ett-årsperspektivet at jobbsituasjon hadde effekt på turnoverintensjon, det viser seg å ikke være signifikant på tre-årsperspektivet. Her hadde derimot alder signifikant effekt. Av funnene ser vi at den yngste aldersgruppen har høyere turnoverintensjon enn kontrollgruppen.

## 4.6 Indeks

For å teste hypotese 9 ble to regresjonsmodeller brukt med indeksen som eneste uavhengige variabel, én regresjonsmodell hver for turnoverintensjon innen ett år og tre år.

	<b>B</b>	<b>Sig</b>
Totalscore (11 av 16 påstander) - 1 år	-0,020	0,277
Totalscore (11 av 16 påstander) - 3 år	0,013	0,472

Tabell 9 Resultater fra regresjonsanalyse med indeks som uavhengig variabel

Cronbachs alfa for alle seksten påstandene var 0,665. Etter justeringer kom vi frem til at 11 påstander ga best reliabilitet med en Cronbachs alfa på 0,686, men indeksvariabelen hadde svak og ikke-signifikant effekt på turnoverintensjon. Det gjaldt både i ett- og treårsperspektivet. Indeksen forklarte 0,3% av variasjonen i turnoverintensjon i ettårsperspektivet og 3,7% i treårsperspektivet. Hypotese 9 er dermed falsifisert.

## 4.7 Hypoteser

For å oppsummere våre funn er det satt sammen en tabell som viser til om de ulike hypotesene underbygges eller falsifiseres. Totalt sett ser vi at av de ni hypotesene som er formulert kan to underbygges, to blir delvis underbygd, men de resterende seks falsifiseres. Hypotesene vil bli diskutert og drøftet nærmere i neste kapittel.

<b>Hypoteser</b>	<b>Underbygges/Falsifiseres</b>
H1 a: Det er høyere gjennomsnittlig turnoverintensjon hos aldersgruppen 25 til 34 år, enn 35 til 44 år	Underbygges
H1 b: Alder har negativ effekt på turnoverintensjon når alder benyttes som dikotom, uavhengig variabel (0-1) i regresjon.	Delvis underbygd
H2: Jo mer den ansatte vektlegger lønn, desto høyere turnoverintensjon	Falsifiseres
H3: Jo mer vekt på å få bruke egen kompetanse, jo høyere turnoverintensjon	Falsifiseres
H4: Desto mer vekt ansatte legger på karrieremuligheter, desto høyere turnoverintensjon	Delvis underbygd



H5: Når arbeidstakernes vektlegging av balanse mellom jobb og fritid øker gir dette høyere turnoverintensjon	Underbygges
H6: Jo mer vekt den ansatte legger på tilhørighet, desto høyere turnoverintensjon.	Falsifiseres
H7: Jo mer viktig autonomi er, desto høyere turnoverintensjon.	Falsifiseres
H8: Desto mer god ledelse vektlegges, jo høyere turnoverintensjon.	Falsifiseres
H9: Samlet gir generelle preferanser for lønn, karriere, kompetanse, balanse mellom jobb og fritid, tilhørighet, autonomi og ledelse en reliabel indeks som har signifikant positiv effekt på turnoverintensjon ved bruk av regresjon.	Falsifiseres

Tabell 10 Resultater av hypoteser

Resultatene fra T-testen underbygger hypotese 1 a; at det er en høyere gjennomsnittlig turnoverintensjon blant aldersgruppen 25 til 34 år, enn den eldre kontrollgruppen. På den andre siden kan hypotese 1 b kun delvis underbygges. Den yngste aldersgruppen hadde kun høyere turnoverintensjon enn den eldre kontrollgruppen i regresjonsmodellen for tre år. I ettårsmodellen var ikke aldergruppe en signifikant variabel.

Hypotese 4 ble testet ved hjelp av to påstander, og resultatene indikerer at hypotesen delvis kan underbygges. Påstand 11 gir signifikant positiv effekt både på ett- og treårsperspektivet, noe som støtter hypotesen. Derimot viser påstand 8 en negativ effekt på ettårsperspektivet, noe som innebærer en effekt som er motsatt av hva hypotesen forutsier. Påstand 8 har heller ikke signifikant effekt på turnover innen tre år. Basert på ovennevnte kan vi kun si at hypotesen er delvis underbygd.

Hypotese 5 underbygges. Begge påstandene ga signifikant positiv effekt på turnoverintensjon innenfor både ett og tre år, i tråd med hypotesen. Hypotese 6 og 7 hadde begge én påstand som ga signifikant effekt, begge kun i ett av perspektivene. På bakgrunn av at begge påstandene viste negativ effekt mens hypotesene tilsa en positiv effekt så falsifiseres både hypotese 6 og 7.

For hypotesene 2, 3 og 8 ble det ikke funnet noen signifikante resultater på verken ett- eller treårsperspektivet. Dette innebærer at disse hypotesene ikke kan bekreftes og dermed anses som falsifisert.

Hypotese 9 falsifiseres også siden indeksen ikke har signifikant effekt på turnoverintensjon verken for ett eller tre år. Ved justering oppnådde indeksen en rimelig akseptabel indre konsistens, men uten effekt på turnoverintensjon er det tydelig at hypotesen må falsifiseres.

## **5 Drøftingskapittel**

For å kunne besvare problemstillingen i oppgaven ble det formulert ni hypoteser, som vi presenterte i forrige kapittel. Funnene i undersøkelsen vil bli drøftet både enkeltvis og som helhet.

### **5.1 Alder**

*Hypotese 1 a: Det er høyere gjennomsnittlig turnoverintensjon hos aldersgruppen 25 til 34 år, enn 35 til 44 år.*

*Hypotese 1 b: Alder har negativ effekt på turnoverintensjon når alder benyttes som uavhengig, dikotom variabel (0-1) i regresjon.*

Basert på undersøkelsen som er gjort og resultatet fra analysene, er det tydelig at den yngre aldersgruppen (25-34 år) har høyere gjennomsnittlig turnoverintensjon sammenlignet med den eldre aldersgruppen (35-44 år). Dette indikerer at de yngre ansatte som antatt er mer tilbøyelige til å vurdere jobbskifte på kort og lang sikt, i tråd med øvrig forskning innen turnoverintensjon. Når alder er brukt som dikotom variabel i regresjon er det kun på treårsperspektivet det gir en signifikant effekt. Dette kan ha med at ett år er ganske nært i tid og at innenfor et så kort tidsrom er det både tilfeldigheter og andre faktorer enn alder som avgjør. Alder i seg selv blir ikke tydelig nok til å få en signifikant effekt innenfor dette tidsrommet. I treårsperspektivet kan det være at det er vanskelig å vite hvordan egne vurderinger til jobben og arbeidsgiver vil være, og muligens behovet for forutsigbarhet og stabilitet trer frem hos den eldre gruppen. Høyere turnoverintensjon på lengre sikt hos den yngre gruppen kan skyldes deres behov for å utforske flere sider ved arbeidslivet, utfordre seg selv og finne sin plass.

### **5.2 Lønn**

*Hypotese 2: Jo mer den ansatte vektlegger lønn, desto høyere turnoverintensjon.*

Gjennomgangen av teori viser at lønn er et komplekst tema, og det er flere aspekter ved lønn som kan bidra til å redusere turnoverintensjon blant ansatte. Det er ikke bare størrelsen på lønnen, men også bonusordninger og opplevelsen av rettferdighet rundt lønnsfastsettelse påvirker de ansattes intensjon om å forbli eller forlate en bedrift. Resultatene indikerer imidlertid at verken turnoverintensjon på ett eller tre års sikt er direkte påvirket av generelle preferanser for lønn.

En mulig forklaring kan være at lønn er sterkt tilknyttet til den nåværende arbeidsplassen, og de ansatte har allerede akseptert en stilling med full kunnskap om de lønnsforholdene som gjelder. Dette kan støttes av Olafsen (2018) som sier at ansattes tolkning av egen lønn i stor grad er avgjørende. Denne tolkningen kan nok påvirkes av mange ulike forhold, både innad i organisasjonen som for eksempel resultater av lønnsøkninger (Tekleab et al., 2005), men også ved sammenligning av lønn mot sine kollegaer på arbeidsplassen og opplevd rettferdighet.

Deres lønnsforventninger kan derfor være tilpasset den nåværende jobben deres og at de har akseptert den gjeldene lønnen som en del av totalpakken. I tillegg kan lønn være bransjespesifikk, der visse yrker eller sektorer har et standardisert lønnsnivå som er kjent for ansatte. Dette kan gjøre at det er vanskelig å måle generelle preferanser til lønn. Dette kan også redusere intensjonen om å forlate ettersom det ikke nødvendigvis vil gi økonomiske fordeler ved å bytte organisasjon.

### **5.3 Kompetanse**

*Hypotese 3: Jo mer vekt på å få bruke egen kompetanse, jo høyere turnoverintensjon.*

Hypotesen bygger på en antakelse om at opplevelsen av å kunne anvende og utvikle sin kompetanse på arbeidsplassen er avgjørende for ansattes tilfredshet og deres ønske om å forlate organisasjonen. Imidlertid viser funnene fra undersøkelsen ingen signifikante sammenhenger mellom disse variablene.

Fraværet av signifikante funn i den aktuelle undersøkelsen tyder på at forholdene som ligger til grunn i bedriftene de ansatte arbeider i, er avgjørende for den enkeltes opplevelse faktoren. Det er viktig å erkjenne at opplevelsen av kompetanseutvikling og bruk av kompetanse er svært subjektiv og varierer fra person til person. Mens noen ansatte kan føle at deres kompetanse blir fullt utnyttet og verdsatt, kan andre oppleve mangel på muligheter til å anvende sine ferdigheter på en meningsfull måte, noe som støttes av Lai (2013).

Samlet sett understreker både teori og resultatene fra undersøkelsen kompleksiteten i å forstå sammenhengen mellom kompetanse og turnoverintensjon. Mens teorien antyder en positiv sammenheng mellom disse variablene, viser undersøkelsen at kompetanse som en generell faktor ikke nødvendigvis har direkte innvirkning på turnoverintensjonen. Dette indikerer at faktoren kompetanse må ses i lys av ansattes subjektive opplevelse av den faktiske situasjonen på arbeidsplassen.

## **5.4 Karriere**

*Hypotese 4: Desto mer vekt ansatte legger på karrieremuligheter, desto høyere turnoverintensjon.*

Dette viser seg å være komplekst og funnene fra undersøkelsen viser både positive og negative sammenhenger mellom visse faktorer knyttet til karriere og turnoverintensjonen.

Det negative funnet på påstand 8 kan indikere at ansatte som verdsetter og søker etter muligheter for faglig utvikling, er mindre tilbøyelige til å vurdere å forlate organisasjonen. Et slikt funn kan indikere at ansatte ser verdien i å bygge bred kompetanse i en kjent kontekst, der de allerede har etablerte relasjoner, kunnskaper og forståelse for eksempelvis organisasjonskulturen. Det kan også føles lettere å oppnå en bred kompetanse når man ikke må starte fra grunnen i en ny organisasjon. Dette understreker betydningen av å tilby interne muligheter for læring og utvikling som et virkemiddel for å styrke unge ansattes tilknytning til organisasjonen. Samtidig må man erkjenne endrede karriereoppfatninger, spesielt i dagens arbeidsmiljø hvor unge ansatte ofte skifter jobber og søker personlig og faglig vekst. Ansatte som verdsetter kunnskapsutvidelse, foretrekker kanskje å bli i organisasjonen for å dra nytte av horisontale karrieremuligheter som styrker deres faglige kompetanse.

På den andre siden viser den positive sammenhengen mellom betydningen av karriere og turnoverintensjonen innen ett og tre år at ansatte som legger stor vekt på karrieremuligheter, kan være mer tilbøyelige til å vurdere å forlate organisasjonen. Dette understreker behovet for organisasjoner å tydeliggjøre og tilby klare veier for karriereutvikling og forfremmelse for å beholde talentfulle ansatte. Dette støttes av Salleh et al. (2020) som understreker karriereplanlegging som en effektiv strategi for å redusere turnoverintensjon.

Vi kan ikke være helt sikre på hva respondentene har lagt i ordet «karriere» når de svarte på undersøkelsen. Dersom respondentene i undersøkelsen ikke har tenkt på vertikal karriere når de har besvart denne påstanden, er det nærliggende å tro at vi skulle oppnådd tilsvarende effekt

som ved påstand 8. Det er derfor nærliggende å tro at det er vertikal karriere som er målt ved denne påstanden. Dette kan indikere at ansatte finner det lettere å oppnå vertikal karriereutvikling ved å skifte arbeidsplass. Ved mindre bedrifter kan det være begrensede muligheter til å få en høyere stilling, sett opp mot de muligheter som finnes i arbeidsmarkedet totalt sett. I tillegg kan det være utfordrende å bli leder i en bedrift hvor man har startet i en lavere stilling, da man må lede tidligere kollegaer, noe som kan komplisere relasjonene. Derfor kan ansatte finne det mer attraktivt å bytte arbeidsplass for å begynne i en høyere stilling uten tidligere relasjoner som kan påvirke deres autoritet og lederevne.

## **5.5 Work – Home spillover**

*Hypotese 5: Når arbeidstakernes vektlegging av balanse mellom jobb og fritid øker, gir dette høyere turnoverintensjon.*

Av resultatene ser vi at når balanse mellom jobb og fritid vektlegges mer av den ansatte, så øker turnoverintensjonen. Begge påstandene for faktoren ga signifikant utslag både for ett og tre år, og var i begge tilfeller påstanden representert med størst effekt på turnoverintensjonen i retningen hypotesen foreslo. Undersøkelsen vår dreide seg om påvirkning i retningen fra jobb til fritid.

Dette indikerer at dagens unge arbeidstakere i Norge verdsetter et klart skille mellom jobb og fritid og energi til fritidsaktiviteter, familie og venner, i tråd med forventningene til Chung og Van der Lippe (2020) og Twenge et al. (2010). Det er sannsynlig at en vesentlig del av respondentene i den yngste aldersgruppen ikke har etablert seg med familie og barn, og dette understreker at alle arbeidstakere verdsetter fritiden, uavhengig om fritiden benyttes til barn og familie eller egne fritidsinteresser.

Dette viser oss at bedrifter bør være forsiktige med å forvente, og kreve at sine ansatte skal være tilgjengelig for jobben utenfor normal arbeidstid i for stor grad. Ikke minst er det viktig at ansatte som yter ekstra for jobben i en periode får mulighet til å få fritiden sin tilbake, helst når det passer for den ansatte. I en tid hvor mange bedrifter har kontorsystemer som er tilgjengelig på mobiltelefoner og bærbar datamaskiner, er det kanskje også for lett for den ansatte å glemme egen fritid? Bedriftene har selvfølgelig all mulighet til å bidra til å verne om fritiden til sine ansatte, for eksempel ved å ha gode rutiner for kommunikasjon utenom arbeidstid. At de ansatte opplever en god balanse mellom jobb og fritid kommer også bedriftene til gode, som vi så i teorikapittelet.

Bedrifter kan ha et potensiale for å både rekruttere nye og beholde eksisterende ansatte ved å tenke nytt rundt balansen mellom jobb og fritid. Norsk arbeidsliv må sies å være gode på å tilrettelegge for familie og barn, men dette funnet tilsier at gode ordninger som treffer godt hos de uten familie og barn kan være et konkurransefortrinn.

Det kan også tenkes at bedrifter som er gode på å støtte og legge til rette for livet utenom jobb oppnår en slags dobbel effekt ved at det styrker de ansattes sjanser til gode opplevelser, relasjoner og fritidsaktiviteter i deres privatliv. Idéen er at dette øker positiv påvirkning i den andre retningen som ikke ble undersøkt av oss, fra hjem til jobben (home – work spillover), som kan gi bedriften fordeler i form av lavere turnover, positiv energi og annen kompetanse og ferdigheter som brukes på jobb (Sok et al., 2018). Det er rimelig å anta at ansatte som effektivt kobler bort jobben, får andre impulser og nok hvile har mer overskudd til å håndtere utfordringer i jobben.

Dette er også interessant å se i sammenheng med at en vertikal karriere, altså «å stige i gradene», også har signifikant betydning. På ett vis kan det sees som at de unge vil ha både i pose og sekk, tid og energi til fritid samtidig som de vil klatre på karrierestigen. I noen tilfeller kan det nok bli konflikt mellom disse forventningene, for eksempel ved at en klatring i karriere kanskje kan kreve at man er mer tilgjengelig for jobben og faktisk jobber mer. Det kan også være at de unge i dagens og fremtidens arbeidsmarked forventer at et klart skille mellom jobb og fritid er eller blir den nye normalen, og dermed ser for seg at en karriereutvikling skjer innenfor normal arbeidstid uten for store konsekvenser for fritiden.

## **5.6 Tilhørighet**

*Hypotese 6: Jo mer vekt den ansatte legger på tilhørighet, desto høyere turnoverintensjon.*

Tilhørighet slo ikke til som hypotesen forventet, men innenfor ettårsperspektivet ga det en negativ effekt på turnover. Dette kan ha med at tilhørighet er for nært knyttet til den subjektive opplevelsen av støtte, relasjoner og sosialt nettverk på jobben og dermed ikke lar seg måle som generell faktor så enkelt. Det er dog interessant å se at det gir en redusert turnover innenfor ett år. Dersom man vektlegger tilhørighet høyt, vil det kanskje være nødvendig å forbli i en jobb over tid for å bygge sosiale nettverk og relasjoner. Å opparbeide seg et sosialt nettverk og venner på en arbeidsplass tar for mange tid, på lik linje som ellers i livet. At den samme effekten ikke trer inn for tre år kan skyldes at tilhørighet på en arbeidsplass er ferskvare, og dermed ikke

noe som gir utslag i turnoverintensjon på lengre sikt. Innenfor tre år kan mye skje med et arbeidsmiljø, selv uten at man selv gjør noen endringer.

Forventninger til tilhørighet på arbeidsplassen er kanskje også noe som er avhengig av hvilken yrke man har? Er man sjåfør av yrke tilbringes trolig store deler av dagen alene, og selv om mange sjåfører også har kollegaer så er det kanskje ikke akkurat tilhørighet som er avgjørende for dem. I yrker med mye risiko involvert så kan det tenkes at tilhørighet, støtte og tillitt til kollegaer er helt essensielt og dermed viktigere. Hadde vi undersøkt en spesifikk yrkesgruppe kan det dermed hende at viktigheten av tilhørighet hadde vist sterkere sammenheng med turnover. Eller så kan det hende at generell preferanse for tilhørighet spiller en viktigere rolle på valg av studie og yrkesretning enn i en spesifikk jobb i seg selv. Det er også nærliggende å tro at enkelte personlighetstrekk, som ekstroversjon, spiller inn på hvor viktig tilhørighet er uavhengig av yrke.

## **5.7 Autonomi**

*Hypotese 7: Jo mer viktig autonomi er, desto høyere turnoverintensjon.*

Autonomi ga ikke positiv effekt slik hypotesen tilsa. Det eneste signifikante treffet var for turnoverintensjon innen tre år, på én av tre påstander knyttet til autonomi. På samme måte som tilhørighet, så kan dette skyldes at opplevelsen av autonomi er så sterkt knyttet til en jobbsituasjon at det er vanskelig å måle dette generelt. Påstanden «Det er viktig for meg å alltid kunne være meg selv på jobb» var den som slo ut med negativ effekt på tre år. I et litt lengre perspektiv ser dette ut til å redusere turnoverintensjonen, som tilsier at man ser på dette som noe som best ivaretas ved å bli i en jobb over lengre tid. Kanskje kan noe av samme logikken som for tilhørighet virke inn her, altså at det å bli trygg til å være seg selv rundt andre trenger både tid og stabilitet.

Litteraturen indikerer at ganske mange andre forhold spiller inn på følelsen av autonomi (Dysvik & Kuvaas, 2013; Güntert, 2015; Shih et al., 2011; Albrecht, 2006) som i tillegg gjør det vanskelig å forklare turnoverintensjon så direkte som vi her har forsøkt.

Richer et al. (2002) unnlot å ta med autonomi i sin modell for å forklare turnoverintensjon ved hjelp av selvbestemmelsesteorien på grunn av nettopp kompleksiteten tilknyttet autonomi.

## **5.8 Ledelse**

*Hypotese 8: Desto mer god ledelse vektlegges, jo høyere turnoverintensjon.*

Vi finner ingen effekt av ledelse på turnoverintensjon i denne studien. Det kan tenkes at også denne faktoren er for sterkt knyttet til dagens jobb, til at den kan måles generelt. Eksempelvis kan dette være fordi at påstandene lett knyttes direkte til dagens leder og konteksten i påstanden vurderes mot lignende situasjoner med dagens leder. Det kan også bety at man fra et generelt ståsted har en ganske bred aksept for personer som er ledere og ulike lederstiler. En gjennomsnittlig lederstil kan være det mange forbinder med en leder, og at det fungerer såpass fint at det ikke gir nok utslag verken på å øke eller redusere turnoverintensjonen. Det kan også tenkes at mange unge ikke har nok erfaringer til å skille en god leder fra en dårlig eller har reflektert så mye på hva ledelse har å si for dem selv, og dermed ikke tillegger dette så mye vekt. Det er vel også en kjensgjerning at god og dårlig ledelse for svært mange er veldig subjektivt og lite basert på forskning, så hva de enkelte legger i påstandene kan variere på grunn av dette også.

Her har vi målt lederstilen LMX ved hjelp av to påstander, og for noen vil kanskje ikke disse være relevante påstander. Eksempelvis hvis man jobber i en stor organisasjon og det ikke er naturlig å forvente en sterk relasjon til leder. Da kan det være at gode transformasjonsledere er viktigere for å medvirke til at organisasjonen som helhet bidrar til sosial utveksling og støtte heller enn at lederen selv gjør dette (Tse et al., 2013).

## 5.9 Helheten

Når vi analyserer resultatene fra undersøkelsen, observerer vi at generelle preferanser knyttet til tre av faktorene ikke hadde noen sammenheng med turnoverintensjon. Tre faktorer hadde påstander som viste seg å ha negativ effekt på turnoverintensjon, og én faktor hadde effekt på turnoverintensjon i tråd med hypotese. Alle faktorene slått til sammen til en indeks kan ikke forklare turnoverintensjon. Dette er i kontrast til våre forventninger om at alle de syv faktorene hver for seg og samlet skulle ha en påvirkning på ansattes turnoverintensjon.

En forklaring kan være at de generelle preferansene som her er undersøkt, er tema som mange i stor grad kun forbinder med arbeid. Mange vil nok være enig i at lønn, karriere, autonomi, kompetanse og ledelse er jobbrelaterte tema. Dette kan ha gjort det vanskelig for respondentene å skille mellom sine generelle preferanser og deres nåværende situasjon på jobb når de besvarte undersøkelsen.

Videre kan det tenkes at ikke alle faktorene vi valgte å fokusere på i denne oppgaven egner seg å måle generelle preferanser av. Når ansatte takker ja til et jobbtillbud, er visse aspekter ved



stillingen allerede kjente, muligens forhandlet og avtalte før tiltredelse. Slike faktorer kan derfor være utfordrende å måle i forhold til generelle preferanser, da de er tett knyttet til den konkrete stillingen de innehar. Det kan også hende at faktorer som i stor grad er kjent før tiltredelse har mer betydning for om man aksepterer en ny jobb, enn de har betydning for å slutte i en jobb. Det kan likevel være viktig å følge opp hvordan tilfredsheten med slike faktorer er blant ansatte, siden forventningene kan endres over tid. På den andre siden kan faktorer som ikke er kjent før tiltredelse, og som ansatte ikke kan ta stilling til før de begynner å arbeide, være mer egnet for å måle generelle preferanser av.

Det er også avgjørende å erkjenne at disse faktorene ikke har samme innvirkning eller tidslinje for alle ansatte. Noen faktorer kan være mer dynamiske og endres over tid; misnøye med slike faktorer utvikler seg gradvis og kan dermed føre til en forsinket påvirkning på turnoverintensjonen. Andre faktorer er mer stabile og kan gi en umiddelbar følelse av trivsel eller misnøye, som raskt kan påvirke ansattes intensjon om å bli værende eller forlate arbeidsplassen. Av bakgrunnsvariabler ser vi at heltids- eller deltidsarbeid har stor effekt på turnoverintensjonen innen ett år. En mulig årsak til at ansatte i deltidsstillinger har høyere turnoverintensjon kan være deres opplevelse av jobbsikkerhet. Heltidsansatte kan tenkes å føle på en høyere jobbsikkerhet og stabilitet som reduserer turnoverintensjonen, mens noen ansatte kan ha tatt et aktivt valg om å jobbe redusert med tanke på balanse mellom jobb og fritid. Dersom å jobbe deltid ikke er et aktivt valg kan det kanskje medføre usikkerhet med tanke på både økonomi og karriere. Ufrivillig deltid kan være årsaken til at variabelen kun slår ut på ett år.

Svarene i spørreundersøkelsen viser liten variasjon, med en klar tendens til at alle påstandene var viktige for respondentene. Vi tror dette ikke er helt realistisk hvis dette skulle overføres til en spesifikk arbeidsplass. Da tror vi den enkelte ville ha skilt ut færre påstander som veldig viktige og andre som mindre viktige. Hvis dette stemmer indikerer det to ting. For det første at generelle preferanser ikke er så viktige for turnoverintensjonen som ens subjektive opplevelse av den jobben man har. For det andre at resultatene ville blitt annerledes om vi spurte mer direkte om faktorene tilknyttet dagens jobb. Dette peker også på en annen utfordring. Selv om vi til en viss grad har klart måle generelle preferanser er målingen av turnoverintensjon helt klart knyttet til den jobben man har.

Det kan tenkes at vi har oppnådd et passe realistisk bilde av de ansattes generelle preferanser når det gjelder faktorene. Når respondentene har besvart spørsmål om hvor sannsynlig det er at

de vil forlate bedriften handler det ikke lenger om generelle preferanser, men spesifikke vurderinger knyttet til deres nåværende jobb. Denne forskjellen kan påvirke resultatene, da den avhengige variabelen er knyttet til dagens situasjon, mens de uavhengige variablene er av generell karakter. I vurderingen til respondentene om hvor tilbøyelig de er til å endre jobb innen ett og tre år, ligger det både subjektive vurderinger av alt som er bra, det som kunne vært bedre og en avveining av disse. I denne avveiningen tror vi forventningene og behovene til ansatte i stor grad henger sammen med spesifikke preferanser for jobben og livssituasjonen ellers, enn en ønskesituasjon hvor alt er viktig.

Turnoverintensjon kan kanskje måles generelt uten å be respondentene å ta stilling til dagens jobb, men en knytning mellom generelle preferanser og generell turnoverintensjon kan ende så langt fra det praktiske liv at det vil ha mindre verdi. Vi tror også at et slikt oppsett, med generelle preferanser og generell turnoverintensjon, kan reflektere personlighetstrekk og lojalitet mer enn faktorenes innvirkning. Dette kan tyde på at generelle preferanser er mindre viktig for turnoverintensjonen, og at den subjektive opplevelsen av faktorer i arbeidshverdagen har størst betydning for viljen til å slutte.

Regresjonsmodellene for ett år og tre år forklarte kun 7-8% av variasjonen i turnoverintensjon. Dette kan tyde på at det er vanskelig å lage gode regresjonsmodeller for turnover basert på målinger som ikke er knyttet direkte til den jobben en har. Ved bruk av en annen sammensetning av faktorer kan det være mulig å forbedre modellens forklaringskraft, da turnoverintensjon påvirkes av mange ulike variabler. Ved å identifisere og inkludere variabler av mer generell karakter, som ikke knyttes så tett opp mot en spesiell stilling eller bedrift, kan man potensielt bygge en modell med høyere forklaringskraft. Det er likevel viktig å merke seg at forståelsen for hvilke faktorer som reduserer turnoverintensjon, er like avgjørende som å forstå hva som øker den.

Et vesentlig aspekt i denne diskusjonen er at undersøkelsen i denne oppgaven utelukkende fokuserer på arbeidsrelaterte faktorer. Imidlertid kan forhold utenfor arbeidsplassen også ha en betydelig innvirkning på hvordan ansatte vurderer og prioriterer disse faktorene og turnoverintensjonen. For eksempel, en ansatt som bor i et lite lokalsamfunn med begrensede jobbmuligheter kan legge større vekt på sin bosituasjon enn på de ulike aspektene ved jobben. Behovet for å bli værende i et spesifikt geografisk område kan derfor overstige betydningen av de jobberelaterte faktorene, noe som kan føre til at svarene på undersøkelsen om faktorenes viktighet og intensjon om å forlate jobben blir misvisende. Dette understreker at ikke alle

faktorer som kan påvirke turnoverintensjon er inkludert i undersøkelsen, noe som begrenser muligheten for å få et fullstendig nøyaktig bilde av hva som påvirker ansattes intensjon om å forbli eller forlate bedriften.

Vi ser også at faktorene som er valgt i dette studiet ikke lar seg slå sammen til en indeks som kan forklare turnoverintensjon. Hensikten var å undersøke om en høyere score på indeksen, som reflekterer flere krav til jobben, ville føre til høyere turnoverintensjon. Etter justering av Cronbachs alfa kom vi i nærheten av en akseptabel indre konsistens, men indeksen korrelerte ikke med intensjon om å slutte i jobben. Alle preferansene ble målt uten knytning til den jobben respondentene hadde i dag, og sammenhengen mellom indeksen med generelle preferanser og turnoverintensjon ble for indirekte. Noe av dette kan skyldes at flere av preferansene forklarer turnoverintensjon bedre eller kun ved hjelp av moderatorer (Griffeth et al., 2000; Richer et al., 2002; Dysvik & Kuvaas, 2013), og at både retning og effektstørrelse kan variere mye i ulike kontekster og populasjoner (Griffeth et al., 2000). Effekten av moderatorer kan også være medvirkende til at flere enkeltfaktorer ikke slår til. En kan argumentere for at bruk av andre faktorer som ikke er så koblet til moderatorer kunne vært brukt.

I motsetning til retningen av hypotesene, ser vi at enkelte faktorer reduserer turnoverintensjonen, og logikken i disse kan man til dels forstå. Det er sannsynligvis ikke den beste strategien generelt sett å endre jobb, om bred kompetanse og tilhørighet på en arbeidsplass er viktig for en. Dette kan fortelle oss at det ikke lar seg gjøre å lage én indeks som bygger på at turnoverintensjonen blir høyere at jo mer «krav» man har. Det kunne vært interessant å se om man kan dele opp turnoverintensjon i to deler; intensjon om å bli og intensjon om å dra, slik Chaacha og Botha (2021) har gjort. Dette gir også mening i en praktisk kontekst, fordi det ofte er både noe bra ved en jobb som man vil fortsette å beholde og noe dårlig som har forbedringspotensial. Denne inndelingen kan vise seg hensiktsmessig for å lage indekser, og forstå mer av hva i de enkelte preferansene som gir en økt intensjon om å dra og økt intensjon om å bli.

Rent metodisk kan det hende at utformingen av påstandene og respondentenes tolkning har innvirket på hvor generelt vi har klart å måle preferansene. Inkludering av fraser som «min nærmeste leder», «på jobb» og «jobben min» kan lede respondentene til å svare med dagens jobb som utgangspunkt, selv om ledetekst var tydelig på at de skulle tenke generelt. Det kan også tenkes at påstandene ikke fanger opp helheten i faktorene slik disse benyttes i empiri. Dermed kan det være avvik fra det vi måler, til det teorigrunnet tilsier skal ha en betydning

for turnoverintensjon. Eller at det er andre elementer innenfor hver faktor som er viktigere isolert sett for turnoverintensjonen. På grunn av begrensninger er hver faktor i studien forsøkt målt ved hjelp av to til tre påstander hver. Med et fåtall påstander for hver faktor har vi derfor ikke vært i stand til å fange opp den fulle kompleksiteten tilhørende de ulike faktorene.

Undersøkelsen kunne målt hvordan respondentene opplevde tilfredshet med de ulike faktorene på sin nåværende arbeidsplass, men dette ville ha vært en annen tilnærming, og vi ville ikke lenger sett på generelle preferanser. En kan kanskje også prøve ut en annen struktur for å sette respondentene i en annen psykologisk tilstand hvor de klarer å skille fra jobben de har, for eksempel ved å lage et tenkt scenario hvor respondentene skal svare på hva som er viktig for dem i en tenkt situasjon hvor de skal velge en ny jobb til seg selv.

## 6 Avslutningskapittel

I dette avsluttende kapittelet drar vi konklusjoner basert på funnene i undersøkelsen, gir noen tips til videre forskning innen dette temaet og reflekterer rundt de valg som er tatt under arbeidet med denne masteroppgaven.

### 6.1 Konklusjon

Formålet med denne masteroppgaven var å kunne si noe om unge ansattes generelle preferanser i arbeidslivet, og hvordan disse preferansene kunne si noe om deres turnoverintensjon. Problemstillingen i denne masteroppgaven er:

*Hva påvirker unge ansattes intensjon om å forlate en bedrift på ett og tre års perspektiv?*

For å kunne svare på problemstillingen på en god måte definerte vi to forskningsspørsmål:

1. Er det forskjell i turnoverintensjon hos ansatte i aldersgruppen 25-34 år og 35-44 år?
2. Hvor stor innvirkning har noen utvalgte generelle arbeidsrelaterte preferanser på unge ansattes turnoverintensjon, og kan de sammen forklare turnoverintensjon?

Arbeidstakeres subjektive mening om jobben, sin arbeidsplass og livssituasjon virker å ha større påvirkning på turnoverintensjon enn generelle preferanser til arbeidsrelaterte faktorer. Flere faktorer som har sammenheng med turnoverintensjon i teori, slår ikke ut som generelle preferanser i vår undersøkelse. Noen preferanser har den forventede effekten at de øker turnoverintensjonen, mens enkelte preferanser ser ut til å redusere turnoverintensjonen. Det kan

være andre teoribaserte faktorer som er bedre egnet til å benyttes som generelle preferanser, ved at de ikke så lett kan knyttes til dagens jobb eller til jobb alene.

Det er ikke nødvendigvis slik at hvis man har mange krav til hvordan en jobb skal være, så er det mer sannsynlig at man skifter jobb oftere. Dette antyder at idéen om kravstore unge arbeidstakere ikke kan forklares på denne måten, hvis det i det hele tatt er noe i det. At balanse mellom jobb og fritid viser seg viktig også for unge ansatte, når litteraturen stort sett har hatt arbeidstakere med familie i fokus, kan tyde på at det må legges mer vekt på å forstå unge arbeidstakere. I tråd med tidligere forskning viser vår undersøkelse at unge ansatte har en høyere vilje til å slutte i jobben sin enn eldre ansatte.

Resultatene fra undersøkelsen som er gjort i dette studiet kan ha noen viktige implikasjoner for ledere og HR-avdelinger. Balanse mellom jobb og fritid ser ut til å være viktig for også unge arbeidstakere, og det kan være et konkurransefortrinn for bedrifter som evner å legge godt til rette for sine yngre ansatte. Det ser ut til at forhold på jobben og i de ansattes liv påvirker turnoverintensjonen mer enn generelle preferanser, som understreker viktigheten av å kjenne sine ansatte og kontinuerlig måle tilfredsheten i organisasjonen. Alder er en viktig faktor å ta inn i undersøkelser av tilfredsheten, når det lar seg gjøre, siden disse kan ha andre preferanser til jobben og viser høyere vilje til å forlate en jobb. Undersøkelser kan også søke å fange opp de spesifikke momentene som er viktige hos sine ansatte heller enn å basere seg på generelle oppfatninger av hva mange tror er viktige. Dette kan være til hjelp for bedrifter i å sette inn riktige og målrettede tiltak for å redusere turnover og øke intensjonen om å bli.

## **6.2 Tips til videre forskning**

Selv om det er bare noen få av hypotesene om generelle preferanser og turnoverintensjon i denne masteroppgaven som ble underbygget, har det vært et svært givende og spennende tema å undersøke. For å kunne studere variasjon i unge ansattes turnoverintensjon nærmere ved videre forskning, er det trolig hensiktsmessig å vinkle undersøkelsen mer mot hvor fornøyde de enkelte er med forhold i det arbeidsforholdet de er i dag.

Vi syns idéen med å lage en indeks for turnoverintensjon er god, og videre forskning kan forsøke å utlede en slik indeks basert på undersøkelser der man knytter turnoverintensjon opp mot preferanser i jobben man har. En velfungerende indeks kan være til stor praktisk hjelp i bedrifter som sliter med høy turnover. Vi ser av våre funn at enkelte aspekter ved faktorene

reduserer intensjonen om å forlate. Det kan derfor være nyttig å dele opp en slik indeks for turnover i to deler; en for å bli og en for å forlate.

Det ville også være interessant å gjennomføre en ny studie som inkluderer andre faktorer som er mer av generell karakter, for å kunne sette sammen en modell med høyere forklaringskraft enn det som ble oppnådd i denne undersøkelsen. I denne sammenhengen kan metodetriangulering være nyttig, ved først å gjennomføre kvalitative intervjuer for å få en dypere forståelse av generelle preferanser. Basert på funnene fra intervjuene kan man deretter utvikle en ny spørreundersøkelse for å måle generelle preferanser mer presist. Det kan også være nyttig å gjennomføre slike undersøkelser på en mer homogen gruppe respondenter, for eksempel innenfor en gitt sektor eller bedrift, da ulike grupper kan ha forskjellige preferanser.

Funnene knyttet til work-home spillover i denne studien bør også undersøkes nærmere for å forstå balansen mellom arbeid og fritid bedre. Det er tydelig at balansen mellom jobb og fritid er viktig for de unge arbeidstakerne som deltok i vår undersøkelse, noe som indikerer behovet for videre forskning på hvordan dette påvirker unge arbeidstakere, inkludert de uten familie.

### **6.3 Kritikk til eget arbeid**

Noen av de faktorene som vi valgte å undersøke er komplekse, for eksempel er koblingen mellom autonomi og turnoverintensjon diskutert og forslått å inneha opp til flere ledd med moderatorer og det er brukt ulike atferdsteorier til å forklare variasjonen som også medfører ulike modeller og kompleksitet (Albrecht, 2006). For å kunne teste modellen med generelle preferanser kunne slike variabler med fordel vært erstattet av mindre komplekse variabler med en mer direkte kobling mot turnover.

Det er enkelte aspekter ved undersøkelsen som kunne vært forbedret gjennom flere tiltak. For det første kunne det vært tydeligere at undersøkelsen dreide seg om generelle preferanser. Dette kunne vært oppnådd ved å presentere respondentene for en hypotetisk situasjon der de skulle søke en ny jobb, før de tok stilling til påstandene. Videre var alle påstandene i undersøkelsen formulert positivt; noen av spørsmålene kunne med fordel vært formulert negativt for å få respondentene til å reflektere grundigere før de svarte (Jacobsen, 2022). I tillegg ble det brukt en 5-punkts skala for å vurdere viktigheten av de ulike påstandene. Det hadde vært interessant å se om resultatene ville vært annerledes dersom vi hadde benyttet en 7- eller 9-punkts skala.

## 7 Bibliografi

- Aarø, L. E. (2016). Motivasjon i arbeidslivet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Den dyktige medarbeider: Behov og forventninger* (2. utg., s. 101-126). Fagbokforlaget.
- Albrecht, S. (2006). Predictors of employee extra-role performance and turnover intentions in the public sector: An integrated model. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 6(2-4), s. 263-278.  
<https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2006.010399>
- Alshammari, M. A., Qaied, B. A., Al-Mawali, H. & Matalqa, M. (2016). What Drives Employee's Involvement and Turnover Intentions: Empirical Investigation of Factors Influencing Employee Involvement and Turnover Intentions? *International Review of Management and Marketing*, 6(2), s. 298-306.
- Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2020). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* (6. utg.). Gyldendal.
- Borchgrevink, C. P., Cichy, R. F. & Mykletun, R. J. (2001). Leader-Member Exchange: Testing the Measurement Model and Testing a Structural Equation Model in the Context of Internal Marketing. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 8(1-2), s. 63-92. [https://doi.org/10.1300/J150v08n01\\_06](https://doi.org/10.1300/J150v08n01_06)
- Brochs-Haukedal, W. (2016). Lønn, belønning og innsatsvilje. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Den dyktige medarbeider* (2. utg., s. 349-370). Fagbokforlaget.
- Carl, N., Richards, L. & Heath, A. (2019). Preference for realistic art predicts support for Brexit. *The British Journal of Sociology*, 70(4), s. 1128-1134.  
<https://doi.org/10.1111/1468-4446.12489>
- Chaacha, T. D. & Botha, E. (2021). Factors influencing intention to leave of younger employees in an academic institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, artikkel 1519. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1519>

- Cho, Y. J. & Song, H. J. (2017). Determinants of Turnover Intention of Social Workers: Effects of Emotional Labor and Organizational Trust. *Public Personnel Management*, 46(1), s. 41-65. <https://doi.org/10.1177/0091026017696395>
- Chung, H. & van der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), s. 365–381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains. *Canadian Psychology*, 49(1), s. 14-23. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>
- Devarasetty, P. C., Burris, M., Arthur Jr., W., McDonald, J. & Muñoz, G. J. (2014). Can psychological variables help predict the use of priced managed lanes? *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 22, s. 25-38. <https://doi.org/10.1016/j.trf.2013.10.006>
- Dolonen, K. A. (2023, 11. mai). Karlsøy spanderer videreutdanning og ekstra ferieuke til sykepleiere som vil jobbe. *Sykepleien*. <https://sykepleien.no/2023/05/karlsøy-spanderer-videreutdanning-og-ekstra-ferieuke-til-sykepleiere-som-vil-jobbe>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), s. 1715-1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2013). Perceived job autonomy and turnover intention: The moderating role of perceived supervisor support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), s. 563-573. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.667215>
- Fauske, M. F. & Strand, K. R. (2023). *Sluttårsaker blant militært personell i Forsvaret i 2021 og 2022* (FFI-rapport 23/01128). Forsvarets forskningsinstitutt. <https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/sluttarsaker-blant-militaert-personell-i-forsvaret-i-2021-og-2022-i-forsvaret-i-2021-og-2022>



- Fernet, C., Austin, S. & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26(3), s. 213-229. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.713202>
- Fevang, A. (2018, 22. juni). Hva koster turnover - egentlig? *Ledernytt*.  
<https://www.ledernytt.no/hva-koster-turnover-egentlig.6130293-311239.html>
- Furseth, I. & Everett, E. L. (2020). *Masteroppgaven: Hvordan begynne – og fullføre* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- Furunes, T., Mykletun, R. J., Einarsen, S. & Glasø, L. (2015). Do Low-quality Leader-Member Relationships Matter for Subordinates? Evidence from Three Samples on the Validity of the Norwegian LMX Scale. *Nordic journal of working life studies*, 5(2), s. 71-87. <https://doi.org/10.19154/njwls.v5i2.4794>
- Geurts, S. A., Taris, T. W., Kompier, M. A., Dikkers, J. S., Van Hooff, M. L. & Kinnunen, U. M. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19(4), s. 319-339. <https://doi.org/10.1080/02678370500410208>
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S. & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), s. 450-460.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665228>
- Graen, G. B., Liden, R. C. & Hoel, W. (1982). Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), s. 868-872.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.6.868>
- Griffeth, R. W. & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Sage Publications Inc.
- 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), s. 463-488.  
<https://doi.org/10.1177/014920630002600305>

- Güntert, S. T. (2015). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and Emotion*, 39, s. 74-87. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9412-7>
- Haar, J. M. (2004). Work-Family Conflict and Turnover Intention: Exploring the moderation effects of perceived work-family support. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(1), s. 35-39.
- Hagen, L. F. & Sørgård, K. O. (2023, 12. januar). Erling «redder» sykehuset: Får 50.000 for å jobbe under studiene. *NRK Nordland*.  
[https://www.nrk.no/nordland/nordlandssykehuset\\_-lokket-med-150.000-ekstra\\_-na-kan-bioingeniorkrisa-vaere-lost-1.16253318](https://www.nrk.no/nordland/nordlandssykehuset_-lokket-med-150.000-ekstra_-na-kan-bioingeniorkrisa-vaere-lost-1.16253318)
- Handegård, B. H. (2010). Regresjonsanalyse. I M. Martinussen (Red.), *Kvantitativ forskningsmetodologi i samfunns- og helsefag* (s. 151-198). Fagbokforlaget.
- Hjerm, M. & Lindgren, S. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig analyse*. Gyldendal.
- Hood, C. & Patton, R. (2022). Exploring the role of psychological need fulfilment on stress, job satisfaction and turnover intention in support staff working in inpatient mental health hospitals in the NHS: A self-determination theory perspective. *Journal of Mental Health*, 31(5), s. 692-698. <https://doi.org/10.1080/09638237.2021.1979487>
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Abstrakt Forlag.
- Kim, H. & Stoner, M. (2008). Burnout and Turnover Intention Among Social Workers: Effects of Role Stress, Job Autonomy and Social Support. *Administration in Social Work*, 32(3), s. 5-25. <https://doi.org/10.1080/03643100801922357>

- Kopperud, K. H., Nerstad, C. G. & Dysvik, A. (2020). Should I Stay or Should I Go? The Role of Motivational Climate and Work-Home Spillover for Turnover Intentions. *Frontiers in Psychology, 11*, artikkel 1107. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01107>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M., Dysvik, A. & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion, 40*, s. 667–680. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9574-6>
- Kvadsheim, S. S. (2023, 23. mai). Én av fem vil si opp jobben. *Finansavisen*. [https://www.finansavisen.no/karriere/2023/05/23/8010331/randstad-undersokelse-en-av-fem-vil-si-opp-jobben?zeph\\_r\\_sso\\_ott=wLY8S8](https://www.finansavisen.no/karriere/2023/05/23/8010331/randstad-undersokelse-en-av-fem-vil-si-opp-jobben?zeph_r_sso_ott=wLY8S8)
- Lades, L. K., Laffan, K. & Weber, T. O. (2021). Do economic preferences predict pro-environmental behaviour? *Ecological economics, 183*, artikkel 106977. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.106977>
- Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma, 14*(3), ss. 49-55. <http://hdl.handle.net/11250/93376>
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Lai, L. & Kapstad, J. C. (2009). Perceived competence mobilization: An explorative study of predictors and impact on turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management, 20*(9), ss. 1985–1998. <https://doi.org/10.1080/09585190903142423>
- Larsen, H. H. (2021). Karriere- og talentutvikling. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Den dyktige medarbeider* (2. utg., s. 371-390). Fagbokforlaget.
- Lourel, M., Ford, M. T., Gamassou, C. E., Guéguen, N. & Hartmann, A. (2009). Negative and positive spillover between work and home: Relationship to perceived stress and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology, 24*(5), s. 438-449. <https://doi.org/10.1108/02683940910959762>

- Martinsen, Ø. L. (2016). Rekruttering i arbeidslivet: Jobbanalyse og metoder for seleksjon. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Den dyktige medarbeider* (2. utg., s. 323-348). Fagbokforlaget.
- Martinsen, Ø. L. (2019). Lederstil. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 142-168). Gyldendal.
- Matthiesen, S. B. (2021). Arbeidsglede i hverdagen: Hva skaper jobbtilfredshet og jobbengasjement hos arbeidstakere. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Den dyktige medarbeider* (2. utg., s. 167-194). Fagbokforlaget.
- Mauno, S., De Cuyper, N., Kinnunen, U., Ruokolainen, M., Rantanen, J. & Mäkikangas, A. (2015). The prospective effects of work–family conflict and enrichment on job exhaustion and turnover intentions: Comparing long-term temporary vs. permanent workers across three waves. *Work & Stress*, 29(1), s. 75-94.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003997>
- McNall, L. A., Nicklin, J. M. & Masuda, A. D. (2010). A Meta-Analytic Review of the Consequences Associated with Work–Family Enrichment. *Journal of Business and Psychology*, 25, s. 381–396. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9141-1>
- Moreira, A., Cesário, F., Chambel, M. J. & Castan, F. (2020). Competences development and turnover intentions: The serial mediation effect of perceived internal employability and affective commitment. *European Journal of Management Studies*, 25(1), s. 5-22.  
<https://doi.org/10.1108/EJMS-10-2020-001>
- Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), s. 1321–1339.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Morrow, P. C., S. Y., Crum, M. R. & Ruben, R. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*, 20(8), s. 681-694. <https://doi.org/10.1108/02683940510631444>

- Motowidlo, S. J. (1983). Predicting Sales Turnover From Pay Satisfaction and Expectation. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), s. 484-489. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.3.484>
- Navarra, K. (2022). The Real Costs of Recruitment. *Society for Human Resource Management*. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/real-costs-recruitment>
- Nymo, M. (2023, 12. oktober). 4 tips for å få ned turnover blant dagens unge arbeidstakere. *Ledernytt*. <https://www.ledernytt.no/4-tips-for-aa-faa-ned-turnover-blant-dagens-unge-arbeidstakere.6625186-355436.html>
- Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, 21(2), s. 54-61.
- Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L. & Williams, G. C. (2017). On the dark side of work: A longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), s. 275-285. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1257611>
- Park, J. & Min, H. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90, artikkel 102599. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>
- Pereira, V., Malik, A. & Sharma, K. (2016). Colliding Employer-Employee Perspectives of Employee Turnover: Evidence from a Born-Global Industry. *Thunderbird International Business Review*, 58(6), s. 601-615. <https://doi.org/10.1002/tie.21751>
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.
- Randstad. (2019, 17. juni). *Unge arbeidstakere skifter jobb oftere*. <https://www.randstad.no/hr-trender-innsikter/innsikt/unge-arbeidstakere-skifter-jobb-oftere/>

- Richer, S. F., Blanchard, C. & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), s. 2089–2113.  
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Riordan, C. M. & Griffeth, R. W. (1995). The Opportunity for Friendship in the Workplace: An Underexplored Construct. *Journal of Business and Psychology*, 10(2), s. 141-154.  
<https://doi.org/10.1007/BF02249575>
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), s. 23-65.  
<https://doi.org/10.1111/peps.12226>
- Sager, J. K., Griffeth, R. W. & Hom, P. W. (1998). A comparison of Structural Models Representing Turnover Cognitions. *Journal of Vocational Behavior*, 53(2), s. 254-273.  
<https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1617>
- Salleh, A. M., Omar, K., Aburumman, O. J., Mat, N. H. & Almhairat, M. A. (2020). The impact of career planning and career satisfaction on employee's turnover intention. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), s. 218–232.  
[https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(14\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(14))
- Schmidt, K.-H. & Daume, B. (1993). Job Characteristics and Voluntary Employee Turnover: Direct and Moderated Relationships. *European Work and Organizational Psychologist*, 3(1), s. 29-42. <https://doi.org/10.1080/09602009308408574>
- Shih, S.-P., Jiang, J. J., Klein, G. & Wang, E. (2011). Learning demand and job autonomy of IT personnel: Impact on turnover intention. *Computers in Human Behavior*, 27(6), s. 2301-2307. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.07.009>
- Slauson-Blevins, K. & Johnson, K. M. (2016). Doing Gender, Doing Surveys? Women's Gatekeeping and Men's Non-Participation in Multi-Actor Reproductive Surveys. *Sociological Inquiry*, 86(3), s. 427-449. <https://doi.org/10.1111/soin.12122>

- Sok, J., Blomme, R. J., De Ruiter, M., Tromp, D. & Lub, X. D. (2018, Vol 42 No 3/4). Home to work spillover and turnover intentions: The mediating role of training and development practices. *European Journal of Training and Development*, 42(3/4), s. 246-265. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2017-0060>
- Statistisk sentralbyrå. (2020). *Kortvarige arbeidsforhold* (SSB Rapporter 2020/12). Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/kortvarige-arbeidsforhold>
- Statistisk sentralbyrå. (2024, 27. mai). *Arbeidskraftundersøkelsen*. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/statistikk/arbeidskraftundersokelsen>
- Søgaard, A. J., Selmer, R., Bjertness, E. & Thelle, D. (2004). The Oslo Health Study: The impact of self-selection in a large, population-based survey. *International Journal for Equity in Health*, 3, artikkel 3. <https://doi.org/10.1186/1475-9276-3-3>
- Tekleab, A. G., Bartol, K. M. & Liu, W. (2005). Is it pay levels or pay raises that matter to fairness and turnover? *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), s. 899-921. <https://doi.org/10.1002/job.352>
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), s. 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Topel, R. H. & Ward, M. P. (1992). Job Mobility and the Careers of Young Men. *The Quarterly Journal of Economics*, 107(2), s. 439–479. <https://doi.org/10.2307/2118478>
- Tse, H. H., Huang, X. & Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 24(5), s. 763-776. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.005>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), s. 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. & Lens, W. (2010).

Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), s. 981-1002.

<https://doi.org/10.1348/096317909X481382>



# Vedlegg

## Vedlegg 1 – Spørreundersøkelsen

### Arbeidstakeres tanker om jobb

0 %

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Vi er to studenter som skriver vår avsluttende masteroppgave i ledelse på Handelshøgskolen ved UIT. I den forbindelse gjennomfører vi en undersøkelse for å få innsikt i hva unge tenker om arbeidslivet.

Målgruppen for undersøkelsen er yrkesaktive personer mellom 25 og 44 år.

Svarene du gir vil være anonyme, og vil kun bli brukt for å besvare vår problemstilling i masteroppgaven.

Undersøkelsen tar ca 5 minutter, og vi hadde satt stor pris på om du tok deg tid til å svare på vår spørreundersøkelse.

Er du mellom 25 og 44 år? \*

Ja

Nei

### Arbeidstakeres tanker om jobb

17 %

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Kjønn \*

Velg kjønn

Mann

Kvinne

Annet/Ønsker ikke svare

Alder \*

Velg din aldersgruppe

25 - 34 år

35 - 44 år

Hva slags jobb har du idag? \*

- Jeg jobber heltid
- Jeg jobber deltid
- Jeg er selvstendig næringsdrivende (heltid eller deltid)
- Jeg er for tiden arbeidsledig

## Arbeidstakeres tanker om jobb

33 %

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Vi ber deg nå vurdere i hvilken grad du er enig i påstandene nedenfor. Alle dreier seg om hva du generelt tenker om det å jobbe, uavhengig av jobben du har nå.

	Svært uenig	Uenig	Nøytral	Enig	Svært enig
Jeg synes det er viktig å slippe å tenke på jobb på fritiden *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er viktig for meg å alltid kunne være meg selv på jobb *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg synes det skal lønne seg økonomisk å gjøre en god innsats på jobb *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At min nærmeste leder forstår problem og behov jeg støter på i arbeidet er viktig for meg *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er viktig for meg å ha frihet til å utføre arbeidet slik jeg mener det er best *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg liker å utfordre meg og bruke min kompetanse på jobb *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg setter pris på å kunne snakke med kollegaer om ting som betyr noe for meg *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har et ønske om å få en bred kunnskap i mitt fagfelt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Arbeidstakeres tanker om jobb

50%

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Vi ber deg også om å vurdere i hvilken grad du er enig i disse påstandene. Disse dreier seg også om hva du generelt tenker om det å jobbe, uavhengig av jobben du har nå.

	Svært uenig	Uenig	Nøytral	Enig	Svært enig
Rettferdighet ved fastsettelse av lønn er viktig for meg *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er viktig for meg at oppgavene jeg må gjøre på jobb er de samme som jeg ønsker å gjøre *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Å gjøre karriere er viktig for meg *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er viktig for meg at min nærmeste leder kjenner godt til min kapasitet og evner *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg synes det er viktig å føle meg som en del av en gruppe på arbeid *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er viktig for meg at jeg har høy lønn *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg synes det er best å gjøre ting på jobb som jeg kan godt fra før *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er viktig for meg at jeg har energi etter endt arbeidsdag til å gjøre ting jeg liker på fritiden *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Arbeidstakeres tanker om jobb

67 %

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Vi ber deg nå tenke på din nåværende jobbsituasjon, og ta stilling til spørsmålet.

Hvor sannsynlig er det at du ønsker å søke deg en ny jobb i en annen bedrift innen...

Se her bort fra dine reelle muligheter til å søke ny jobb og jobbmarkedet.

	Svært usannsynlig	Usannsynlig	Nøytral	Sannsynlig	Svært sannsynlig	Jeg er for tiden arbeidsledig
1 år *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 år *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Arbeidstakeres tanker om jobb

89 %

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Hvor lenge har du arbeidet hos nåværende arbeidsgiver? \*

- Under 1 år
- 1 - 3 år
- 3- 5 år
- 5 - 10 år
- Over 10 år
- Jeg er for tiden arbeidsledig

# Vedlegg 2 – Resultater fra spørreundersøkelsen

## Arbeidstakeres tanker om jobb



Oppdatert: 10. april 2024, 13:57

Vi er to studenter som skriver vår avsluttende masteroppgave i ledelse på Handelshøgskolen ved UiT. I den forbindelse gjennomfører vi en undersøkelse for å få innsikt i hva unge tenker om arbeidslivet. Målgruppen for undersøkelsen er yrkesaktive personer mellom 25 og 44 år.

Svarene du gir vil være anonyme, og vil kun bli brukt for å besvare vår problemstilling i masteroppgaven. Undersøkelsen tar ca 5 minutter, og vi hadde satt stor pris på om du tok deg tid til å svare på vår spørreundersøkelse.




### Er du mellom 25 og 44 år?

Antall svar: 437

Svar	Antall	% av svar	
Ja	377	86.3%	 86.3%
Nei	60	13.7%	 13.7%



### Kjønn

Antall svar: 377

Svar	Antall	% av svar	
Mann	175	46.4%	 46.4%
Kvinne	201	53.3%	 53.3%
Annet/Ønsker ikke svare	1	0.3%	 0.3%

### Alder

Antall svar: 377

Svar	Antall	% av svar	
25 - 34 år	199	52.8%	 52.8%
35 - 44 år	178	47.2%	 47.2%

Vi ber deg også om å vurdere i hvilken grad du er enig i disse påstandene. Disse dreier seg også om hva du generelt tenker om det å jobbe, uavhengig av jobben du har nå.

Svar	Svært uenig	Uenig	Nøytral	Enig	Svært enig	Diagram
Rettferdighet ved fastsettelse av lønn er viktig for meg	2	6	28	139	202	
Det er viktig for meg at oppgavene jeg må gjøre på jobb er de samme som jeg ønsker å gjøre	8	55	143	149	22	
Å gjøre karriere er viktig for meg	3	48	132	140	54	
Det er viktig for meg at min nærmeste leder kjenner godt til min kapasitet og evner	0	4	26	205	142	
Jeg synes det er viktig å føle meg som en del av en gruppe på arbeid	1	8	46	152	170	
Det er viktig for meg at jeg har høy lønn	2	20	108	175	72	
Jeg synes det er best å gjøre ting på jobb som jeg kan godt fra før	8	114	126	109	20	
Det er viktig for meg at jeg har energi etter endt arbeidsdag til å gjøre ting jeg liker på fritiden	2	2	38	158	177	

0% 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

Svært uenig Uenig Nøytral Enig Svært enig

Vi ber deg nå tenke på din nåværende jobbsituasjon, og ta stilling til spørsmålet.

Hvor sannsynlig er det at du ønsker å søke deg en ny jobb i en annen bedrift innen...

Svar	Svært usannsynlig	Usannsynlig	Nøytral	Sannsynlig	Svært sannsynlig	Jeg er for tiden arbeidsledig	Diagram
1 år	105	102	52	62	49	7	
3 år	46	69	62	98	95	7	

0% 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

Svært usannsynlig Usannsynlig Nøytral Sannsynlig Svært sannsynlig Jeg er for tiden arbeidsledig

Vi ber deg også om å vurdere i hvilken grad du er enig i disse påstandene. Disse dreier seg også om hva du generelt tenker om det å jobbe, uavhengig av jobben du har nå.

Svar	Svært uenig	Uenig	Nøytral	Enig	Svært enig	Diagram
Rettferdighet ved fastsettelse av lønn er viktig for meg	2	6	28	139	202	
Det er viktig for meg at oppgavene jeg må gjøre på jobb er de samme som jeg ønsker å gjøre	8	55	143	149	22	
Å gjøre karriere er viktig for meg	3	48	132	140	54	
Det er viktig for meg at min nærmeste leder kjenner godt til min kapasitet og evner	0	4	26	205	142	
Jeg synes det er viktig å føle meg som en del av en gruppe på arbeid	1	8	46	152	170	
Det er viktig for meg at jeg har høy lønn	2	20	108	175	72	
Jeg synes det er best å gjøre ting på jobb som jeg kan godt fra før	8	114	126	109	20	
Det er viktig for meg at jeg har energi etter endt arbeidsdag til å gjøre ting jeg liker på fritiden	2	2	38	158	177	

0% 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

■ Svært uenig ■ Uenig ■ Nøytral ■ Enig ■ Svært enig

Vi ber deg nå tenke på din nåværende jobbsituasjon, og ta stilling til spørsmålet.

Hvor sannsynlig er det at du ønsker å søke deg en ny jobb i en annen bedrift innen...







Svar	Svært usannsynlig	Usannsynlig	Nøytral	Sannsynlig	Svært sannsynlig	Jeg er for tiden arbeidsledig	Diagram
1 år	105	102	52	62	49	7	
3 år	46	69	62	98	95	7	

0% 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

■ Svært usannsynlig ■ Usannsynlig ■ Nøytral ■ Sannsynlig ■ Svært sannsynlig ■ Jeg er for tiden arbeidsledig

## Hvor lenge har du arbeidet hos nåværende arbeidsgiver?

Antall svar: 377

Svar	Antall	% av svar	
Under 1 år	55	14.6%	 14.6%
1 - 3 år	111	29.4%	 29.4%
3- 5 år	64	17%	 17%
5 - 10 år	58	15.4%	 15.4%
Over 10 år	82	21.8%	 21.8%
Jeg er for tiden arbeidsledig	7	1.9%	 1.9%





